

Tabella 3.11 - *Piani formativi e progetti approvati per classi di costo (val. %)*

Classi di costo	Piani	Progetti
Inferiore a 2.500	6,4	1,8
Da 2.500 a 5.000	10,0	3,0
Da 5.000 a 10.000	16,3	8,4
Da 10.000 a 20.000	20,3	12,8
Da 20.000 a 50.000	23,0	23,6
Da 50.000 a 100.000	11,9	21,1
Da 100.000 a 250.000	6,8	17,2
Superiore a 250.000	5,2	12,2
Totale	100,00	100,00

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

I costi unitari sono dunque decisamente contenuti. Il costo medio orario complessivo (ottenuto dal rapporto tra il costo totale dei Piani e il monte ore di formazione) è pari a circa 8,8 euro, significativamente al di sotto rispetto a quanto solitamente riscontrato nella formazione cofinanziata.

Tabella 3.12 - *Costi unitari in approvazione per piano, impresa e partecipante (val. euro)*

	Per Piano	Per Impresa	Per Partecipante
Costi unitari sul totale	64.064	19.168	468
Contributi unitari Fondo	38.997	11.668	285
Contributi unitari privati	25.067	183	183

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

Al 30 giugno 2010 erano giunti presso il sistema di monitoraggio i dati relativi ad oltre 4.200 Piani conclusi (il 30% circa del totale complessivamente approvato dal gennaio 2008 in poi). Va considerato che, solitamente, i Fondi stabiliscono dei tempi massimi di realizzazione compresi tra i diciotto e i ventiquattro mesi (secondo la complessità delle iniziative) ed inviano i dati di monitoraggio relativi alle conclusioni solo dopo aver esperito le procedure di rendicontazione.

Nei piani conclusi la media di partecipanti per progetto (poco più di 17), è inferiore (anche se non di molto) a quella riscontrata in fase di approvazione (21).

Tabella 3.13 - *Principali caratteristiche dei Piani formativi conclusi al 30 giugno 2010, per tipologia*

Tipologia dei Piani	Piani	% di Piani conclusi	Progetti	Imprese coinvolte	Lavoratori partecipanti
Aziendali	2.817	28,5%	12.017	13.512	200.410
Individuali	623	29,2%	820	1.009	5.960
Settoriali	550	43,6%	3.724	6.815	113.967
Territoriali	267	27,7%	1.594	4.576	133.107
Totale	4.257	29,9%	18.155	25.912	453.444

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

Con ogni probabilità il fatto che tutti i valori medi unitari relativi ai piani conclusi siano sensibilmente inferiori rispetto a quanto riscontrato in fase di approvazione, indica che nel periodo analizzato si sono concluse le iniziative meno articolate e meno complesse, con costi unitari inferiori (oltre alle decurtazioni in fase di rendicontazione, relative ad attività programmate e non realizzate).

Tabella 3.14 - Costi unitari dei Piani conclusi per piano, impresa, partecipante (val. euro)

	Per Piano	Per Impresa	Per Partecipante
Costi unitari sul totale	38.702	6.358	363
Contributi unitari Fondo	25.027	4.112	235
Contributi unitari privati	13.675	2.246	128

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

Diversificata (con una netta prevalenza del manifatturiero) è la ripartizione per settore dei piani settoriali dove, nella realtà, prevale spesso una logica di partecipazione legata alla prossimità delle specifiche produttive (anche secondo una logica di filiera) o una aggregazione basata sulla omogeneità dei contratti di lavoro applicati.

Tabella 3.15 - Distribuzione per settore dei Piani formativi settoriali approvati (val. %)

Settori economici	
Agricoltura, caccia e silvicoltura	1,3
Pesca, piscicoltura e servizi connessi	0,1
Estrazione di minerali	0,2
Attività manifatturiere	26,9
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	0,5
Costruzioni	4,5
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; Riparazione di autoveicoli, motocicli e di Beni personali e per la casa	13,3
Alberghi e ristoranti	3,8
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	3,7
Attività finanziarie	10,3
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	14,5
Istruzione	5,2
Sanità e assistenza sociale	8,2
Altri servizi pubblici, sociali e personali	7,2
Attività svolte da famiglie e convivenze	0,1
Organizzazioni e organismi extra-territoriali	0,1
Totale	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.

Nella fase di condivisione dei Piani tra le Parti sociali, per ciò che concerne la componente datoriale, prevale nettamente il livello aziendale. Anche sul versante sindacale, la rappresentanza aziendale (RSU e RSA) svolge un ruolo importante ma si evidenziano quote di mediazione rilevanti del livello territoriale, nazionale ed anche settoriale. L'assenza di simmetria tra il livello dei

firmatari dipende da numerosi fattori, ma certamente un aspetto rilevante, al di là dei differenti modelli di articolazione territoriale delle singole Associazioni di categoria, è rappresentato dalla dimensione delle imprese coinvolte e dalla significativa preponderanza dei piani aziendali.

Tabella 3.16 - *Condivisione dei Piani approvati (val. %)*

Soggetti della condivisione	Costo totale
Parte Imprenditoriale	100,0
Impresa	73,7
Nazionale	3,5
Settoriale	2,8
Territoriale	20,1
Parte Sindacale	100,0
RSA	29,3
RSU	17,7
Nazionale	18,0
Settoriale	9,7
Territoriale	25,3

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

Tra le finalità dei Piani formativi approvati, il *Mantenimento/Aggiornamento delle competenze* assume il rilievo maggiore (36,5%), seguita dalla *Competitività di impresa/Innovazione* (25%). Nei dati relativi alla sola annualità 2008 la differenza tra le due finalità appariva meno marcata. Nel biennio successivo sembrerebbe essersi registrata una maggiore tendenza a concentrare gli interventi in una logica difensiva. In questa prospettiva emerge un significativo aumento dell'importanza della finalità relativa al *Mantenimento dell'occupazione*, sia in termini di imprese coinvolte, sia in termini di lavoratori partecipanti. In termini di partecipazione un peso rilevante si evidenzia anche per la formazione legata agli obblighi di legge sulla sicurezza nei luoghi di lavoro: si rammenta, a tal proposito, che i Fondi, soprattutto nel 2009, hanno promosso iniziative specifiche in quest'ambito, anche attraverso l'emanazione di Avvisi ad hoc.

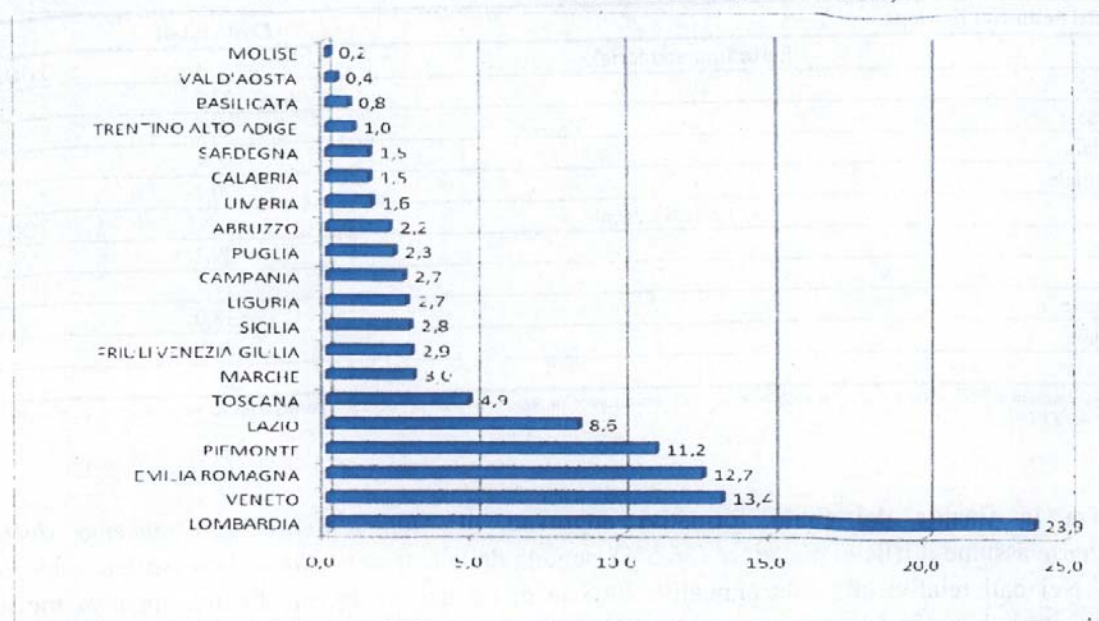
Tabella 3.17 - *Distribuzione delle finalità dei Piani approvati rispetto ai piani, alle imprese coinvolte e ai lavoratori partecipanti (val. %)*

Finalità	Piani approvati	Imprese coinvolte	Partecipazioni dei lavoratori
Competitività d'impresa / Innovazione	25,0	32,7	49,8
Competitività settoriale	6,4	16,3	19,8
Delocalizzazione/Internazionalizzazione	2,4	2,8	1,9
Formazione ex-lege (obbligatoria)	4,9	14,2	33,9
Formazione in ingresso	7,1	4,7	17,1
Mantenimento occupazione	3,7	8,2	14,2
Mantenimento/aggiornamento delle competenze	36,5	60,3	61,5
Mobilità esterna, outplacement, ricollocazione	0,4	1,3	0,4
Sviluppo locale	2,3	7,3	5,8
n.d.	45,6	16,5	18,3

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

L'incidenza territoriale dei piani approvati conferma in buona sostanza la distribuzione delle adesioni ai Fondi Paritetici nelle diverse aree, tenuto conto che in alcuni casi i Fondi preferiscono ripartire preventivamente le risorse sul territorio secondo il peso delle adesioni, riservando una quota in funzione di riequilibrio, soprattutto in favore del Mezzogiorno.

Grafico 3.1 - Distribuzione territoriale dei Piani approvati per Regione (val. %)



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

In genere le imprese in grado di realizzare in proprio le iniziative di formazione sono relativamente poche e comunque identificabili quasi sempre con le grandi realtà produttive. Qui si nota, al contrario, come nel 51% dei progetti costituenti i piani approvati, le imprese beneficiarie siano comprese tra gli organismi attuatori. Si tratta di una quota considerevole che va ben al di là del numero delle grandi e grandissime imprese aderenti ai Fondi e che può indicare un cambiamento del ruolo che le stesse imprese intendono rivestire nel corso della realizzazione delle iniziative formative. Si conferma, d'altro canto, la forte presenza degli organismi esterni, segnatamente società di consulenza (54,8%) e degli enti di formazione (50,5%).

Tabella 3.18 - Gli organismi realizzatori delle attività formative (val. %) – dati in approvazione

Organismi attuatori	% sul totale Progetti
Ente di formazione/Agenzia formativa	50,5
Società di consulenza e/o formazione	54,8
Impresa Beneficiaria	51,0
Altra impresa in qualità di fornitrice di beni e servizi formativi connessi	1,9
Istituto scolastico pubblico o privato	0,5
Consorzio di Imprese Beneficiarie	2,3
Ente ecclesiastico	0,5
Impresa controllante e/o appartenente allo stesso gruppo	0,4
Istituti, Centri o Società di ricerca pubblici o privati	4,5
Università	1,2
Dato non presente	1,8

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

Il diverso mix nelle caratteristiche dimensionali delle imprese aderenti, unitamente alle tradizioni consolidate di settore, per quanto riguarda le reti consulenziali di riferimento, possono in parte spiegare le significative differenze riscontrate tra i Fondi rispetto alla tipologia degli organismi attuatori. In linea generale, nel periodo analizzato, si osserva una maggiore esternalizzazione delle attività formative (con il ricorso a Società di consulenza e Agenzie) nei Fondi caratterizzati da una platea di imprese aderenti diversificata nei settori o con quote rilevanti di piccole imprese.

Tabella 3.19 - Gli organismi realizzatori delle attività formative per Fondi (Val. %) - dati in approvazione

	Altra impresa in qualità di fornitrice di beni e servizi formativi connessi	Consorzio di Imprese beneficarie	Ente di formazione/Agenzia formativa	Ente ecclesiastico	Impresa Beneficiaria	Impresa controllante e/o appartenente allo stesso gruppo	Istituti, Centri o Società di ricerca pubblici o privati	Istituto scolastico pubblico o privato	Società di consulenza e/o formazione	Università	Totale Enti Attuatori
Fon.Ar.Com		0,2	77,6		18,5	1,2		0,2	2,5		100,0
Fon.Coop		6,2	61,5		32,0	0,3					100,0
Fon.Ter			100,0								100,0
Fond.E.R.	2,8	8,3	59,3	19,7	26,4			8,2	4,2	1,5	100,0
Fondimpresa		2,1	23,7		40,9		4,8	0,2	46,8	0,7	100,0
Fondir			23,8		64,5			0,6	9,9	1,2	100,0
Fondirigenti	4,4	0,5	25,9		2,5	0,3	0,3	1,1	49,6	3,5	100,0
Fondo Banche Assicurazioni	1,3		14,3		29,0	6,6		0,2	51,1	1,8	100,0
Fondo Dirigenti PMI	75,0		25,0								100,0
Fondo Formazione PMI	9,2	0,1	50,5		50,1				3,1		100,0
Fondoprofessioni	3,1		51,5		3,6			0,5	39,9	0,4	100,0
For.Agri			95,2			4,8					100,0
For.Te	2,5		53,5		22,1	0,9			32,5	0,1	100,0
FormAzienda					83,3					16,7	100,0
Totale Fondi	1,3	1,6	34,2	0,4	34,5	0,3	3,1	0,4	37,1	0,8	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.

Circa il 40% dei lavoratori coinvolti ha partecipato a iniziative centrate sulla salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro. Va specificato che i moduli sulla "sicurezza" vengono inseriti in molti Piani formativi centrati su tematiche completamente diverse. Un peso rilevante hanno anche lo sviluppo delle abilità personali, le lingue e l'informatica (complessivamente hanno riguardato oltre il 33% delle partecipazioni). Minor peso assumono le tematiche specialistiche, legate ai processi produttivi nei diversi settori.

Tabella 3.20 - *Frequenza delle diverse Tematiche formative nei Progetti costituenti i Piani e nella partecipazione dei lavoratori (val. %) - dati in approvazione*

Tematiche Formative	Progetti costituenti i Piani	Partecipazioni dei lavoratori
Conoscenza del contesto lavorativo	16,3	16,6
Contabilità, finanza	4,3	8,5
Gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione	18,1	11,9
Informatica	10,7	4,9
Lavoro d'ufficio e di segreteria	0,6	0,4
Lingue straniere, italiano per stranieri	25,6	6,2
Salute e sicurezza sul lavoro	41,0	39,8
Salvaguardia ambientale	1,8	1,0
Sviluppo delle abilità personali	30,6	22,4
Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni	9,2	2,3
Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnica e della pesca	1,0	0,2
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici	1,2	6,5
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	3,6	2,6
Vendita, marketing	6,3	10,3
Non disponibile	0,1	0,1

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

L'aula rappresenta ancora di gran lunga il contesto di apprendimento più utilizzato (3 partecipazioni su 4), seguita dai corsi di formazione a distanza (19,3%). Un ruolo crescente sembra avere anche il *training on the job* e la *rotazione programmata nelle mansioni lavorative*.

Tabella 3.21 - *Frequenza delle diverse Metodologie Formative nei Progetti costituenti i Piani e nella partecipazione dei lavoratori (val. %) - dati in approvazione*

Metodologie Formative	Progetti costituenti i Piani	Partecipazioni dei lavoratori
Aula	82,9	71,2
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi di corrispondenza o altre modalità	3,2	19,3
Partecipazione a circoli di qualità o gruppi di auto-formazione	1,2	0,8
Partecipazione a convegni, workshop o presentazione di prodotti/servizi	2,3	1,5
Rotazione programmata nelle mansioni lavorative, affiancamento e visite di studio	2,9	1,3
Training on the job	7,4	6,0
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.

Non particolarmente incoraggiante è il dato sulla certificazione delle attività. Di fatto la maggior parte delle iniziative si conclude senza alcuna certificazione o con il rilascio di dispositivi di certificazione forniti direttamente dall'organismo attuatore o dal Fondo. I percorsi formativi che si concludono con attestazioni rilasciate o riconosciute da terzi coinvolgono complessivamente circa il 20% dei partecipanti, tra queste prevalgono i dispositivi regionali.

Tabella 3.22 - Frequenza delle Modalità di certificazione nella partecipazione dei lavoratori (val. %) - dati in approvazione

Modalità di certificazione	Partecipazioni di lavoratori
Acquisizione di certificazioni standard in materia di informatica e lingue straniere	0,8
Acquisizione di crediti ECM o altri crediti previsti da Ordini Professionali	2,0
Acquisizione titoli riconosciuti (patentini conduzione caldaie.....)	1,0
Dispositivi di certificazione regionali	16,1
Dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore o dal fondo	39,2
Nessuna certificazione	39,9
n.d	1,1
Totale	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.

Per quanto riguarda la durata delle singole iniziative si riscontra una forte polarizzazione su iniziative brevissime (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 oltre la metà delle partecipazioni si realizza in iniziative che non superano le 24 ore.

Tabella 3.23 - Durata dei Progetti costituenti i Piani (val. %) - dati in approvazione

Classi di durata	Progetti costituenti i Piani	Partecipazioni di lavoratori
Fino a 8	22,3	29,1
Da 8 a 16	17,2	16,5
Da 16 a 24	10,7	8,3
Da 24 a 32	8,2	6,3
Da 32 a 48	13,2	10,6
Da 48 a 64	7,4	6,6
Da 64 a 80	4,9	4,7
Oltre 80	16,1	17,9
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.

La relativa concentrazione dell'attività di formazione in tempi brevi, unita alla prevalente attività d'aula, evidenzia la natura standard della maggior parte dei progetti formativi. Non a caso circa l'89% di essi prevede esclusivamente attività di formazione, mentre altre tipologie di intervento hanno ancora un ruolo residuale. Laddove sono presenti, i servizi aggiuntivi riguardano prevalentemente la fase che precede la formazione (in particolare orientamento e bilancio delle competenze).

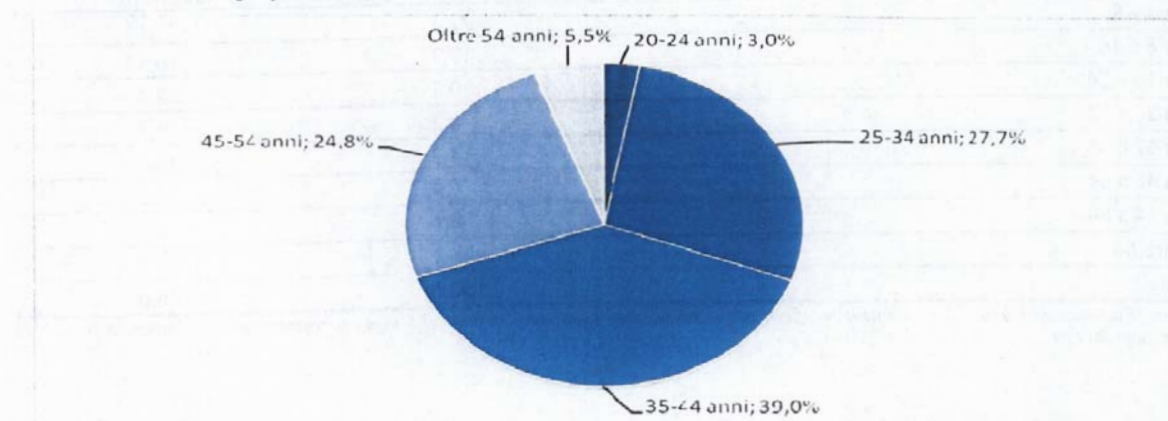
Tabella 3.24 - *Tipologia dei Progetti costituenti i Piani (val. %) - dati in approvazione*

Tipologia del progetto/intervento	Progetti costituenti i piani
Integrato con attività di accompagnamento alla mobilità/outplacement/ricollocazione	0,5
Integrato con attività di bilancio delle competenze	5,0
Integrato con attività di orientamento	5,6
Integrato con attività di sostegno per particolari tipologie di utenza	0,0
Standard (solo formazione)	88,9
Totale	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.

3.3.2 - Le caratteristiche dei lavoratori e delle imprese coinvolte²²

La partecipazione è sostanzialmente bilanciata tra le classi d'età centrali con una prevalenza degli appartenenti alla classe 35-44 anni. Ancora scarsa è invece la partecipazione dei lavoratori più giovani e di quelli più anziani.

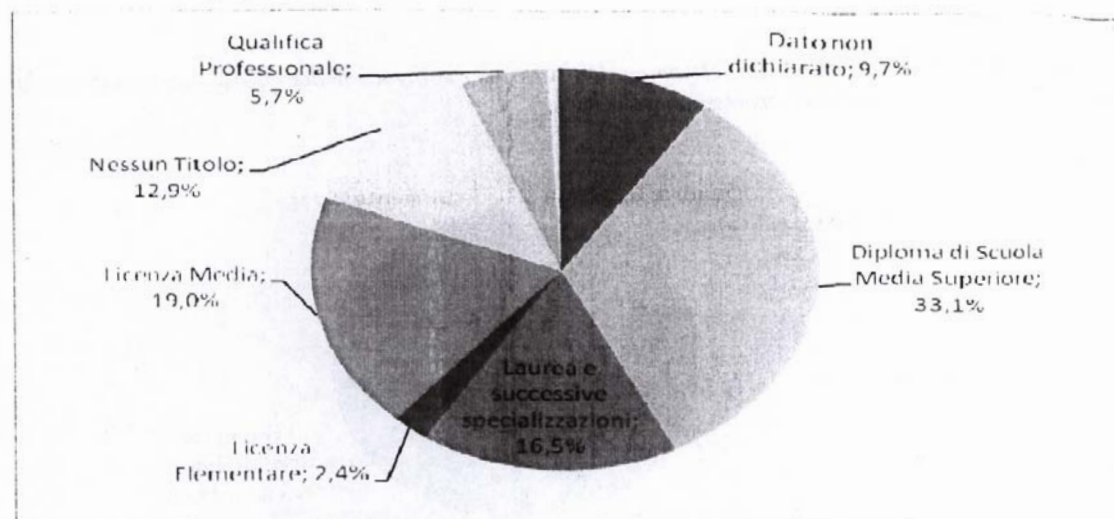
Grafico 3.2 - *Età dei lavoratori coinvolti nella formazione finanziata dai Fondi Paritetici Interprofessionali*

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

Per quanto riguarda il livello di istruzione si evidenzia una forte componente di lavoratori con titolo di studio medio o elevato (diplomati e laureati rappresentano circa la metà dei beneficiari). Non trascurabile la partecipazione dei lavoratori con basso titolo di studio, mediamente più alta rispetto a quanto riscontrato in altre analisi e rilevazioni in materia.

²² I dati sulle caratteristiche dei partecipanti (lavoratori e imprese) si riferiscono ai circa 4.200 Piani formativi conclusi tra il gennaio 2008 il giugno 2010.

Grafico 3.3 - Titolo di studio 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.

La cittadinanza dei lavoratori coinvolti è in larga misura italiana (87,5%), tuttavia gli stranieri (il 12,5% circa) sono in misura proporzionalmente maggiore rispetto alla loro reale incidenza nelle imprese. Il relativo maggiore accesso può dipendere da diverse circostanze: la loro concentrazione presso settori, quali l'edile e il meccanico che, soprattutto rispetto ai temi sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, sono vincolati per legge a continui aggiornamenti; la maggiore presenza in territori del Nord in cui, come osservato, si polarizza l'attività di formazione.

Tabella 3.25 Cittadinanza dei partecipanti alla formazione (val. %)

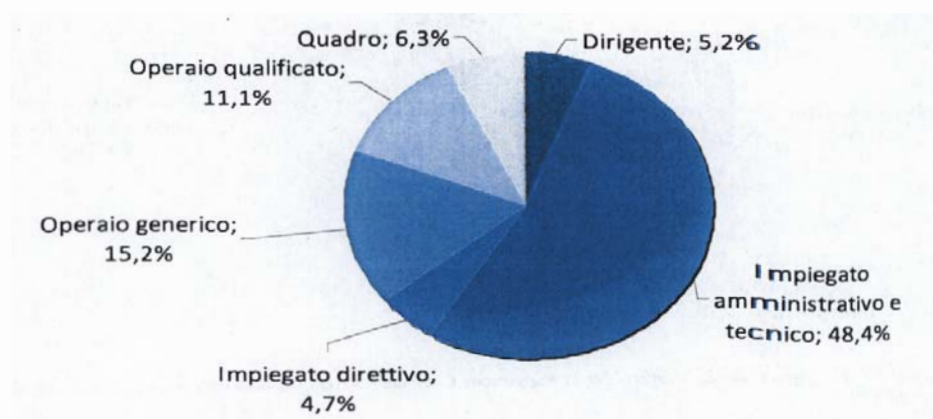
Tipologia del progetto/intervento	Lavoratori
Oceania	0,00
Asia	0,01
Africa	0,04
America	0,09
Paesi europei extra UE	0,35
Altri Paesi UE	12,05
Italia	87,46
Totale	100,0

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

Una dimensione che viene spesso considerata significativa nell'analisi dei gap tra i target della formazione continua riguarda l'inquadramento professionale. I dati di monitoraggio evidenziano una prevalente partecipazione di impiegati amministrativi e tecnici (48%). Le figure apicali (dirigenti, quadri e impiegati direttivi) assommano a circa il 16%, denotando un disequilibrio in loro favore, peraltro coerente con il dato relativo ai titoli di studio. Come già evidenziato in precedenti edizioni del presente Rapporto, eventuali correzioni finalizzate ad un maggior coinvolgimento di fasce più deboli di lavoratori potranno essere introdotte solo attraverso una più

incisiva messa in campo di una politica integrata dei vari strumenti di finanziamento, a partire dal FSE.

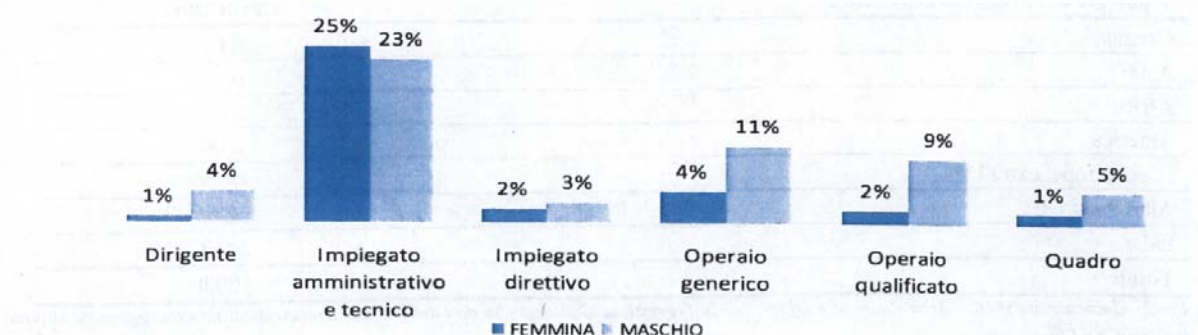
Grafico 3.4 - Inquadramento professionale dei lavoratori coinvolti nella formazione finanziata dai Fondi Paritetici Interprofessionali



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

A parità di inquadramento professionale, inoltre, la partecipazione delle donne risulta essere sistematicamente inferiore a quella degli uomini, mentre prevale nelle funzioni tecnico-amministrative.

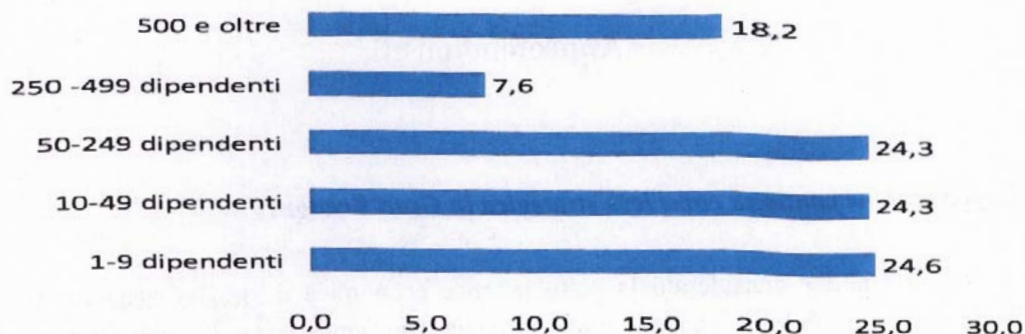
Grafico 3.5 - Inquadramento professionale dei lavoratori coinvolti nella formazione finanziata dai Fondi Paritetici Interprofessionali per genere



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

Rispetto alla dimensione d'impresa e tenendo conto della composizione dimensionale delle imprese aderenti ai Fondi, si evidenzia un forte squilibrio in favore delle grandi (25,8%) e, in misura minore, delle medie (24,3%).

Grafico 3.6 - 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.

Una parte rilevante delle piccole e delle piccolissime imprese aderenti (soprattutto al Sud) non sembra sufficientemente informata sulle opportunità offerte dai Fondi (non essendo inserita nei circuiti relazionali che veicolano le informazioni necessarie all'attivazione) e non è in grado, autonomamente, di esprimere una domanda formativa sufficientemente strutturata. Del resto è molto difficile pensare che in assenza di sostegni (anche di tipo strategico e consulenziale) possano prodursi spontaneamente quei fenomeni di aggregazione territoriale, settoriale o di filiera necessari per elaborare e proporre Piani formativi suscettibili di finanziamento. Il ruolo svolto in questo senso dal sistema bilaterale e dalle organizzazioni promotrici dei Fondi non è comunque trascurabile, le piccole e le piccolissime rappresentano il 48% del totale delle imprese coinvolte.

Inoltre, i canali di trasferimento delle conoscenze tra grandi e piccole imprese appartenenti alla stessa filiera o in territori omogenei per caratteristiche di produzione, vengono spesso attivati attraverso processi informali. In particolare in alcuni settori, come il manifatturiero o il terziario avanzato, i processi di incremento conoscitivo del tessuto produttivo territoriale o settoriale 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 dalle grandi alle piccole imprese di nuove specifiche produttive o di processo) con modalità non codificabili.

Capitolo 4

Approfondimenti

4.1 - La formazione continua come leva strategica in Gran Bretagna

Il Regno Unito è considerato la sesta potenza economica a livello mondiale e la quarta nell'OCSE dopo gli USA, il Giappone e la Germania. Ciò nonostante, il World Economic Forum Global Competitiveness Report pone il Regno Unito al 13° posto nella graduatoria dei Paesi più competitivi. E rispetto alle competenze, nonostante i significativi progressi compiuti in anni recenti, è stato posto, nel 2009, al 12°, al 18° e al 17° posto, rispettivamente per le alte competenze, per quelle intermedie e quelle di base.

“*Ambition 2020*” è l’indirizzo strategico delle policies in materia di istruzione e formazione attraverso le quali il Regno Unito intende conseguire livelli di conoscenza e competenza, di crescita economica e di produttività tali da porsi tra i primi Paesi a livello globale. Non si tratta solo di una strategia per il fronteggiamento della crisi recessiva, ma soprattutto di una strategia di rilancio dell’economia e di un’occupazione sostenibile attraverso l’investimento nelle competenze dei cittadini.

I documenti di indirizzo elaborati tra il 2009 e il 2010 hanno dato luogo a un piano di intervento molto articolato e complesso. Le recenti necessità di contenimento della spesa pubblica, pur richiedendo una revisione degli strumenti inizialmente ipotizzati, hanno lasciato inalterato l’orientamento strategico. Con il presente contributo si intende fornire un quadro – pur sintetico e, quindi, parziale – del dibattito in corso.

Nel 2004 il Governo Britannico ha commissionato un’analisi indipendente, denominata *Leitch Review of Skills*²³, finalizzata a identificare il mix ottimale di competenze, da conseguire entro il 2020, per massimizzare la crescita economica, la produttività e la giustizia sociale. Il fondamento della richiesta risiedeva nella consapevolezza che, a dispetto degli elevati livelli di crescita economica e stabilità, il Regno Unito soffriva di una debole base di competenze rispetto agli standard internazionali e che tale condizione influenzava negativamente proprio quegli obiettivi di crescita, competitività e giustizia sociale che il Governo si poneva. Tale consapevolezza è stata espressa nella convinzione che “*il miglior modello di welfare è quello che assicura alla popolazione di adattarsi ai cambiamenti. Le competenze erano una volta una leva fondamentale per la prosperità e l’equità. Le competenze rappresentano oggi, sempre più, la leva chiave. E’ necessario un radicale cambiamento*”²⁴.

Nel 2006, con la pubblicazione del Rapporto finale, la Leitch Review of Skills evidenziava la considerevole debolezza del patrimonio di competenze nel Regno Unito – in base alle qualificazioni

²³ L’indagine prende il nome dal destinatario del mandato, Lord Leitch, Presidente del National Employment Panel, organismo di supporto del Governo sulle politiche inerenti il mercato del lavoro. L’organismo ha cessato le sue attività nel 2008. A seguito di una fusione con la Sector Skills Development Agency è confluito nella odierna UK Commission for Employment and Skills.

²⁴ UK Commission for Employment and Skills.

possedute dalla forza lavoro – e, quindi, il danno in cui poteva incorrere qualora fosse sceso ulteriormente nelle graduatorie mondiali.

Il Rapporto indicava quindi una serie di obiettivi attraverso i quali rendere il paese, entro il 2020, un “world leader” nelle competenze, a tutti i livelli di qualificazione, entrando nel “quartile superiore” (ossia tra le “top eight”) dei 30 maggiori Paesi OECD. Il raggiungimento di queste “ambitions” è stato ritenuto indispensabile per fornire soluzioni ai problemi della relativamente bassa produttività, dell’aumento della sperequazione retributiva, della riduzione della mobilità sociale inter-generazionale, delle disparità tra i territori. In sintesi, sono stati proposti i seguenti traguardi da conseguire entro il 2020:

- il 95% degli adulti in possesso delle competenze di base di lettura, scrittura e di calcolo (intervenedo sulle competenze di 7,4 milioni di cittadini britannici);
- il 90% della popolazione in possesso di una qualificazione almeno di Livello 2²⁵ (intervenedo su di un totale di 5,7 milioni di individui);
- migliorare il bilanciamento delle competenze intermedie, facendo passare 4 milioni di cittadini dall’attuale qualificazione di Livello 2 al Livello 3;
- elevare il numero di cittadini in possesso di qualificazioni pari o superiori al Livello 4 ad una quota superiore al 40% della popolazione attiva.

Al conseguimento di questi obiettivi devono concorrere: il Governo (nelle funzioni di promozione e regolazione, secondo un approccio “guidato dalla domanda”), le imprese (rafforzando gli investimenti per lo sviluppo delle competenze dei lavoratori, anche sostenendo quelli con bassa qualificazione nel conseguimento del Livello 2) e i lavoratori. Il Governo dovrà rafforzare, la strategia facendovi convergere strumenti come il Programma “Train to Gain”, che prevede l’assistenza agli imprenditori da parte di consulenti nell’identificazione delle competenze da sviluppare per consentire un più efficace raggiungimento degli obiettivi di business, nonché le misure, gli strumenti e gli organismi che consentono di disporre di informazioni utili a superare il mismatch tra domanda e offerta di lavoro. Agli imprenditori dovrà essere garantita la creazione di un’unica specifica Commissione sulla formazione e sul lavoro, che possa contribuire alla definizione del quadro delle responsabilità e dei diritti individuali all’apprendimento. I lavoratori dovranno essere sensibilizzati, accrescendone l’ambizione allo sviluppo professionale e la consapevolezza dell’importanza della formazione continua per il raggiungimento dei propri obiettivi.

Uno dei principali compiti della UK Commission for Employment and Skills (UKCES), organismo pubblico non dipartimentale istituito dal Governo nel 2008 su stesso impulso della Leitch Review of Skills²⁶, è la redazione di un rapporto annuale che fornisce informazioni sugli stati di avanzamento verso gli obiettivi indicati da Leitch e indicazioni ai policy makers delle quattro regioni dell’Inghilterra, della Scozia, del Galles e dell’Irlanda del Nord.

Successivamente, nel 2009, nel documento “*Ambition 2020: World Class Skills and Jobs for the UK*” l’UKCES evidenzia uno scarto tra le proiezioni al 2020 sul conseguimento dei livelli di competenza della forza lavoro e gli obiettivi definiti dalla Strategia Ambition 2020 derivanti dalla Leitch Review of Skills. In particolare, la Commissione afferma che non sarà possibile raggiungere né gli obiettivi di innalzamento delle qualificazioni al Livello 2 (si potrà conseguire un 77% di qualificazioni anziché il 90%) né quelli a livello 3 (si potrà ottenere un 58% di qualificazioni

²⁵ Per una chiarificazione sui Livelli di qualificazione da qui in poi utilizzati cfr. il sito del Governo all’indirizzo <http://www.direct.gov.uk/en/EducationAndLearning/QualificationsExplained/index.htm>.

²⁶ L’istituzione dell’organismo è stata promossa dalle stesse raccomandazioni contenute nel Rapporto 2006 del Leitch Review of Skills.

anziché il 68% auspicato). Sarà invece superato l'obiettivo relativo alle alte qualificazioni (41% invece del 40% indicato).

Anche per quanto concerne le competenze di base, è previsto il pieno conseguimento degli obiettivi di alfabetizzazione (95% della popolazione in possesso delle basic skills) ma non quelli legati alle abilità di calcolo, che resteranno tra l'88% e il 90% (mentre anch'esse, secondo il Rapporto Leitch, avrebbero dovuto raggiungere il 95% della popolazione).

Tabella 4.1 - Qualificazioni degli adulti attivi (val. %). Comparazione tra le rilevazioni 2009, le proiezioni al 2020 e gli obiettivi della Strategia Ambition 2020

Livelli di competenza	Rilevazioni 2009	Proiezioni 2020	Ambition
Competenze di basso livello (% di qualificazioni Livello 2)	71	77	90+
Competenze di livello intermedio (% di qualificazioni Livello 3)	51	58	68
Competenze di livello elevato (% di qualificazioni Livello 4 e superiori)	31	41	40

Fonte: UKCES, Ambition 2020: World Class Skills and Jobs for the UK. The 2009 Report

Anche le previsioni occupazionali, difficilmente definibili nel pieno della crisi recessiva, risultavano essere in declino nell'anno di rilevazione.

Il documento conferma la strategia come l'unica perseguibile per il miglioramento delle condizioni di competitività, di occupazione e di giustizia sociale, ma fa presente la necessità di intensificare gli sforzi per l'individuazione di specifiche politiche e strumenti. Il documento enuncia quindi gli orientamenti necessari, sulla cui base è stato definito un coerente Piano strategico quinquennale 2009-2014.

Il Piano strategico quinquennale definisce così le tre priorità delle politiche britanniche per il conseguimento degli obiettivi prefissati:

- *Priorità strategica 1: Costruire un sistema per l'occupazione e le competenze più agile, strategico e trainato dalla domanda;*
- *Priorità strategica 2: Massimizzare le opportunità individuali per le competenze e l'occupazione sostenibile;*
- *Priorità strategica 3: Promuovere l'ambizione degli imprenditori, il loro coinvolgimento e l'investimento in competenze.*

Tali priorità sono declinate in nove proposte strategiche, così enunciate nel Report "Towards Ambition 2020 - Skills, Jobs, Growth" dell'ottobre 2009:

- *per la Priorità strategica 1*
 1. incrementare la fiducia nei / l'autorevolezza dei fornitori di formazione attraverso l'adozione di un quadro pubblico di valutazione dei risultati e l'attribuzione di label di qualità che permettano ai fruitori e alle comunità di guidare il processo di miglioramento qualitativo dell'offerta;
 2. semplificare e rendere prioritario l'investimento pubblico, attraverso un sistema di *Personal Learning Accounts*, incrementando così la capacità di co-investimento degli imprenditori e degli individui;
 3. creare un sistema di qualificazione modulare e flessibile in cui solo le qualificazioni e le occasioni di apprendimento accreditate e che incontrano le esigenze delle imprese possano essere oggetto di finanziamento;

- per la *Priorità strategica 2*

4. sensibilizzare i lavoratori promuovendo l'aspirazione individuale, la fiducia e il coinvolgimento in azioni di lifelong learning;
5. migliorare la qualità e la disponibilità dell'informazione, dell'orientamento alla carriera e alle opportunità di apprendimento attraverso sistemi informativi sul mercato del lavoro di alta qualità e il ricorso alle nuove tecnologie;
6. conferire a chi vuole apprendere reali possibilità di scelta, supportando l'accesso alla formazione al bisogno e la possibilità di svolgere un ruolo guida nel miglioramento della qualità dell'offerta attraverso il sistema di *Personal Learning Account*;

- per la *Priorità strategica 3*

7. potenziare la rapida capacità di crescita, lo sviluppo di un elevato know-how, e un più alto valore aggiunto dei prodotti e servizi delle imprese britanniche, stimolando la crescita di nuove imprese, la propensione all'innovazione e migliori capacità di leadership e di management;
8. sviluppare sistemi informativi sul mercato del lavoro di alta qualità, potenziandone la capacità predittiva sulle competenze di nuova emergenza, la capacità di indicare le priorità di investimento produttivo, di anticipare e promuovere il collegamento tra offerta formativa e domanda emergente di competenze;
9. stimolare la creazione di reti, di rapporti di collaborazione e le azioni collettive sulle nuove esigenze di competenza, tra settori, mercati del lavoro, catene di fornitura di servizi per creare luoghi di lavoro "high skills" e "high performance".

Vale qui la pena di apportare alcune, pur brevi, precisazioni sullo stato del dibattito in tema di competitività delle imprese e sul sistema formativo britannico, che possono aiutare a meglio comprendere le motivazioni e la portata delle raccomandazioni contenute nel documento dell'UKCES.

Un primo aspetto riguarda il focus sulla promozione di "high performance work systems" (abbreviato in HPWS) e di "high skills and high performance workplaces".

HPWS è la denominazione attribuita a un insieme di pratiche di gestione che tentano di creare un ambiente all'interno di una organizzazione in cui il lavoratore ha una maggiore partecipazione e responsabilità. Più specificamente, è considerabile come una combinazione specifica di pratiche di gestione delle risorse umane, strutture di lavoro e processi in grado di massimizzare la conoscenza dei dipendenti, la competenza, l'impegno e la flessibilità. Si tratta di un approccio particolarmente sviluppato nel Nord Europa, che si correla con gli orientamenti espressi in sede UE fin dal 1997, con il Green Paper "*Partnership for a new organization of work*".

Le politiche inglesi da anni incentivano questo specifico sistema di gestione dell'organizzazione del lavoro e, pertanto, tali riferimenti nei dispositivi previsti dalla strategia *Ambition 2020* richiamano un sedimento di conoscenze e di pratiche diffuso tra le imprese e i lavoratori del Regno.

Un secondo aspetto di rilievo riguarda il focus sulla necessità di incrementare le capacità di leadership e di management. Dimensione di intervento ancora troppo poco trattata nelle politiche regionali italiane, nel Regno Unito essa rappresenta una scelta consapevole delle policies per lo sviluppo dell'innovazione e della competitività delle imprese²⁷. La stessa iniziativa "Investors in People", che garantisce un label alle imprese che investono sui propri collaboratori e un supporto

²⁷ Si veda in proposito il report dell'UKCES *Developing Leadership and Managerial Skills through Employers Networks*, pubblicato nell'agosto 2010 e disponibile in formato digitale nel sito della medesima Commissione.

consulenziale pubblico per la corretta coniugazione tra obiettivi di business e gestione delle risorse umane, prevede da anni numerose azioni e supporti specifici per l'assistenza ai manager e per lo sviluppo delle loro competenze verso l'adozione di modelli di gestione e di organizzazione del lavoro coerenti con l'approccio degli "high performance work systems"²⁸.

Un ulteriore aspetto riguarda la promozione e il sostegno pubblico all'apprendimento individuale. E' nota l'esperienza compiuta nel Regno Unito con il sistema degli Individual Learning Accounts (ILAs) e l'innegabile valore, pur tra ombre e luci, nel promuovere lo sviluppo delle competenze dei lavoratori, trainando nuove categorie di fruitori sia tra gli individui che tra le imprese. Disponendo di un'importante esperienza e di errori dai quali poter apprendere, l'UKCES ha commissionato uno studio per disporre di elementi utili alla progettazione dei *Personal Learning Accounts* (da qui in poi abbreviato in PLAs). Il Report, pubblicato nel giugno 2010²⁹, ha teso a verificare, in particolare, le modalità con cui poter superare i principali inconvenienti presentati dagli ILAs, ossia:

- è dimostrato come le sovvenzioni generalizzate all'apprendimento tendano a favorire lavoratori con livelli culturali già elevati, a discapito dei lavoratori con basse qualificazioni; così come è noto l'effetto potenzialmente controproducente di programmi mirati, che tendono a correlarsi con una maggiore complessità burocratica delle modalità di richiesta;
- è necessaria una rassicurazione sulla qualità dell'offerta di formazione e sulla sua relazione con le effettive esigenze del mercato del lavoro, evitando al contempo l'onerosità delle visite ispettive.

La creazione di un nuovo sistema di PLAs prevede, in linea generale:

- l'accesso a servizi di informazione e orientamento sulle possibilità di carriera e crescita professionale, anche attraverso l'attivazione di servizi di counselling;
- il riconoscimento totale o parziale dei costi sostenuti per l'apprendimento, in termini di "crediti" di apprendimento monetariamente valutati, ad esempio, per i lavoratori che presentano particolari difficoltà di integrazione nel mercato del lavoro potrà essere interamente finanziato il conseguimento di una qualificazione di Livello 2;
- l'opportunità di creare un fondo, sulla base di contribuzione delle imprese o di altri soggetti, che permetta di cofinanziare il costo di iniziative di apprendimento non interamente sostenute dal contributo statale;
- la disponibilità di "prestiti per l'apprendimento" che offrano pari opportunità di accesso a servizi di formazione o di sviluppo della carriera, rimborsabili attraverso i futuri guadagni;
- la possibilità di spendere l'intero valore del Personal Learning Account in qualsiasi college o fornitore di formazione, accreditato a ricevere finanziamenti pubblici;
- l'adozione di sistemi - già esistenti - di certificazione della qualità dell'offerta formativa per scoraggiare l'utilizzo fraudolento dei fondi.

Con il successivo Rapporto del 2010, l'UKCES evidenzia le notevoli disparità tra i territori che compongono il Regno Unito, sia in termini di occupazione che di produttività. Il grafico 5.1, riprodotto dal Report dell'UKCES, riporta il posizionamento delle singole regioni in base al livello di occupazione (sull'asse delle ordinate) e di produttività (sull'asse delle ascisse). Sulla base del valore medio complessivo per la variabile occupazione e fatto 100 il valore medio della produttività (espressa in termini di PIL per ora lavorata), si individuano 4 quadranti (bassa occupazione e produttività; elevata occupazione e bassa produttività; bassa occupazione e alta produttività; alta occupazione e produttività).

²⁸ Per approfondimenti, cfr. <http://www.investorsinpeople.co.uk>

²⁹ UKCES, *Personal Learning Accounts. Building on lessons learnt*, Giugno 2010, scaricabile dal sito della medesima Commissione.