

dirigenza, sull'importanza dei processi di formazione interni (valori di accordo superiori al valore medio pari a 3).

Tab. 1.22 – Grandi imprese – ricadute delle innovazioni nelle organizzazioni - 2005

	N	Media	dev.st
E' diffusa l'abitudine alla condivisione delle informazioni tra i dipendenti	438	3,17	0,82
I dipendenti sono spesso coinvolti in attività di lavoro in team, in cui sono presenti diverse professionalità	441	3,30	1,00
E' diffusa l'abitudine di delegare decisioni aziendali ai ruoli privi di responsabilità manageriale	435	2,12	0,97
Il management E' impegnato nel divulgare la mission e la filosofia aziendale ai dipendenti	436	3,35	1,03
Vi è una chiara e sistematica comunicazione delle decisioni strategiche ai dipendenti con ruoli decisionali	436	3,33	0,98
E' aumentato il ricorso a sistemi di incentivazione del personale legati alle performance	431	3,15	1,16
Il management partecipa alle attività di selezione e assunzione del personale	433	3,68	0,97
Il management considera importante la formazione del personale per la competitività di impresa	435	3,80	0,97
E' frequente il ricorso a sistemi di job rotation (rotazione dei dipendenti su mansioni diverse)	433	2,49	1,04

Fonte: Isfol INDACO 2006 - Grandi Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - Le politiche di formazione delle Grandi Imprese in Italia]

Sotto il profilo del cambiamento organizzativo non è irrilevante sia la relativa diffusione di un approccio di condivisione delle informazioni tecnicamente rilevanti tra la dirigenza ed i dipendenti dell'impresa, sia la diffusione di modelli organizzativi che creano condizioni di rafforzamento del lavoro di gruppo multi – professionale, che facilita i processi di apprendimento e di trasmissione delle conoscenze anche di carattere non formalizzato.

L'aspetto della condivisione delle informazioni è rafforzato da un impegno crescente delle direzioni aziendali a divulgare presso i dipendenti la missione e la filosofia dell'azienda e dalla presenza di una chiara e sistematica comunicazione delle decisioni strategiche dell'impresa ai dipendenti con ruoli direzionali, che a loro volta divengono vettori del trasferimento delle informazioni al resto degli organici aziendali.

Sotto il profilo specifico della formazione continua, appare di sicuro rilievo l'assunzione, da parte del management interno alle imprese, del ruolo strategico per la competitività delle imprese che la formazione assume dentro i processi di cambiamento e di rafforzamento delle competenze detenute dai dipendenti e dall'organizzazione nel suo complesso, così come l'aumento del ricorso a sistemi di incentivazione del personale, legati ai risultati.

Le tendenze organizzative delle imprese nel periodo 2003/2005 (Tavola 1.2), coerentemente alle indicazioni sulla destinazione prevalente degli investimenti formativi, indicano una significativa crescita dei lavoratori delle grandi imprese che utilizzano applicativi informatici.

La tendenza all'aumento delle competenze informatiche è riscontrabile in media nel 65% delle grandi imprese. E' questo l'unico caso che restituisce un comportamento delle imprese di aumento assoluto, superiore quindi al numero delle imprese che presentano, principalmente, comportamenti stabili nel biennio considerato. Per gli altri indicatori organizzativi, prevale in assoluto il dato della

stabilità, mentre la differenza tra dati in aumento ed in calo, restituisce alcune evidenze di interesse, di seguito indicate.

L'unico caso in cui la differenza tra situazioni crescenti e decrescenti presenta un numero negativo, dove quindi prevale la tendenza alla diminuzione, riguarda il numero di lavoratori con più di 50 anni, facenti parte dell'organico delle grandi imprese. Nel periodo considerato un 16% delle imprese coinvolte, risultante dal saldo tra aumento e calo, ha visto decrescere il numero di questi lavoratori. Quasi un 40 % di imprese ha introdotto sistemi di misurazione dei risultati di tipo individuale o di gruppo e percentuali di analoga grandezza si ritrovano per quanto concerne la disponibilità di strumentazioni in grado di supportare le attività decisionali dei dipendenti (saldo positivo del 34), il livello di specializzazione delle mansioni (saldo positivo del 38%), il ricorso a contratti flessibili di lavoro (saldo positivo del 34 8%). Percentuali di saldo tra i due comportamenti estremi, si ritrovano, con valori progressivamente decrescenti, per l'ampiezza delle aree di responsabilità affidate al management intermedio (saldo positivo del 24 8%), per il job enrichment (saldo positivo del 23%), per il ricorso all'outsourcing delle attività non principali delle imprese (saldo positivo del 16 %), per l'irrobustimento del management intermedio (saldo positivo del 15 %), per l'empowerment dei dipendenti (saldo positivo del 7 %).

L'orientamento alla ricerca e sviluppo delle imprese si presenta nelle imprese rispondenti principalmente correlato alla dimensione delle imprese. Complessivamente il 34,3 % delle grandi imprese risulta impegnato in attività formalizzate di Ricerca e Sviluppo, su progetti di ricerca di base, orientati ad approfondire la conoscenza su determinate aree scientifiche e tecnologiche

Tab. 1.23— Grandi imprese – un quadro delle attività di ricerca e sviluppo – 2005

		Totale	250 – 499 addetti	500 – 999 addetti	Oltre 1000 addetti
Progetti di ricerca di base orientati ad approfondire la conoscenza su determinate aree scientifiche e tecnologiche	% si	34,30%	31,50%	35,50%	40,50%
Progetti di ricerca applicata orientati a comprendere le applicazioni commerciali legate alle evoluzioni in atto in alcuni ambiti scientifici/tecnologici	% si	30,80%	29,70%	30,50%	34,20%
Progetti di sviluppo orientati al lancio di nuovi prodotti	% si	51,60%	53,00%	46,50%	57,50%

Fonte: Isfol INDACO 2006 - Grandi Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - Le politiche di formazione delle Grandi Imprese in Italia]

Il coinvolgimento delle imprese sui progetti di ricerca di base, cresce significativamente in relazione alla classe dimensionale d'appartenenza. Nelle imprese con oltre 1000 addetti, l'orientamento alla ricerca di base coinvolge oltre il 40 % della classe d'ampiezza considerata (40,5%), contro il 31,5% che si registra nella classe di minore ampiezza delle grandi imprese, quella che comprende le imprese da 250 a 499 addetti.

Accordi formalizzati per progetti di ricerca applicata, coinvolgono complessivamente un terzo delle imprese rispondenti (30,8%). In questo caso l'associazione con la maggiore dimensione delle imprese è confermata, anche se su differenziali decisamente più contenuti. Nelle imprese con oltre 1000 addetti la percentuale di imprese che hanno in essere accordi formalizzati tocca il 34,2%, contro il 29,7%, presente nelle imprese di relativa minore dimensione.

La maggiore presenza di ricerca e sviluppo formalizzata, concerne i progetti finalizzati al lancio di nuovi prodotti sul mercato. In questo caso i dati in tabella evidenziano una polarizzazione positiva nei due estremi della classe dimensionale delle grandi imprese. Le imprese relativamente più piccole (da 250 a 499 addetti) presentano un livello di formalizzazione degli accordi non di molto inferiore a quello riscontrabile nelle imprese di maggiori dimensione (con oltre 1000 addetti). In queste due classi i rapporti formalizzati sono presenti in oltre il 50 % delle imprese rispondenti.

L'origine della attività di ricerca e sviluppo nelle imprese, trae principalmente origine da due fonti.

Tab. 1.24 – Grandi imprese - origine delle attività di ricerca e sviluppo – 2005

	Totale	250 – 499 addetti	500 – 999 addetti	Oltre 1000 addetti
Dallo sviluppo e utilizzo della propria conoscenza scientifica	45,16%	40,16%	51,95%	47,73%
Da partnership con agenti esterni (consulenti tecnologici, istituti di ricerca, università, eccetera)	8,47%	11,02%	5,19%	6,82%
Dall'acquisizione di brevetti sviluppati da terzi	0,81%	0,79%	0,00%	2,27%
Da analisi ed eventuale imitazione della concorrenza	7,26%	8,66%	7,79%	2,27%
Da richieste specifiche del cliente	35,89%	38,58%	32,47%	34,09%
L'impresa non interviene direttamente nelle attività di R&S	2,42%	0,79%	2,60%	6,82%

Fonte: Isfol INDACO 2006 - Grandi Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - Le politiche di formazione delle Grandi Imprese in Italia]

La principale fonte della ricerca e sviluppo nelle imprese, sono le stesse organizzazioni. In oltre il 45% delle indicazioni, l'origine delle attività di ricerca e sviluppo risiede nelle conoscenze scientifiche detenute dalle stesse organizzazioni. La correlazione positiva si riscontra con il crescere delle dimensioni, dal momento che questa modalità si riscontra nel 47,7% nelle imprese con oltre 1000 addetti e nel 40,2% delle imprese di relativa minore dimensione. Significativo il dato delle imprese di dimensione intermedia (da 500 a 999 addetti), che presentano una percentuale di indicazioni superiore al 50% (51,2%).

La seconda dimensione che origina le attività di ricerca e sviluppo nelle imprese, è esterna e proviene direttamente dai mercati di riferimento delle grandi imprese. In quasi il 36 % dei casi l'origine dei progetti di ricerca e sviluppo proviene dal mercato. La percentuale più elevata di risposte si registra nelle grandi imprese di relativa minore dimensione (250 – 499 addetti). Per il 38,6 % di questa classe l'origine dell'innovazione proviene da specifiche richieste dei clienti, contro il 34,1 % indicato dalle imprese con oltre 1000 addetti. Le restanti modalità si presentano in modo relativamente marginale, ad eccezione per l'innovazione che trae origine da partnership con agenti esterni, limitatamente tuttavia alle imprese di relativa minore dimensione (250 – 499 addetti), che concentra oltre il 10 % delle risposte delle imprese (11 %).

Il sistema delle relazioni formali tra le imprese e i soggetti che principalmente rappresentano vettori della ricerca e sviluppo, si presenta, dalle risposte delle grandi imprese abbastanza limitato.

Tab. 1.25 – Grandi imprese - relazioni formali con il sistema della ricerca e sviluppo – 2005

	Totale	250 – 499 addetti	500 – 999 addetti	Oltre 1000 addetti
Imprese italiane o straniere	35,50%	33,30%	35,60%	41,80%
Università	35,20%	27,60%	40,00%	48,50%
Organismi e istituti pubblici di ricerca e di trasferimento tecnologico	17,60%	15,60%	17,40%	24,20%
Organismi e istituti di ricerca privati	25,10%	23,40%	25,20%	30,30%

Fonte: Isfol INDACO 2006 - Grandi Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - Le politiche di formazione delle Grandi Imprese in Italia]

Le risposte delle imprese indicano sia una correlazione tra l'intensità delle relazioni formali con questi partner e la maggiore dimensione d'impresa, sia una sostanziale debolezza del sistema formale delle relazioni. Solo nel caso delle università e limitatamente alle imprese con oltre 1000 addetti, le collaborazioni formali in essere sfiorano il 50 % delle risposte (48,5 %). Meno della metà

delle imprese di maggiori dimensioni ha in essere collaborazioni formalizzate, finalizzate alla realizzazione di progetti di ricerca e sviluppo. Un dato significativo, sempre con riferimento alle imprese di maggiori dimensioni, che operano sui mercati globali, è dato dalla presenza di accordi tra le imprese, di nazionalità italiana o estera. Il 41,8 % delle grandi imprese italiane di maggiore dimensione (oltre i 1000 addetti) dichiara di avere in essere accordi formalizzati di collaborazione/cooperazione per la ricerca e lo sviluppo.

I due principali canali di sostegno pubblico alla realizzazione dei progetti di ricerca e sviluppo delle grandi imprese, sono i finanziamenti disposti dalle leggi nazionali, il cui utilizzo è stato dichiarato da oltre il 20 % delle imprese impegnate in questi programmi ed i finanziamenti europei, indicati da oltre il 16 % delle imprese. Meno rilevanti, con indicazioni al di sotto del 10 %, i finanziamenti disposti dalle regioni, da enti pubblici nazionali di ricerca, da altri soggetti od organismi internazionali.

Tab. 1.26 – Grandi imprese – utilizzo di finanziamenti pubblici per ricerca e sviluppo – 2003/2005

	Totale	250 – 499 addetti	500 – 999 addetti	Oltre 1000 addetti
Finanziamenti disposti da leggi regionali	9,20%	9,90%	8,20%	8,60%
Finanziamenti disposti da leggi nazionali	20,50%	20,90%	16,40%	27,00%
Finanziamenti erogati da enti pubblici nazionali di ricerca	5,20%	0,80%	5,60%	18,40%
Finanziamenti erogati da misure dell'Unione europea	16,50%	10,50%	22,70%	23,70%
Finanziamenti provenienti da altri soggetti od organismi internazionali	2,20%	1,70%	2,70%	2,90%

Fonte: Isfol INDACO 2006 - Grandi Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - Le politiche di formazione delle Grandi Imprese in Italia]

In quasi il 20 % dei finanziamenti pubblici ricevuti dalle imprese rispondenti, erano previste azioni mirate per la formazione degli addetti delle imprese impegnate nei progetti di ricerca e sviluppo.

Tab. 1.27 – Grandi imprese - azioni di formazione per i dipendenti previsti da finanziamenti pubblici per ricerca e sviluppo – 2003/2005

	Totale	250 – 499 addetti	500 – 999 addetti	Oltre 1000 addetti
% risposte positive	19,90%	21,10%	15,50%	25,00%

Fonte: Isfol INDACO 2006 - Grandi Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - Le politiche di formazione delle Grandi Imprese in Italia]

L'introduzione delle innovazioni tecnologiche nelle imprese, impatta sull'organizzazione del lavoro, e l'attività di formazione strutturata, con le modalità prima analizzate, rappresenta il principale strumento di sviluppo delle competenze interne alle imprese. L'ampiezza di questo impatto sui principali gruppi professionali è stato analizzato, richiedendo alle imprese di indicare i livelli di coinvolgimento dei diversi profili gerarchici, su di una scala da zero (nessun coinvolgimento) a tre (elevato coinvolgimento)

Tab. 1.28 – Grandi imprese – coinvolgimento dei dipendenti conseguente l'introduzione di innovazioni tecnologiche – 2003/2005

Dipendenti con responsabilità operative (operai, impiegati, tecnici, quadri intermedi)	media	2,27
Dipendenti con responsabilità a livello direzionale (quadri direttivi, dirigenti, ecc.)	media	2,04
Addetti impiegati in imprese di fornitura che operano per conto dell'impresa	media	0,77
Lavoratori Over 50	media	1,28

Fonte: Isfol INDACO 2006 - Grandi Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - Le politiche di formazione delle Grandi Imprese in Italia]

I valori medi delle risposte indicano una sostenuta e diffusa necessità di adeguamento delle figure professionali, trainata dalle innovazioni tecnologiche introdotte, in particolare per i dipendenti con responsabilità operative (operai, impiegati, tecnici, quadri intermedi). Per questi dipendenti l'adeguamento delle competenze è significativo, superiore anche a quello indicato per i dipendenti con responsabilità direzionali (quadri direttivi e dirigenti).

L'attività di formazione strutturata (corsi di formazione interni/esterni), rappresenta il principale strumento per fare fronte al cambiamento prodotto dalle innovazioni tecnologiche (oltre il 94 % delle risposte).

Tab. 1.29 – Grandi imprese – modalità di adeguamento delle competenze indotte dall'introduzione di innovazioni tecnologiche – 2003/2005

Facendo partecipare i lavoratori dell'impresa a corsi di formazione interni/esterni	%si	94,06%
Promuovendo la partecipazione dei lavoratori delle imprese di fornitura a corsi di formazione interni/esterni organizzati dall'impresa	%si	24,56%
Richiedendo alle imprese di fornitura di realizzare attività di formazione con il proprio personale	%si	50,00%
Attivando processi di rotazione delle mansioni ed addestramento pratico dei lavoratori dell'impresa per colmare i fabbisogni di formazione	%si	54,10%
Rendendo disponibile a tutti i dipendenti dell'impresa una piattaforma di formazione a distanza	%si	16,06%
Rendendo disponibile ai lavoratori delle imprese di fornitura la piattaforma di formazione a distanza dell'impresa	%si	4,92%
Organizzando giornate di lavoro specifiche per il trasferimento delle conoscenze ai dipendenti dell'impresa	%si	61,73%
Inviando, presso le imprese di fornitura, personale esperto dell'impresa per interventi di formazione	%si	35,05%
Incentivando la partecipazione a gruppi di miglioramento e/ a gruppi di autoformazione	%si	23,26%
Attivando affiancamento sul lavoro da parte dei fornitori delle nuove tecnologie	%si	65,99%

Fonte: Isfol INDACO 2006 - Grandi Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - Le politiche di formazione delle Grandi Imprese in Italia]

Altre modalità concorrono ad allineare innovazioni tecnologiche e competenze dei dipendenti delle imprese, tra queste particolare rilievo assumono la trasmissione delle conoscenze, praticata attraverso l'organizzazione di giornate di lavoro specifiche, indicata in oltre il 60 % delle risposte (61,7 %) e l'affiancamento dei fornitori di tecnologia ai dipendenti, indicata dal 66 % delle risposte.

Tavola 1.2 - Tendenze connesse all'organizzazione delle grandi imprese nel periodo 2003/2005

		in aumento	stabile	in calo	Totale
	n	291	149	2	442
Numero di lavoratori che utilizzano applicativi informatici	%	65,84	33,71	0,45	100
	n	111	278	41	430
Il ricorso all'outsourcing delle attività non principali dell'impresa	%	25,81	64,65	9,53	100
	n	101	300	33	434
La percentuale di manager intermedi sul numero complessivo dei dipendenti	%	23,27	69,12	7,60	100
	n	109	317	6	432
L'ampiezza delle aree di responsabilità dei manager intermedi	%	25,23	73,38	1,39	100
	n	71	218	140	429
Il numero dei lavoratori con più di 50 anni di età rispetto al totale degli addetti	%	16,55	50,82	32,63	100
	n	53	326	51	430
Il numero dei livelli gerarchici nella struttura organizzativa	%	12,33	75,81	11,86	100
	n	189	227	18	434
La misurazione delle performance individuali e di gruppo	%	43,55	52,30	4,15	100
	n	119	290	19	428
Il numero di compiti affidati ai dipendenti privi di responsabilità manageriali (job enrichment)	%	27,80	67,76	4,44	100
	n	63	327	34	424
Il potere decisionale affidato ai dipendenti privi di responsabilità manageriali (empowerment)	%	14,86	77,12	8,02	100
	n	156	266	8	430
La disponibilità di strumenti in grado di supportare le attività decisionali dei dipendenti	%	36,28	61,86	1,86	100
	n	182	229	19	430
La specializzazione delle mansioni affidate ai dipendenti	%	42,33	53,26	4,42	100
	n	181	214	36	431
Il ricorso a contratti flessibili di lavoro (part-time, interinale, ecc.)	%	42,00	49,65	8,35	100

Fonte: Isfol INDACO 2006 - Grandi Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - Le politiche di formazione delle Grandi Imprese in Italia]

1.3.4 Alcune considerazioni

Le 454 grandi imprese che hanno risposto all'indagine censuaria, si sono distribuite, rispetto all'universo delle grandi imprese (archivio ISTAT – ASIA 2002), in modo significativamente coerente (tabella 1.30).

Tab. 1.30 – Grandi imprese – confronto universo/imprese rispondenti alla ricerca

SETTORE	livello tecnologico	UNIVERSO			CAMPIONE		
		N	% macrosettore	% totale	N	% macrosettore	% totale
MANIFATTURIERO	bassa	444	30,0%	13,9%	53	25,4%	11,7%
	medio bassa	342	23,1%	10,7%	51	24,4%	11,2%
	medio alta	525	35,5%	16,4%	89	42,6%	19,6%
	alta	169	11,4%	5,3%	16	7,7%	3,5%
	TOTALE	1480	100,0%	46,3%	209	100,0%	46,0%
ALTRE INDUSTRIE	bassa	145	100,0%	4,5%	24	100,0%	5,3%
SERVIZI	bassa	743	47,3%	23,3%	111	50,2%	24,4%
	media	546	34,8%	17,1%	79	35,7%	17,4%
	alta	281	17,9%	8,8%	31	14,0%	6,8%
	TOTALE	1570	100,0%	49,1%	221	100,0%	48,7%
TOTALE		3195		100,0%	454		100,0%

Fonte: ISTAT, Archivio ASIA 2002

Ciò consente, con tutte le cautele del caso e ricordando che i dati considerati sono ad oggi provvisori, di tratteggiare alcune considerazioni a partire dai risultati illustrati, la cui validità non è necessariamente circoscritta alle imprese rispondenti, ma riguarda l'universo delle grandi imprese nazionali.

Analizzando la propensione delle grandi imprese alla formazione continua, intesa come partecipazione di uno o più dipendenti dell'impresa a corsi di formazione interni/esterni, la quasi totalità delle grandi imprese può essere considerata “*formatrice*”, avendo realizzato nel 2005 corsi di formazione per i propri dipendenti. Tuttavia l'incidenza complessiva delle ore formative sul totale delle ore teoriche disponibili per la produzione, resta comunque limitata, stando ai dati della ricerca, probabilmente appena al di sotto e/o nell'ordine dell'1 %.

L'analisi condotta attraverso gli indicatori di competitività e di coesione considerati, mostra, dal lato della competitività, la maggiore robustezza dell'intensità della formazione e della sua estensione nelle imprese appartenenti alla classe dell'alta tecnologia. Il fenomeno appare tuttavia numericamente limitato, guardando all'universo delle grandi imprese, stante la limitata incidenza delle grandi imprese ad alta tecnologia, rispetto all'universo considerato. In particolare l'intensità della formazione nelle imprese ad alta tecnologia operanti sia nel settore manifatturiero, che nei servizi (in totale poco più del 14 % dell'universo delle grandi imprese), presenta valori mediamente quasi doppi, rispetto a quanto si registra nelle imprese a bassa tecnologia, che tuttavia complessivamente rappresentano oltre il 41 % dell'universo.

Anche l'estensione della formazione al personale dipendente delle imprese mostra, sebbene in modo più marcato per l'industria manifatturiera, che non per i servizi, l'analoga associazione

positiva con le imprese ad alta tecnologia. Quasi il 60 % dei lavoratori occupati nelle grandi imprese manifatturiere dell'alta tecnologia ha la probabilità di partecipare in un anno ad interventi di formazione strutturata promossi dalle imprese, contro una probabilità inferiore al 30 %, per i lavoratori dipendenti delle imprese appartenenti alla bassa tecnologia.

L'indicatore di coesione utilizzato, che indica l'equilibrio delle opportunità di formazione offerte dalle imprese che hanno realizzato corsi di formazione, misurata attraverso il confronto dell'estensione della formazione per i principali gruppi professionali, mostra una significativa segmentazione delle opportunità di formazione, a vantaggio dei profili medio - alti. Un dirigente, un quadro, un impiegato delle grandi imprese, hanno quasi il 50 % in più di probabilità di partecipare ad interventi di formazione organizzati dalle imprese, rispetto ad un operaio generico, ovvero assimilabile a questo profilo.

La stratificazione delle grandi imprese per intensità del livello tecnologico di fabbricazione dei prodotti ed erogazione dei servizi, che vede una netta predominanza di imprese classificabili nella bassa e medio – bassa tecnologia, concorre a determinare una propensione per le innovazioni di tipo incrementale, piuttosto che di innovazioni che cambino il contenuto tecnologico dei prodotti/servizi.

Possiamo stimare che poco più delle metà delle grandi imprese italiane abbiano, nel triennio 2003/2005, realizzato *anche* innovazioni sostanziali dei prodotti/servizi, il cui impatto sia stato apprezzabile sul sistema delle competenze detenute dai lavoratori e dalle imprese. Le stesse imprese hanno indicato come le maggiori necessità di formazione, indotte dalle innovazioni, abbiano riguardato i livelli aziendali più operativi, tra i quali sono da considerarsi tutti gli operai, che sono anche i livelli che meno presentano, come abbiamo visto, opportunità sostanziali di formazione continua.

Del resto poco meno del 35 % delle grandi imprese ha dichiarato nel 2005 di essere impegnato in progetti di ricerca di base orientati ad approfondire le conoscenze su determinate aree scientifiche e tecnologiche. Inoltre per poco meno della metà delle organizzazioni considerate (45%), la principale fonte della ricerca e sviluppo è di origine interna, risiedendo nelle conoscenze scientifiche detenute dalle stesse organizzazioni. Ne consegue come l'integrazione delle grandi imprese con gli altri attori dell'innovazione tecnologica e del suo trasferimento, vale a dire consulenti tecnologici, istituti di ricerca pubblico/privata, università, risulti complessivamente marginale, dando luogo, in meno del 10% dei casi, a rapporti di carattere formalizzato.

Per le grandi imprese il finanziamento pubblico della ricerca e sviluppo e della formazione continua, non è risultato marginale. Oltre il 20% delle grandi imprese ha dichiarato di aver beneficiato almeno di sovvenzioni pubbliche alla ricerca nazionale, mentre è risultata molto più elevata la percentuale di grandi imprese che ha beneficiato di un regime di aiuto pubblico, per la formazione continua dei propri dipendenti, in questo caso lo hanno dichiarato oltre il 41% delle imprese intervistate. Restando alla formazione, non è irrilevante che la stragrande maggioranza delle grandi imprese (oltre l'80% delle risposte) che hanno ricevuto finanziamenti pubblici, per la realizzazione delle proprie attività di formazione strutturata, abbia dichiarato che l'attività formativa sarebbe stata comunque realizzata, anche in assenza di finanziamenti e che risulta molto contenuta, nell'ordine del 20%, la presenza di finanziamenti destinati alla formazione, dentro i progetti di ricerca e sviluppo finanziati dall'intervento pubblico.

Le analisi e le correlazioni tra livello tecnologico, dimensione d'impresa, propensione alla ricerca di base e qualità dei processi di formazione continua illustrate, fanno presumere, al di là dei pur necessari interventi di razionalizzazione, implementazione, specializzazione dei diversi modelli formativi, che i regimi pubblici di sostegno, in questo caso nel campo della formazione continua

delle grandi imprese, possano prioritariamente agevolare l'obiettivo del processo di trasformazione strutturale, che sposti il baricentro della specializzazione verso i prodotti ed i servizi a maggiore contenuto tecnologico.

I risultati della ricerca confortano l'idea che più alti investimenti in formazione continua, apprezzabili per un numero significativo di lavoratori, possano discendere da questo processo, vale a dire da un riposizionamento verso le frontiere materiali ed immateriali dell'economia della conoscenza. In questo quadro, visti i comportamenti delle imprese rispetto al mercato del lavoro e le attese circa il ruolo dell'intervento pubblico, un particolare orientamento potrebbe riguardare sia aree tematiche di interesse generale per il paese, quale, ad esempio il sostegno ai piani formativi per alcuni fondamentali dell'economia della conoscenza, come l'accompagnamento formativo al trasferimento di processi d'innovazione di prodotto/servizio nelle imprese, sia il rafforzamento delle possibilità di permanenza sul mercato del lavoro, per i dipendenti coinvolti in processi di riconversione e di ristrutturazione, implementando un quadro di certezze e di integrazione tra le politiche d'innovazione e di accompagnamento ai processi di cambiamento delle grandi imprese, con quelle rivolte alla formazione continua per lavoratori ed imprese.

1.4 I comportamenti formativi delle micro imprese in Italia. Primi risultati dell'indagine ISFOL INDACO-Microimprese

Nel 2006 è stata realizzata una indagine per rilevare i comportamenti formativi nelle micro-imprese in termini di domanda di formazione continua, in risposta all'esigenza di Eurostat di estendere progressivamente la copertura della rilevazione CVTS (*Continuing Vocational Training Survey*) ad imprese con meno di 10 addetti.

L'indagine INDACO²⁰ per la prima volta ha raggiunto, a livello nazionale, quella parte di imprese che costituiscono una importante porzione del tessuto produttivo italiano, costituito dalle Micro-imprese. L'unità di rivelazione è stata infatti l'impresa, intesa in senso giuridico-economico, con organico compreso tra 5 e 9 dipendenti, operanti nei settori extra-agricoli²¹.

Questa rilevazione ha rappresentato l'occasione per testare uno strumento di indagine che condivide la metodologia proposta da Eurostat, con l'obiettivo di produrre indicatori per la comparabilità a livello europeo dei comportamenti formativi delle micro-imprese, un segmento d'impresa non ancora indagata dalla CVTS.

I dati rilevati permettono di analizzare²²:

- le caratteristiche delle imprese formatrici;
- le caratteristiche dei lavoratori formati;
- le tipologie e modalità di organizzazione e gestione dei processi formativi;
- i motivi della non formazione;
- il ruolo e gli effetti del finanziamento pubblico.

L'attività di formazione che coinvolge gli addetti delle imprese del campione è quella:

- decisa e organizzata dall'impresa, ovvero, in genere, dal titolare;
- finanziata, in tutto o in parte, dall'impresa, almeno per quanto riguarda la remunerazione del tempo di lavoro utilizzato per le attività di formazione;
- finalizzata all'acquisizione di nuove competenze lavorative, o allo sviluppo e miglioramento delle competenze esistenti (non è stata quindi considerata formazione la semplice trasmissione di informazioni).

Dai primi dati disponibili emerge che il 15,8% delle imprese con 5-9 dipendenti nel corso del 2005, hanno effettuato internamente o esternamente corsi di formazione continua²³.

²⁰ Vedi Box 1 "Le indagini ISFOL sulla formazione continua in Italia"

²¹ L'universo di riferimento è di circa 165.000 imprese: fonte ISTAT, Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA 2002).

²² In questo rapporto viene presentata una sintesi dei principali risultati (dati provvisori).

²³ *Corsi interni*: sono attività formative progettate e gestite prevalentemente dall'impresa che ne definisce o ne approva anche l'organizzazione e i contenuti. I corsi devono essere svolti in strutture chiaramente distinte dal posto di lavoro (aule, centri di formazione, ecc.). Tali strutture possono essere ubicate sia all'interno, che all'esterno dell'impresa. *Corsi esterni*. Sono attività formative progettate e gestite prevalentemente da soggetti pubblici o privati esterni all'impresa. Tali soggetti sono anche responsabili dei contenuti di tali corsi di formazione professionale. I corsi devono essere svolti in strutture chiaramente distinte dal posto di lavoro (aule, centri di formazione, ecc.). Tali strutture possono

Tali imprese sono state definite formatrici in “senso stretto” in quanto il dato è al netto delle imprese che hanno coinvolto i propri addetti in corsi di formazione esclusivamente per assolvere ad obblighi di legge.

In tabella 1.31 sono riportati i dati dell'imprese formatrici in “senso stretto”, distribuiti per ripartizione geografica e per settore di attività economica. Il Nord-est e il Centro-Sud si posizionano al di sopra del valore medio rispettivamente con il 17,8% e il 16,5% delle imprese formatrici, tuttavia il Nord-ovest si allinea al valore nazionale all'interno del settore di servizi.

Tab. 1.31 - Micro-Imprese formatrici in “senso stretto” (2005, %)

Settore	Ripartizione territoriale			Totale
	Nord ovest	Nord est	Centro Sud	
TOTALE	13,5	17,8	16,5	15,8
INDUSTRIA	7,9	13,2	13,4	11,4
<i>Industria in senso stretto</i>	6,1	11,7	6,4	8,0
<i>Costruzioni</i>	12,8	18,5	29,0	20,8
SERVIZI	21,0	24,9	19,7	21,4
<i>Commercio</i>	21,7	25,3	22,0	22,7
<i>Altri Servizi</i>	20,4	24,6	17,5	20,4

Fonte: Isfol Indagine INDACO 2006 - Micro-Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - La formazione continua nelle Micro-Imprese in Italia]

A livello settoriale emerge una consistente differenza tra il valore dell'industria (11,4%) e quello dei servizi (21,4%). Il settore dei servizi, al suo interno, mostra un comportamento abbastanza omogeneo tra il commercio e le imprese afferenti ad altri servizi²⁴ (rispettivamente 22,7% e 20,4%). Tra i settori dell'industria, invece, sembrano avere una maggiore difficoltà ad investire in formazione le micro-imprese dell'industria in senso stretto,²⁵ con un valore pari all'8% rispetto a quelle delle costruzioni con il 20,8%.

Le tematiche dei corsi di formazione hanno riguardato prevalentemente:

- tecniche e tecnologie di produzione e lavorazione, sviluppo delle abilità personali e conoscenza del contesto lavorativo;
- pubblicità, marketing e comunicazione, Informatica e Amministrazione, gestione aziendale, delle risorse umane e della qualità;

Complessivamente, nelle imprese formatrici il 51% del totale degli addetti ha partecipato ad almeno un corso di formazione, nel 2005. Tale percentuale è lievemente più alta fra gli addetti dipendenti e sensibilmente inferiore fra il personale meno qualificato.

Solo il 7,5% delle imprese formatrici in senso stretto hanno ricevuto una qualche forma di finanziamento. Nella maggior parte dei casi si tratta di finanziamenti pubblici erogati da Regioni,

essere ubicate sia all'interno, che all'esterno dell'impresa. Rientra in questa tipologia la partecipazione degli addetti dell'impresa a corsi interaziendali.

²⁴ Altri servizi comprende le sezioni Ateco: sez. H-Alberghi e ristoranti, sez. I-Trasporti e comunicazioni, sez. J-Attività finanziarie, sez. K- Altri servizi alle imprese, sez. O-Altri servizi

²⁵ Industria in senso stretto comprende le sezioni Ateco: sez. C-Estrattiva, sez. D-Manifatturiera, sez. E-Produzione e distribuzione energia, gas e acqua..

Province e altre Amministrazioni. Nell'11,4% dei casi il sostegno finanziario proviene dai Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua.

Tab. 1.32 - Micro-Imprese formatrici in senso stretto che hanno svolto altre attività formative sul totale delle imprese formatrici in senso stretto (2005, %)

Settore	Ripartizione territoriale			Totale
	Nord ovest	Nord est	Centro Sud	
TOTALE	64,2	58,3	55,4	58,9
INDUSTRIA	58,7	66,4	61,2	62,4
<i>Industria in senso stretto</i>	<i>53,1</i>	<i>69,6</i>	<i>57,8</i>	<i>62,0</i>
<i>Costruzioni</i>	<i>66,2</i>	<i>58,9</i>	<i>62,9</i>	<i>62,8</i>
SERVIZI	66,9	51,8	51,3	56,5
<i>Commercio</i>	<i>66,7</i>	<i>52,0</i>	<i>44,2</i>	<i>52,6</i>
<i>Altri Servizi</i>	<i>67,0</i>	<i>51,7</i>	<i>60,2</i>	<i>60,0</i>

Fonte: Isfol Indagine INDACO 2006 - Micro-Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - La formazione continua nelle Micro-Imprese in Italia]

Quasi il 60% delle imprese che hanno realizzato, internamente o esternamente, corsi di formazione sembra abbiano un buon livello di fiducia nell'investimento in formazione come strumento per la competitività e per accrescere le competenze della forza lavoro, infatti tali imprese hanno coinvolto i propri addetti anche in attività di formazione meno strutturate rispetto ai corsi.

Il ricorso alle "altre forme" di formazione è più evidente tra le imprese del Nord-est e tra quelle che operano nei settori dell'Industria.

Le "altre forme" considerate in questo ambito sono:

- attività di *affiancamento* (Periodi programmati di apprendimento mediante utilizzo di strumenti abituali di lavoro, o sul luogo di lavoro;
- formazione attraverso *rotazione delle mansioni* (Apprendimento mediante rotazione programmata delle mansioni);
- periodi di formazione a distanza (Periodo programmato di apprendimento attraverso *corsi a distanza, corsi on-line, per corrispondenza*;
- partecipazione a *convegni, workshop, seminari, mostre commerciali, fiere*.

Tab. 1.33 - Micro-Imprese formatrici in senso stretto che effettuano un'analisi dei fabbisogni formativi del personale sul totale delle imprese formatrici in senso stretto (2005, %)

Settore	Ripartizione territoriale			Totale
	Nord ovest	Nord est	Centro Sud	
TOTALE	46,8	44,8	47,1	46,3
INDUSTRIA	60,5	39,6	54,7	50,9
<i>Industria in senso stretto</i>	61,3	41,4	44,2	47,5
<i>Costruzioni</i>	59,5	35,3	59,7	54,5
SERVIZI	39,9	49,0	41,7	43,2
<i>Commercio</i>	29,2	48,0	37,0	37,6
<i>Altri Servizi</i>	47,7	49,7	47,7	48,3

Fonte: Isfol Indagine INDACO 2006 - Micro-Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - La formazione continua nelle Micro-Imprese in Italia]

Rispetto al ciclo di gestione dei processi formativi all'interno dell'azienda, è interessante notare che:

- ▣ nel 46,3% dei casi le imprese formatrici hanno effettuato un'analisi dei fabbisogni formativi del proprio personale, nei settori dell'industria oltre la metà delle imprese hanno effettuato corsi di formazione dopo aver valutato i bisogni formativi dei propri addetti, a livello territoriale tale comportamento sembra essere uniformemente distribuito sul territorio (tab. 1.33);
- ▣ in oltre il 78% dei casi avviene un trasferimento all'interno dell'azienda delle conoscenze e delle informazioni acquisite durante l'attività formativa, dagli addetti che vi hanno partecipato.

Queste percentuali sono sensibilmente più basse per le imprese che sono state impegnate esclusivamente in attività di formazione svolte per obbligo di legge, soprattutto per quanto riguarda l'incidenza dell'analisi dei fabbisogni e della valutazione degli effetti della formazione.

Tab. 1.34 - Imprese che hanno svolto esclusivamente formazione per obbligo di legge. (2005, %)

Settore	Ripartizione territoriale			Totale
	Nord ovest	Nord est	Centro Sud	
TOTALE	30,9	34,9	36,5	34,2
INDUSTRIA	30,3	31,6	37,6	33,3
<i>Industria in senso stretto</i>	26,1	29,2	26,9	27,3
<i>Costruzioni</i>	42,3	40,2	61,3	49,6
SERVIZI	31,6	40,0	35,4	35,3
<i>Commercio</i>	28,1	40,4	35,5	34,4
<i>Altri Servizi</i>	34,1	39,8	35,3	36,0

Fonte: Isfol Indagine INDACO 2006 - Micro-Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - La formazione continua nelle Micro-Imprese in Italia]

E' stato ampiamente discussa la bassa propensione delle micro-imprese agli investimenti in formazione. Uno degli aspetti fondamentali messi in evidenza è la difficoltà di "allontanare" il lavoratore dal processo produttivo, poiché l'impresa di piccole dimensioni non riesce a sostituire il lavoratore durante il periodo di frequenza dei corsi, con un onere per l'impresa stessa troppo elevato.

A tal proposito il dato del 15,8% (imprese formatrici in senso stretto) può assumere una valenza diversa se si legge insieme a quello evidenziato in tabella 1.34.

Il 34,2% delle imprese del nostro universo di riferimento ha infatti impegnato i propri addetti in corsi di formazione esclusivamente per rispondere ad obblighi di legge²⁶.

In questo caso la distribuzione per area geografica e settori di attività economica non mostra particolari evidenze, a meno di qualche punto percentuale a favore di quei settori che sono maggiormente impegnati ad assolvere a normative di legge sulla sicurezza nel posto di lavoro, o su certificazioni di qualità.

E' importante evidenziare che più di un quarto delle imprese con corsi di formazione solo per obblighi di legge, al fine di sviluppare e migliorare le competenze dei lavoratori, hanno coinvolto i propri addetti in quelle attività di formazione che abbiamo definito "altre forme" (tab. 1.35), soprattutto le micro-imprese dei settori dell'industria e quelle localizzate nelle regioni del Centro-Sud.

Tab. 1.35 - Imprese che hanno effettuato corsi di formazione esclusivamente per obbligo di legge e che hanno svolto altre attività formative sul totale delle imprese che hanno effettuato corsi di formazione esclusivamente per obbligo di legge (2005, %)

Settore	Ripartizione territoriale			Totale
	Nord ovest	Nord est	Centro Sud	
TOTALE	19,9	22,6	25,1	22,8
INDUSTRIA	28,6	25,2	30,9	28,5
<i>Industria in senso stretto</i>	29,7	25,5	32,2	29,1
<i>Costruzioni</i>	26,6	24,3	29,6	27,7
SERVIZI	8,8	19,6	18,8	16,0
<i>Commercio</i>	3,2	20,0	17,7	14,8
<i>Altri Servizi</i>	11,9	19,3	19,9	17,0

Fonte: Isfol Indagine INDACO 2006 - Micro-Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - La formazione continua nelle Micro-Imprese in Italia]

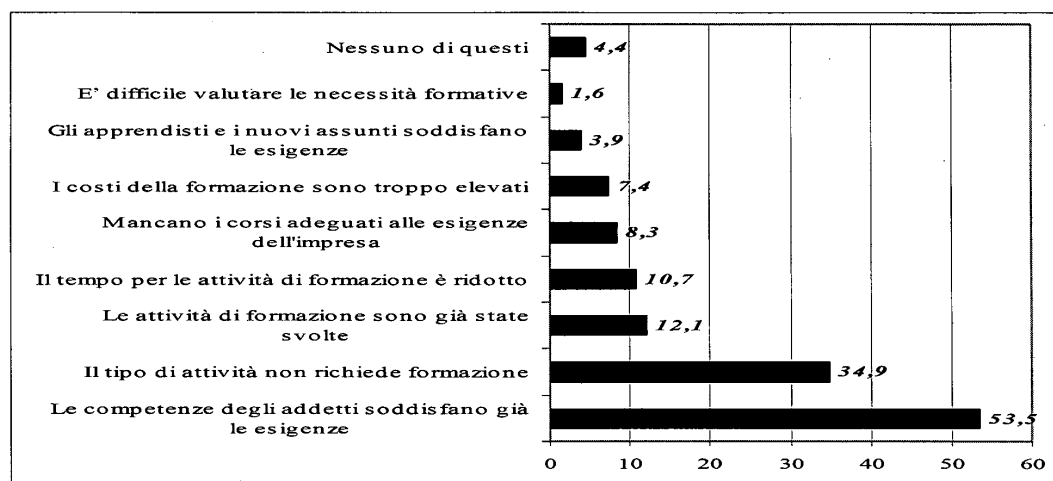
Ampliando la definizione di impresa formatrice, seppur impropriamente, anche a quelle che hanno effettuato solo corsi per obbligo di legge, è ancora pari al 50% la percentuale di micro-imprese che nel 2005 non hanno coinvolto i propri addetti in attività di formazione continua.

I principali motivi per cui queste imprese non hanno fatto ricorso alla formazione sono i seguenti:

²⁶ Corsi riguardanti temi della sicurezza del lavoro, ambiente, salvaguardia della salute, ecc.

- più della metà hanno affermato che la mancata organizzazione di corsi di formazione è dovuta al *possesso da parte degli addetti delle competenze necessarie* allo svolgimento dell'attività lavorativa;
- poco più di un terzo dichiara che *il tipo di attività svolta non richiede formazione* per i propri addetti;
- in poco più di un decimo dei casi, i motivi del mancato ricorso alla formazione sono rappresentati dal fatto che *corsi di formazione erano stati svolti precedentemente al periodo di riferimento* e che il tempo da dedicare alle attività formative è ridotto;
- il 7,4% ritiene *l'elevato costo della formazione* il fattore che ha impedito di organizzare corsi di formazione ai propri addetti;
- l'8,3% dichiara di non aver svolto corsi di formazione continua a causa della *mancanza di corsi adeguati alle esigenze dell'impresa*;
- l'1,6% per le *difficoltà connesse alla valutazione delle necessità formative* (fig. 1.11).

Figura 1.11 – I motivi della non formazione



Fonte: Isfol Indagine INDACO 2006 - Micro-Imprese [Indagine sulla Conoscenza nelle Imprese - La formazione continua nelle Micro-Imprese in Italia]

1.5 La domanda di formazione continua dei lavoratori. I risultati dell'indagine Isfol INDACO-Lavoratori

1.5.1 I comportamenti formativi dei dipendenti privati, dei dipendenti pubblici e dei lavoratori autonomi

Un lavoratore su tre (32,7%) in Italia partecipa, ogni anno, ad attività formative collegate al proprio lavoro, al fine di aggiornare, migliorare o acquisire nuove competenze. E' quanto risulta dall'Indagine Isfol INDACO-Lavoratori²⁷, realizzata su un campione di lavoratori, intervistati al di fuori del contesto lavorativo, distinti fra:

- dipendenti pubblici
- dipendenti di imprese private
- lavoratori autonomi (indipendenti)

La distribuzione delle opportunità formative si presenta, tuttavia, in modo molto differenziato fra le diverse tipologie di lavoratore: spicca la grande differenza esistente fra i dipendenti pubblici da una parte, che presentano un tasso di partecipazione molto alto, i dipendenti di imprese private ed i lavoratori autonomi dall'altra, i cui livelli di partecipazione sono pari esattamente alla metà.

Dalla tabella 1.36 emerge che il tasso di partecipazione è pari al:

- 53,1% tra i dipendenti pubblici
- 26,7% tra i dipendenti di imprese private
- 27,6% tra i lavoratori autonomi

Tab. 1.36 - Caratteristiche dei partecipanti ad attività di formazione continua nel 2004 per tipologia di lavoratore (Italia, %)

Caratteristiche dei formati	Tipologia lavoratore			Media lavoratori formati
	Dipendenti privati	Dipendenti pubblici	Indipendenti	
Media formati	26,7	53,1	27,6	32,7
Genere				
Uomo	28,7	49,2	29,0	31,9
Donna	23,3	56,2	24,3	33,9
Età				
Fino a 24 anni	16,7	29,0	13,5	16,9
25-34 anni	31,4	59,5	33,8	36,2
35-44 anni	27,6	52,8	29,7	34,2
45-54 anni	23,2	54,1	26,9	33,4
55 anni e oltre	26,6	45,4	21,0	28,8
Titolo di studio				
Elementare	11,5	23,9	10,9	12,5
Media inferiore	19,5	34,7	16,0	20,5
Diploma professionale	22,2	48,4	35,3	30,7
Diploma Media superiore	32,5	58,2	33,7	39,2
Laurea	60,8	63,7	55,2	60,6
Area geografica				
Nord Ovest	29,7	57,0	27,6	33,5
Nord Est	27,8	58,7	29,3	33,5
Centro	22,7	52,8	30,1	31,5
Sud Isole	24,6	48,6	24,3	32,1

Fonte: Isfol INDACO 2005 - Lavoratori [Indagine sugli Atteggiamenti e Comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua"]

²⁷ L'indagine Isfol INDACO-Lavoratori rileva la domanda di formazione continua espressa dai lavoratori [Vedi Box 1 "Le indagini ISFOL sulla formazione continua in Italia"]