

La probabilità di accedere alle attività formative varia in relazione a diversi fattori; i principali sono rappresentati dal genere, dall'età e dal livello di scolarità.

La partecipazione alle attività di formazione continua è direttamente proporzionale al titolo di studio posseduto dal lavoratore: la media dei formati è maggiore per i laureati (60,6%) rispetto ai diplomati (39,2%) e ai lavoratori con licenza elementare (12,5%). Le limitazioni nell'accesso alle attività formative riguardano in modo prevalente i lavoratori con basso titolo di studio. In particolare, la variabilità dei formati per titolo di studio appare molto elevata fra i dipendenti privati e fra gli autonomi, mentre la distribuzione appare più omogenea tra i dipendenti pubblici.

Tuttavia se è molto elevata la percentuale dei dipendenti privati laureati che partecipano ad attività formative (60,8%) rispetto alla media dei dipendenti privati formati (26,7%), appare molto lontana (ma in direzione opposta) anche la percentuale dei lavoratori pubblici formati in possesso della licenza elementare (23,9%) rispetto alla media di tale categoria (53,1%) con uno scostamento pari a quasi 40 punti percentuali.

Per quanto riguarda gli autonomi, il divario per livello di istruzione è presente soprattutto fra artigiani e commercianti, mentre è meno evidente fra gli imprenditori.

Altri due fattori di divario nell'accesso alle attività di formazione sono rappresentati dall'appartenenza di genere e dalla distribuzione per età.

La prima è un fattore di evidente discriminazione per le donne all'interno delle aziende private, dove il divario è in media di oltre 5 punti percentuali, e fra i lavoratori autonomi. La situazione è completamente diversa all'interno della Pubblica Amministrazione, in cui la partecipazione alle attività formative è maggiore fra le donne di ben sette punti percentuali, rispetto a quella degli uomini. Si tratta di un'evidenza confermata anche nel "Rapporto sulla formazione nella P.A." (SSPA, 2006), a proposito della quale si parla ormai di una "femminilizzazione della formazione".

Preoccupa il divario per età, che sembra ampliarsi nell'arco degli ultimi anni, parallelamente alle variazioni registrate in ambito demografico e in relazione alle variazioni qualitative della forza lavoro. La composizione per età dei formati mette in evidenza una maggiore concentrazione nelle classi centrali, a scapito degli *over 55* e dei più giovani (tab. 1.36).

L'indagine conferma come le limitazioni nell'accesso alle attività formative riguardino in modo marcato i livelli più bassi di inquadramento, per cui le opportunità formative coinvolgono in misura ridotta i lavoratori a professionalità medio-bassa. La variabilità dei tassi di partecipazione per livello di inquadramento è molto più marcata fra i dipendenti dei settori privati. Il livello di inquadramento del lavoratore è, comunque, correlato alle caratteristiche individuali di partenza, di tipo socio-demografico, in particolare al livello di istruzione.

Allo scopo di descrivere in modo più approfondito i comportamenti formativi dei dipendenti delle aziende private, questi ultimi sono stati suddivisi in due cluster – uno che raccoglie i livelli d'inquadramento superiori (dirigenti e quadri) e uno i livelli inferiori (impiegati, operai e personale non qualificato) – tenendo conto, contemporaneamente, dell'età del lavoratore, della dimensione dell'impresa e del settore economico di appartenenza (tab. 1.37). Dall'analisi della tabella emerge con chiarezza come le opportunità formative siano molto minori per i lavoratori inquadrati nei livelli più bassi: mentre la media dei formati raggiunge il 54,7% fra i dirigenti e i quadri, risulta pari solo al 24,9% fra gli impiegati e gli operai. Il divario si riduce tra i lavoratori delle grandi aziende che coinvolgono in formazione una quota più alta di operai e impiegati, mentre si amplia per i

lavoratori delle piccole imprese dove la percentuale di partecipazione di impiegati e operai si attesta al 17,4%.

Considerando la distribuzione settoriale, solo il 22,4% dei lavoratori dell'industria hanno partecipato ad attività formative, contro il 31,1% di quelli del terziario. La quota di quadri e dirigenti formati è pari nell'industria al 43% e al 61,2% nei servizi, mentre quella di impiegati e operai è pari rispettivamente al 21,4% e al 28,6%.

La probabilità di partecipare ad iniziative formative varia sensibilmente al variare dell'età. I lavoratori over 45 anni appaiono svantaggiati, ma solo se inquadrati contrattualmente ad un livello basso: meno del 20% degli impiegati e degli operai con più di 45 anni hanno partecipato ad attività formative, mentre tra i dirigenti e i quadri si raggiunge la quota del 62%. Ciò indica una propensione delle imprese ad investire comunque sui livelli professionali elevati anche quando l'età è già avanzata, mentre non sembra essere adeguatamente valorizzata l'esperienza dei meno qualificati che in tal modo corrono maggiormente i rischi legati all'obsolescenza professionale.

Tab. 1.37 - Dipendenti di imprese private che hanno partecipato ad attività formative per livello di inquadramento ed età, dimensione aziendale e settore di attività (Italia, %)

Dipendenti formati		Livello di inquadramento contrattuale		Media dipendenti formati
		Dirigenti e quadri	Impiegati e operai	
Media formati		54,7	24,9	26,7
Dimensione aziendale	piccole imprese	49,6	17,4	18,6
	grandi imprese	57,9	37,5	39,5
Settore attività economica	industria	43,0	21,4	22,4
	servizi	61,2	28,6	31,1
Età anagrafica	<45 anni	48,8	26,7	27,7
	>45 anni	62,3	19,6	24,0

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

Il "bisogno" di formazione sembra essere più avvertito da dirigenti e quadri: solo ¼ di questi sostiene di non aver bisogno né di aggiornare né di acquisire nuove conoscenze/competenze per svolgere al meglio il proprio lavoro, mentre sono il 46% gli operai e gli impiegati che avvertono tale bisogno.

Per quanto riguarda il tipo di attività formativa svolta, sembra essere molto diffuso, fra dirigenti e quadri, il ricorso all'auto-apprendimento e a modalità poco strutturate (seminari, convegni, mostre e fiere commerciali), oltre che all'*e-learning*. Infatti, se la partecipazione a corsi di formazione di tipo tradizionale è ancora molto diffusa a prescindere dal livello di inquadramento professionale, le modalità meno strutturate sono più diffuse tra dirigenti e quadri. Anche per la Formazione a Distanza (generalmente di più complessa fruizione) risulta più elevata la partecipazione dei dirigenti e quadri rispetto a quella di impiegati e operai.

I percorsi formativi progettati per le figure manageriali sono spesso personalizzati, visto che risulta difficile impegnarle in attività di tipo tradizionale (lezioni frontali e corsi d'aula) e sono orientati su tematiche quali organizzazione, leadership, *problem solving*, gestione del sistema qualità, *customer satisfaction* e informatica evoluta. I corsi di breve durata, finalizzati al semplice aggiornamento normativo (sicurezza sul luogo di lavoro, impatto ambientale, Hccp, ecc.) e quelli che mirano a rendere omogenee le conoscenze all'interno dell'organico aziendale (lingua inglese, informatica di base, aggiornamento sull'utilizzo delle macchine, ecc.) sono invece prevalentemente rivolti a impiegati e operai.

1.5.2 Lavoratori anziani. Divari nell'accesso, atteggiamenti e comportamenti formativi dei lavoratori over 45 in Italia

Diversi sono i segnali che indicano la necessità di accrescere le occasioni di apprendimento e di formazione per i lavoratori adulti in Italia. Nel confronto europeo relativo ai tassi di occupazione e di partecipazione degli over 45 al mercato del lavoro, l'Italia mostra tassi molto bassi, dato che viene considerato preoccupante a causa del costante aumento dell'età media della popolazione. Infatti, mentre l'aspettativa di vita raggiunge gli 80 anni di media tra uomini e donne, l'uscita dal mercato del lavoro avviene in media a circa 60 anni.

Inoltre, le previsioni Ocse (Rapporto 2006) indicano per l'Italia una crescita del processo di invecchiamento della popolazione nei prossimi quindici anni, con un aumento della percentuale di ultra65enni al lavoro. Ciò avviene in un Paese che non recupera il ritardo sulla media delle nazioni sviluppate né per l'occupazione giovanile (26esima posizione per la fascia 15-25 anni con il 26,4% nel 2004) né sulle quote di lavoratori in età avanzata (27esimi con il 30,5% rispetto a una media Ocse pari al 50,9%).

Nonostante ciò, solo negli ultimi anni il tema dell'invecchiamento attivo è salito alla ribalta nel nostro Paese, mentre l'attenzione delle politiche pubbliche verso i lavoratori anziani è stata spesso di segno inverso, favorendone l'espulsione dal contesto produttivo per consentire le ristrutturazioni aziendali e permettere alle imprese di praticare il turn-over.

Particolarmente ampio si presenta il gap formativo dei lavoratori anziani, principalmente (ma non solo) a causa del ritardo nello sviluppo della scolarizzazione di massa: ancora nel 2000, i 55-64enni avevano in media completato 6,8 anni di scuola, a fronte dei 10,9 anni di scuola dei 25-34enni.

Vanno tuttavia citati anche altri fattori, quali il basso livello di istruzione dei genitori, che ha un'influenza determinante nell'insuccesso scolastico, ed i bassi livelli di diffusione delle competenze di base ed alfabetiche nella popolazione adulta²⁸, che rappresenta un ostacolo all'accesso dei lavoratori alle opportunità di formazione continua oltre che nell'esercizio della cittadinanza attiva. Va inoltre ricordato che solo nel 2003 la percentuale di cittadini adulti con al massimo la licenza elementare è scesa per la prima volta al disotto del 30%, mentre il possesso di un diploma riguarda poco più del 40% degli adulti in età di lavoro.

I livelli modesti di competenze di base e funzionali di queste fasce di lavoratori accrescono i rischi di una loro marginalizzazione professionale e sociale nel momento in cui si avvicinano all'età del pensionamento. A ciò deve aggiungersi che a tornare in formazione da adulti sono soprattutto le persone che hanno già un livello di istruzione medio ed alto. Ciò è particolarmente evidente nella partecipazione ad attività formative aziendali, soprattutto a causa dell'interesse da parte delle aziende ad investire principalmente sui lavoratori meglio dotati culturalmente e meglio collocati professionalmente.

A fronte di tale situazione, si manifestano oggi alcuni segnali di miglioramento, sia per l'emergere di tendenze spontanee (i 45-54enni di oggi, che saranno i 55-64enni di domani, avevano nel 2000 un livello di scolarità pari a 9,1 anni), sia per lo sviluppo di politiche pubbliche miranti a contrastare la tendenza ad escludere i soggetti poco istruiti ed i più anziani dalla partecipazione ad

²⁸ Cfr. i risultati delle indagini PISA e ALL (www.ericerche.it)

attività formative. Vi è, ad esempio, una significativa convergenza di interventi nella logica dell'approccio lifelong learning su alcune misure legate alla formazione permanente e continua previste nei programmi operativi del Fondo Sociale Europeo e nei decreti attuativi della Legge nazionale 236/93. Tali misure sono finalizzate a consolidare conoscenze di base e trasversali per mantenere e adeguare le competenze di tali lavoratori ai mutamenti del mercato del lavoro, attraverso interventi formativi a progetto, a sportello o attraverso vouchers formativi. Nel frattempo, è cresciuta la diffusione, attraverso l'utilizzo di strutture scolastiche, di iniziative formative dedicate all'educazione degli adulti: nel 2003-2004 gli iscritti ai Centri Territoriali permanenti per l'educazione degli adulti, finalizzati al conseguimento della licenza media sono stati 470.000, mentre gli iscritti ai corsi serali della scuola superiore per il conseguimento di qualifiche professionali e di diplomi sono stati circa 60.000.

I dati dell'Indagine ISFOL INDACO-lavoratori possono essere utilizzati per effettuare un approfondimento dei comportamenti e degli atteggiamenti formativi della popolazione dei lavoratori over 45.

Nelle tabelle che seguono (1.38-1.40), si evidenzia la distribuzione della partecipazione formativa per età e per le principali variabili campionarie utilizzate nell'indagine.

Tab. 1.38 - *Caratteristiche dei lavoratori dipendenti del settore privato che hanno partecipato ad almeno una attività di formazione continua nell'anno 2004*²⁹

Caratteristiche dei formati	Classi di età					media
	fino a 24	25-34	35-44	45-54	55 e oltre	
Media	16,7	31,4	27,6	23,2	26,6	26,7
Genere						
Uomo	17,8	33,2	30,5	24,3	32,1	28,7
Donna	13,5	28,4	22,9	21,1	17,1	23,3
Livello istruzione						
Basso	19,3	19,2	20,3	14,1	16,2	18,0
Medio	15,3	33,6	33,0	34,9	33,5	30,6
Alto	22,7	60,6	57,6	64,5	82,4	60,8
Livello inquadramento						
Dirigente/Quadro	54,5	47,8	49,6	52,9	83,9	54,7
Impiegato	22,3	46,0	37,4	33,0	31,0	38,1
Operaio	13,8	19,4	18,1	12,2	10,1	16,4
Settore di attività						
Industria	22,4	26,8	20,7	16,9	25,1	22,4
Servizi	11,5	36,0	33,8	30,4	28,7	31,1
Dimensione impresa						
Piccola	14,8	20,2	21,6	14,1	17,6	18,6
Grande	23,9	48,6	36,6	33,6	40,7	39,5

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

La segmentazione del dato della partecipazione formativa dei lavoratori, oltre che per età, per genere, livello di istruzione, livello di inquadramento aziendale, categoria professionale, settore di attività economica dell'azienda (per i dipendenti privati), presentata nelle tabelle 1.38-1.40, mette ulteriormente in evidenza il peso che tali fattori hanno nella diversa distribuzione delle opportunità formative.

²⁹ Base dati: 11.028 milioni di lavoratori dipendenti del settore privato. Numerosità campionaria: 1.920 lavoratori. Legenda: Livello istruzione Basso = Elementare, licenza media; Medio = Professionale, scuola superiore; Alto = Laurea, Post laurea. Dimensione impresa: Piccola = fino a 49 addetti; Grande = 50 e oltre addetti

Il primo elemento da prendere in considerazione è la tipologia professionale alla quale si appartiene (ossia, se si è dipendenti di aziende private, dipendenti pubblici o lavoratori autonomi). Nella tabella 1.38 si mettono in evidenza le caratteristiche dei lavoratori dipendenti di imprese dei settori privati che hanno partecipato ad almeno una attività di formazione nel corso del 2004, distribuiti per classe di età.

Tab. 1.39 - *Caratteristiche dei lavoratori dipendenti della pubblica amministrazione che hanno partecipato ad almeno una attività di formazione continua nell'anno 2004*³⁰

Caratteristiche dei formati		Classi di età					media
		fino a 24	25-34	35-44	45-54	55 e oltre	
	Media	29,0	59,5	52,8	54,1	45,4	53,1
Genere							
	Uomo	**	52,8	51,1	49,4	43,3	49,2
	Donna	**	65,2	54,0	57,3	47,5	56,2
Livello istruzione							
	Basso	**	33,7	35,4	36,2	21,6	32,8
	Medio	**	62,2	55,9	55,7	59,5	56,7
	Alto	**	63,1	59,0	71,0	61,1	63,7
Livello inquadramento							
	Dirigente/Quadro	**	86,8	55,7	68,9	61,5	65,2
	Impiegato	**	60,4	56,9	58,2	46,8	56,3
	Operaio	**	37,9	32,4	22,0	19,4	28,7

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

Nella tabella 1.40 si mostrano le caratteristiche dei dipendenti pubblici che hanno partecipato ad attività formative, distribuite per classe di età.

All'interno di ciascuno di tali gruppi, questi fattori assumono un peso anche molto diverso. Ad esempio, assumono un peso consistente negli over 55, soprattutto fra i dipendenti privati, sia la differenziazione operata dal livello di istruzione sia (se si fa eccezione per i dipendenti pubblici) per genere.

³⁰ ** = Dato non significativo. Base dati: 4.573 milioni di lavoratori dipendenti della pubblica amministrazione. Numerosità campionaria: 1.612 lavoratori. Legenda: Livello istruzione Basso = Elementare, licenza media; Medio = Professionale, scuola superiore; Alto = Laurea, Post laurea

Tab. 1.40 - Caratteristiche dei lavoratori indipendenti che hanno partecipato ad almeno una attività di formazione continua nell'anno 2004³¹

Caratteristiche dei formati	Classi di età					media
	fino a 24	25-34	35-44	45-54	55 e oltre	
Media	13,5	33,8	29,7	26,9	21,0	27,6
Genere						
Uomo	**	34,4	31,6	29,2	22,9	29,0
Donna	**	32,5	25,2	21,6	13,4	24,3
Livello istruzione						
Basso	**	22,9	16,9	15,5	8,5	14,6
Medio	**	33,7	33,9	35,9	37,6	34,0
Alto	**	48,0	57,7	60,7	56,2	55,2
Livello inquadramento						
Imprenditore	**	39,8	46,0	38,8	9,9	34,6
Professionista	**	57,2	57,3	58,7	50,8	56,1
Commerciante	**	32,7	14,5	24,7	5,3	21,6
Artigiano	**	21,1	23,3	15,1	14,4	18,4
Altro lav autonomo	**	19,6	5,4	5,5	23,6	11,4
Dimensione del comune di residenza						
Fino a 10.000 ab.	**	37,2	25,0	15,6	18,8	24,2
Da 10.000 A 100.000 ab.	**	35,6	33,9	30,9	20,3	30,6
Oltre 100.000 ab.	**	27,0	32,3	43,0	43,2	32,8

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

Per quanto riguarda gli atteggiamenti dei lavoratori anziani rispetto alla formazione continua, una netta maggioranza dei lavoratori intervistati ha interiorizzato l'idea dell'utilità della formazione come strumento per svolgere meglio il proprio lavoro, soprattutto se essa mira all'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, più che al semplice aggiornamento di quelle già possedute.

Tale enfasi – che si quantifica in un 91,4% di consensi dei lavoratori intervistati – si evidenzia senza differenze significative tra le diverse fasce d'età rispetto ad una domanda che richiede una valutazione generica, di principio, non applicata al proprio contesto professionale (*La formazione professionale è utile per migliorare le competenze professionali?*).

Va sottolineato che nei luoghi di lavoro non sembra esistere, al momento attuale, un dibattito sulla formazione come strumento di adeguamento e valorizzazione delle competenze dei lavoratori più anziani, come risulta da recenti indagini. Anche laddove vengono valutati positivamente l'esperienza acquisita, le doti di leadership e l'accuratezza nel lavoro, che fanno dei lavoratori maturi una solida base per l'impresa e, se riqualificati, potrebbero guadagnare terreno anche sugli aspetti legati all'innovazione dove invece eccellono i giovani, purtroppo la formazione e l'aggiornamento specificamente rivolto ai lavoratori al di sopra dei 50 anni non figurano tra le priorità aziendali. La maggioranza delle imprese prevede corsi di formazione e riqualificazione ma in genere non hanno programmi ad hoc per le risorse più mature.

Il clima culturale determinato da una così scarsa propensione delle imprese ad investire sui lavoratori più anziani potrebbe essere quindi alla base della creazione di un basso livello di aspettative tra gli stessi lavoratori.

³¹ ** = Dato non significativo. Base dati: 5406 milioni di lavoratori indipendenti. Numerosità campionaria: 1.481 lavoratori. Legenda: Categoria professionale: Imprenditore = Imprenditore; Professionista = Professionista, compresi collaboratori con partita iva; Commerciante = Commerciante; Artigiano = Artigiano; Altro lav autonomo = Socio di cooperative, coadiuvante/collaboratore familiare, altro lavoratore in proprio

E' interessante notare che circa tre lavoratori su quattro identificano nel miglioramento della propria posizione nell'organizzazione di lavoro (pubblica o privata) e nell'ampliamento dell'attività professionale (svolta autonomamente) un fattore di utilità della formazione.

E' altrettanto interessante rilevare che tale percentuale, pur conservando una forte connotazione positiva, si riduce nella fascia di età compresa tra i 45 e i 54 anni. Il divario diventa maggiore se si raffronta il dato di tale fascia di età con quello dei lavoratori più giovani. Tale flessione non si riscontra invece nei lavoratori di oltre 55 anni. L'approfondimento sui lavoratori del settore privato permette di conoscere gli ambiti di miglioramento rispetto ai quali la formazione può esercitare un ruolo di variabile indipendente.

Per quanto riguarda i lavoratori tra i 45 e i 54 anni, essi forniscono percentuali di consenso tra le più elevate — in relazione a quelle fornite da altre fasce d'età — per quanto riguarda la capacità della formazione di consentire un miglioramento / cambiamento di posizione all'interno dell'azienda. A notevole distanza troviamo la propensione a considerare la formazione come strumento utile a cambiare tipo di lavoro all'interno dell'azienda.

Particolarmente più bassa, sempre nel rapporto con le altre fasce di età, la convinzione che la formazione consente di conservare il posto di lavoro a rischio. Quest'ultimo dato, del resto, è coerente con diverse rilevazioni, tra le quali è possibile annoverare un'indagine pubblicata da "Il Sole 24 Ore"³², secondo la quale nel solo anno 2000 ben 61.000 lavoratori 45-55enni erano stati espulsi dalle aziende, e solo uno su quattro di essi avrebbe avuto l'opportunità — comunque irta di difficoltà — di trovare un altro lavoro stabile. Al contrario, i dipendenti privati ultra cinquantacinquenni esprimono valori relativamente più elevati sull'utilità della formazione per conservare il posto di lavoro a rischio o per poter cambiare azienda.

E' invece pressoché inesistente l'idea che la formazione continua possa facilitare il passaggio ad una attività lavorativa di carattere libero professionale o comunque realizzata in forma autonoma. Questo dato risulta essere di valore opposto ad alcune indicazioni politiche che vedono nell'esperienza del lavoratore più anziano il presupposto per la creazione di attività autonome e libero-professionali.

Tra i dipendenti pubblici nella fascia di età tra i 45 e i 54 anni emerge un quadro simile a quello tratteggiato per i dipendenti del settore privato. Anche tra essi, la formazione è prioritaria la porzione di lavoratori che considerano la formazione come un'opportunità per facilitare il miglioramento / cambiamento della propria posizione all'interno dell'Ente di appartenenza. In misura assai minore, gli ultra quarantacinquenni vedono nella formazione la possibilità di cambiare funzione nell'Ente / Amministrazione, mentre sono pressoché inesistenti le percezioni di utilità relativamente al poter cambiare posto di lavoro o Ente e all'ottenere la stabilizzazione del proprio lavoro precario.

Fra i lavoratori pubblici di 55 e più anni, troviamo valori pressoché inesistenti sulla possibilità di avviare un'attività autonoma a seguito di partecipazione a iniziative di formazione continua. L'approfondimento sui lavoratori autonomi evidenzia che la formazione viene considerata come uno strumento utile per ridurre il rischio di perdere clienti in misura crescente al crescere dell'età considerata.

Di carattere inversamente proporzionale è invece il rapporto tra età dei rispondenti e utilità della formazione per ampliare l'attività, assumere nuovi dipendenti ecc.: sostanzialmente identici i dati dei lavoratori con più di 45 anni e più di 55 anni. I lavoratori più giovani (al di sotto dei 25 anni) e i lavoratori più anziani (oltre i 55 anni) condividono una decisa minore propensione a

³² Cfr. "Il Sole 24ore" del 1 ottobre 2001.

considerare la formazione come strumento che consente di acquisire competenze utili a raggiungere nuovi clienti, rispetto alle fasce di età intermedie.

La fascia di lavoratori tra i 45 e i 54 anni rivela una minor propensione a ritenere la formazione utile ad aumentare il proprio livello retributivo (per i dipendenti privati e pubblici) o ad aumentare il fatturato (imprenditori e lavoratori autonomi). Poco significative tra le fasce di età sono le differenze rispetto alla valutazione della formazione come strumento per gestire meglio il proprio lavoro, sia per quanto concerne la percezione di utilità della formazione nel migliorare la propria produttività sul lavoro, sia nell'incrementare il livello di autonomia organizzativa e professionale che nel garantire un migliore utilizzo delle proprie capacità professionali.

Il lavoratore più anziano nutre un sentimento di soddisfazione nei confronti del suo lavoro, maggiore di quanto avviene per i lavoratori più giovani. I contenuti, la tipologia (in termini di mansioni, carichi ecc.) e il livello di autonomia raggiunto sono probabilmente gli aspetti più qualificanti del rapporto che il lavoratore anziano stabilisce con il lavoro nel suo complesso.

Per quanto concerne i contenuti del lavoro, gli intervistati tra i 45 e i 54 anni e quelli di 55 anni e più presentano le percentuali di consensi più elevate. Un'analoga distribuzione è riscontrabile nella valutazione sul tipo di lavoro svolto.

Per quanto concerne il livello di autonomia nell'ambito del proprio lavoro, si assiste ad un prevedibile incremento del livello massimo di soddisfazione all'aumentare dell'età degli intervistati.

I lavoratori anziani mostrano invece una minore soddisfazione per il trattamento economico e per le prospettive di lavoro/carriera, mentre non si manifestano differenze apprezzabili rispetto ai giovani, in relazione alla organizzazione del lavoro, sicurezza sul lavoro, al grado di soddisfazione per la stabilità / sicurezza del posto di lavoro, al grado di soddisfazione relativo all'utilizzo delle proprie capacità professionali e al grado di soddisfazione per la stabilità/sicurezza del posto di lavoro.

Per quanto riguarda gli atteggiamenti dei lavoratori anziani verso il lavoro, quelli di età pari o superiore ai 55 anni risultano essere più soddisfatti dei 45-54enni della scelta di svolgere un lavoro indipendente, mentre rispetto al fatturato realizzato, ai contenuti del proprio lavoro, alla sicurezza sul lavoro e all'utilizzo delle proprie capacità professionali, non si manifestano scostamenti rilevanti rispetto alla media, comunque alta.

Per quanto riguarda il problema del mobbing, i lavoratori tra i 45 e i 54 anni evidenziano nel 20,3% dei casi che sono stati oggetto di pressioni psicologiche: si tratta di una quota di lavoratori più elevata rispetto ad altre fasce d'età. Nonostante si tratti della rilevazione di percezioni soggettive, il dato conferma quanto recentemente emerso da altre indagini, sia in materia di mobbing che di condizioni dei lavoratori più anziani. Il dato decresce significativamente per la fascia di lavoratori oltre i 55 anni, con il 14,5%.

Rispetto al tema della conoscenza delle politiche formative pubbliche e della disponibilità del lavoratore a forme di coinvestimento, il 30% degli intervistati della fascia di 45-54 anni nutre l'aspettativa che l'azienda (o l'Amministrazione nel caso dei dipendenti pubblici) sia il luogo deputato alla formazione, le cui motivazioni potrebbero essere riscontrate nella consuetudine, nell'efficacia, o ancora nella necessità di rispondere con strumenti di aggiornamento mirati a necessità specifiche e contestuali del proprio lavoro.

Tutti gli altri organismi prospettati sono scarsamente presi in considerazione, da quelli più informali (amici e colleghi di lavoro, parrocchie, internet, ecc.) a quelli più istituzionali (amministrazioni locali, Università, organismi che promuovono azioni finanziate dall'Unione Europea, ecc.). I lavoratori di 45-54 anni sono, tra le diverse fasce di età, quelli maggiormente convinti che

non sia possibile ottenere un contributo pubblico per la propria formazione. E' completamente sconosciuta sia tra essi che tra i lavoratori oltre i 55 anni l'esistenza dei relativamente nuovi dispositivi dei Fondi interprofessionali, della legge sul congedo formativo e dei voucher formativi, così come della più "tradizionale" Legge 236/93.

Se la metà dei lavoratori intervistati ha espresso, relativamente alla propria partecipazione ad iniziative formative nel 2004 e nel giugno 2005, una finalità di aggiornamento e un'altra metà di acquisizione di nuove abilità e competenze, la distribuzione tra i lavoratori anziani presenta uno scarto di 5 punti percentuali. In misura inversa tra le due fasce di nostro interesse: i lavoratori 45-54enni evidenziano una preferenza verso l'acquisizione di nuove competenze, i lavoratori di 55 anni e oltre del 53% per l'aggiornamento di quelle già possedute.

Rispetto alle altre fasce di età i lavoratori dipendenti più anziani hanno frequentato maggiormente attività formative con altri partecipanti della stessa azienda / Ente e della stessa area / settore. Anche per quanto riguarda i lavoratori autonomi delle stesse fasce di età è stata privilegiata l'opzione di frequentazione con altri partecipanti dello stesso settore. Tutte le fasce di lavoratori indicano per oltre il 50% un periodo di svolgimento delle singole lezioni durante l'orario di lavoro, ma al di sopra dei 35 anni cresce la quantità di lavoratori che svolgono la formazione al di fuori dell'orario lavorativo, con una punta massima per gli over 55.

In media il 51% dei lavoratori intervistati non ha dovuto recuperare le ore di lavoro impiegate per la partecipazione all'iniziativa formativa, ma nella scomposizione del dato per fasce di età la percentuale si riduce, soprattutto per i lavoratori di 55 anni e più.

Relativamente alle modalità di partecipazione all'ultimo corso seguito, i lavoratori più anziani non si differenziano da quelli delle altre fasce di età per quanto riguarda la possibilità di interagire con il docente, la partecipazione ad attività di laboratorio, le (scarse) applicazioni pratiche con forum su web. I lavoratori di 55 anni e oltre risultano invece essere stati maggiormente coinvolti in attività esercitative con personal computer e in project work.

Tra i motivi addotti per cui non è stato possibile applicare le nuove conoscenze, prevalgono nei lavoratori tra i 45 e i 54 anni il carattere eccessivamente teorico del corso e la mancanza di opportunità di applicazione. Per i lavoratori di 55 anni e più, oltre al dato del carattere teorico del corso si affiancano due diverse altre motivazioni: il lavoratore ritiene di non possedere gli strumenti necessari per poterle applicare e il datore di lavoro non ha provveduto a fornirglieli.

In linea generale, anche i lavoratori più anziani che hanno partecipato ad attività formative nel periodo 2004-2005 si sono posti obiettivi di miglioramento delle proprie competenze professionali e di migliore gestione del proprio lavoro, così come per i lavoratori più giovani. Si differenziano i comportamenti dei lavoratori nelle due fasce 45-54 anni e 55 anni e oltre.

L'obiettivo di conseguire una migliore posizione o, nel caso dei lavoratori autonomi, di ampliare la propria attività, è tra i meno citati. La scomposizione del dato relativo a coloro che hanno comunque indicato questo obiettivo come prioritario nella partecipazione ad attività formative, consente di mettere a fuoco le motivazioni specifiche e il significato del "miglioramento". Tra i dipendenti privati, i lavoratori di età superiore ai 45 anni presentano i valori percentuali più elevati rispetto all'obiettivo di migliorare e/o cambiare posizione all'interno dell'azienda. Per queste porzioni di lavoratori è quindi importante conseguire obiettivi di professionalità maggiormente spendibili all'interno dell'impresa. Tra i dipendenti pubblici, pur essendo rilevante la motivazione a migliorare / cambiare posizione nell'Ente / Amministrazione, assume maggior peso l'obiettivo di cambiare funzione. Nei lavoratori autonomi, con il progredire dell'età diminuisce l'interesse alla formazione come strumento per ampliare l'attività. Relativamente alle altre motivazioni si segnalano una maggiore propensione a ricorrere alla

formazione per ridurre il rischio di perdere clienti tra i 45-54enni e a raggiungere nuovi clienti per i 55enni e oltre.

L'obiettivo del conseguimento di un miglior stipendio / fatturato a seguito di partecipazione ad attività formative è indicato da una bassa percentuale dei lavoratori complessivamente intervistati. La partecipazione ad attività formative ha avuto come obiettivo l'acquisizione di capacità atte a migliorare il proprio lavoro per il 73,8% dei rispondenti. I lavoratori di età pari o superiore ai 55 anni credono in questa opportunità più di altri mentre i lavoratori di 45-54 anni si posizionano sostanzialmente sulla media campionaria. Per i lavoratori dipendenti gestire meglio il proprio lavoro assume il senso di saper utilizzare meglio le proprie capacità professionali. Ad eccezione dei giovani fino ai 24 anni, gli over 55 presentano anche una maggior propensione rispetto alle altre fasce di età nel considerare la formazione seguita nel 2004/2005 come utile a migliorare il clima aziendale e i livelli motivazionali.

Tra i lavoratori autonomi l'obiettivo di essere più motivato verso il lavoro è di importanza crescente con il progredire dell'età. Per i lavoratori autonomi più giovani la formazione è quindi vissuta più facilmente come uno strumento cui ricorrere per necessità, se non addirittura per obblighi di legge, mentre per i più anziani assolve ad una funzione di ricostruzione di significato del lavoro e accrescimento del quadro delle competenze professionali.

Il quadro delle motivazioni che hanno spinto i lavoratori più anziani a frequentare iniziative formative nel periodo 2005-2005, esprime la variabilità legata alle condizioni di vita e di lavoro di cui l'età è una variabile indipendente.

L'intervista ha previsto una verifica degli esiti effettivamente raggiunti a seguito della partecipazione ad attività formative. Il quadro che emerge è solo parzialmente soddisfacente. E' indubbiamente soddisfatta l'aspettativa di un miglioramento delle competenze professionali. L'aspettativa di migliorare la propria posizione professionale è invece tra le più deluse. Anche l'aspettativa di un miglioramento retributivo è notevolmente insoddisfatta. E' invece soddisfatta l'aspettativa di raggiungere, attraverso la formazione, una migliore gestione del proprio lavoro. Infine, il 41% dei lavoratori di 55 anni e oltre affermano di aver verificato il raggiungimento di un miglior clima aziendale e maggiori livelli di motivazione al lavoro.

Agli intervistati è stato chiesto di esprimere un parere sull'utilità di un periodo di formazione dedicato all'aggiornamento professionale ai fini del mantenimento del posto di lavoro da parte di un lavoratore con più di 50 anni. E' una domanda che chiede – ai più giovani – di pronunciarsi sulla formazione professionale guardando agli interessi/vantaggi non solo propri ma anche di altri; quindi alla formazione professionale come elemento costitutivo delle politiche di welfare.

E' d'accordo il 68% degli intervistati. Una conferma della diffusa percezione dei rischi per l'occupabilità connessi con l'obsolescenza professionale, e della possibilità di contrastarli tramite interventi formativi. Le donne sono più d'accordo (71%) degli uomini (65%); e così i diretti interessati (72,5%) e in genere le fasce di età più mature; ma anche più del 50% dei giovanissimi fino ai 24 anni. I livelli più alti di convinzione sono tra i lavoratori che hanno maggiore fiducia/propensione alla formazione, cioè i laureati; quanto alla collocazione professionale, sono più convinti i dirigenti, i quadri, gli impiegati, mentre gli operai – che hanno solitamente titoli di studio bassi e forse percepiscono più di altri il rischio dell'obsolescenza professionale – lo sono assai meno. Differenze consistenti ci sono anche nei diversi comparti: chi lavora nella pubblica amministrazione è più convinta (74%) di chi lavora nei servizi (72%) o nell'industria (61%).

Alla domanda su chi dovrebbe organizzare la formazione per gli ultracinquantenni, tra le cinque alternative proposte, le prime due indicano l'impresa/ente di appartenenza, la terza e la

quarta indicano le strutture pubbliche o un'altra struttura pubblica rispetto a quella in cui si lavora, mentre la quinta indica la formazione individuale *"autonoma secondo le proprie esigenze"*.

Quasi la metà degli intervistati (46%) indica l'impresa di appartenenza, molto di più gli uomini delle donne; il 25% indica l'ente; le strutture pubbliche sono indicate dal 20%. Solo il 9% - più le donne degli uomini - sceglie la formazione autonoma. Ma è possibile che lo scarso favore a quest'ultima alternativa derivi da una domanda non del tutto chiara o che, quanto meno, non mette in evidenza che anche la formazione autonoma è o potrebbe essere una politica pubblica o, a certe condizioni, una politica "aziendale".

1.5.3 Atteggiamenti e comportamenti dei quadri intermedi nei confronti della formazione continua

Un'ampia letteratura attribuisce ai quadri intermedi, sia nell'ambito di aziende private che pubbliche, un ruolo di attenti fruitori di iniziative di formazione continua. Spesso consapevoli delle componenti costitutive del proprio ruolo, sanno identificare le proprie inadeguatezze professionali traducendole in fabbisogno di formazione, e sanno orientarsi nell'offerta con maggiore accortezza di altre categorie di lavoratori. Il dato è confermato anche dall'indagine INDACO, dalla quale emerge un insieme di atteggiamenti e comportamenti sufficientemente coerente e consapevole.

Tra i maggiori beneficiari di opportunità di formazione, i quadri ricercano in essa la possibilità di elevare il livello della propria professionalità verso migliori standard di gestione del lavoro. Si tratta perlopiù di motivazioni intrinseche, a fronte delle quali variabili quali l'avanzamento di carriera e il miglioramento retributivo risultano essere scarsamente incidenti. Tali atteggiamenti, confermati anche dalle valutazioni conseguenti ad effettiva partecipazione nel periodo 2004-2005, sono coerenti con le rappresentazioni che i quadri hanno del proprio lavoro, fortemente centrate sulla soddisfazione rispetto ai contenuti specifici del lavoro, sulle specifiche mansioni di ruolo, sui livelli di autonomia raggiunti.

Vi sono alcune differenze sostanziali, rispetto alle rappresentazioni del lavoro e agli atteggiamenti nei confronti della formazione continua, tra quadri dipendenti da aziende private e funzionari delle pubbliche amministrazioni, che risultano spiegabili dalle specificità organizzative dei contesti di appartenenza e dalle relative culture.

A seguire sono indicati con il termine generale di "quadri" sia coloro che sono inseriti con tale ruolo in aziende private che i funzionari degli enti e delle imprese pubbliche; sono invece indicati distintamente laddove si rende necessario differenziarne la lettura dei dati.

Gli atteggiamenti dei quadri rispetto al lavoro - Per una migliore lettura delle valutazioni che i quadri offrono del contributo della formazione al miglioramento della condizione lavorativa, è utile un primo approfondimento sui livelli di soddisfazione che essi dichiarano di provare rispetto alle diverse componenti del proprio lavoro.

La tendenza più pronunciata evidenzia come quadri delle imprese private e funzionari dipendenti da enti e aziende pubbliche condividano un'elevata soddisfazione nei confronti dei contenuti del proprio lavoro: nel primo caso i pareri favorevoli³³ sono pari al 97,6%, nel secondo al

³³ La misurazione della soddisfazione è stata effettuata su di una scala di valori da 1 a 10 (da 1 a 5 = per niente o poco soddisfatti; da 6 a 8 = sufficientemente / abbastanza soddisfatti; da 9 a 10 = molto / del tutto soddisfatti); nel testo a seguire, con l'espressione "pareri favorevoli" sono indicate le valutazioni con valori compresi tra 6 e 10.

93,2%. Mentre nel settore pubblico si evince una gradualità nel grado di soddisfazione, che decrementa man mano che si scende nella scala gerarchica, nel settore privato è più elevato tra i quadri, anche rispetto agli stessi dirigenti (pur con una modesta flessione di soli due punti percentuali). Dati analoghi si riscontrano, nelle due popolazioni, in riferimento al grado di soddisfazione verso il tipo di lavoro svolto (mansioni, incarichi), rispettivamente con il 96,2% e il 93,2%.

I quadri occupati in aziende private mostrano un'elevata soddisfazione rispetto al rapporto con i colleghi (97,43% di pareri favorevoli), al livello di autonomia caratteristico del ruolo (96%), all'organizzazione del lavoro (89,7%), al rapporto con i superiori (89,3%), al trattamento economico (88,8%). In misura minore per le prospettive di carriera, per le quali si riscontra un livello di soddisfazione comunque attestato ad oltre i tre quarti (77,7%) di pareri favorevoli presso il campione di intervistati.

Meno positiva è la percezione dei funzionari dipendenti da enti pubblici, con differenze - rispetto ai loro omologhi del settore privato - che oscillano tra gli 8 e i 22 punti percentuali circa. All'interno della categoria presa in esame risultano essere relativamente elevati i livelli di soddisfazione rispetto all'autonomia nel proprio lavoro (88,4%), al rapporto con i colleghi (82,7%) e con i superiori (74,3%), all'organizzazione del lavoro (73,7%). Lo scarto è invece elevato sia nel confronto con i quadri delle aziende private ma anche dei dirigenti degli stessi enti pubblici rispetto al trattamento economico (66,9%) e alle prospettive di carriera (58,5%).

In generale, emerge una rappresentazione degli atteggiamenti nei confronti del lavoro fortemente centrata su motivazioni di carattere intrinseco, in cui i contenuti e la configurazione del ruolo, nonché la sua riconoscibilità sociale nell'organizzazione di appartenenza ne sono il "cuore". Le differenze tra quadri e funzionari sono fortemente influenzate dai differenti modelli di crescita professionale e dai sistemi premianti caratteristici del sistema privato e del sistema pubblico.

Mobbing e ricatti aut aut - Quadri e dirigenti sembrano essere assoggettati a pressioni psicologiche dalla propria organizzazione di appartenenza più frequentemente degli impiegati e degli operai. In particolare, lo affermano il 29,6% dei dirigenti, il 27,3% dei quadri intermedi, il 18,9% degli impiegati, il 15,7% degli operai, l'11,3% dei commessi. Si tratta di percezioni soggettive, che vedono comunque confermare quella parte di letteratura che li considera tra i principali destinatari di azioni di mobbing, specie se di età superiore ai 45 anni³⁴. Peraltro, a fronte di altre indicazioni, secondo le quali gli stessi quadri figurerebbero come i principali attori di vessazioni psicologiche nei confronti di propri collaboratori³⁵, il fenomeno merita ulteriori indagini e approfondimenti.

Meno frequentemente, i quadri ritengono di essere oggetto di ricatti aut aut (poco meno del 10%), con differenze poco significative (1-2 punti percentuali) rispetto alle altre categorie considerate.

Gli atteggiamenti dei Quadri rispetto alla formazione continua - Come già espresso a livello generale, una netta maggioranza dei lavoratori intervistati ha interiorizzato l'idea dell'utilità della formazione come strumento per svolgere meglio il lavoro, soprattutto se essa mira all'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, più che al semplice aggiornamento di quelle già possedute. Analogamente, si riscontra che il 95% dei quadri considera la formazione come un utile strumento

³⁴ Cfr. ad esempio, il contributo di Denari, "La responsabilità diretta e personale nel danno da "mobbing", in *Lavoro e previdenza oggi*, 2000, n. 1.

³⁵ Si vedano in proposito i contributi del Comitato per le Pari Opportunità dell'Università di Padova.

per accrescere la propria professionalità, e che tra essi 6 su 10 attribuiscono maggiore utilità alla formazione centrata sull'acquisizione di nuove abilità e competenze.

In generale, i quadri riconoscono alla formazione la capacità di facilitare un più efficace utilizzo delle proprie capacità professionali (55,8% degli intervistati). Tale dato, che risulta più elevato rispetto a quello evincibile dalle altre categorie lavorative, mostra una forte differenza a seconda che si tratti di dipendenti di aziende private (47,9%) o di funzionari dipendenti da enti pubblici (62,7%). La differenza tra le due tipologie si inverte rispetto alla percezione di utilità della formazione nel facilitare il conseguimento di maggiori livelli di autonomia nel lavoro: solo il 13,2% dei funzionari si esprime in tal senso, a fronte del 27,3% dei quadri delle imprese private.

E' altresì relativa, rispetto ad altre categorie professionali ed occupazionali, la percezione di quanto la formazione possa contribuire a conservare un posto di lavoro a rischio, ed è pressoché nulla la percezione del suo apporto in progetti di avvio di un'attività autonoma (più elevata, ad esempio, tra le maestranze operaie). Non esistono sostanziali differenze, da questo punto di vista, tra quadri occupati in aziende private e funzionari dipendenti da aziende pubbliche. E sia gli uni che gli altri tendono maggioritariamente ad attribuire scarsa rilevanza alla formazione nel contribuire ad una migliore condizione retributiva, più che per altre categorie di intervistati.

La partecipazione ad attività formative nel 2004 - I quadri risultano essere, insieme ai dirigenti, tra i principali beneficiari di attività formative. Nelle pubbliche amministrazioni si evince un maggior coinvolgimento percentuale di tali figure, anche se va sottolineata una maggiore diffusione delle attività anche tra le altre tipologie di lavoratori di quanto non accada nelle aziende private (cfr. tabella 1.41). In queste ultime, infatti, risulta essere più evidente la differenza tra la percentuale di dirigenti e quadri che hanno partecipato ad iniziative di formazione nel 2004 e quelle di altre tipologie di lavoratori, riflettendo in parte una concezione più gerarchizzata dell'organizzazione e, al contempo, una sopravvalutazione - rispetto al settore pubblico - del ruolo di "diffusori della conoscenza" delle figure direttive.

Tab. 1.41 - Beneficiari di formazione continua nel 2004 (dati in percentuale, rispetto al totale della tipologia di lavoratore / settore presa in considerazione)

Tipologia lavoratore	% beneficiari settore privato	% beneficiari settore pubblico
Dirigenti	56,8	68,6
Quadri	54,0	64,3
Impiegati	38,1	56,3
Operai	16,7	26,2
Altro	26,7	53,1

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

In generale, sia tra i livelli direttivi (dirigenti e quadri) dipendenti di aziende private che pubbliche, risultano aver fruito di maggiori opportunità di formazione le classi di età più giovani, probabilmente in ragione dell'accesso ai nuovi ruoli, e i lavoratori più anziani (soprattutto nelle aziende di maggiori dimensioni) per necessità di aggiornamento dei saperi e delle competenze richieste dall'innovazione dei processi e dei prodotti.

Relativamente all'ultimo corso in aula frequentato nel 2004 - Rispetto agli atteggiamenti rilevati, i comportamenti dei quadri - in riferimento all'ultimo corso d'aula frequentato nel 2004 - risultano

essere più sfumati. La finalità della partecipazione si ripartisce più equamente tra aggiornamento delle competenze e conoscenze già possedute (52,9%) e acquisizione di nuovi saperi ed abilità (47,1%). Differentemente dai dirigenti, che partecipano più facilmente ad iniziative di formazione interaziendale (47,7% del totale dei dirigenti), i quadri condividono la propria formazione con altri della propria azienda, se non della stessa area / settore (51,5% del totale dei quadri intervistati).

Tre quadri su quattro frequentano i corsi durante l'orario di lavoro (solo il 14,8% al di fuori dell'orario), e le attività risultano essere maggiormente improntate, rispetto alle altre tipologie di lavoratori considerate, ad attività pratiche tendenti a contestualizzare le conoscenze apprese. Se, infatti, tutte le tipologie hanno avuto l'opportunità di uno scambio diretto con i docenti sulle tematiche oggetto di interesse, i quadri hanno partecipato più frequentemente ad attività di laboratorio, ad applicazioni pratiche con forum su web, ad esercitazioni su personal computer.

Laddove i quadri dichiarano di aver incontrato difficoltà ad applicare sul lavoro le nuove conoscenze e competenze acquisite, i motivi sono per lo più legati a carenze organizzative o scarsa volontà dei datori di lavoro a fornire mezzi ed occasioni (68,4% di coloro che hanno dichiarato difficoltà, con una netta prevalenza nelle pubbliche amministrazioni).

Benefici ottenuti dalla partecipazione ad attività formative nel periodo 2004-2005 – Il parere dei quadri sull'esito della partecipazione ad attività formative è fortemente positivo: il 90,9%, percentuale superiore a quella delle altre tipologie lavorative, dichiara di aver migliorato le proprie competenze professionali. In particolare, quella dei quadri risulta essere la categoria che maggiormente ne ha tratto profitto in termini di aggiornamento delle competenze già possedute (58,4%) anziché in termini di acquisizione di nuove conoscenze e abilità. Ciò a dimostrazione, in una certa qual misura, che il quadro diventa tale a seguito del possesso di abilità e competenze di ruolo, affinate con l'esperienza, per le quali la formazione assolve ad una funzione di sistematizzazione, integrazione e ampliamento di senso.

In effetti, la formazione è vissuta dai quadri, più che per altre categorie, come uno strumento per il miglioramento delle proprie competenze professionali (94,6%, valore più elevato tra i dipendenti, comparabile solo con quello dei liberi professionisti e dei soci di cooperative) e al conseguimento di maggiori livelli di efficacia nella gestione del proprio lavoro (83,5%, a fronte ad esempio del 65% dei dirigenti e del 72% degli impiegati). La partecipazione ha rappresentato l'opportunità di accesso a maggiori responsabilità di ruolo, ma non il conseguimento di una maggiore autonomia organizzativa – indipendente dalla formazione – se non in termini di rapporto personale con gli strumenti del proprio lavoro.

Rispetto ad altre categorie di lavoratori dipendenti intervistati, tra i quadri sono di più coloro che ritengono che la formazione contribuisca ad un miglioramento del clima aziendale (43%); ciò può essere spiegato, almeno in parte, dalla specificità dell'offerta formativa a loro rivolta, centrata su temi e tecniche tese alla migliore gestione delle risorse umane, in direzione di una loro valorizzazione.

Una percentuale estremamente esigua (6,8%) dichiara di aver conseguito un aumento di stipendio in ragione della partecipazione ad attività formative.

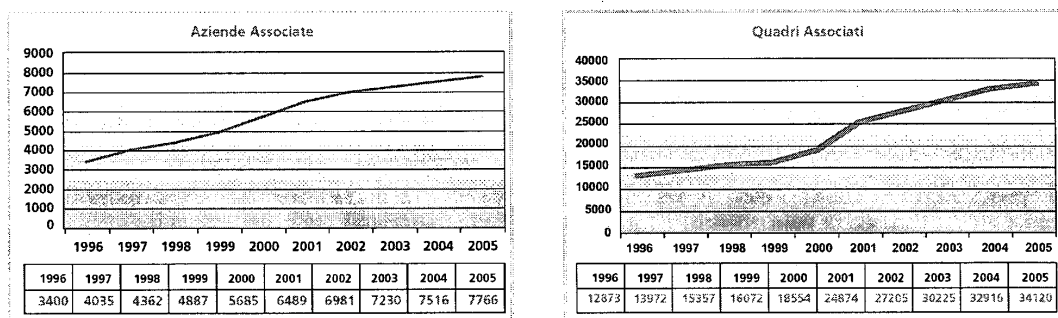
Conoscenza delle politiche e delle opportunità di finanziamento – La conoscenza delle opportunità, come per le altre categorie di lavoratori occupati considerate, è piuttosto bassa. Escludendo coloro che ritengono di aver partecipato ad iniziative formative finanziate con fondi privati (37%) e coloro che non dispongono di informazioni in merito alle fonti (29%), i quadri che

individuano le opportunità si disperdono tra le diverse ipotesi proposte dalla ricerca. Rispettivamente il 15% e il 13% riconoscono le funzioni di promozione della formazione esercitate dalle Regioni e dal Fondo Sociale Europeo. Se solo il 2% riconosce di aver potuto ad attività di formazione a seguito di finanziamento da parte dei Fondi Interprofessionali (coerentemente con lo stato di avvio dei Fondi all'epoca delle rilevazioni), pressoché nessuno degli intervistati ha individuato nel sistema dei voucher formativi o nella Legge sul congedo formativo (L. 53/2000) o nella Legge 236/93 una possibile fonte di finanziamento.

Box 2 – L'Istituto Quadrifor

L'Istituto bilaterale Quadrifor è una realtà significativa nella promozione della formazione dei Quadri intermedi. E' stato istituito nel 1994 dalle Organizzazioni Sindacali degli Imprenditori e dei Lavoratori attraverso l'Articolo 13 del CCNL per i dipendenti delle aziende del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi, articolo in cui si stabilisce che, al fine di valorizzare l'apporto dei Quadri e il loro sviluppo professionale, nonché per mantenere nel tempo la loro partecipazione ai processi produttivi e gestionali: *“Le parti convengono sull'opportunità di favorire la realizzazione di adeguati investimenti formativi, anche attraverso l'attivazione di progetti collegati ai programmi europei con particolare riferimento al dialogo sociale. (...) A tal fine le parti individuano in Quadrifor, Istituto per lo Sviluppo della Formazione dei Quadri del terziario, l'Ente bilaterale cui le imprese faranno riferimento per offrire ai Quadri opportunità di formazione nell'ambito delle finalità condivise”*.

Il dettato contrattuale coinvolge le Aziende ed i Quadri anche per il fatto che la quota di iscrizione è a carico in parte alle aziende e in parte ai Quadri: c'è un concorso di volontà dei due nella decisione di iscriversi a Quadrifor e, quindi, nessun automatismo contrattuale che possa rendere l'iscrizione un fatto di massa. L'intensa attività di promozione della formazione realizzata in dieci anni dall'Istituto ha fatto sì che le iscrizioni da parte delle Imprese e dei singoli Quadri sia cresciuta costantemente nel tempo, pervenendo ad un totale – nel 2005 – di 7.706 Aziende e di 34.120 Quadri associati.



Numero di Aziende e di Quadri associati all'Istituto Quadrifor dal 1996 al 2005 (Fonte: Quadrifor, 2006)

Le principali attività svolte dall'Istituto riguardano:

- studi e ricerche sul profilo dei Quadri ed analisi dei fabbisogni di formazione, avvalendosi della collaborazione di istituti privati di ricerca;
- attività di informazione sui temi della formazione e delle opportunità di accesso previste dal mercato e dal sistema pubblico, attraverso proprio sito (www.quadrifor.it), una newsletter inviata a tutti gli associati, e l'organizzazione di convegni, conferenze e workshop per la promozione del dibattito nelle imprese, tra i lavoratori e le parti sociali;
- la promozione di attività di formazione sui fabbisogni delle imprese e dei Quadri del Terziario, attraverso la predisposizione di diversi strumenti.

In particolare, l'attività formativa viene gestita da Quadrifor con le seguenti diverse modalità:

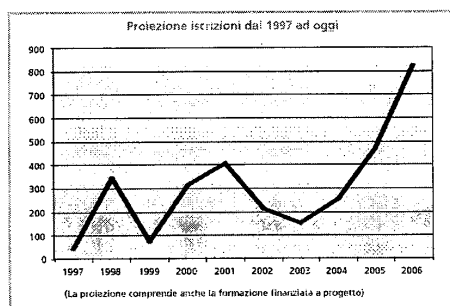
Formazione a catalogo – Dal 1998 Quadrifor ha prodotto 9 cataloghi annuali di proposta formativa, che propongono una selezione di seminari realizzati da diverse business schools e centri di formazione, in sedi ubicate su territorio nazionale coincidenti con la distribuzione degli associati. Vengono proposti seminari formativi “in convenzione”, a prezzi inferiori a quelli di mercato, e seminari “gratuiti”, interamente finanziati da Quadrifor. Il Catalogo 2006 ha proposto 56 corsi gratuiti

suddivisi in otto aree tematiche (nel catalogo 2006: *Qualità e strumenti manageriali del Quadro*; *Gestione delle risorse umane*; *Amministrazione, finanza e controllo di gestione*; *Marketing, vendita e gestione della funzione commerciale*; *Internazionalizzazione dei mercati*; *Logistica*; *Legale e contrattualistica*; *Nuove tecnologie applicate al lavoro*), per 71 edizioni distribuite su 10 città italiane. Si tratta quindi di una proposta complessiva di 135 giornate di formazione con una previsione di circa 1.000 Associati in formazione (alla data del 19 maggio 2006, il totale degli iscritti ammontava a 821 quadri associati).

Progetti di innovazione delle modalità di formazione cofinanziati dal sistema pubblico – Quadrifor ha progettato e realizzato diverse iniziative finalizzate alla ricerca di modelli, metodologie e strumenti di formazione maggiormente aderenti alle necessità degli associati rilevate attraverso le analisi dei fabbisogni. Gli interventi, realizzati attraverso il Programma Leonardo da Vinci, le Azioni di sistema previste dalla L. 236/93 e la L. 125/96, hanno coniugato l'approfondimento di temi di nuova emergenza (nuovi dispositivi normativi, strumenti di gestione manageriale, ecc.) con la messa a punto di metodologie e tecnologie formative specifiche. Tali azioni hanno rappresentato il presupposto per la successiva implementazione delle metodologie sperimentate nei piani di lavoro dell'Istituto.

Progetti e piani di formazione cofinanziati dal sistema pubblico – Quadrifor ha realizzato iniziative e piani aziendali di formazione rivolti a Quadri e impiegati di primo livello del CCNL del Terziario ricorrendo al cofinanziamento pubblico europeo (F.S.E.) e nazionale (L. 236/93, L. 125/91).

Piani di formazione cofinanziati dai Fondi Interprofessionali – L'Istituto ha promosso e realizzato nel Fondo For.Te. piani formativi condivisi con Piccole e Medie Imprese che non erano in grado di presentare autonomamente propri progetti, e piani individuali di formazione continua rivolti a Quadri e impiegati di primo livello del CCNL operanti in diversi ambiti funzionali delle imprese.



Partecipanti ad iniziative formative dell'Istituto Quadrifor dal 1996 al 2005, con proiezione sul 2006 (Fonte: Quadrifor, 2006)