

Tabella 2.23 - Frequenza delle diverse Tematiche formative nei Progetti costituenti i Piani (valore percentuale) dati relativi ai piani approvati

Tematiche Formative	Progetti costituenti i Piani	Partecipazioni di lavoratori
Conoscenza del contesto lavorativo	11,0	16,3
Contabilità, finanza	1,8	3,3
Gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione	13,7	16,5
Informatica	7,9	6,3
Lavoro d'ufficio e di segreteria	0,3	0,4
Lingue straniere, italiano per stranieri	9,6	5,6
Salute e sicurezza sul lavoro	24,4	31,0
Salvaguardia ambientale	1,2	1,0
Sviluppo delle abilità personali	22,6	22,8
Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni	7,6	4,5
Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnica e della pesca	0,2	0,2
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici	0,2	1,4
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	0,5	5,1
Vendita, marketing	4,0	11,5
Non disponibile	11,2	6,9

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

La relativa “generalità” delle tematiche formative trova per molti aspetti riscontro anche per quanto concerne le metodologie. L’aula rappresenta ancora di gran lunga il contesto di apprendimento più utilizzato (tab. 2.24): 4 partecipazioni su 5 avvengono in questo ambiente che nel tempo ha, comunque, subito notevoli evoluzioni, soprattutto attraverso l’introduzione di tecniche che tendono a potenziare l’interazione tra i discenti e a rendere meno “frontale” l’approccio didattico, quali simulazioni, utilizzo di filmati, realizzazione di giochi di gruppo.

Un ruolo rilevante sembra avere anche *il training on the job* e la *rotazione programmata nelle mansioni lavorative*. Entrambi i metodi si svolgono all’interno dell’impresa che diviene il set ideale di apprendimento, soprattutto per particolari settori produttivi che impiegano tecnologie e macchinari il cui uso è condizionato dalla pratica effettiva.

Tabella 2.24 - Frequenza delle diverse Metodologie Formative nei Progetti costituenti i Piani (valore percentuale) - dati relativi ai piani approvati

Metodologie Formative	Progetti costituenti i Piani	Partecipazioni di lavoratori
Aula	80,7	78,0
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi di corrispondenza o altre modalità	3,4	7,2
Partecipazione a circoli di qualità o gruppi di auto-formazione	0,8	0,4
Partecipazione a convegni, workshop o presentazione di prodotti/servizi	2,2	1,8
Rotazione programmata nelle mansioni lavorative, affiancamento e visite di studio	4,5	2,8
Training on the job	7,4	5,7
n.d.	1,0	4,0
Totale	100,0	100,0

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

Non particolarmente incoraggiante è il dato sulla certificazione dei percorsi. Di fatto la maggior parte delle iniziative progettuali si conclude senza alcuna certificazione (oltre il 70% dei progetti e quasi 1/3 delle partecipazioni), o al massimo viene rilasciato un dispositivo direttamente dall'organismo o dal Fondo. I percorsi formativi che si concludono con attestazioni rilasciate o riconosciute da terzi sono complessivamente poco sopra del 35%: tra di esse prevalgono i dispositivi regionali. Il miglioramento di tale situazione, al di là della volontà dei singoli Fondi e delle imprese, dipende anche dal grado di integrazione e di intesa che può aversi su uno stesso territorio tra istituzioni locali e i Fondi.

Tabella 2.25 – Frequenza delle Modalità di certificazione nei Progetti costituenti i piani approvati (valore percentuale)

Modalità di certificazione	Progetti costituenti i Piani	Partecipazioni di lavoratori
Acquisizione di certificazioni standard in materia di informatica e lingue straniere	0,6	0,3
Acquisizione di crediti ECM o altri crediti previsti da Ordini Professionali	2,8	2,4
Acquisizione titoli riconosciuti (patentini conduzione caldaie.....)	0,1	0,0
Dispositivi di certificazione regionali	3,3	32,6
Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore o dal fondo	18,6	28,9
Nessuna certificazione	71,6	32,2
n.d.	3,0	3,4

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

La durata delle singole iniziative (tab. 2.26) fa emergere il carattere generale di relativa "brevità" della formazione continua: si riscontra una forte polarizzazione su iniziative di brevissima durata (fino ad 8 ore), nelle quali è stato coinvolto circa un terzo dei destinatari: in molti casi si tratta di iniziative di aggiornamento breve o di partecipazioni a seminari e a workshop. In ogni caso la metà circa delle partecipazioni dei lavoratori avviene in iniziative che durano non oltre le 24 ore.

Tabella 2.26 – Durata dei Progetti costituenti i piani (val. %) – dati relativi ai piani approvati

Classi di durata	Progetti costituenti i Piani	Partecipazioni di lavoratori
Fino a 8	33,3	31,6
Da 8 a 16	8,6	7,7
Da 16 a 24	25,7	17,1
Da 24 a 32	8,1	6,6
Da 32 a 48	12,3	13,6
Da 48 a 64	5,3	6,2
Da 64 a 80	1,2	2,8
Oltre 80	5,4	14,5
Totale	100	100

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

La relativa concentrazione dell'attività di formazione in tempi brevi, unita alla prevalente attività d'aula, registra la natura standard della maggior parte dei progetti formativi. Non a caso oltre l'80% di essi si caratterizza esclusivamente per attività di formazione, mentre altre tipologie di intervento hanno ancora un ruolo residuale: laddove sono presenti servizi cosiddetti aggiuntivi, riguardano prevalentemente la fase che precede la formazione, come attività di orientamento e bilancio della competenze.

*Tabella 2.27 – Tipologia dei Progetti costituenti i piani (val. %) dati relativi ai piani approvati*

<b>Tipologia del progetto/intervento</b>	<b>Progetti costituenti i piani</b>
Integrato con attività di accompagnamento alla mobilità/outplacement/ricollocazione	0,7
Integrato con attività di bilancio delle competenze	4,4
Integrato con attività di orientamento	9,4
Integrato con attività di sostegno per particolari tipologie di utenza	0,0
Standard (solo formazione)	83,0
n.d.	2,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

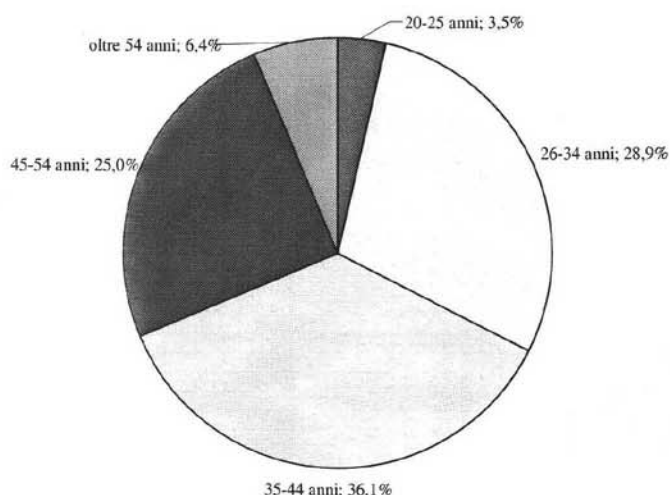
*Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)*

### **Informazioni relative alle partecipazioni di lavoratori**

I dati sulle caratteristiche dei partecipanti si riferiscono ai soli piani conclusi nel 2008 e avviati nel corso dello stesso anno. Si tratta di un set informativo che contribuisce a predisporre una reale politica di programmazione integrata tra tutti quei soggetti pubblici e privati chiamati a rivestire una funzione di supporto ai processi formativi delle imprese e dei lavoratori. In questa prospettiva la funzione del monitoraggio, è proprio quella di evidenziare, nel tempo, eventuali ricorsività vs mancanze tra le diverse tipologie di beneficiari.

I grafici seguenti offrono un profilo sintetico rispetto a tradizionali dimensioni socio-demografiche e professionali, ad iniziare dal genere dei beneficiari in cui traspare una forte componente di partecipazione da parte di lavoratori maschi (quasi il 73%), che va ben al di là della loro presenza nel comparto produttivo privato (60% circa, secondo le stime Istat-Forze Lavoro 2008). E' necessario comunque precisare che si tratta di un set informativo riferito ai lavoratori che hanno partecipato ai piani che si sono conclusi nell'arco dei tempo considerato.

Un ulteriore squilibrio si evidenzia anche rispetto all'età dei partecipanti (fig. 2.3). In particolare spicca il basso coinvolgimento dei lavoratori over 55 anni, e al contrario, una forte presenza di lavoratori appartenenti alla classe centrale 35-44 anni, che, generalmente ricoprono funzioni, sia operative che strategiche, vitali per l'impresa.

*Figura 2.3 - Età dei lavoratori coinvolti nella formazione finanziata dai Fondi Paritetici Interprofessionali*

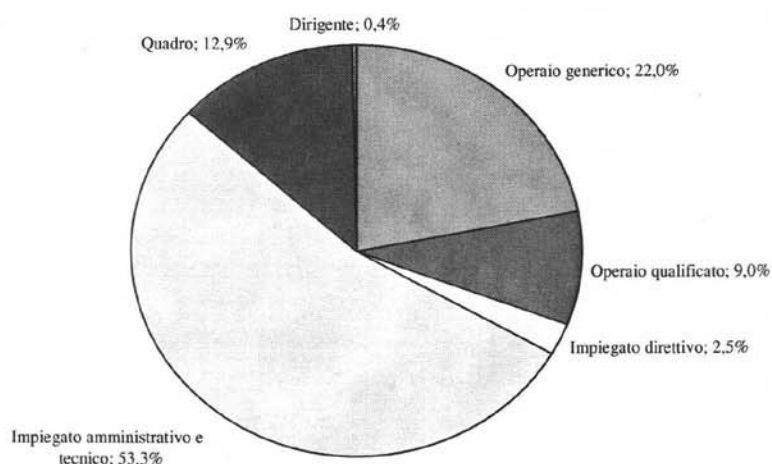
Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

Significativo anche il dato sul titolo di studio dei partecipanti, in cui si evidenzia una forte componente di lavoratori con elevati titoli di studio (diplomati e laureati sono oltre il 56% di beneficiari). Tale situazione viene spesso denunciata con forti accenti negativi in tutte le statistiche e le indagini sulla formazione continua: tuttavia occorre considerare che le imprese, proprio per assicurare funzioni legate all'innovazione o alla generazione di nuove competenze si affidino prioritariamente a quei soggetti che già dispongono di basi culturali e conoscitive più stabili e forti. Naturalmente ciò non toglie che il potenziale gap conoscitivo tra livelli esecutivi e strategici debba comunque essere contenuto, soprattutto rispetto alle cosiddette competenze trasversali che compongono il substrato culturale comune di una impresa, rendendola potenzialmente più reattiva e dinamica rispetto ai cambiamenti del mercato.

Come prevedibile la cittadinanza dei lavoratori coinvolti è, in larghissima misura, italiana (97,5%), senz'altro in misura proporzionalmente maggiore rispetto all'incidenza reale dei lavoratori stranieri in Italia. E' chiaro che il minor accesso a processi formativi strutturati da parte di questi ultimi, dipende da numerosi elementi, quali le tipologie di contratto, la concentrazione in specifici settori, nonché una oggettiva presenza di barriere di ingresso alla formazione, come, ad esempio, una conoscenza spesso non sufficiente della lingua italiana.

Altra dimensione che viene considerata significativa nell'analisi dei gap tra i target della formazione continua riguarda l'inquadramento professionale (fig. 2.4). Anche dai primi dati di monitoraggio si conferma quanto già noto sul maggiore coinvolgimento delle figure con inquadramento più elevato: quadri e dirigenti rappresentano oltre il 30% dei beneficiari, rispetto, ad esempio, al 13% di operai. Anche in questo caso, al pari di quanto osservato per genere, e titolo di studio, ci si trova di fronte a fenomeni che dipendono da strategie di impresa. Eventuali correzioni potranno essere introdotte solo attraverso la messa in campo di una politica integrata dei vari strumenti di finanziamento.

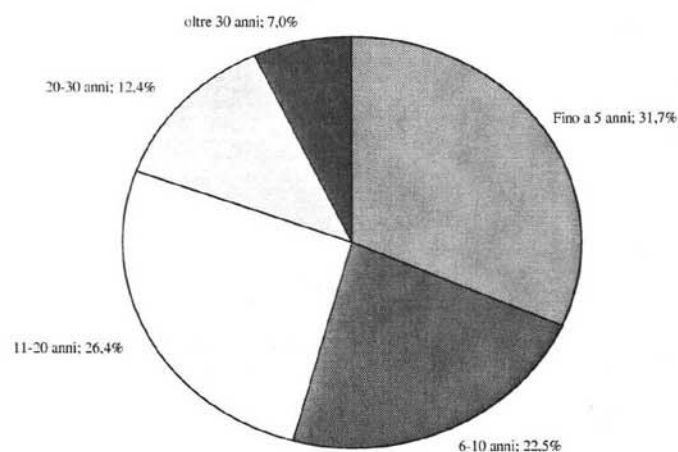
Figura 2.4 - Inquadramento professionale dei lavoratori coinvolti nella formazione finanziata dai Fondi Paritetici Interprofessionali



Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

Rispetto all'anzianità di servizio dei lavoratori coinvolti, si osserva come la formazione sembra rivolgersi soprattutto verso quei soggetti che sono da meno tempo in impresa (il 32% circa ha meno di 5 anni di anzianità di servizio) (fig. 2.5): questi sono spesso beneficiari di iniziative formative, come si evince anche dalle finalità e tematiche della formazione, tese a facilitarne l'ingresso attraverso l'acquisizione della cultura d'impresa e delle *core skill* tipico del contesto.

Figura 2.5 - Anzianità di servizio dei lavoratori coinvolti nella formazione finanziata dai Fondi Paritetici Interprofessionali



Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

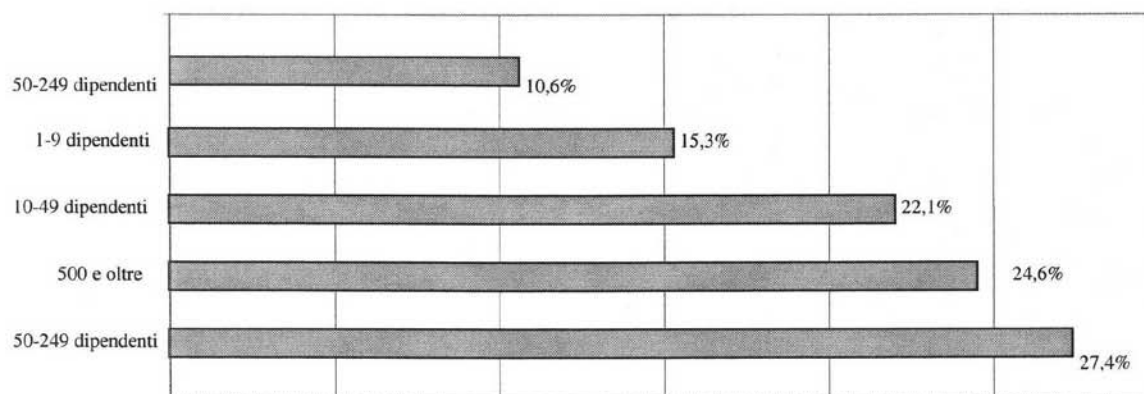
### **Informazioni relative alle imprese partecipanti**

Anche le informazioni relative alle caratteristiche salienti delle imprese, così come quelle dei lavoratori si riferiscono ai piani conclusi nel 2008 e avviati nel corso dello stesso anno.

Per quanto riguarda il coinvolgimento in iniziative di formazione di imprese appartenenti a specifici settori economici, esso rispecchia sia la struttura delle adesioni, sia la particolare tipologie di Piani conclusi nell'arco di tempo considerato. In questo senso si possono evidenziare tre macro-aree che nel loro insieme raggiungono l'85% circa delle imprese coinvolte: i servizi (alle imprese e alle persone), includendo anche l'assistenza sociale (oltre il 40%), il manifatturiero (oltre 26%), e il terziario tradizionale (in particolare commercio), con oltre il 17% delle imprese partecipanti.

Rispetto alla dimensione d'impresa (fig. 2.6), si nota un relativo equilibrio di partecipazioni tra piccole e micro imprese (superano insieme il 37%), medie imprese (oltre il 27%) e grandi e grandissime imprese (35% circa). Ovviamente una simile ripartizione non corrisponde alla distribuzione dimensionale reale delle imprese private italiane, ma occorre tener presente che questo dato non si discosta da quanto si osserva anche attraverso l'analisi dei risultati di altre fonti di finanziamento pubblico, anche nel caso in cui vengano poste priorità di finanziamento per le micro e piccole imprese.

*Figura 2.6 - Dimensione delle imprese coinvolte nella formazione finanziata dai Fondi Paritetici Interprofessionali*



Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

Effettivamente in alcuni casi una parte rilevante delle piccole imprese, soprattutto al Sud, non sono ben informate sulle opportunità offerte dai Fondi, in quanto non sono inserite nei circuiti relazionali che veicolano le informazioni necessarie all'attivazione dell'impresa stessa. Va poi considerato che il complesso rapporto che si genera all'interno di un territorio tra grandi imprese e piccole, se non micro, è tale che spesso le ricadute di innovazione e di tecnologia si riversano spesso dalle prime alle seconde attraverso canali non sempre strutturati e formalizzati di apprendimento. In alcuni settori, come il manifatturiero o il terziario avanzato, i processi di incremento conoscitivo "di sistema" non sono facilmente rilevabili e comunque coinvolgono tutte le imprese (a prescindere dalla dimensione) che concorrono alla produzione di uno specifico servizio o

prodotto con modalità molte eterogenee (spin-off, fusioni, intervento diretto delle imprese fornitrici di tecnologie, trasferimento dalla grandi alle piccole imprese di nuove specifiche produttive o di processo con modalità non codificate).

### *2.1.5 - I risultati del monitoraggio - I Fondi per i Dirigenti*

I Dirigenti rappresentano, in ragione della loro funzione primaria di elaborazione delle strategie di impresa, le figure attraverso le quali si definiscono le politiche per la competitività e l'internazionalizzazione aziendale, per l'innovazione organizzativa e tecnologica, per uno sviluppo delle competenze dei lavoratori coerente con i nuovi bisogni.

Per tale motivo si è inteso fornire una rappresentazione, attraverso alcune sintetiche elaborazioni dei dati di monitoraggio relativi all'intera annualità 2008, dell'operato dei Fondi Paritetici Interprofessionali rivolti specificamente alle figure dirigenziali, ovvero: Fondirigenti, Fondir e Fondo Dirigenti PMI.

Come per il paragrafo precedente, il set informativo elaborato si riferisce sia ai piani approvati che conclusi nel 2008, per questi ultimi relativamente a piani avviati sempre nello stesso anno. Per una migliore comparazione, anche in questo caso i dati sono presentati in base ai livelli informativi considerati nel monitoraggio: il livello di piano formativo, di progetto/i (costituente/i il piano stesso), di imprese partecipanti e di partecipazioni di Dirigenti alle azioni formative previste nei piani.

### ***Informazioni relative ai Piani formativi approvati e conclusi nel 2008***

Nel 2008 i tre Fondi Interprofessionali considerati hanno approvato 433 piani, per un totale di 1.214 progetti. L'articolazione maggiore è contenuta nei piani settoriali e territoriali (circa 7-8 progetti per piano), che hanno previsto un'elevata integrazione di imprese e destinatari. Complessivamente i piani approvati hanno previsto il coinvolgimento di 2.510 imprese, per un totale di 10.552 partecipazioni di Dirigenti.

Il massimo coinvolgimento di Dirigenti è riscontrato nei piani formativi aziendali: poco più della metà dei destinatari complessivi è infatti coinvolta nei 294 piani, che a loro volta costituiscono il 68% circa dei piani formativi approvati. Va rilevata inoltre una relativamente elevata consistenza – rispetto al dato complessivo di tutti i Fondi – dei piani individuali. Ciò è frutto sia di una già ampiamente verificata propensione di questa tipologia di destinatari a dare valore alla formazione continua come strumento di crescita professionale, sia ad una maggiore capacità di scegliere l'offerta corrispondente ai propri bisogni formativi. A tali motivi, inoltre, vanno affiancati gli sforzi dei Fondi qui considerati nel semplificare le modalità di accesso e scelta ad opportunità di formazione individuale<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Si veda, a tal proposito, l'iniziativa della Bachecca di formazione continua, catalogo on line periodicamente aggiornato delle iniziative di alta formazione rivolte a Dirigenti delle imprese iscritte al Fondo e finanziabili attraverso voucher.

Tabella 2.28 - Principali caratteristiche dei Piani formativi approvati per tipologia

Tipologia dei Piani	Piani	Progetti	Monte ore	Imprese	Partecipazioni di Dirigenti
Aziendali	294	540	298.570	362	5.314
Individuali	57	92	19.918	58	569
Settoriali	10	77	28.781	319	1.120
Territoriali	72	505	138.365	1.771	3.549
<b>Totale</b>	<b>433</b>	<b>1.214</b>	<b>485.634</b>	<b>2.510</b>	<b>10.552</b>

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

I piani conclusi che hanno avuto inizio nello stesso anno sono circa il 18% di quelli approvati e anche in questo caso, come per l'analisi sulla generalità dei Fondi di cui al paragrafo precedente, si caratterizzano per una minore articolazione in progetti rispetto a quelli approvati (tab. 2.29).

Tabella 2.29 - Principali caratteristiche dei Piani formativi conclusi per tipologia

Tipologia dei Piani	Piani	Progetti
Aziendale	67	93
Individuale	6	6
Territoriale	4	6
n. d.	1	1
<b>Totale</b>	<b>78</b>	<b>106</b>

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

In coerenza con i dati sulla numerosità dei piani approvati e della loro articolazione, i piani aziendali e quelli territoriali assorbono la maggior parte delle risorse: si tratta dell'84% del contributo dei Fondi, a fronte di un 81% del costo totale delle azioni per le medesime tipologie di piano.

Non distinguendo per tipologia di piano formativo, il costo unitario complessivo risulta essere di circa 59.000 euro, con una partecipazione finanziaria dei Fondi pari a circa 49.000 euro (tab. 2.30), superiore a quella per i piani di tutti i Fondi. Le differenze tra piani finanziati dai Fondi rivolti ai Dirigenti e il dato relativo a tutti i Fondi è ancora più evidente per i costi unitari per impresa e per partecipante. Il dato è sicuramente influenzato dal costo dei piani individuali: il costo medio per piano individuale è infatti pari a 45.976,61 euro e, per singolo partecipante, pari a 4.605,74 euro, importi superiori agli analoghi parametri valutati per i piani individuali approvati complessivamente per tutti i Fondi.

Tabella 2.30 - Dimensione finanziaria dei piani approvati per piano, impresa, partecipante (euro)

	Per Piano	Per Impresa	Per Partecipante
Costo unitario totale	59.097	10.195	2.425
Contributo unitario Fondo	49.004	8.454	2.011
Contributo unitario privato	10.093	1.741	414

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

Prendendo in considerazione i piani conclusi (tab. 2.31), i costi unitari – per piano, per impresa e per partecipante - si riducono, anche notevolmente; in misura corrispondente ciò avviene anche per la contribuzione dei Fondi. Ciò è spiegabile dal fatto che i progetti portati a conclusione nell'anno sono quelli con minore complessità ed articolazione, di più immediata organizzazione e fruizione.

Tabella 2.31 - Dimensione finanziaria dei piani conclusi per piano, impresa, partecipante (euro)

	Per Piano	Per Impresa	Per Partecipante
Costo unitario totale	10.588	7.508	1.315
Contributo unitario Fondo	9.377	6.649	1.165
Contributo unitario privato	1.212	859	151

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

In linea generale è possibile affermare che il più elevato costo è dovuto, oltre che alla più elevata qualificazione e specializzazione dell'offerta, ad un'oggettiva impossibilità di conseguire economie di scala in ragione delle caratteristiche del target (ci riferiamo in particolare alla loro bassa numerosità nelle imprese). Ciò risulta evidente alla successiva tabella 2.32, che presenta una riclassificazione dei piani formativi approvati per classi di costo: i piani si distribuiscono nelle diverse classi senza forti polarizzazioni, come è invece maggiormente evincibile dall'analoga distribuzione dei piani approvati da tutti i Fondi. Le soluzioni formative sembrano quindi essere individuate più sulla base delle opportunità/necessità che su strategie di riduzione dei costi, più difficili da perseguire.

Dalla lettura della tabella è comunque possibile rilevare la maggiore valenza dei piani di importo oscillante tra i 100.000 e i 250.000 euro, sia in termini di imprese (il 60% circa delle imprese coinvolte nei piani) che di Dirigenti (41,6%), di monte ore delle azioni formative (58,3%), di articolazione in progetti (38,2%), di costo totale delle azioni (38,2%). Anche i piani formativi di classe superiore (oltre i 250.000 euro), pur minoritari (4,4%) presentano una particolare significatività sulle caratteristiche considerate.

Tra le classi di minore importo va segnalata quella tra i 20.000 e i 50.000 euro, che raccoglie il 15% dei piani e l'11,2% delle partecipazioni di Dirigenti.

Tabella 2.32 - Principali caratteristiche dei Piani formativi approvati per classi di costo (val. %)

Classi di costo	Piani	Progetti	Costo totale	Monte ore	Imprese	Partecipazioni di Dirigenti
Fino a 2.500	10,39	4,04	0,30	0,29	1,91	0,73
Da 2.500 a 5.000	13,16	6,59	0,80	0,69	2,35	1,81
Da 5.000 a 10.000	15,94	8,57	1,97	1,85	3,15	4,50
Da 10.000 a 20.000	13,16	8,98	3,37	2,80	2,95	3,92
Da 20.000 a 50.000	15,01	10,96	7,96	8,36	4,50	11,21
Da 50.000 a 100.000	9,01	7,41	11,94	8,10	3,55	7,83
Da 100.000 a 250.000	18,94	38,22	47,28	58,27	59,28	41,58
Superiore a 250.000	4,39	15,24	26,37	19,63	22,31	28,42
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

Sul versante dell'accordo tra le parti sociali, le organizzazioni datoriali di settore risultano "mediare" la quota più consistente dei piani approvati, in termini di percentuale sul costo totale dei piani. Si tratta del 78,5% delle risorse complessivamente previste per la loro realizzazione, comprensive quindi del contributo dei Fondi e delle imprese. Per quanto attiene alle organizzazioni sindacali dei lavoratori, risulta esservi una maggiore consistenza della parte aziendale, ovvero dalle Rappresentanze Unitarie, che veicolano il 60% delle risorse, e dalle Rappresentanze Aziendali per il 26,2%. Tale coinvolgimento è spiegabile dalla maggiore presenza di Dirigenti destinatari della formazione nelle imprese di più grandi dimensioni.

I piani approvati risultano rispondere prevalentemente a tre principali finalità (tab. 2.33): il *mantenimento/aggiornamento delle competenze* (47,3%), la *competitività d'impresa e l'innovazione* (40,6%) e la *delocalizzazione/internazionalizzazione* (35,1%)<sup>50</sup>.

Va osservato che ad una comparazione pur di massima con le elaborazioni sperimentali fornite nel Rapporto al Parlamento dell'anno precedente<sup>51</sup>, la finalità del *mantenimento/aggiornamento delle competenze* assume una maggiore rilevanza, in funzione "difensiva" rispetto alle dinamiche indotte dalla recessione economica, in particolare sui livelli occupazionali – in notevole flessione – dei Dirigenti delle imprese private.

Va osservato, peraltro, che l'ordine delle finalità muta in relazione al numero di imprese e lavoratori coinvolti, risultando prioritaria quella della *competitività di impresa e dell'innovazione* (rispettivamente per l'84,3% delle imprese e il 56,6% dei dirigenti). Il dato, del tutto coerente con le caratteristiche dei profili dirigenziali, assume maggiore evidenza nella comparazione con l'analoga sintesi offerta per tutti i Fondi nel paragrafo precedente, nella quale la finalità della *competitività e dell'innovazione* riguarda, nei piani approvati, il 46,2% delle imprese.

Ancor più in riferimento alla finalità riguardante la *delocalizzazione/internazionalizzazione*: se nel caso di tutti i Fondi solo il 5,6% dei piani approvati ha riguardato questo tema, con un coinvolgimento del 5,2% delle imprese e del 3,4% dei lavoratori, nel caso dei piani approvati dai Fondirigenti, Fondir e Fondo Dirigenti PMI tale finalità ha coinvolto ben oltre un terzo delle imprese (36,5%) e dei Dirigenti (36,6%).

Un'ulteriore evidenza, in termini di differenza tra finalità dei piani tra i Fondi, riguarda lo *sviluppo locale*: pur riguardando una porzione più limitata di piani (4,6%, a fronte dell'8,5% dei piani di tutti i Fondi), coinvolge il 21% delle imprese (contro l'8,4%) e il 7,2% dei dirigenti (contro il 5,3% di lavoratori per i piani di tutti i Fondi).

---

<sup>50</sup> Si ricorda che i piani possono rispondere a più finalità, tra esse concorrenti; con tale presupposto vanno letti i dati della tabella relativa e di quella seguente sui piani conclusi.

<sup>51</sup> Si ricorda infatti che, oltre al titolo sperimentale dell'elaborazione effettuata nell'anno precedente, i dati relativi ai piani finanziati dai Fondi rivolti ai Dirigenti non erano disgiunti da quelli degli altri Fondi. L'osservazione va quindi letta in termini di evidenza a carattere generale, non supportata da elaborazioni più solide sul piano scientifico.

Tabella 2.33 - Distribuzione delle finalità dei Piani approvati rispetto a numero di piani, imprese coinvolte e partecipazioni (piani approvati nel 2008) (val. %)

Finalità	Piani approvati	Imprese Coinvolte	Partecipazioni di Dirigenti
Competitività d'impresa / Innovazione	40,6	84,3	56,6
Competitività settoriale	8,3	20,5	17,4
Delocalizzazione/Internazionalizzazione	35,1	36,5	36,6
Formazione ex-lege (obbligatoria)	0,9	2,1	1,6
Formazione in ingresso	2,5	6,9	8,1
Mantenimento occupazione	2,3	9,0	3,8
Mantenimento/aggiornamento delle competenze	47,3	64,5	44,6
Mobilità esterna, outplacement, ricollocazione	0,9	2,2	0,7
Sviluppo locale	4,6	21,0	7,2

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

L'incidenza territoriale dei piani approvati è coerente con l'effettiva distribuzione delle imprese con Dirigenti e delle adesioni ai Fondi paritetici rivolti a questo specifico target (tab. 2.34): elevata in Lombardia (quasi il 40% dei piani approvati) è marcata anche in altre regioni del centro-nord, quali il Lazio, l'Emilia-Romagna, il Piemonte, il Veneto e, a distanza, la Toscana. Nel raffronto con i dati sulle imprese e le partecipazioni di Dirigenti risulta evidente come i piani riguardanti il Lazio tendano ad aggregare più imprese e Dirigenti, diversamente che nelle altre regioni sopra menzionate.

Per le regioni Obiettivo Convergenza si evidenzia una incidenza molto bassa, denotando la necessità di politiche orientate ad un maggiore coinvolgimento delle aziende da parte dei Fondi rivolti alle figure dirigenziali.

Tabella 2.34 - Incidenza territoriale per Regione (val %) – piani approvati

Regioni	Piani approvati	Imprese coinvolte	Partecipazioni di Dirigenti
Abruzzo	0,9	1,6	2,2
Basilicata	0,7	1,4	2,2
Calabria	0,5	0,8	2,0
Campania	1,8	2,0	4,4
Emilia Romagna	17,3	13,2	11,9
Friuli Venezia Giulia	2,8	2,5	3,0
Lazio	20,1	36,7	40,2
Liguria	2,3	0,8	3,3
Lombardia	39,7	26,2	40,6
Marche	1,2	3,1	2,8
Molise	0,2	0,5	0,2
Piemonte	16,2	10,6	15,4
Puglia	1,8	1,1	4,0
Sardegna	0,9	0,7	1,5
Sicilia	0,5	0,6	1,4
Toscana	6,7	4,5	4,3
Trentino Alto Adige	0,5	0,9	0,4
Umbria	0,2	0,0	0,0
Veneto	13,2	8,8	10,6

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

**Informazioni relative ai Progetti**

Le azioni contenute nei Progetti sono realizzate prevalentemente da agenzie formative specializzate. Si evidenzia comunque, nello specifico caso di Fondirigenti, un forte ruolo delle società di consulenza – tipicamente orientate ad una sintesi tra strategie di impresa, dinamiche organizzative e contenuti formativi –, con un decremento sia della quota percentuale di enti ed agenzie che delle imprese stesse quali attori della formazione.

Tabella 2.35 - *Gli organismi realizzatori delle attività formative, per Fondo (valori percentuale) – piani approvati*

	Fondir	Fondirigenti	Fondo Dirigenti PMI
Ente di formazione/Agenzia	57,3	44,8	63,7
Società di consulenza	11,0	38,9	2,8
Impresa beneficiaria	25,6	1,4	26,8
Istituti, Centri di ricerca	.	6,2	.
Istituto scolastico	0,9	0,2	.
Università	1,8	6,6	.
Consorzio di imprese	3,5	0,3	0,1
Altra impresa	.	1,5	6,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

Per quanto attiene alle tematiche affrontate nei progetti, risulta essere prioritaria quella dello *sviluppo delle abilità personali*, che vanno dallo sviluppo della leadership a quelle competenze comportamentali e relazionali utili ad esercitare una efficace funzione di guida delle risorse. Quasi il 40% delle imprese e dei partecipanti ne sono coinvolti, una quota nettamente superiore all' analogo valore percentuale per tutti i Fondi.

In coerenza con il ruolo delle figure dirigenziali, risultano particolarmente frequenti anche le tematiche correlate alla *gestione ed amministrazione dell'impresa*. Di minore rilevanza sono i temi legati all'apprendimento delle *lingue straniere* (12,3% di imprese per un 5,4% di partecipazioni) e della *vendita e del marketing* (6,4% delle imprese per un 7,7% di partecipazioni).

Tabella 2.36 - *Frequenza delle diverse Tematiche Formative nei Progetti costituenti i Piani (valori percentuale su totale risposte) – piani approvati*

Tematiche Formative	Progetti costituenti i Piani	Lavoratori coinvolti
Conoscenza del contesto lavorativo	0,4	0,4
Contabilità, finanza	2,6	1,7
Gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione	29,7	33,7
Informatica	1,7	3,5
Lingue straniere, italiano per stranieri	12,3	5,4
Salute e sicurezza sul lavoro	1,9	1,4
Salvaguardia ambientale	1,3	1,0
Sviluppo delle abilità personali	39,2	39,7
Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni	1,4	3,6
Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnica e della pesca	3,0	1,8
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici	0,1	0,1
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	0,0	0,0
Vendita, marketing	6,4	7,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

La specificità della formazione dei dirigenti si evidenzia anche per quanto attiene le metodologie adottate. La quota percentuale di utilizzo della tradizionale aula didattica nei progetti rivolti a dirigenti è “quasi la metà” di quella relativa ai progetti di tutti i Fondi (46,5% rispetto all’80,7% complessivo). L’attuale dibattito sulla formazione manageriale di questi ultimi decenni è infatti contrassegnato dal superamento della sola aula didattica, verso una sua integrazione con altre metodologie, maggiormente rispondenti ai fabbisogni di professionalità specifici delle figure dirigenziali e gestionali<sup>52</sup>.

Risultano essere più frequentemente adottate metodologie di “training on the job” (ovvero tutte quelle attività volte all’acquisizione di competenze operative sul luogo di lavoro quali *laboratori*, *project work*, *analisi di casi* ecc.), la partecipazione a convegni, workshop e presentazione di prodotti/servizi, la partecipazione a circoli di qualità o gruppi di autoapprendimento. Anche le visite di studio (*learning tour*) stanno iniziando ad acquisire una sempre maggiore fisionomia nell’ambito della formazione dei dirigenti, in ragione della loro caratteristica capacità di portare a confronto i destinatari con concrete realtà innovative.

Tabella 2.37 - Frequenza delle diverse Metodologie Formative nei Progetti costituenti i Piani (valore percentuale) – piani approvati

Metodologie Formative	Progetti costituenti i Piani	Lavoratori coinvolti
Aula	46,5	42,0
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi di corrispondenza o altre modalità	3,6	5,0
Partecipazione a circoli di qualità o gruppi di auto-formazione	11,3	8,8
Partecipazione a convegni, workshop o presentazione di prodotti/servizi	14,7	19,8
Rotazione programmata nelle mansioni lavorative, affiancamento e visite di studio	8,1	6,7
Training on the job	15,7	17,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

Prevalgono i progetti di durata breve, in particolare quelli compresi tra le 2 e le 4 giornate (quasi il 46% dei progetti). In genere si tratta di iniziative che suddividono le giornate in un arco di realizzazione adeguatamente ampio, tale da rendere praticabile la partecipazione e l’alternanza formazione / applicazione sul lavoro. Sono molto frequenti anche gli interventi di una sola giornata o di durata inferiore alle 8 ore.

Frequentemente, nella prassi, la breve durata viene “ottimizzata” attraverso l’adozione di metodologie di formazione esperienziale, emotivamente più coinvolgente e capace di apprendimenti di più lungo termine.

Per quanto riguarda la tipologia del progetto prevale quello che prevede la sola formazione (85,1%). Vale la pena, però, sottolineare che i progetti costituenti i piani sono, in quasi il 10% dei casi, integrati con attività di orientamento. Non direttamente evincibile dai dati di monitoraggio, tali attività potrebbero comprendere sia sessioni di *assessment* in aula che attività di outdoor training o

<sup>52</sup> L’Area Politiche e Offerte per la Formazione continua dell’Isfol sta portando a compimento un’analisi delle metodologie di formazione manageriale complementari alla tradizionale didattica d’aula, al fine di poterne facilitare una più ampia adozione nei programmi predisposti dalle amministrazioni regionali e dai Fondi Paritetici Interprofessionali.

con altre metodologie di carattere esperienziale. Una quota pari al 4,1% dei progetti è invece espressamente dedicata ad attività di bilancio delle competenze. Tali dati, complessivamente, denotano una tendenza al *benchmarking* della professionalità dei dirigenti, di interesse dell'impresa e apprezzata dagli stessi destinatari, specialmente in momenti di forte transizione e cambiamento.

Relativamente alle modalità di certificazione dei percorsi formativi, il raffronto dei dati ottenuti per i Fondi rivolti ai Dirigenti (tab. 2.38) con l'analoga tabella ottenuta per tutti i Fondi permette di evidenziare una maggiore frequenza dei dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore o dal Fondo stesso. Si tratta comunque di una prassi consolidata anche nella formazione finanziata con risorse proprie, sia essa acquistata dalle imprese o, a livello individuale, dal singolo Dirigente. Tale prassi consente da un lato una riduzione della quota di progetti che non prevedono alcuna certificazione – dal 71,6% di quelli finanziati da tutti i Fondi al 48,2% di quelli finanziati dai Fondi per i Dirigenti – ma non incide sulla più elevata quota di partecipazioni di Dirigenti (pari al 50,3%).

*Tabella 2.38 - Frequenza delle diverse Modalità di certificazione nei Progetti costituenti i Piani (valore percentuale) – piani approvati*

<b>Certificazione</b>	<b>Progetti</b>	<b>Partecipazioni di Dirigenti</b>
Acquisizione di certificazioni standard in materia di informatica e lingue straniere	6,2	3,6
Acquisizione di crediti ECM o altri crediti previsti da Ordini Professionali	0,2	0,0
Acquisizione titoli riconosciuti	0,1	1,6
Dispositivi di certificazione regionali	2,4	3,4
Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore o dal fondo	42,8	41,0
Nessuna certificazione	48,2	50,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)*

### **Informazioni relative ai Dirigenti destinatari della formazione e alle Imprese**

I dati relativi ai partecipanti, così come per quelli successivamente esposti riguardanti le imprese, si riferiscono ai Piani conclusi nel 2008. E' infatti in fase di conclusione che il sistema di monitoraggio può raccogliere informazioni di dettaglio sui destinatari, solo descritte in termini generali in fase di presentazione e approvazione delle proposte.

Un primo dato, relativo alla classificazione delle partecipazioni per genere, evidenzia appieno la nota problematica della disparità di accesso ai più elevati livelli dell'impresa, prima ancora che di accesso alla formazione. La partecipazione femminile si confina ad un 8,3% del totale delle partecipazioni, di gran lunga inferiore ai dati medi dell'intera popolazione lavorativa.

Anche nel caso della variabile età si evidenzia il più ampio dato della struttura dell'occupazione: i dati rilevati non consentono elaborazioni per le classi di età pari o inferiore ai 25 anni e la classe tra i 26 e i 34 anni non raggiunge l'1% delle partecipazioni. Le partecipazioni si concentrano, per un 80% circa del totale, nell'arco di età compreso tra i 35 e i 54 anni, per decrescere quindi al 18,4% per i 54enni e oltre.

I dati relativi al titolo di studio posseduto forniscono un'ulteriore conferma di un'informazione già acquisita da tempo, ovvero l'elevata scolarizzazione delle figure dirigenziali: 1 dirigente su 4 è in possesso di un diploma di istruzione superiore o di un post-diploma non universitario, e 3 su 4 possiedono un diploma di laurea ed eventuali specializzazioni successive.

Come altrettanto noto, l'elevata scolarizzazione è alla base di una maggiore propensione alla formazione continua come strumento per lo sviluppo della propria professionalità.

Per quanto attiene all'anzianità di servizio, è possibile ravvisare alla tabella 2.39 una discreta distribuzione tra le classi considerate, con l'eccezione della sola classe "oltre 30 anni" che raccoglie una quota residuale dei destinatari della formazione dei Piani conclusi.

E' altresì evidenziabile una sola preminenza, della classe di anzianità compresa tra gli 11 e i 20 anni, coerente con le informazioni sull'età dei partecipanti.

Tabella 2.39 - Anzianità di servizio dei Dirigenti coinvolti nei Piani (valore percentuale) – piani conclusi

Classe di anzianità di servizio	Valore
Fino a 5 anni	23,1
6 - 10 anni	21,8
11- 20 anni	30,4
20 - 30 anni	21,8
Oltre 30 anni	3,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

Data la preponderanza di Piani finanziati da Fondirigenti, il settore economico prevalente delle imprese coinvolte è quello manifatturiero, di poco superiore ai  $\frac{3}{4}$  del totale.

Un'impresa su dieci appartiene al settore degli altri servizi pubblici, sociali e personali. Seguono, con circa il 5% ciascuno, le imprese dei settori trasporti, magazzinaggio e comunicazioni e delle attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese.

Tabella 2.40 - Settore economico delle Imprese coinvolte nei Piani (valore percentuale) – piani conclusi

Settore economico di attività	Frequenza
Estrazione di minerali	0,7
Attività manifatturiere	77,1
Costruzioni	0,7
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e di beni personali e per la casa	1,4
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	4,9
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	4,9
Altri servizi pubblici, sociali e personali	10,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)

Osservando il dato sulla dimensione di impresa, stimato in termini di numero di dipendenti, è accertabile la propensione dei Fondi per i Dirigenti a catalizzare la domanda delle imprese di minori dimensioni. Di particolare interesse è il dato sulle imprese con meno di 10 dipendenti, che rappresentano il 36,8% del totale delle imprese coinvolte nei piani conclusi nel 2008 (si rammenta che la maggioranza dei Piani approvati sono di natura aziendale e interaziendale).

Anche il dato sulle imprese con 10-49 dipendenti, pari al 45,8% del totale, rappresenta una quota pressoché doppia se comparata con l'analogo dato per tutti i Fondi.

Tali informazioni potrebbero quindi far presupporre, più facilmente che per altre classi dimensionali, la maggiore possibilità di un riversamento delle competenze apprese dal Dirigente sulle risorse umane gestite, secondo modalità informali già evidenziate in altri contesti di ricerca.

*Tabella 2.41 - Dimensione delle Imprese coinvolte nei Piani per classi di dipendenti (valore percentuale) – piani conclusi*

<b>Classi dimensionali</b>	<b>Frequenza</b>
1-9 dipendenti	36,8
10-49 dipendenti	45,8
50-249 dipendenti	16,7
249-499 dipendenti	0,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: Elaborazioni ISFOL - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI (Sistema Nexus)*

## **2.2 - Gli interventi finanziati dalla legge 236/93**

### **2.2.1 - Il nuovo riparto delle risorse e lo stato dell'arte dei provvedimenti precedenti**

Il Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali ha emanato, nel novembre del 2009, un nuovo decreto di ripartizione delle risorse della Legge 236 del 1993 (Decreto Direttoriale n. 320/V/2009). Allo scopo di sostenere iniziative di formazione a favore dei lavoratori e delle imprese e per svilupparne la competitività sono ripartiti, tra le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano, 150 milioni di euro (annualità 2008 e 2009).

*Tabella 2.42 - Risorse trasferite alle Regioni*

<b>Regioni/Province Autonome</b>	<b>Euro</b>
Piemonte	11.482.992
Valle D'aosta	294.965
Lombardia	24.960.844
Bolzano	1.175.903
Trento	1.267.066
Veneto	12.127.758
Friuli Venezia Giulia	2.974.793
Liguria	3.844.539
Emilia Romagna	10.436.935
Toscana	8.975.988
Umbria	2.230.729
Marche	3.835.666
Lazio	14.941.498
Abruzzo	3.186.653
Molise	769.294
Campania	13.507.767
Puglia	10.240.356
Basilicata	1.488.144
Calabria	4.582.811
Sicilia	12.786.037
Sardegna	4.889.261
<b>Totale</b>	<b>150.000.000</b>