

Un calo consistente (-9%) si rileva fra le imprese del settore trasporto, logistica e magazzinaggio, in modo più accentuato per le imprese con oltre i 500 dipendenti che vedono diminuire la fruizione di formazione del 22,4%. In questo comparto le innovazioni sollecitate dai cambiamenti nel commercio sembrano tardare ad arrivare, anche se il settore ha registrato in questi ultimi anni costanti e non trascurabili aumenti di fatturato nel 2014 (+2,2%). Probabilmente nel settore dei servizi incidono una serie di trasformazioni non governate in modo efficace. A titolo semplificativo, si porta il caso dell'*e-commerce* che, pur avendo grosse potenzialità per l'intero comparto, tarda ad avanzare sia nelle proposte che nella qualità dei servizi, in cui gli interventi formativi potrebbero essere maggiormente di supporto. Tra i servizi, le tipologie di impresa che hanno registrato un andamento negativo, ottenendo così il dato peggiore di partecipazione alle attività formative, ci sono i servizi informatici e delle telecomunicazioni, con il calo generale del 10,6%. In particolare, le imprese più grandi (quelle con oltre 500 dipendenti) hanno inciso con un decremento del 27,6%; in modo meno significativo, le imprese con 250-499 dipendenti (-7%). Fra le microimprese e le Pmi si rilevano modesti incrementi in cui spicca il dato più significativo del 4,5%, a carico di queste ultime. (tab. 2.3)

Tra le competenze ritenute di interesse per le imprese, risultano più richieste la capacità di lavorare in gruppo, la flessibilità e la capacità di lavoro in autonomia, cui seguono immediatamente la capacità comunicativa orale e scritta e di *problem solving*. Se l'ordine di preferenza per il comparto industriale rimane sostanzialmente sovrapponibile all'andamento generale, la scaletta delle preferenze per le imprese del terziario varia, in ragione delle peculiarità lavorative; infatti, tra le prime tre rientra la capacità comunicativa scritta e orale, mentre perde di rilievo la capacità di lavoro in autonomia. Questo dato probabilmente potrebbe costituire anche un segnale di cambiamento culturale delle imprese del settore. Le tipologie di imprese del terziario hanno finora fatto riferimento ad un modello organizzativo in cui l'operatore curava in proprio il cliente a partire dalla fase dei contatti alla fornitura del servizio. L'esigenza di "contare" maggiormente sulla capacità di comunicazione scritta e orale fa pensare ad una maggior esigenza di raccordo con la propria organizzazione e con l'esterno, dovuta allo schiacciamento verso il basso della piramide organizzativa delle imprese, che porta ad una più diffusa distribuzione delle mansioni (Richini, Zangrandi 2015). Un'altra motivazione per questa preferenza potrebbe riferirsi al fatto che la maggior parte delle imprese di questi settori possono utilizzare il web non solo per comunicare direttamente con i propri clienti ma anche per ampliare le possibilità di business, erogando i servizi in modalità on line. Infatti, anche i servizi più complessi e personalizzati, come quelli finanziari, storicamente legati al contatto diretto con i clienti, cominciano a servirsi dello strumento del web, amplificando così le possibilità di affermarsi nel mercato.

In chiave territoriale, si rilevano delle differenze nelle capacità più richieste tra l'area Nord e il Sud del Paese, riconducibili innanzitutto ad una differenza nel numero delle potenziali assunzioni, che a loro volta scaturiscono dalle differenze del tessuto economico del paese. In secondo luogo, la capacità di risolvere problemi probabilmente è, per le imprese del Sud, di una certa importanza in relazione al fatto che vi troviamo una prevalenza di micro-imprese, in cui è spesso richiesto di esercitare un certo margine discrezionale e in cui la capacità di risposta diviene essenziale (tab. 2.4).

Tabella 2.3 - Dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione effettuati dalla propria impresa, per settore di attività e classe dimensionale (quota % sul totale dipendenti al 31.12.2014 2014 e 2013)

	Classe dimensionale delle imprese											
	1-9 dip.		10-49 dip.		50-249 dip.		250-499 dip.		500 dip. e oltre		Totale	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
TOTALE	17,4	16,2	20,3	19,5	25,3	22,0	44,4	46,6	51,1	55,4	29,0	28,9
INDUSTRIA	15,8	14,2	18,6	17,0	22,4	18,7	47,4	47,9	55,4	53,7	27,2	25,1
Industria in senso stretto	12,5	11,6	16,5	14,6	21,0	17,8	46,4	48,1	52,6	50,8	26,3	24,4
Estrazione di minerali	10,3	11,4	15,8	13,9	26,8	22,0	44,3	29,8	19,2	29,2	18,8	22,4
Alimentari, delle bevande e del tabacco	11,0	12,3	19,6	16,0	24,4	18,2	51,3	56,7	37,8	38,6	24,4	22,8
Tessili, dell'abbigliamento e calzature	9,0	7,4	10,2	7,6	10,7	10,6	29,3	29,6	37,5	30,7	13,6	11,4
Legno e del mobile	10,8	8,5	12,1	10,0	13,3	8,4	25,7	23,8	19,6	42,3	13,0	11,5
Carta, cartotecnica e stampa	9,0	8,0	14,5	12,8	20,4	20,4	36,5	45,6	28,3	39,4	17,6	18,9
Chimiche, farmaceutiche e petrolifere	14,2	13,8	21,3	21,2	36,6	32,5	64,3	68,6	65,3	61,8	47,1	45,2
Gomma e delle materie plastiche	12,5	11,5	18,4	17,4	24,6	18,7	47,5	49,9	61,2	64,0	28,8	27,7
Lavorazione dei minerali non metalliferi	10,3	11,5	17,8	13,1	18,3	15,0	48,4	25,9	55,1	56,7	25,7	24,6
Metallurgiche e dei prodotti in metallo	15,1	13,7	19,9	17,8	18,8	17,9	49,0	47,0	40,8	44,9	22,4	21,4
Fabbric. macchin. e attrezzature e dei mezzi di trasporto	15,4	13,1	17,1	16,1	22,7	19,1	46,2	47,5	59,7	51,5	33,9	30
Elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	14,7	15,5	15,7	16,3	22,8	17,4	47,1	51,4	58,1	58,5	34,1	32,9
Beni per la casa, tempo libero e altre manifatturiere	13,4	11,6	18,3	17,0	14,2	15,8	46,8	41,6	68,9	74,1	20,8	19,5
Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)	20,5	18,9	28,7	29,9	36,2	29,7	61,1	61,7	73,1	72,6	52,3	51
Costruzioni	20,2	17,5	24,6	23,4	25,2	19,4	38,9	24,7	54,1	46,9	23,7	20,6
SERVIZI	18,2	17,3	21,7	21,9	27,8	24,8	42,2	45,6	49,3	56,1	30,2	31,5
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	16,3	14,4	17,5	17,0	33,3	24,6	43,2	55,7	48,2	55,9	19,5	17,7
Commercio all'ingrosso	17,6	14,3	18,2	17,3	22,9	20,5	32,3	41,6	41,3	54,8	21,4	21
Commercio al dettaglio	15,4	13,9	16,7	16,2	16,8	18,1	34,0	38,0	52,6	41,8	28,4	24,6
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	9,3	9,0	9,9	12,1	16,1	14,6	39,3	35,0	40,7	42,5	14,5	15,1
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	15,2	15,2	21,7	20,9	20,4	18,0	44,4	48,5	42,4	64,8	30,5	39,4
Servizi dei media e della comunicazione	9,9	11,2	18,3	9,3	18,8	9,6	20,0	18,2	29,9	24,4	20,5	14,8
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	28,7	26,5	29,1	30,6	31,5	27,0	43,6	50,8	35,3	62,9	32,8	43,4
Servizi avanzati di supporto alle imprese	21,8	21,8	29,3	30,4	40,2	34,1	40,5	48,2	54,0	41,5	34,9	32,1
Servizi finanziari e assicurativi	44,7	45,3	52,1	47,9	69,4	62,7	81,5	78,2	77,9	83,2	72,2	74,6
Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone	16,0	14,7	21,6	22,2	20,1	18,7	32,0	36,2	32,9	39,6	24,4	26,2
Istruzione e servizi formativi privati	33,6	32,9	35,2	35,6	33,7	31,3	24,1	44,1	43,7	53,9	34,5	36,1
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	30,6	30,5	39,4	39,6	37,2	33,4	52,9	50,6	50,0	50,4	42,3	40,7
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	32,4	29,9	26,0	27,7	27,6	23,1	29,2	36,5	27,9	35,2	29,7	28,9
Studi professionali	20,7	23,0	27,4	30,3	19,6	29,5	-	-	-	-	21,2	23,6

Nota: Il segno (-) indica l'assenza di imprese nell'incrocio indicato.

Fonte: Elaborazione Isgol dati Indagini Excelsior: Unioncamere - MLPS, Sistema Informativo Excelsior, 2015

Tabella 2.4 - Competenze che le imprese ritengono "molto importanti" per lo svolgimento delle professioni richieste nel 2015, per ripartizione territoriale (quota % sul totale di segnalazioni di ciascuna competenza, risp. multiple)

	RIPARTIZIONE TERRITORIALE			
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
Assunzioni non stagionali (v.a.)	161.180	121.390	98.970	118.890
capacità di lavorare in gruppo	41,4	37,6	38,3	31,0
flessibilità e adattamento	37,8	35,2	36,4	29,8
capacità di lavorare in autonomia	33,3	32,8	33,8	28,4
capacità comunicativa scritta e orale	33,6	30,8	28,8	24,0
capacità di risolvere problemi	29,0	25,8	28,5	25,0
capacità di pianificare e coordinare	13,3	12,6	12,8	13,5
intraprendenza, creatività e ideazione	13,0	11,2	12,6	10,3
attitudine al risparmio energetico e impatto ambientale	8,5	8,0	9,4	9,3
capacità di utilizzare internet per aumentare gli affari dell'azienda	10,1	7,7	8,6	6,3

Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

Nelle imprese di piccole dimensioni, fino ai 49 dipendenti, acquisiscono un valore prevalente la capacità di lavorare in autonomia e la capacità di lavorare in gruppo, anche se ciò potrebbe sembrare in antitesi. In questo caso, data la ridotta dimensione, potrebbe risultare complicato gestire sul piano relazionale i gruppi di lavoro. La situazione cambia a partire dalle PMI: per queste imprese le preferenze sono più vicine a quelle delle imprese di grandi dimensioni, per cui contano – in ordine di importanza – la capacità di lavoro in gruppo, la flessibilità e l'adattamento, seguite subito dopo dalla capacità di lavorare in autonomia, mentre per le imprese più grandi le capacità comunicative orale e scritta costituiscono la terza scelta in ordine di priorità, probabilmente in relazione al fatto che le esigenze organizzative delle grandi imprese richiedono ai lavoratori di raccordarsi attraverso diversi canali per comunicare con altri settori organizzativi. (tab. 2.5)

Tabella 2.5 - Competenze che le imprese ritengono "molto importanti" per lo svolgimento delle professioni richieste nel 2015, per classe dimensionale (quota % sul totale di segnalazioni di ciascuna competenza, risp. multiple)

	CLASSE DIMENSIONALE				
	1-9 dip.	10-49 dip.	50-249 dip.	250-499 dip.	500 dip. e oltre
Assunzioni non stagionali (v.a.)	172.940	172.940	172.940	172.940	172.940
capacità di lavorare in gruppo	23,1	28,0	47,5	52,3	53,5
flessibilità e adattamento	20,7	24,3	43,0	48,4	52,6
capacità di lavorare in autonomia	25,1	26,3	38,4	32,3	38,6
capacità comunicativa scritta e orale	21,3	24,8	37,1	38,4	40,8
capacità di risolvere problemi	18,1	20,1	30,7	33,4	33,9
capacità di pianificare e coordinare	10,8	12,2	14,9	13,8	12,5
intraprendenza, creatività e ideazione	9,5	10,8	13,8	15,1	11,4
attitudine al risparmio energetico e impatto ambientale	6,8	6,6	10,6	12,9	10,8
capacità di utilizzare internet per aumentare gli affari dell'azienda	5,5	4,5	9,5	8,4	8,0

Fonte: Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

Il confronto tra lavoratori stagionali e non stagionali mette in evidenza per questi ultimi una maggiore attenzione delle piccole imprese sulla capacità comunicativa; probabilmente per facilitare, attraverso di essa, le esigenze produttive specifiche e le problematiche organizzative legate alla occasionalità del rapporto di lavoro.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda il livello di istruzione del personale che le imprese intendono assumere. Pur trattandosi di un dato previsionale e non reale, costituisce una testimonianza da considerare in relazione ai possibili trend occupazionali. Sul totale delle assunzioni previste nel 2015, pari a 721.730 unità, aumentano i laureati rispetto all'anno precedente (+24,5%), i diplomati (+8,2%) e, soprattutto, chi possiede una qualifica professionale (+66,3%). Le migliori performance produttive del Paese sono da ricondurre a tutte quelle grandi imprese e PMI che hanno realizzato negli ultimi anni innovazioni di prodotto; ciò ha permesso loro non solo di reggere la crisi, ma di vedere crescere la propria quota di mercato internazionale, grazie agli investimenti sulle nuove produzioni. Queste imprese hanno puntato tutto sul prodotto come frutto della risorsa distintiva del *knowledge* interno. Il successo di queste imprese, oltre che all'intuizione imprenditoriale, è da ricondurre anche all'ampio impiego di alti profili professionali nell'ideazione del prodotto, dato confermato dall'aumento previsto per le assunzioni di laureati. Di contro, la proiezione di un aumento del 66,3% di qualificati apre lo scenario alla possibilità che accanto alle produzioni eccellenti e di interesse per le tecnologie impiegate e le alte professionalità, possano coesistere ampi settori produttivi che non necessitano di alte competenze, oppure che intendono rimandare la realizzazione delle innovazioni produttive o di servizi che ne garantirebbe una maggiore stabilità nel mercato. Sia nel primo caso che nel secondo ci sarebbero delle conseguenze. Il primo scenario è quello che probabilmente merita la maggiore sottolineatura, poiché la mobilità dei lavoratori qualificati potrebbe avvenire a condizione che le politiche della formazione continua siano pronte a rispondere ad un rapido cambio della domanda di lavoro. In questa direzione si colloca lo studio pubblicato agli inizi di novembre dalla banca americana Merryll Lynch¹¹ con il quale si allerta il Governo statunitense dei rischi che comporterà la corsa all'innovazione tecnologica. Infatti, a seguito di attente valutazioni dell'impatto che le tecnologie avranno sulla produzione, sulle imprese e sulla società, la ricerca stima una perdita del 47% degli attuali posti di lavoro, che interesserà in netta prevalenza i colletti blu e, per una parte limitata, anche i colletti bianchi, se non si prenderanno tempestivamente dei provvedimenti in tema di politiche del lavoro e della formazione.

2.2 *L'effetto della formazione professionale sulla produttività delle imprese italiane: alcuni riscontri dalle indagini INDACO e CVTS*

L'impatto della formazione professionale sulle *performance* aziendali rappresenta una questione molto dibattuta sia sul piano teorico, sia su quello empirico. La visione più condivisa tra gli specialisti del settore è quella secondo la quale le imperfezioni del mercato del lavoro accrescono la convenienza delle imprese ad investire nel capitale umano della forza lavoro occupata (Acemoglu, Pischke, 1999). In aggiunta, l'investimento in formazione professionale è generalmente in grado di migliorare la produttività aziendale creando le premesse indispensabili per corrispondere salari più elevati ai lavoratori (Conti, 2005).

¹¹ <<http://goo.gl/74USvi>> (verif.: il 18/11/2015)

Nel nostro paese, l'analisi dell'offerta di formazione professionale e la determinazione del suo impatto sulla produttività del lavoro assumono caratteristiche distintive rispetto ad altri paesi europei. Da una parte, a dispetto di una struttura dei salari piuttosto compressa che, almeno in teoria, dovrebbe consentire alle imprese di recuperare i costi sostenuti per la formazione sotto forma di retribuzioni inferiori, gli imprenditori italiani non primeggiano affatto nel finanziamento di tale tipo di attività (Brunello, 2002). Negli ultimi anni, questa particolare attitudine ha assunto una certa persistenza nonostante una tendenziale perdita di competitività del sistema produttivo che, al contrario, avrebbe dovuto suggerire con una certa urgenza l'adozione di interventi attivi miranti ad invertire la rotta. Inoltre, da un punto di vista squisitamente quantitativo, l'impatto della formazione professionale sulla produttività misurato a livello di singola unità produttiva in Italia è decisamente inferiore rispetto a quello rilevato in altre realtà nazionali (Colombo e Stanca, 2014).

Al fine di esaminare in profondità queste peculiarità del panorama industriale italiano, l'indagine INDACO-CVTS (Angotti, 2013) e l'indagine CVTS4 (Istat, 2013) sono state utilizzate in maniera congiunta per valutare, rispettivamente, l'effetto della formazione professionale sulla produttività di un ampio campione di imprese e l'impatto di tale attività sui tassi di crescita osservati all'interno dell'Unione Europea. In questo modo, sul piano positivo, diventa possibile spiegare per quale motivo le imprese italiane sono il fanalino di coda nelle classifiche internazionali sulla fornitura di formazione. In aggiunta, sul piano normativo, un'analisi di questo genere può fornire un valido supporto per l'adozione di misure volte a contrastare l'insoddisfacente performance dell'intera economia osservata negli ultimi 20 anni.

L'indagine INDACO ha scandagliato oltre 7.000 imprese private con oltre 5 dipendenti. Queste unità produttive, in larga misura concentrate nel settore della manifattura, impiegavano nel 2009 all'incirca 750.000 lavoratori. In questo campione, le imprese formatrici erano oltre il 50% e al loro interno, in media, la quota di lavoratori formati ammontava al 28% circa. Questi valori non sono troppo distanti da quelli forniti dall'indagine CVTS4, la quale, con riferimento al 2010 e per l'intero territorio nazionale, stimava una quota del 56% per quanto riguarda le imprese formatrici e il 36% per quanto concerne i lavoratori formati.

Da un punto di vista operativo, l'accostamento dei dati sulle imprese censite da INDACO con i corrispondenti riferimenti contabili contenuti nel database ASIA, ha posto le premesse per stimare l'effetto della formazione professionale sulla produttività aziendale. L'operazione di *merging* tra i due archivi ha comportato la perdita di circa 2.500 osservazioni. Tuttavia, questo procedimento ha consentito di ricavare un sotto-campione di oltre 4.000 unità produttive – con una distribuzione sul territorio nazionale piuttosto fedele a quella dell'intera popolazione di riferimento – per la quali erano disponibili dettagliate informazioni riguardo ai valori di bilancio e alle caratteristiche di impresa (ad esempio, numero di lavoratori occupati e loro distribuzione per genere, quota di operai sul totale della forza lavoro, percentuale di lavoratori formati, ore medie di formazione per addetto, investimenti in ricerca e sviluppo, ricorso alla cassa integrazione, settore di appartenenza, localizzazione geografica e capitale impiegato).

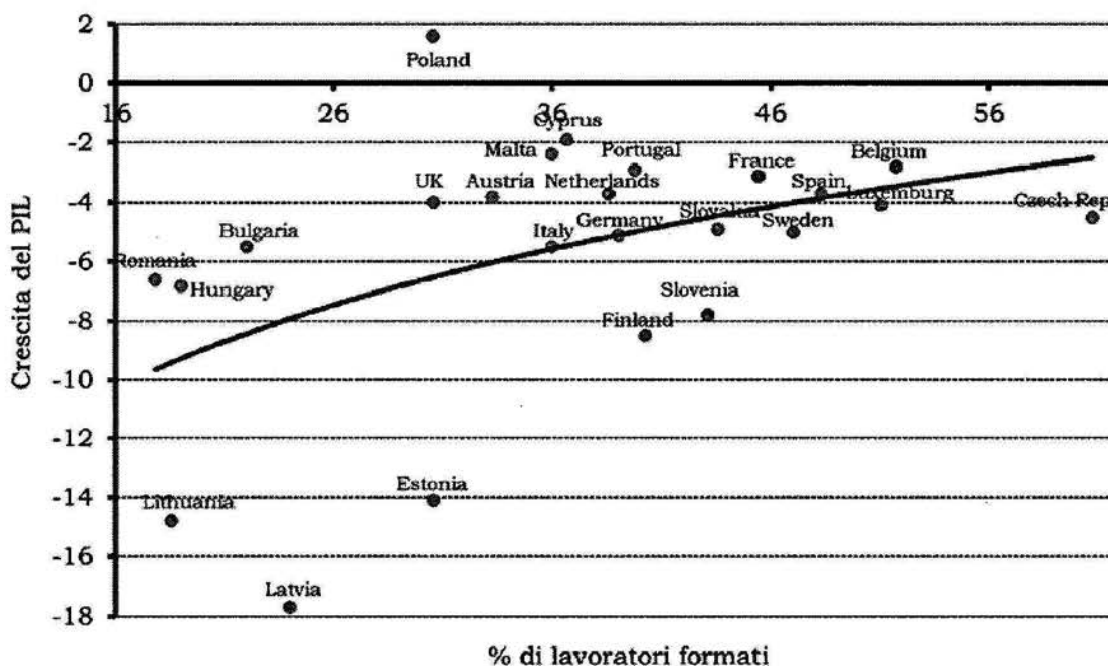
Utilizzando tecniche di stima piuttosto elementari, è emerso immediatamente che la formazione professionale, misurata sia sul margine estensivo (percentuale di lavoratori formati), sia sul margine intensivo (ore medie di formazione per addetto), ha determinato un effetto positivo statisticamente significativo sulla produttività aziendale misurata, alternativamente, come ricavi e valore aggiunto per addetto. Questo primo risultato è stato ulteriormente approfondito e raffinato tenendo conto che, generalmente, le imprese di più grandi dimensioni hanno una maggiore propensione alla formazione rispetto a quelle più piccole. Tenendo conto di questa caratteristica, è

stato possibile stimare che, a parità di altre condizioni, un aumento unitario delle ore medie di formazione per addetto è in grado di aumentare i corrispondenti riferimenti dei ricavi e del valore aggiunto di oltre un euro. Di conseguenza, in tutti quei casi in cui il costo della formazione aggiuntiva può essere spalmato su una forza lavoro di una certa ampiezza, investire in questa direzione può risultare di una certa convenienza per le imprese.

Il risultato appena discusso, al pari di quelli evidenziati in altri contributi che utilizzano dati di fonti diverse, è comunque piuttosto modesto e sembra suggerire che siano solamente le grandi imprese ad essere incentivate ad incrementare la fornitura di formazione professionale. Abbandonando la prospettiva microeconomica e orientando l'analisi verso una visione aggregata dei sistemi economici, e di quelli europei in particolare, una spiegazione di questo fenomeno può essere fornita sul piano macroeconomico esaminando l'impatto che la formazione professionale esercita sui tassi di crescita dell'intera economia. Esiste, infatti, una recente letteratura empirica e teorica secondo la quale la formazione, al pari di altre attività intangibili, è in grado di esercitare un impatto positivo sul PIL, che può essere formalmente contabilizzato (*growth accounting*). Questo implica che i paesi nei quali le imprese sono meno inclini ad investire in formazione hanno *performance* macroeconomiche che tendono ad essere meno soddisfacenti (Barrel et al., 2011; van Zon e Antonietti, 2005).

Con riferimento all'anno preso in considerazione dall'indagine INDACO esaminata in questo lavoro, una riprova di questa relazione può essere facilmente ottenuta mettendo in relazione i tassi di crescita del PIL osservati all'interno dell'Unione Europea nel 2009 con le rilevazioni sulla formazione contenute nell'indagine CVTS4. Al riguardo, si veda la figura 2.2.

Figura 2.2 - L'impatto della formazione professionale aziendale sulla crescita economica



Fonte: Elaborazione su dati CVTS4 e EUROSTAT

Il diagramma mette chiaramente in rilievo che nel 2009, anno critico della Grande Recessione, i paesi europei nei quali la forza lavoro occupata è stata maggiormente coinvolta dalle imprese in attività di formazione hanno subito una riduzione del PIL meno pronunciata rispetto a quelli nei quali le imprese sono state meno attive in tale direzione. All'interno di questo scenario, l'Italia presentava una percentuale di lavoratori formati al di sotto della media europea (il 36% contro il 37%) e, parallelamente, è evidente che l'economia italiana nel suo complesso ha sofferto una perdita di PIL ben superiore a quella sofferta dai paesi europei più importanti come la Germania, la Francia e la Spagna.

Questa relazione macroeconomica tra formazione professionale e tassi di crescita suggerisce che la bassa propensione degli imprenditori italiani verso questo genere di attività può fornire una chiave di lettura per interpretare il moderato impatto che la formazione stessa esercita e ha esercitato sulla produttività aziendale. In altre parole, la bassa propensione delle imprese a formare i propri addetti sembra poter essere annoverata tra i fattori che hanno contribuito al rallentamento dell'economia italiana osservato negli ultimi anni e questo rallentamento, a livello aggregato, può aver impedito la rilevazione di un *training effect* più sostenuto. Molto verosimilmente, questa tendenza è destinata a persistere fino a quando le imprese italiane non riguadagneranno posizioni nelle classifiche internazionali sull'erogazione di formazione.

In linea con quanto recentemente raccomandato da autorevoli organismi internazionali, i risultati empirici qui illustrati sono decisamente a favore di interventi tesi ad incentivare la fornitura di formazione professionale aggiuntiva (ILO, 2010; Commissione Europea, 2012). Da una parte, qualche forma di incentivo alla formazione può essere d'aiuto per controbilanciare gli effetti macroeconomici perversi di una bassa fornitura aumentando la profittabilità delle imprese ad investire nel capitale umano della forza lavoro occupata. In effetti, è verosimile che se le imprese nel loro complesso potenziassero l'erogazione di formazione professionale, l'impatto sulla produttività di questa formazione addizionale sarebbe maggiore in ogni singola unità produttiva. Dall'altra, un incremento della formazione potrebbe rendere il sistema economico italiano meno vulnerabile rispetto al verificarsi di shock macroeconomici avversi. In altre parole, un aumento della formazione potrebbe contrastare gli effetti recessivi causati dalla caduta della domanda aggregata che abitualmente caratterizzano le situazioni di crisi economica.

2.3 Le attività intangibili nelle strategie d'impresa nei risultati della “Intangible Assets Survey”

Nel 2013 è stata realizzata la prima indagine nazionale sugli “investimenti intangibili” nelle imprese italiane, denominata “*Intangible Assets Survey*”, che si avvale della metodologia sperimentata nella rilevazione pilota¹² del 2011.

Il modello di rilevazione pilota è stato definito facendo ricorso all'esperienza britannica dell'ONS (*Office for National Statistics*) che, in collaborazione con l'Imperial College di Londra e il Nesta (*National Endowment for Science Technology and the Arts*), ha realizzato a partire dal 2009 due rilevazioni. I risultati sono stati accolti da un grande interesse internazionale, al punto che ne è stata chiesta la messa a regime nel Regno Unito e, da OECD, la sperimentazione in altri paesi europei. È stata predisposta una rilevazione essenziale ma sistematica che, per la prima volta,

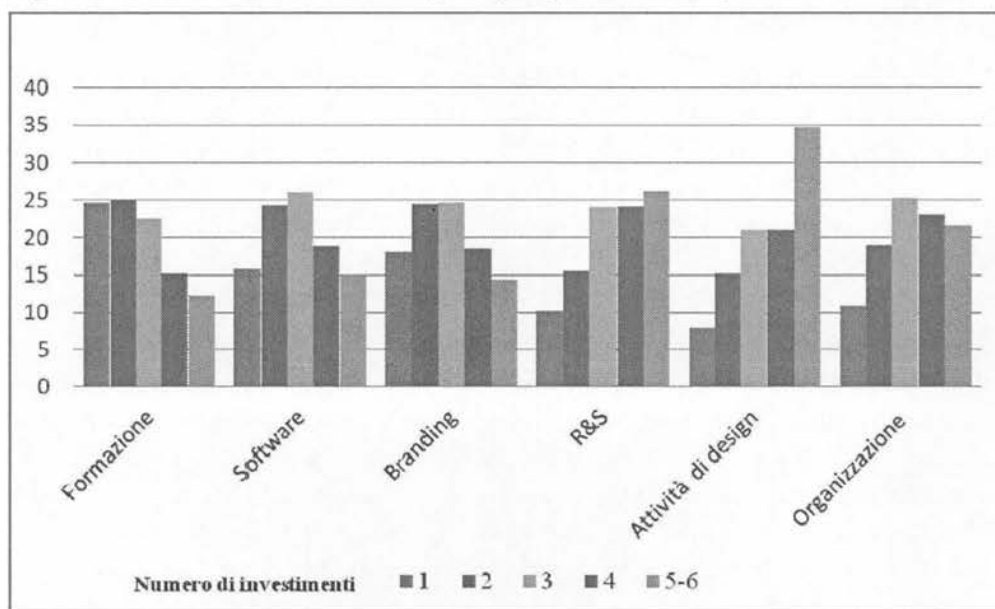
¹² La rilevazione pilota è stata realizzata su un campione qualificato di 158 imprese .

considera contemporaneamente, nella medesima impresa, alcune attività normalmente associate a processi di innovazione: formazione aziendale, acquisizione di software, investimenti in reputazione aziendale, immagine e marchi, ricerca e sviluppo, attività di design, organizzazione aziendale e miglioramento dei processi gestionali e produttivi. L'approccio della rilevazione era totalmente originale per almeno tre aspetti: (a) la focalizzazione su un'ampia gamma di investimenti in *assets* immateriali; (b) l'inclusione degli *assets* generati internamente all'impresa o acquistati dall'esterno; (c) l'obiettivo di stimare i tassi di ammortamento dei beni immateriali, chiedendo alle imprese informazioni sulla durata prevista degli effetti economici dei loro investimenti intangibili (Awano, 2010).

Nell'indagine Isfol è stato applicato integralmente il modello britannico, con un approfondimento sulla formazione; infatti, oltre a voler ricostruire gli investimenti delle imprese in risorse immateriali e confrontare i risultati con altre indagini europee, la ricerca sviluppa nuove prospettive di analisi sulla formazione aziendale, studiando il ruolo degli investimenti in formazione congiuntamente a quelli in altri beni intangibili. La rilevazione, con anno di riferimento 2012, ha interessato in maniera censuaria le imprese con almeno 250 addetti e un campione di imprese dai 10 ai 249 addetti per un totale di circa 30.000 imprese dell'industria e dei servizi¹³. Il campione effettivo è stato di 10.631 imprese.

Le imprese italiane che hanno investito in almeno una delle sei categorie di beni immateriali considerate dall'indagine, sono state 81 mila circa, pari al 66,8% del totale. Le strategie di investimento delle imprese sono piuttosto eterogenee: il 38% ha fatto ricorso ad una sola categoria di *assets*, il 25,3% a due categorie, il 18,4% a tre categorie, il 10,9% a quattro e il 7,5% per investimenti più articolati con 5-6 categorie.

Figura 2.3 - Numero di investimenti per tipologia di asset (%)



Fonte: Isfol "Rilevazione statistica sugli investimenti intangibili delle imprese (Intangible Assets Survey)"

¹³ L'universo di riferimento è composto da più di 120 mila imprese, presso le quali (sulla base dell'archivio ASIA relativo all'anno 2011) risultano occupati 5,9 milioni di addetti.

Dall'indagine emerge che l'attività più diffusa è rappresentata dalla formazione aziendale: il 37,8% delle imprese con 10 ed oltre addetti ha organizzato, nel 2012, corsi di formazione¹⁴. Al secondo posto si collocano gli investimenti in immagine e *branding* con il 34,4%, seguiti a pochissima distanza da quelli in software (32,2%). Le restanti attività hanno percentuali molto più basse: l'organizzazione aziendale coinvolge poco più di un quinto del totale delle imprese, leggermente più bassa la percentuale di investimenti in ricerca e sviluppo (17,0%) e, in ultima posizione, l'investimento in design con meno del 10%. Comunque, a fronte di un'elevata percentuale di imprese che investe in formazione, la quantità di risorse spese è abbastanza modesta; mentre l'attività di R&S, pur essendo poco diffusa, conferma di essere quella con la spesa media più elevata.

Il ruolo strategico che le imprese attribuiscono agli *intangibile assets* non può prescindere dalle risorse e competenze che le aziende impiegano per "fare" piuttosto che "comprare" i loro beni immateriali. Come evidenziato anche da altre fonti (Montresor, Perani, Vezzani, 2014, p. 17), alcuni comportamenti delle imprese possono aiutare a spiegare come vengono percepiti gli investimenti in beni immateriali all'interno delle aziende. L'utilizzo di risorse interne - in grado di produrre tali *assets* con conseguente sviluppo di "conoscenze" - piuttosto che esterne, rappresenta un'importante scelta strategica. Sono soprattutto le attività di R&S (75,8% delle imprese che hanno investito in questo *assets*), di miglioramento organizzativo (59%) e di design (52,7%) ad essere gestite all'interno delle imprese. Si tratta di scelte manageriali basate su specifiche esigenze aziendali riconducibili a strategie che considerano gli investimenti intangibili importanti per la competitività dell'impresa. In generale, la gestione interna di tali processi implica un maggior controllo da parte dell'impresa, che è in grado di orientare anche singole scelte operative in attività che sono spesso organizzate sulla base di progetti. Di solito si tratta di progetti innovativi (Awano, Franklin, Haskel, Kastrinaki, 2010, p. 19) in corso, che possono riguardare il miglioramento di prodotti, servizi, processi produttivi o cambiamenti organizzativi.

Gli investimenti intangibili affidati a fornitori esterni riguardano soprattutto le attività per lo sviluppo di software (73,9%), il *branding* (89,3%) e la formazione (56,9%). L'esigenza di acquisire competenze aggiuntive da soggetti esterni potrebbe essere una scelta conveniente in alcune circostanze, quali il basso costo del servizio o la mancanza di competenze e conoscenze qualificate non immediatamente disponibili all'interno dell'impresa. L'affidamento a soggetti esterni, in particolare in caso di università o enti di ricerca, consente comunque la trasferibilità dei saperi e, sicuramente, un accumulo di "conoscenza" all'interno dell'impresa.

L'analisi descrittiva dei dati fa emergere due dimensioni principali: la prima è costituita da quelle attività più diffuse - quali la formazione, il software e il *branding* - in parte meno onerose e prevalentemente acquisite dall'esterno, quindi considerate ancora poco legate allo sviluppo delle strategie aziendali; la seconda raggruppa attività - come la R&S, il design e l'organizzazione - più impegnative in quanto ad alta specializzazione, prevalentemente sviluppate all'interno del contesto produttivo e direttamente collegate alle strategie aziendali. Il quadro sintetico che si è tracciato coglie il grado di diffusione delle attività considerate ma non dà conto dell'elevata eterogeneità che caratterizza le strategie aziendali rispetto ad un fenomeno molto complesso ed in continua evoluzione.

¹⁴ Dal computo sono stati esclusi i corsi di formazione sulla sicurezza sul lavoro realizzati per obbligo di legge.

L'approccio innovativo dell'indagine - che prende in considerazione simultaneamente una molteplicità di investimenti intangibili finora analizzati separatamente, attraverso indagini settoriali (CVTS, CIS ecc) - consente di analizzare le strategie messe in atto dalle imprese attraverso lo studio delle principali relazioni intercorrenti tra le diverse categorie di *assets* nella gestione (interna/esterna) delle attività immateriali. In particolare, si focalizza l'attenzione su due aspetti: da un lato, sul ruolo della formazione rispetto agli altri investimenti intangibili, dall'altro, sulle articolazioni che il fenomeno può assumere. Ad esempio, dall'analisi descrittiva emerge che solo una piccola percentuale di imprese svolge attività di R&S in modo esclusivo (10%), e quindi si può affermare che quasi tutte le imprese che svolgono R&S sono attive anche in altre categorie (ma non è vero il contrario) e di conseguenza viene da chiedersi con quali altre categorie si associa l'attività di R&S. Naturalmente, questa domanda si pone per tutte le categorie prese in esame dall'indagine, anzi alcuni autori ipotizzano che gli altri *assets*, diversi da R&S, siano presenti soprattutto nelle piccole imprese ma è un fenomeno che rimane nascosto e difficilmente emerge (Awano, 2010).

Partendo da queste considerazioni e dando per acquisita la marcata eterogeneità delle strategie d'impresa nell'utilizzo dei diversi *assets* intangibili è stata realizzata un'Analisi delle Corrispondenze Multiple¹⁵ (ACM) per sintetizzare le relazioni esistenti tra numerose variabili simultaneamente. Ciò ha consentito di individuare dei profili strategici associati al grado di concentrazione degli *assets* e alla loro composizione all'interno delle singole imprese.

L'analisi è stata realizzata prendendo in considerazione solo le imprese con almeno un investimento intangibile (sono circa 81 mila) e un numero elevato di variabili (16 variabili per un totale di 54 modalità) con caratteristiche qualitative. Inoltre, per approfondire il ruolo della formazione è stato creato un indicatore (numero di partecipanti rispetto al numero di addetti) che ha consentito di classificare le imprese formatrici con una "alta", "media" o "bassa" percentuale di formati¹⁶. Comunque, è un indicatore che non entra nella determinazione dei "fattori" ma, così come per le caratteristiche strutturali delle imprese, ma possono contribuire alla loro interpretazione¹⁷.

Sono stati individuati i seguenti fattori:

Il primo fattore "**grado di concentrazione degli intangible assets**", contrappone in maniera abbastanza netta le imprese che hanno investito in una sola categoria di intangibili dalle imprese che hanno investito in una molteplicità di *assets*. Questo fattore è fortemente caratterizzato dalle variabili che indicano il numero di investimenti presenti nella medesima impresa (un solo investimento contrapposto a quattro-sei investimenti in altrettanti *assets*), dalla presenza/assenza di alcune categorie di investimenti e dall'acquisizione esterna degli investimenti. Sul versante positivo sono rappresentate imprese con "*unicità*" di investimento; le imprese con un solo investimento sono 31 mila circa ed il 60% sono associate a questo fattore. Di queste, quasi la metà hanno organizzato corsi di formazione per i propri dipendenti; la formazione è l'attività più diffusa in generale, anche tra le imprese che hanno realizzato una sola attività. Sviluppo di software e attività

¹⁵ A partire, dalle variabili principali per l'analisi, cioè quelle per le quali si cerca una sintesi interpretativa, si individuano i "fattori". Questi sono delle nuove variabili artificiali (latenti) che colgono e rappresentano i principali aspetti della variabilità dei fenomeni studiati e le principali relazioni associative tra le variabili di partenza (Mussino, 1993).

¹⁶ Le imprese sono state classificate in base alla percentuale di lavoratori formati rispetto agli addetti. Sono imprese con "Alta" propensione quelle che formano più del 75% dei propri addetti; "Media" da 25% a 74%; bassa da 1% a 24%; le altre imprese sono non formatrici.

¹⁷ Seguendo un approccio consolidato in letteratura, sono state considerate come "attive", (le variabili che contribuiscono alla creazione dei fattori), quelle relative alle risposte alle domande di maggiore interesse, e come "illustrative" (le variabili che non entrano nella costruzione di fattori ma che possono contribuire alla loro interpretazione), le caratteristiche strutturali delle imprese.

di *branding* sono le altre categorie presenti in questo fattore, anche se con percentuali più modeste (il 26 per cento circa), mentre è del tutto irrilevante la percentuale di imprese con l'attività di R&S e organizzazione (il 2 per cento circa), è completamente assente l'attività di design. Inoltre, un altro elemento associato al fattore è il ricorso ad attività acquisite all'esterno dell'impresa. Il fattore è caratterizzato nel 90 per cento dei casi da imprese di piccole dimensioni che operano soprattutto nel settore dei servizi. Sull'asse negativo, si collocano le imprese con una "*molteplicità*" di investimenti intangibili; sono circa 15mila le imprese che hanno investito quattro o più *assets*, e di queste il 43 per cento circa sono associate a questo fattore. Tutti gli *assets* sono presenti in questo fattore ma quelli che lo caratterizzano, e al tempo stesso hanno anche una forte interdipendenza tra loro, sono l'attività di R&S, l'organizzazione, il design e, in misura minore, la formazione. Inoltre, si registra una forte associazione tra quest'asse e la formazione in situazioni di lavoro (*training on the job*, affiancamento, *workshop*, ecc). In queste imprese tutte le attività intangibili vengono realizzate attraverso una gestione sia interna che esterna, con l'unica eccezione dell'attività di R&S che si contraddistingue per una gestione soprattutto interna. Sono per lo più imprese del settore manifatturiero, di medie e grandi dimensioni, con un'alta propensione a formare i lavoratori.

Il secondo fattore "*diffusione degli intangibile assets*", è fortemente rappresentato dall'incidenza delle diverse categorie di assets. Sul versante positivo dell'asse, troviamo imprese che investono in formazione, che è l'attività *più diffusa*, realizzata attraverso una gestione sia interna che esterna o solo esterna; queste imprese non investono in attività di *branding* né in design e non erogano formazione in situazione di lavoro. Nello stesso asse sono presenti anche imprese che sviluppano software e si occupano di organizzazione aziendale e miglioramento dei processi gestionali e produttivi. Sono imprese di media grandezza (50-249 addetti) che operano soprattutto nel settore dei servizi finanziari, caratterizzate da una media propensione a formare il proprio personale. Il versante opposto (asse negativo) è connotato da imprese che investono in design, che è l'attività intangibile *meno diffusa* tra le imprese italiane, e non investono in attività formative. Inoltre, sono ben rappresentate anche le imprese che investono in R&S e in *branding*. Sono imprese di piccole dimensioni del settore manifatturiero.

Il terzo fattore, "*attività a gestione interna vs attività a gestione esterna*", forse il più interessante, è caratterizzato dalle strategie messe in atto dalle imprese per sviluppare attività intangibili o acquisirle dall'esterno. Sul versante positivo si collocano le attività acquisite dall'*esterno*, con una concentrazione di almeno tre attività intangibili: il software, il *branding* e la formazione. Sono imprese di piccole dimensioni del settore dei servizi e in particolare del commercio. L'asse negativo si caratterizza per l'investimento in un solo *assets*, sviluppato all'*interno* dell'impresa per attività quali: R&S, design, organizzazione e formazione. Sono imprese manifatturiere di media grandezza (50-249 addetti) con un'alta propensione a formare i propri dipendenti.

Il quarto e il quinto fattore, a differenza dei precedenti, sono circoscritti alle variabili che individuano la presenza o l'assenza di determinati investimenti intangibili.

Il quadro che è stato delineato dà conto dell'elevata eterogeneità delle strategie aziendali rispetto agli investimenti intangibili; consente comunque di cogliere alcune linee di tendenza. La formazione è l'attività più diffusa, quella che si associa più di altre con gli altri *assets* anche se per un quarto delle imprese rappresenta l'unico investimento (sono soprattutto piccole imprese). Vediamo più nel dettaglio come la formazione si "combina" con altri *assets*. Sicuramente è associata alle attività di R&S, design e organizzazione. In questo gruppo di imprese emerge chiaramente il ruolo dell'attività formativa, dato che è associata alla formazione in situazione di

lavoro; ciò vuol dire che si utilizza l'attività formativa per trasferire l'innovazione di prodotto o di servizio ma anche quella organizzativa. Comunque, essendo imprese del settore manifatturiero di grandi dimensioni, la formazione non è solo connessa con le innovazioni ma con una gestione sistematica delle risorse umane data l'alta propensione a formare i propri addetti. Una conferma viene da imprese che sviluppano le stesse attività, non contemporaneamente nella medesima impresa, e che comunque sono caratterizzate da un'alta propensione ad erogare formazione ai propri addetti. Al contrario, le imprese di piccole dimensioni hanno una scarsa propensione ad erogare corsi di formazione anche quando investono in altri *assets* intangibili quali design, R&S e *branding*.

Per quanto riguarda le attività prevalentemente acquistate dall'esterno "chiavi in mano" si presentano due combinazioni di attività con formazione: da un lato, associata al software e all'organizzazione aziendale in imprese del settore finanziario di medie dimensioni; dall'altro, associata al software e al *branding* in imprese di piccole dimensioni del settore dei servizi e in particolare del commercio. Nonostante siano *assets* differenti, in imprese di diversa dimensione e diverso settore, la strategia d'impresa sembra essere abbastanza simile: acquisire competenze e conoscenze qualificate non disponibili in azienda. Per alcune attività più specializzate, come il software, è chiara la tendenza all'acquisizione da fornitori specializzati, dove si concentrano le relative competenze. Viene da chiedersi se il ricorso a fornitori esterni sia dovuto ai costi (più bassi) e/o alla mancanza di competenze interne. È probabile che il ricorso frequente ad attività esterne sia dovuto anche alla mancanza di adeguate strutture per realizzare alcune attività, soprattutto nelle piccole imprese. Tuttavia, acquisire attività dall'esterno potrebbe essere un'importante scelta strategica che consente, comunque, un accumulo di conoscenze all'interno dell'impresa.

2.4 *Workplace innovation: modelli organizzativi e pratiche innovative nelle imprese italiane ed europee*

Gli investimenti in capitale umano delle imprese e la loro produttività dipendono in modo significativo da altri investimenti necessari per sostenere la crescita (OECD, 2015). Le imprese riescono infatti ad incidere fortemente sulla loro performance economica, incrementando la produttività del lavoro, anche nei periodi di crisi (OECD, 2010; cfr. par. 2.2), investendo sull'organizzazione del lavoro, attraverso la formazione del personale (Cedefop, 2012) e l'introduzione di innovative pratiche organizzative nei luoghi di lavoro, coinvolgendo sia lavoratori sia rappresentanti sindacali, anche attraverso l'uso di nuove tecnologie e, in generale, favorendo la diffusione degli *intangible assets*¹⁸.

Nel confronto europeo, i dati sull'innovazione e sui processi innovativi delle imprese italiane, soprattutto nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, risultano a livelli ancora non adeguati rispetto agli altri Paesi europei (Benvenuti 2013). I risultati delle rilevazioni Eurostat CIS (*Community Innovation Survey*) e le ultime stime dello strumento europeo per l'*assessment* della *innovation performance* (*Innovation Union Scoreboard*, 2015; Commissione delle Comunità europee 2015) per il quale la CIS fornisce sei dei venticinque indicatori utilizzati dallo *scoreboard*, al fine di monitorare lo sviluppo dell'innovazione nell'UE, mostrano ancora una volta come la Svezia risulti il leader dell'innovazione in Europa, ma il livello complessivo di innovazione dell'UE

¹⁸ Cfr. l'indagine Isfol "Intangibles Assets Survey" in <<http://www.isfol.it/attivita/indagini-e-ricerche/indagini-campionarie/intangible-assets-survey>> [verif. il 19/11/2015]

è rimasto stabile rispetto al 2014. I dati relativi all'Italia ci collocano tra i Paesi moderatamente innovatori, con una performance che si è andata incrementando fino al 2013, con un lieve declino nel 2014 ma con dati al di sopra della media europea per il numero delle pubblicazioni scientifiche internazionali, l'innovazione interna delle PMI e l'innovazione dei processi e dell'organizzazione del lavoro¹⁹.

I dati quantitativi relativi alle pratiche di innovazione dell'organizzazione del lavoro rilevati per l'Italia dalla recente indagine Ísfol "*Intangible Assets Survey*", mostrano tuttavia come le attività innovative di organizzazione aziendale coinvolgano poco più di un quinto del totale delle imprese, superando comunque le attività di R&S, mentre l'*asset* intangibile maggiormente diffuso è rappresentato dalla formazione aziendale (Angotti, Tersigni, 2015).

I livelli di *workplace innovation* e, più in generale, dell'innovazione organizzativa vengono analizzati a livello europeo da Eurofound attraverso le indagini *European Company Survey* (ECS)²⁰ realizzate ogni quattro anni sulle imprese europee. La prima rilevazione è stata condotta nel 2004 con la denominazione *European Establishment Survey on Working Time and Work Life Balance* (ESWT), mentre la seconda con il titolo ECS si è conclusa nel 2009. La terza, condotta nel 2013 in 32 paesi (27 Stati membri dell'UE e Croazia, ex Repubblica Jugoslava di Macedonia, Islanda, Montenegro e Turchia), ha raggiunto un campione di 29.950 unità produttive. Gli obiettivi dell'indagine Eurofound consistono nella raccolta e nell'analisi dei dati sulle politiche e le prassi aziendali e sui loro effetti e tendenze, contribuendo in tal modo all'attuazione dell'obiettivo relativo ad una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva dell'UE, previsto dalla strategia Europa 2020, grazie allo sviluppo di indicatori omogenei. Il ruolo dell'innovazione e degli investimenti in ricerca e sviluppo viene infatti costantemente ribadito dall'Unione europea quale chiave per il recupero della competitività delle imprese, in risposta alla crisi economica degli ultimi anni. Tra le azioni messe in campo a livello europeo, la Commissione ha previsto, tra le sette iniziative prioritarie di Europa 2020, "l'Europa dell'innovazione" (Commissione delle Comunità europee 2010) accanto al più ampio programma Horizon 2020, segno che la politica industriale (Commissione delle Comunità europee 2014b) e le altre politiche dell'UE stanno diventando sempre più integrate nell'obiettivo di utilizzare la leva dell'innovazione, della produttività e dell'uso efficiente delle risorse per garantire un vantaggio competitivo all'Europa.

Tra le politiche messe in campo dall'UE (Commissione delle Comunità europee 2012) per promuovere la modernizzazione dell'industria europea, un ruolo fondamentale è svolto dalla promozione dell'innovazione sul posto di lavoro (*workplace innovation*)²¹ intesa come adozione di nuovi modelli e strutture di business, di gestione delle risorse umane, delle relazioni con l'esterno e soprattutto dell'ambiente di lavoro. I benefici dell'innovazione sul posto di lavoro si riscontrano, secondo la Commissione UE, per tutte le tipologie e dimensioni di impresa; migliorando le condizioni di lavoro e la motivazione dei dipendenti, si registrano riflessi positivi sulla produttività, la capacità di innovazione e la resilienza dell'impresa al mercato. Per sostenere la priorità del *workplace innovation*, l'UE ha lanciato sin dal 2013 Euwin²², il network europeo per l'innovazione

¹⁹ European Union Scoreboard 2015, Italy, <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm> [verif. 19/11/2015].

²⁰ Cfr. European Company Survey 2013, Eurofound <<http://www.eurofound.europa.eu/it/surveys/2013/european-company-survey-2013-00>> [verif. 19/11/2015].

²¹ Il Comitato economico e sociale europeo nel 2011 aveva proposto di definire chiaramente il concetto di luogo di lavoro innovativo (*workplace innovation*) in modo da renderlo una delle questioni centrali di Europa 2020. Cfr. Comitato economico e sociale, 2011.

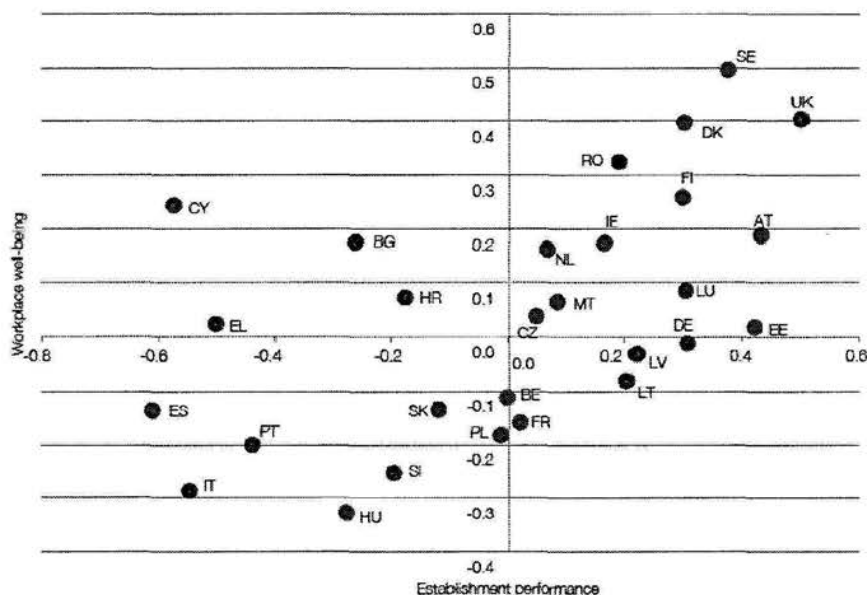
²² Rete Euwin in <<http://goo.gl/n0Ofdy>> [verif. 19/11/2015].

sul posto di lavoro come rete di diffusione e apprendimento per migliorare le prestazioni delle imprese e la qualità dei posti di lavoro in modo sostenibile, al quale prendono parte sia professionisti che parti sociali e decisori.

Basandosi sul concetto e sulle politiche di *workplace innovation* della Commissione europea (Commissione delle Comunità europee 2014a), l'indagine *European Company Survey* (ECS) di Eurofound permette di analizzare l'innovazione nella struttura delle imprese, il modo di gestire le risorse umane, i processi decisionali e i rapporti con l'esterno e, soprattutto, come viene strutturato l'ambiente di lavoro e i sistemi interni di supporto. L'indagine sulle imprese europee del 2013 (la quarta partirà nel 2016) ha esaminato in particolare l'organizzazione, l'innovazione, la partecipazione dei lavoratori e il dialogo sociale nei luoghi di lavoro in Europa, in raccordo con l'indagine EWCS- Eurofound (Indagine europea sulle condizioni di lavoro). In Italia il campione di imprese preso in esame è stato di 1.650 unità.

Secondo i dati Eurofound, nonostante la crisi almeno un terzo delle imprese europee ha introdotto nuovi metodi di organizzazione del lavoro e dei processi (36%; Eurofound 2015a); le più propense ad introdurre tali innovazioni sono le grandi imprese, registrando i più alti livelli di cambiamento organizzativo e del luogo di lavoro in Danimarca. Gli effetti dell'innovazione sul luogo di lavoro e sul benessere lavorativo sono registrati per tutti gli Stati europei nel grafico che segue, nel quale viene mostrata la performance delle imprese con il benessere derivante dal luogo di lavoro innovativo.

Figura 2.4 - Performance delle imprese e benessere derivante dal luogo di lavoro innovativo (Eu28, 2013)



Nota: entrambe le scale sono presentate in unità standardizzate (*z-scored*) con valori zero sugli assi orizzontali e verticali che rappresentano punteggi medi per tutte le imprese.

Fonte: Eurofound ECS, 2013

Box 2.1 - L'uso dei dati statistici per identificare i modelli organizzativi

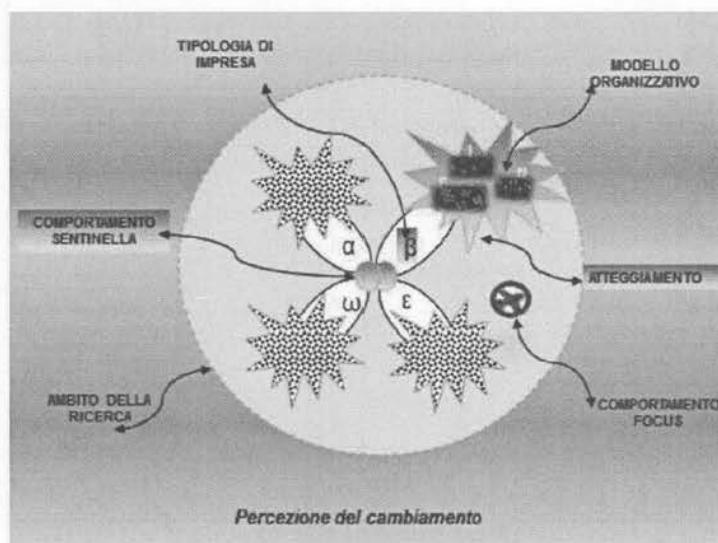
Un approccio innovativo alla identificazione dei modelli organizzativi è proposto in uno studio Isfol basato su dati statistici (INDACO-CVTS), relativi ai comportamenti formativi delle imprese italiane in tempo di crisi (Pistagni, Silvi, 2013).

L'ipotesi è che alcuni comportamenti possano essere più di altri indicativi degli atteggiamenti e del sistema valoriale del soggetto che li pratica e che questo valga anche per le organizzazioni. Per testare questa ipotesi e comprendere le strategie e i modelli organizzativi adottati dalle imprese per fronteggiare la crisi (strategie di *coping*), si è dunque provato a rintracciare il loro "comportamento sentinella", cioè quella scelta organizzativa che in quel momento storico poteva lasciar inferire il loro atteggiamento (teoria dell'inferenza corrispondente). La differenza di comportamento ha permesso di distinguere tipologie diverse di imprese. L'insieme dei comportamenti organizzativi prodotti da ciascuna impresa in ambiti strategici ha consentito di delineare il modello organizzativo.

Per questo le imprese che hanno dichiarato di risentire della crisi sono state distinte in quattro tipologie, a seconda che avessero: subito o meno una riduzione di fatturato; ridotto o meno il personale.

Le domande che hanno orientato la ricerca sono state: a fronte di un fatto scatenante (riduzione del fatturato) quale è la risposta dell'organizzazione? Mantiene o dismette il proprio personale? Perché alcune imprese licenziano, pur non avendo ridotto il fatturato e, viceversa, altre che lo hanno avuto decurtato decidono di non licenziare? Che tipo di imprese sono? L'ipotesi è che lo si possa comprendere meglio dalle ulteriori scelte che ciascuna tipologia d'impresa ha fatto in ambiti strategici quali la formazione, l'innovazione e il *networking* . Ambiti e relativi comportamenti che lo studio ha analizzato al fine di ricavare, per ogni tipologia di impresa, la strategia adottata in ciascun ambito e il modello organizzativo complessivo.

Il modello COPE può essere così rappresentato:



Al centro dell'immagine è visualizzato il comportamento sentinella che, in quanto risultato della combinazione tra un fattore esogeno (riduzione del fatturato) e un comportamento intenzionale (riduzione del personale), viene rappresentato da due insiemi congiunti. Ciascuna combinazione distingue un tipo di impresa. Le tipologie sono quattro (α , β , ω , ε). I modelli organizzativi sono rappresentati dalle figure a forma di stella; il modello organizzativo è un insieme significativo di comportamenti organizzativi, cioè di scelte salienti che l'organizzazione compie in ambiti strategici (F=Formazione; I=Innovazione; N=Networking). Lo sfondo è il contesto: in questo caso il periodo temporale caratterizzato dalla crisi economica. L'immagine è la rappresentazione di un processo di inferenza che collega un comportamento sentinella all'atteggiamento che lo ha generato, attraverso l'analisi di indicatori (quindi di dati statistici) che non sono altro che i comportamenti organizzativi prodotti dall'impresa negli ambiti strategici. Il modello organizzativo è appunto l'insieme di tali indicatori.

Eurofound ha esplorato in profondità le pratiche di innovazione sul luogo di lavoro in alcuni Paesi europei (22 casi in Danimarca, Germania, Irlanda, Paesi Bassi, Regno Unito; 12 casi in Grecia

e Spagna; 17 casi in Bulgaria, Lituania e Polonia) attraverso delle interviste qualitative di follow-up all'indagine ECS 2013. Dal campione europeo sono state selezionate 51 imprese e di queste sono state esaminate, con interviste più mirate, le pratiche di *workplace innovation* (WPI) (Eurofound, 2015b).

La ricerca identifica cinque percorsi di WPI raggiunti dalle imprese intervistate:

- *Top-guided* WPI: le imprese prendono l'iniziativa per l'innovazione del luogo di lavoro ma in modo partecipativo;
- *Autonomy-driven* WPI: in alcune imprese i dipendenti che avevano già partecipato allo sviluppo del modello organizzativo hanno provato ad avere più autonomia nel lavoro;
- *Integral* WPI: l'innovazione sul luogo di lavoro fa parte integrante dell'organizzazione del lavoro dell'azienda;
- *Employee-driven* WPI: l'impresa promuove la partecipazione del dipendente nello sviluppo del modello organizzativo;
- *Innovative behavioural-driven* WPI: il dipendente mostra un atteggiamento innovativo anche se non ha partecipato allo sviluppo del modello organizzativo.

A partire dall'analisi dei risultati delle precedenti indagini ECS, l'Isfol sarà impegnato, nel prossimo biennio, in un'attività di collaborazione in relazione alla Quarta Indagine ECS.

2.5 Il ruolo della formazione a sostegno dell'invecchiamento attivo. Pratiche emergenti verso la costruzione di modelli organizzativi nelle grandi imprese

2.5.1 Età e competenze nei processi di valorizzazione dei lavoratori maturi

Il mutamento demografico in atto, nei paesi più industrializzati, delinea un progressivo invecchiamento della popolazione che si traduce, nel mercato del lavoro, in un invecchiamento della forza lavoro. L'attenzione a livello internazionale intorno a questo problema ha sviluppato strategie di intervento che promuovono l'invecchiamento attivo della popolazione sottolineando, a livello europeo con la strategia EU2020, l'importanza di favorire la più ampia partecipazione dei lavoratori maturi al mercato del lavoro, al fine di assicurare gli attuali assetti economici e sociali. A questo proposito, la formazione e, più in generale, l'apprendimento permanente svolgono un ruolo fondamentale nel sostenere le persone, nel corso della vita, a mantenere capacità e competenze richieste nei contesti lavorativi, superando problemi di obsolescenza e rischio di perdita del patrimonio di competenze disponibile in impresa o di riduzione del potenziale innovativo.

Questo paragrafo mette a disposizione i risultati della ricerca "L'*age management* nelle grandi imprese italiane", condotta da Isfol nel 2014 e volta ad analizzare le pratiche in uso per fronteggiare le problematiche relative all'età nei luoghi di lavoro²³. Essi forniscono le seguenti indicazioni:

²³ La ricerca presenta i risultati di una indagine qualitativa sulle strategie di *age management* messe in atto dalle imprese italiane di grandi dimensioni. Essa ha coinvolto un campione pari a circa il 10% delle imprese italiane con oltre 250 addetti che operano nei settori produttivi più significativi rispetto al tema dell'invecchiamento in quanto legati all'evoluzione tecnologica, ad aspetti usuranti delle mansioni, alla particolare organizzazione dei processi (Isfol (2015d).