

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

quali Piemonte (31,8%), Lombardia (31,6%) e Liguria (31%). Tutte le altre regioni non riescono a raggiungere un tasso di partecipazione formativa superiore al 30%. Fanalino di coda sono la Campania, con il 22,1% di dipendenti formati, e la Basilicata con il 22,8%; le altre regioni meridionali realizzano tutte percentuali che si collocano attorno al 24-25%.

È interessante anche esplorare motivazioni e finalità della formazione aziendale (tab. 2.2). Tra le imprese che hanno svolto formazione attraverso i tradizionali corsi d'aula (20,8%, soprattutto medie, grandi e grandissime imprese), la finalità più importante rimane quella di aggiornare il personale sulle mansioni già svolte (84%): ciò vale per tutti i settori di riferimento, le ripartizioni territoriali e le classi dimensionali. Solo per poco più di un decimo di queste imprese la formazione serve per riqualificare il personale addestrandolo a svolgere nuovi lavori o nuove mansioni (11,4%).

Tabella 2.2 – Imprese che hanno svolto corsi di formazione e finalità della formazione svolta per sett ore, ripartizione territoriale e dimensione aziendale (val. %, 2015)

|                                       | Imprese che hanno svolto formazione con corsi | Finalità della formazione (quote %) |   |   |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|---|---|
|                                       |   | formare i neo-assunti               | aggiornare il personale sulle mansioni già svolte | formare il personale per svolgere nuove mansioni/lavori |
| SETTORE                               |   |                                     |   |   |
| Industria in senso stretto            | 20,4  | 5,1                                 | 81,6  | 13,3  |
| Public utilities (energia, gas, etc.) | 38,7  | 2,5                                 | 86,9  | 10,6  |
| Costruzioni                           | 21,7  | 3,6                                 | 83,9  | 12,6  |
| Servizi                               | 20,6  | 4,7                                 | 84,6  | 10,7  |
| RIPARTIZIONE TERRITORIALE             |   |                                     |   |   |
| Nord Ovest                            | 23,4  | 4,6                                 | 84,0  | 11,4  |
| Nord Est                              | 24,1  | 5,6                                 | 81,9  | 12,5  |
| Centro                                | 19,5  | 4,8                                 | 83,8  | 11,4  |
| Sud e Isole                           | 16,9  | 3,4                                 | 86,4  | 10,2  |
| CLASSE DIMENSIONALE                   |   |                                     |   |   |
| 1-9 dipendenti                        | 16,5  | 3,4                                 | 85,2  | 11,3  |
| 10-49 dipendenti                      | 30,6  | 3,5                                 | 84,4  | 12,1  |
| 50-249 dipendenti                     | 60,9  | 3,4                                 | 87,4  | 9,3   |
| 250-499 dipendenti                    | 77,9  | 15,6                                | 71,4  | 13,0  |
| 500 dipendenti e oltre                | 81,7  | 19,7                                | 67,9  | 12,4  |
| Totale                                | 20,8  | 4,6                                 | 84,0  | 11,4  |

Fonte: Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

Ancora più di rado le imprese utilizzano le attività formative per i neo-assunti: evidentemente, specie le micro, piccole e medie imprese, preferiscono attingere le competenze che servono direttamente dal mercato del lavoro, assumendo personale già formato. Fanno eccezione solo le grandi (15,6%) e grandissime (19,7%) imprese: probabilmente solo queste possono sobbarcarsi i costi necessari alla formazione del personale neo-assunto. È un'occasione mancata, perché la formazione del personale in ingresso rappresenta una soluzione efficace al problema del *mismatch*

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

tra domanda e offerta di lavoro, che molte aziende, specie di piccole dimensioni, da tempo lamentano.

### 2.1.2 Le previsioni di assunzione e la domanda di competenze

Nella tabella 2.3 sono indicate le assunzioni previste nel 2016, per le imprese innovatrici e non innovatrici<sup>20</sup>. Le imprese non innovatrici, che rappresentano l'85,8% del totale delle imprese, intendono assumere nel 2016, secondo le stime Unioncamere, oltre 580mila unità di personale, mentre le aziende innovatrici ne assumeranno quasi 180mila. Le previsioni di assunzione sono più rosee per le aziende del settore servizi (specie quelle non innovatrici con il 76,7%), per le imprese settentrionali (con una punta del 35,7% tra le imprese innovatrici del Nord Ovest) e per le micro imprese non innovatrici (37,6%). Più scarse le aspettative di assunzione nel settore delle *public utilities* (attorno all'1% sia tra le imprese innovatrici che quelle non innovatrici), nelle aziende meridionali innovatrici (18,7%) e nelle imprese tra i 250 e i 499 dipendenti (5,7% tra le imprese non innovatrici)<sup>21</sup>.

Tabella 2.3 – Previsioni di assunzione per classe di età e per settore, ripartizione territoriale e di mensione aziendale (v.a., val. %, confronto fra imprese innovatrici e non)

|                                  | Assunzioni previste nel<br>2016 (v.a.) |                         | per classi di età (% sui rispettivi totali) |                         |                     |                         |                     |                         |
|----------------------------------|--|-------------------------|---|-------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|
|                                  |  |                         | Fino a 29 anni                              |                         | 30 anni e oltre     |                         | Non rilevante       |                         |
|                                  | Imprese innovatrici                    | Imprese NON innovatrici | Imprese innovatrici                         | Imprese NON innovatrici | Imprese innovatrici | Imprese NON innovatrici | Imprese innovatrici | Imprese NON innovatrici |
| <b>SETTORE</b>                   |  |                         |   |                         |                     |                         |                     |                         |
| Industria in senso stretto       | 28,4                                   | 12,8                    | 30,3  | 25,8                    | 26,6                | 23,9                    | 43,1                | 50,3                    |
| Public utilities                 | 1,7                                    | 1,4                     | 54,3  | 20,6                    | 19,6                | 28,4                    | 26,1                | 51,0                    |
| Costruzioni                      | 2,8                                    | 9,2                     | 17,3  | 17,9                    | 34,2                | 31,4                    | 48,5                | 50,7                    |
| Servizi                          | 67,0                                   | 76,7                    | 39,8  | 28,5                    | 14,6                | 18,5                    | 45,6                | 52,9                    |
| <b>RIPARTIZIONE TERRITORIALE</b> |  |                         |   |                         |                     |                         |                     |                         |
| Nord Ovest                       | 35,7                                   | 26,4                    | 38,9  | 27,6                    | 18,5                | 21,5                    | 42,6                | 50,9                    |
| Nord Est                         | 26,7                                   | 26,2                    | 34,3  | 25,3                    | 19,1                | 20,5                    | 46,6                | 54,3                    |
| Centro                           | 18,9                                   | 19,8                    | 37,6  | 30,0                    | 17,8                | 19,5                    | 44,6                | 50,5                    |
| Sud e Isole                      | 18,7                                   | 27,7                    | 35,4  | 26,3                    | 19,0                | 20,5                    | 45,6                | 53,2                    |
| <b>CLASSE DIMENSIONALE</b>       |  |                         |   |                         |                     |                         |                     |                         |
| 1-9 dipendenti                   | 18,9                                   | 37,6                    | 34,8  | 30,0                    | 22,6                | 22,8                    | 42,6                | 47,3                    |
| 10-49 dipendenti                 | 14,5                                   | 24,1                    | 25,3  | 23,2                    | 26,1                | 22,5                    | 48,5                | 54,3                    |
| 50-249 dipendenti                | 14,9                                   | 17,7                    | 24,8  | 20,1                    | 22,6                | 20,8                    | 52,7                | 59,1                    |
| 250-499 dipendenti               | 9,7                                    | 5,7                     | 34,2  | 27,9                    | 20,8                | 19,2                    | 45,0                | 52,9                    |
| 500 dipendenti e oltre           | 42,0                                   | 14,9                    | 46,4  | 34,1                    | 12,3                | 12,0                    | 41,3                | 53,9                    |
| <b>Totale</b>                    | <b>184.640 (v.a.)</b>                  | <b>582.050 (v.a.)</b>   | <b>36,7</b>                                 | <b>27,1</b>             | <b>18,6</b>         | <b>20,5</b>             | <b>44,6</b>         | <b>52,4</b>             |

Fonte: Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

<sup>20</sup> Per imprese innovatrici si intendono quelle che hanno dichiarato di aver introdotto, nel corso del 2015, innovazioni di prodotto o di servizio che creano un mercato completamente nuovo o che estendono la gamma dei prodotti/servizi offerti, o ancora, modifiche che migliorano radicalmente la performance dei prodotti/servizi attuali.

<sup>21</sup> Per ulteriori approfondimenti sulle previsioni di assunzione e sulle figure professionali maggiormente richieste, cfr. [http://excelsior.unioncamere.net/images/publicazioni2016/excelsior\\_2016\\_fabbisogni\\_occupazionali\\_formativi.pdf](http://excelsior.unioncamere.net/images/publicazioni2016/excelsior_2016_fabbisogni_occupazionali_formativi.pdf).

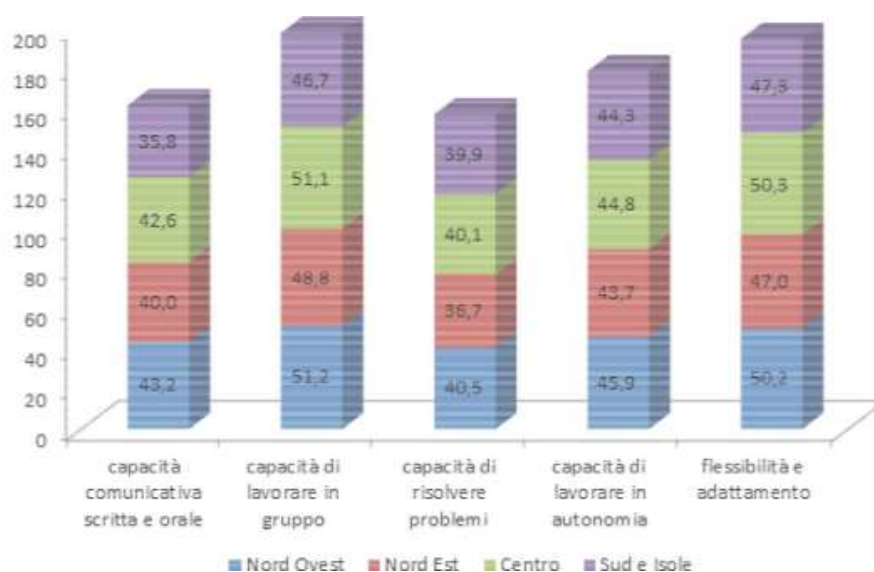


## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

La variabile età non sembra essere rilevante per la maggior parte delle imprese, specie per quelle non innovatrici: ciò, mentre da una parte rappresenta un fattore positivo, in quanto né gli *older workers* né i lavoratori più giovani risultano in tal modo discriminati, dall'altra parte significa anche che le imprese, specie quelle non innovatrici, non sembrano essere interessate né ad un rinnovo delle competenze, né a valorizzare esperienze consolidate. Solo le imprese innovatrici del settore *public utilities* manifestano una maggiore propensione ad assumere personale under 29 (54,3%), oltre alle grandissime imprese innovatrici (46,4%)<sup>22</sup>.

Infine, non può mancare un sia pur breve accenno alle competenze che le imprese ritengono molto importanti per lo svolgimento delle professioni richieste nel 2016 (fig. 2.4 e 2.5).

Figura 2.4 - Competenze che le imprese ritengono "molto importanti" per lo svolgimento delle professioni richieste nel 2016, per ripartizione territoriale (quota % sul totale di segnalazioni di ciascuna competenza, risp. multiple)



Nota: risposte multiple.

Fonte: Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

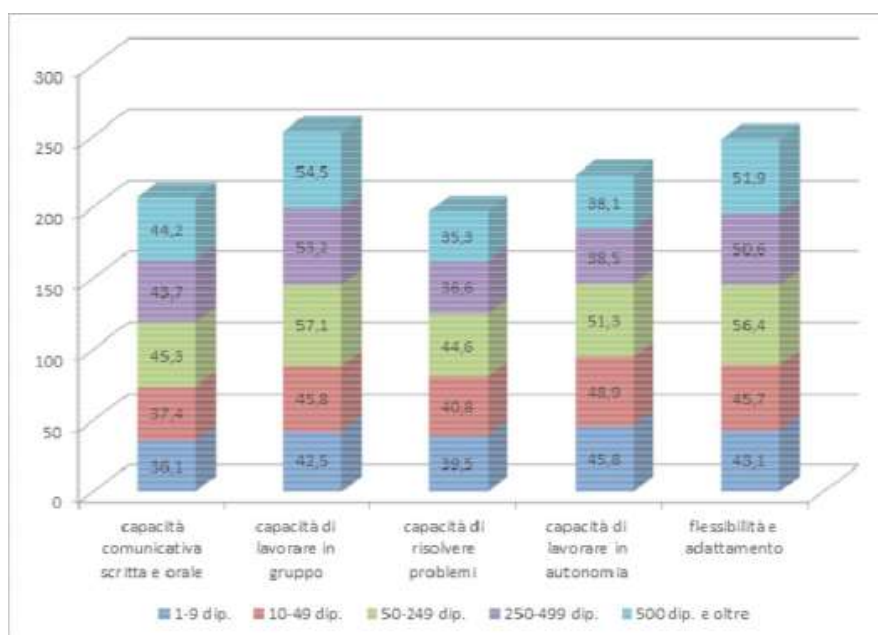
Tra le competenze più importanti per le imprese abbiamo due capacità trasversali: la capacità di lavorare in gruppo (49,6%), maggiormente richiesta tra le aziende del Nord Ovest e le imprese medio-grandi (50-249 dipendenti); e la flessibilità e adattamento (48,8%), caratteristica molto ricercata tra le realtà imprenditoriali del Centro e Sud Italia. Ma anche altre competenze totalizzano percentuali abbastanza elevate: la capacità di lavorare in autonomia (44,8%), la capacità comunicativa scritta e orale (40,6%), la capacità di problem solving (39,3%). Sono tutte caratteristiche considerate importanti in un mercato del lavoro soggetto a rapidi cambiamenti,

<sup>22</sup> Stesso discorso si può fare anche per le imprese esportatrici, che pur essendo una minoranza, manifestano una maggiore propensione all'assunzione rispetto a quelle non esportatrici, anche se questa propensione all'assunzione non sembra essere influenzata dalla variabile età.

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

indipendentemente dalla collocazione geografica o dalla dimensione aziendale. Sono inoltre competenze accomunate dalla caratteristica di non poter essere trasmesse tramite i consueti canali di istruzione e formazione professionali, ma che possono essere acquisite solo tramite la pratica lavorativa, o attraverso percorsi formativi ad hoc, di tipo maturativo o esperienziale.

Figura 2.5 - Competenze che le imprese ritengono “molto importanti” per lo svolgimento delle professioni richieste nel 2016, per classe dimensionale (quota % sul totale di segnalazioni di ciascuna competenza)



Nota: risposte multiple.

Fonte: Elaborazione Isfol su dati Excelsior, Unioncamere

In sintesi, dai dati Excelsior Unioncamere si evince una generale difficoltà delle imprese ad offrire occasioni formative ai propri dipendenti, difficoltà che caratterizza soprattutto le microimprese meridionali e quelle del settore manifatturiero. Il mancato investimento nella formazione sembra essere più una necessità imposta dal generale clima di *austerità* e dalla mancanza di liquidità, che una scelta deliberata e consapevole delle imprese, dettata dalla sfiducia nei confronti della formazione come leva per la ripresa. Questa difficoltà appare insieme una conseguenza e una concausa della crisi economica in atto: più le imprese hanno difficoltà a stare sul mercato, meno hanno la possibilità di investire risorse nella formazione dei propri dipendenti, più stentano a reggere il passo della concorrenza nazionale e internazionale.

È un tipo di difficoltà da cui non sembrano immuni neanche le imprese innovative, esportatrici e le grandi imprese, anche se queste ultime sembrano comunque avere una maggiore volontà e possibilità di investire nel capitale umano, possibilità che offre loro una marcia in più per il superamento dell'attuale congiuntura economica.

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

I divari geografici e regionali nell'investimento in formazione suggeriscono che sarebbe necessaria una *governance* maggiormente unitaria della formazione continua<sup>23</sup>, che affianchi soprattutto le regioni del Sud e delle Isole, e politiche di incentivi alla formazione, magari anche attraverso sgravi fiscali<sup>24</sup>, che diano sollievo e fiducia soprattutto alle micro e piccole imprese, che sono quelle che hanno pagato il prezzo più alto della crisi.

## 2.2 Strategie e comportamenti formativi per gli over 50 nelle piccole e medie imprese

Come hanno affrontato le imprese i recenti mutamenti demografici ed economici e quali scelte gestionali hanno adottato in relazione al fattore età?

In questo paragrafo sono riportati i principali risultati di un'analisi volta a ricostruire le modalità della gestione della forza lavoro matura da parte delle piccole e medie imprese italiane e le caratteristiche del rapporto esistente fra le strategie di sviluppo delle imprese e le soluzioni adottate per il mantenimento, la valorizzazione professionale e l'eventuale reinserimento dei lavoratori maturi. Sono state, in particolare, esplorate le strategie con cui le PMI hanno reagito al perdurare della crisi, le attese e le aspettative manifestate dai datori di lavoro nei confronti delle risorse umane più prossime all'età di pensionamento, i problemi e le soluzioni adottate nella gestione del rischio di perdita di competenze. L'analisi ha utilizzato i dati di una recente indagine<sup>25</sup> realizzata da Isfol, che ha avuto lo scopo di esplorare l'atteggiamento delle piccole e medie imprese italiane nei confronti del tema dell'invecchiamento della forza di lavoro, con la finalità di descrivere e analizzare le aspettative e le soluzioni adottate dagli attori del tessuto produttivo per la gestione dell'invecchiamento delle risorse umane e della perdita di competenze.

Su un totale di circa 5 milioni e mezzo di occupati, oltre un milione e duecento mila sono over 50 (il 22,3%). La distribuzione mostra una significativa prevalenza degli uomini sulle donne in tutte le classi d'età, in particolare per quella più adulta dove la quota delle occupate è inferiore al 30% e il divario di genere è maggiore di quello delle due classi più giovani: il 71,6% sono uomini e solo il restante 28,4% donne. Per quanto riguarda la dimensione dell'impresa, l'analisi è stata condotta esaminando la numerosità aziendale in tre categorie: le piccolissime imprese (10-19 addetti), le piccole (20-49) e le medie (50-249). Proprio queste ultime hanno la più ampia quota di addetti over 50 dove è ultracinquantenne il 24,3% (circa un lavoratore su quattro), superiore quindi alla quota totale esaminata in precedenza pari al 22,3%. L'incidenza dei lavoratori over 50 nei quattro settori economici esaminati è bilanciata in quanto è compresa tra il 20,8% dei servizi ad alto valore aggiunto ed il 23,8% dell'industria.

Oltre il 70% delle imprese considera i lavoratori over 50 come una risorsa per la competitività e per il *business* e circa l'80% crede che siano importanti per preservare il *know-how* aziendale,

<sup>23</sup> Sui sistemi formativi regionali e le difficoltà della *governance* multilivello, cfr.: Angotti R. e Del Cimuto A. (a cura di), 2015, *L'offerta di formazione professionale nelle regioni: i risultati dell'indagine Isfol-OFI - volume 1: l'indagine qualitativa e L'offerta di formazione professionale nelle regioni: i risultati dell'indagine Isfol-OFI - volume 2: l'indagine quantitativa*. Roma: Isfol, I libri del Fondo sociale europeo.

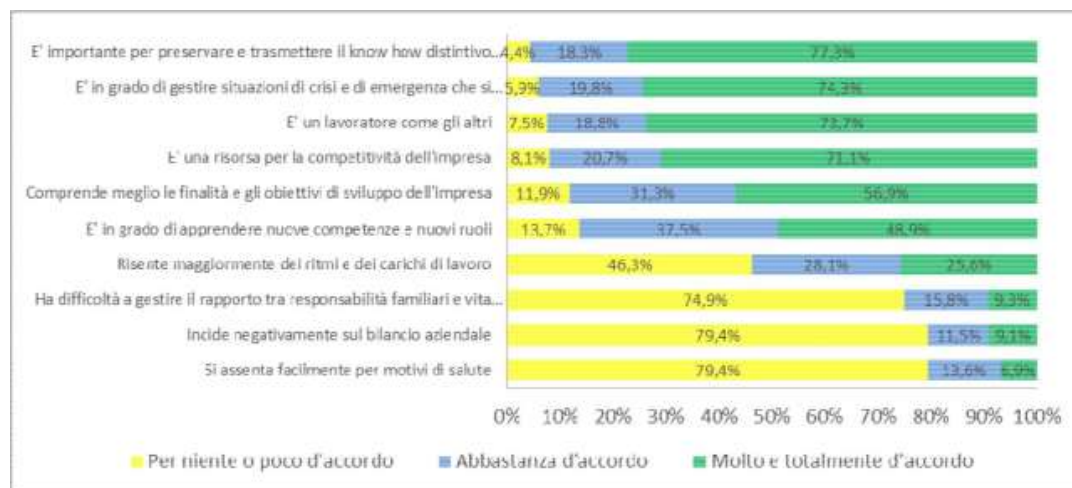
<sup>24</sup> Alcune recenti misure, come i bonus assunzioni del 2016 per i contratti a tempo indeterminato, sembrerebbero andare in questa direzione: cfr. <<https://goo.gl/IG63hC>>[22/11/2016]

<sup>25</sup> L'Indagine campionaria presso gli attori del sistema produttivo sulla gestione della forza di lavoro matura è stata condotta nel 2014 per mezzo della somministrazione di un questionario strutturato ad un campione di 2.000 piccole e medie imprese private non agricole, ovvero imprese con un minimo di 10 e un massimo di 249 addetti. Le organizzazioni sono state estratte casualmente dal Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA).

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

come una sorta di marchio di fiducia da trasmettere all'esterno, a testimonianza di un'immagine sostanzialmente positiva (fig. 2.6).

Figure 2.6 – Affermazioni riguardanti l'immagine dei lavoratori over 50 nelle PMI (val. %)



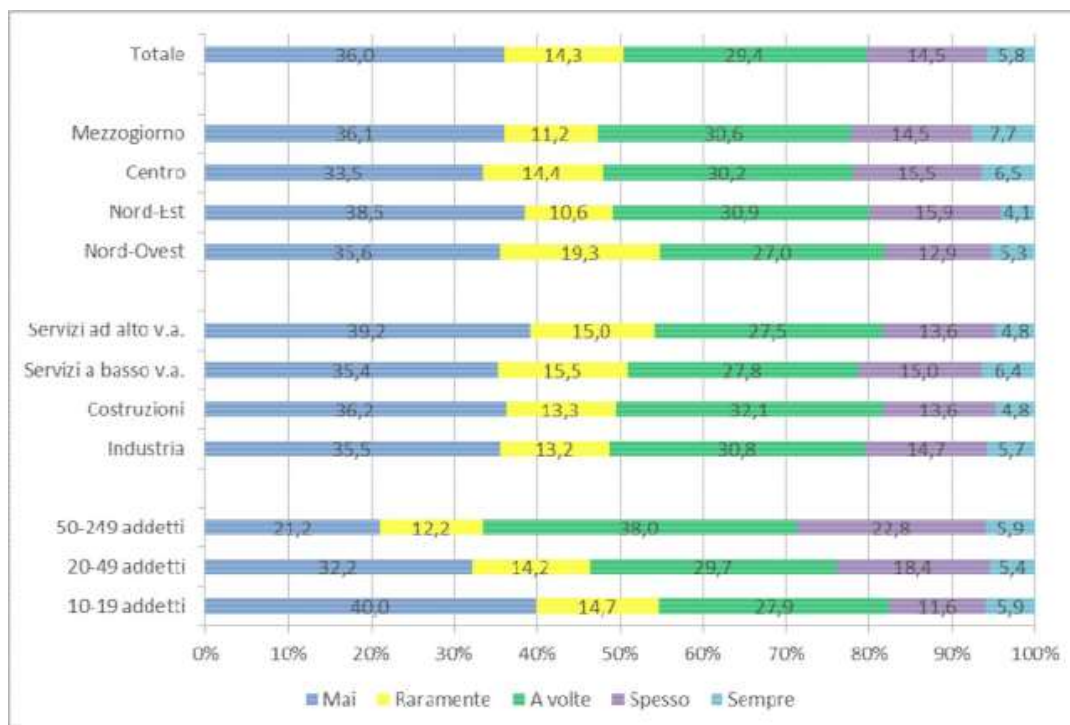
Fonte: elaborazione propria su dati Isfol, 2016

Per quanto riguarda la sperimentazione di nuove modalità organizzative e gestionali, l'applicazione di orari e tempi di lavoro flessibili (ad es.: part-time, banca-ore, periodo sabbatico, gestione individuale della presenza) è la misura più diffusa, adottata dal 56% delle imprese. Altre tipologie di misure, come il telelavoro o l'adattamento dell'ambiente di lavoro alle specifiche esigenze degli addetti over 50 (ad es.: illuminazione, ergonomia, etc.) sono invece molto meno utilizzate. In particolare, ad eccezione di pochi casi (16%), i gruppi di lavoro intergenerazionali dovrebbero essere rafforzati in modo da coinvolgere maggiormente i lavoratori over 50 come *tutor* per trasferire le competenze ai più giovani, in quanto solo il 16% delle imprese adotta questa tipologia di misura. Nello specifico, gli addetti over 50 svolgono un ruolo attivo di maestro/*tutor* spesso o sempre soltanto nel 20% delle imprese, ma mentre tra le medie la quota è circa del 29%, per le piccolissime è solo del 17% (fig. 2.7).



## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

Fig. 2.7 – Addetti over 50 che svolgono un ruolo di maestro/tutor nelle PMI per numerosità aziendale, settore economico e area geografica (val. %)

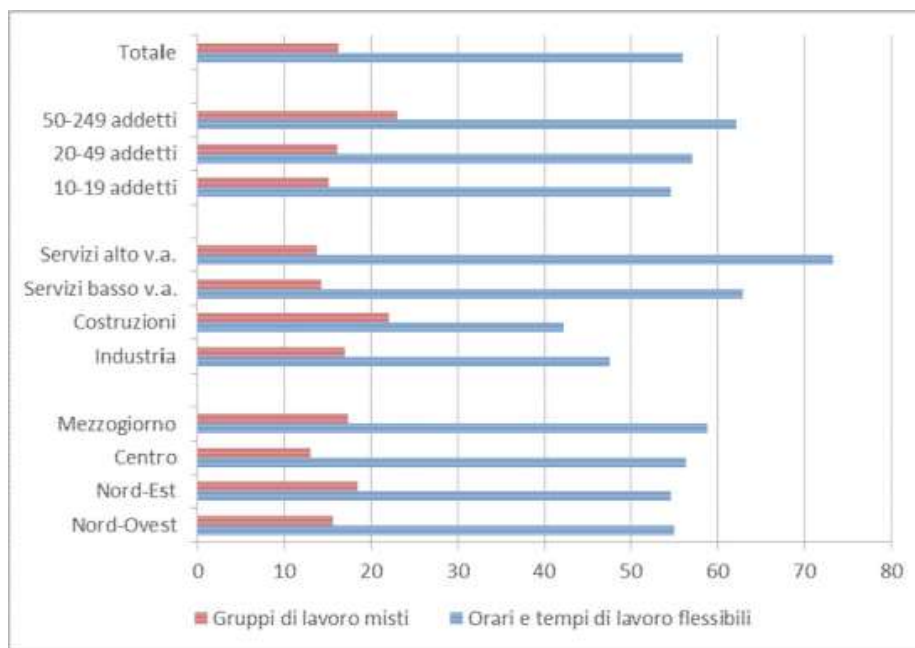


Fonte: elaborazione propria su dati Isfol, 2016

Vi è anche una sorta di relazione diretta tra le imprese che utilizzano spesso o sempre gli over 50 in attività di tutoring aziendali in quanto rispettivamente il 35 e il 30% di esse incentivano anche la costituzione di gruppi di lavoro intergenerazionali; al contrario, solo il 10% delle aziende che non li utilizza mai o raramente promuove la formazione di tali gruppi. Da notare che l'utilizzo di gruppi di lavoro intergenerazionali trova la massima diffusione nel settore delle costruzioni, mentre l'applicazione di orari e tempi di lavoro flessibili nelle due tipologie di servizi (sia ad alto che a basso valore aggiunto); entrambe invece sono adottate maggiormente dalle medie imprese piuttosto che nelle piccole (e ancor meno nelle piccolissime). Nonostante vi sia un'applicazione più diffusa nel Sud piuttosto che nel Centro Italia, la ripartizione geografica non sembra avere un ruolo importante (fig. 2.8).

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

Figure 2.8 – Modalità organizzative sperimentate per numerosità aziendale, settore economico e area geografica (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati Isfol, 2016

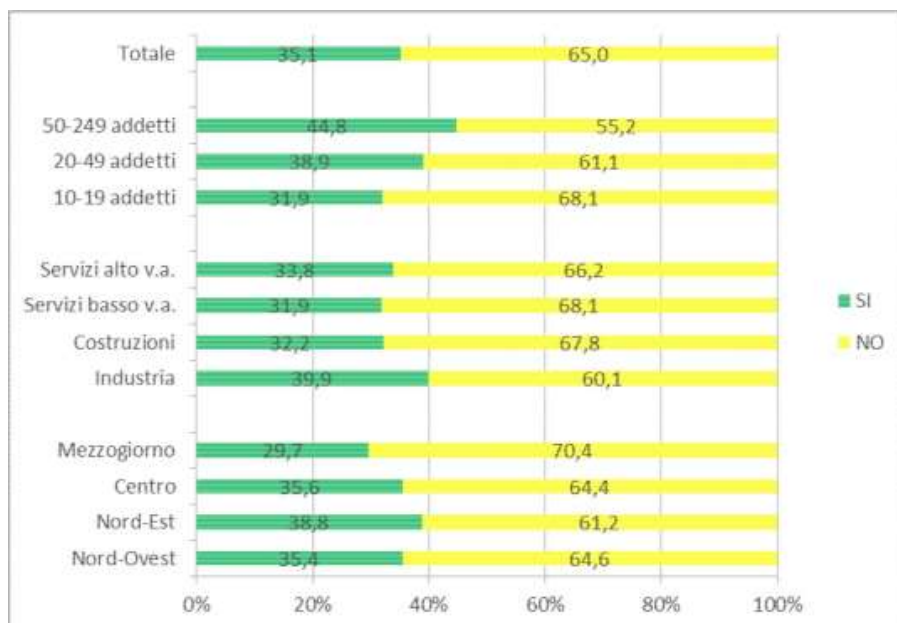
In generale, il miglioramento delle condizioni lavorative degli over 50 è un fattore chiave che le imprese hanno iniziato ad adottare (o dovrebbero avviare). Agevolare l'accesso al part-time e sviluppare accordi di lavoro maggiormente flessibili sono la strada per facilitare la transizione dalla carriera professionale alla pensione. Solo il 35% delle imprese ha percepito un incremento dell'età media delle proprie risorse umane. Tale percezione è stata riscontrata maggiormente tra le medie imprese, operanti nel settore industriale e nel Nord-Est (fig. 2.9). In generale, l'invecchiamento della forza lavoro è spesso considerato un valore aggiunto piuttosto che uno svantaggio. Questi primi risultati descrittivi sono stati anche confermati dall'applicazione di un modello logistico<sup>26</sup>: la probabilità di percepire l'invecchiamento delle risorse umane cresce con l'aumentare dell'età dell'intervistato e con la numerosità aziendale (50 % in più per le medie rispetto alle piccolissime), è più probabile nel Nord-Est (40% in più rispetto ad un'impresa collocata nel Sud) e infine tra le imprese che coinvolgono gli over 50 in attività di *tutoring*, trasmettendo le loro conoscenze ai più giovani.

<sup>26</sup> I risultati del modello sono stati presentati il 9 giugno 2016 presso l'Università degli studi di Salerno-Fisciano in occasione del XLVIII Convegno della SIS (Società Italiana di Statistica). Per ulteriori approfondimenti: <http://meetings2.sis-statistica.org/index.php/SIS2016/SIS2016>



## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

Figure 2.9 – Imprese che hanno riscontrato un aumento dell'età media della propria forza lavoro per numerosità aziendale, settore economico e area geografica (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati Isfol, 2016

Inoltre, le aziende che sperimentano le due principali modalità organizzative precedentemente analizzate - l'applicazione di orari di lavoro flessibili e di gruppi di lavoro intergenerazionali - sono anche quelle che hanno realizzato attività formative per i propri addetti. A tale riguardo, una equa distribuzione delle opportunità formative per i lavoratori di tutte le età rappresenta uno degli obiettivi indicati dalle istituzioni comunitarie<sup>27</sup>: tutti dovrebbero essere nella condizione di poter acquisire, aggiornare e sviluppare le proprie competenze durante tutta la carriera professionale.

La crisi economica ha evidenziato l'importanza della formazione durante tutto l'arco della vita, in particolare per le fasce più adulte della popolazione, al fine di contrastare la disoccupazione. La formazione continua è una delle chiavi per mantenere i lavoratori adulti competitivi nel mercato del lavoro, contrastando il declino delle loro competenze, in particolare in relazione alle nuove tecnologie. Se da un lato il 75% delle imprese ha dichiarato di aver realizzato nel 2013 attività formative per tutti i propri dipendenti (senza particolari differenze in termini di area geografica, settore economico e numerosità aziendale), dall'altro lato si evidenzia un quadro della partecipazione degli over 50 ai programmi di formazione ancora contornato da molte difficoltà. Se si considera infatti che la quota partecipativa ai corsi di formazione d'aula a gestione interna ed esterna è soddisfacente (rispettivamente il 52 e il 65%), dall'altro non si ha sostanzialmente traccia di *training in the job*, affiancamento sul lavoro, partecipazione a congressi o circoli di qualità, workshop, seminari, presentazioni di prodotti/servizi, partecipazione a fiere commerciali, formazione a distanza, visite di studio o modalità di autoapprendimento.

Soltanto in pochi casi gli obiettivi sono stati l'aggiornamento di competenze esistenti e l'acquisizione di nuove (rispettivamente per il 40 e il 29% delle imprese). L'85% delle imprese ha

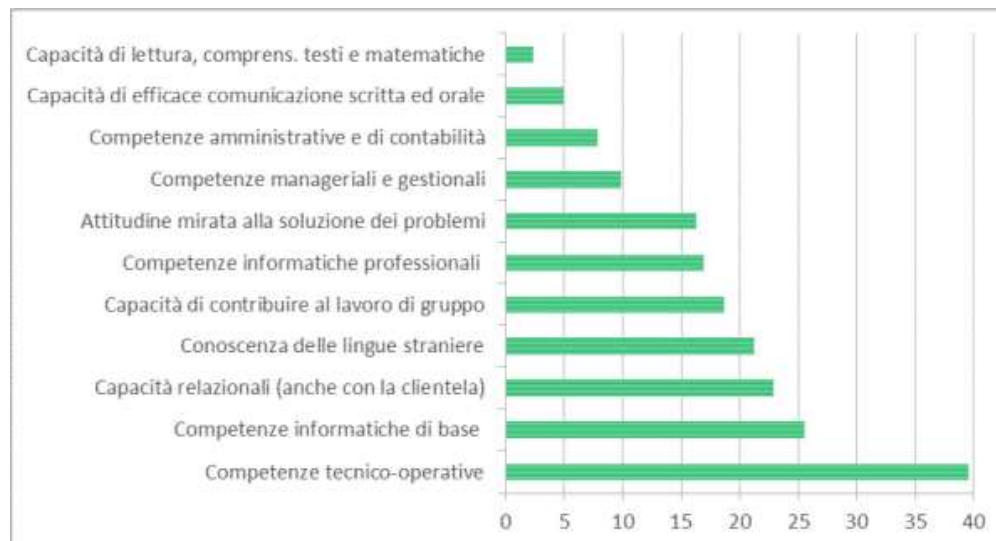
<sup>27</sup> Per maggiori approfondimenti: [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/growth-jobs\\_en](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/growth-jobs_en)

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

coinvolto gli over 50 nei programmi formativi per un aggiornamento obbligatorio per legge, mentre sono sostanzialmente assenti altri propositi interessanti quali lo sviluppo di carriera del personale o favorire la mobilità interna.

In un'ottica di allungamento della vita lavorativa, le competenze ritenute maggiormente da sviluppare attraverso la formazione sono quelle tecnico-operative relative a specifiche mansioni (40%), seguono le competenze informatiche di base (25%), le capacità relazionali (23%) e la conoscenza di lingue straniere (21%). Ulteriori motivazioni altrettanto interessanti sono al di sotto del 20%, quali lo sviluppo di competenze informatiche professionali, di competenze manageriali e gestionali, la capacità di contribuire al lavoro di gruppo (*team-working*), l'attitudine mirata alla soluzione di problematiche (*problem solving*) o la capacità di un'efficace comunicazione scritta e/o orale (fig. 2.10). Questa carenza è anche dovuta in parte alla crisi economica: negli ultimi tre anni oltre la metà delle imprese (circa il 58%) ha dichiarato una sostanziale stabilità negli investimenti in formazione, ma la quota delle imprese che ha dichiarato un calo è decisamente superiore alla quota di quelle che hanno invece riscontrato un aumento (25% vs 15%). Con alcune differenze: a farne le spese sono principalmente le piccolissime aziende (una su quattro ha diminuito gli investimenti, al contrario il 22% delle medie li ha aumentati), sono ubicate nel Centro e nel Mezzogiorno dove circa il 30% ha riscontrato un calo (nel Nord-Ovest e Nord-Est la quota è inferiore al 20%) e operano nel settore delle costruzioni (il 28% circa, nelle due tipologie di servizi è il 20%). In generale, tale comportamento di austerità è anche confermato dal calo degli investimenti in innovazione, i quali, insieme a quelli in formazione, compongono la grande famiglia degli investimenti immateriali (vedi Par. 2.3).

Figure 2.10 – Competenze da sviluppare attraverso la formazione (%)



Fonte: elaborazione propria su dati Isfol, 2016

In conclusione, tutte le imprese, non solo le grandi, dovrebbero sviluppare strategie di *age management*. Prima di tutto incrementando l'utilizzo di strumenti per un "*demographic check*" aziendale e per una corretta "*age structure analysis*" in modo da poter avere strategie ad hoc per

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

ogni specifica situazione aziendale. Inoltre, è importantissimo sviluppare una maggiore cultura della formazione durante tutto l'arco della carriera professionale, in particolare dopo i 50 anni, dove assume un ruolo fondamentale come misura di contrasto al declino delle competenze.

### 2.3 Il ruolo strategico degli investimenti intangibili

L'avvento dell'economia della conoscenza ha portato a riconoscere gli investimenti in *asset* intangibili come fondamentali fattori di crescita nella maggior parte dei paesi. Le evidenze sono numerose. A livello macro-economico, diversi studi sulla "*New-economy*" dell'inizio del secolo (ad esempio: Jorgenson e Stiroh, 2000; Oliner e Sichel, 2000), integrati da analisi sulla "*Growth-accounting*", evidenziano come ad una maggiore crescita del lavoro e della produttività, negli Stati Uniti e nel Regno Unito, così come ad un suo più rapido incremento nel tempo, contribuisce più il capitale intangibile che quello tangibile (Corrado et al, 2009; Marrano et al. 2009; Dal Borgo et al., 2012). A livello micro, l'impatto sulla produttività di R&S, come mostrato in una serie di studi econometrici (cfr. Mairesse e Sassenou, 1991; Hall et al, 2009) è stato recentemente riscontrato anche per un'ampia gamma di attività immateriali, tra cui, le tecnologie dell'informazione, il capitale umano, organizzativo e relazionale (ad esempio Black e Lynch, 2001; Bontempi e Mairesse, 2008; Marrocu et al, 2013)<sup>28</sup>.

L'analisi degli investimenti immateriali delle imprese è stata affrontata sistematicamente, per la prima volta, in uno studio del governo britannico (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 nel 2009 un'indagine pilota per misurare l'innovazione attraverso l'analisi della spesa. 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. Anche in Italia, nel 2013, è stato utilizzato tale modello di rilevazione per la realizzazione della prima indagine nazionale sugli "investimenti intangibili" nelle imprese italiane "*Intangible Assets Survey*". Oggetto specifico della rilevazione, che ha coinvolto le imprese italiane con almeno 10 addetti (anno di riferimento il 2012), sono 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.

Le attività intangibili, prese in considerazione nell'indagine, possono essere sintetizzate<sup>29</sup> attraverso 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

<sup>28</sup> Montresor S., Perani G., Vezzani A. (2014), *How do companies 'perceive' their intangibles? New statistical evidence from the INNOBAROMETER 2013*, Introduction, p. 4

<sup>29</sup> Per un'analisi più approfondita dei risultati dell'indagine si veda: Roberto Angotti e Vincenza Tersigni (2015), "[Capitale umano, conoscenza, innovazione](#)", Osservatorio Isfol, n. 3/2015; Camera dei Deputati, MLPS, Isfol (2016), *XVI Rapporto sulla Formazione continua – Annualità 2014-2015*, <<http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?web=ISFL&opac=Default&ids=20746>> [28/11/2016]; Camera dei Deputati, MLPS, Isfol (2015), *XV Rapporto sulla Formazione continua – Annualità 2013-2014*, <<http://bw5.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?web=ISFL&opac=Default&ids=20239>> [28/11/2016]

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

direttamente collegate alle strategie aziendali. Le analisi sinora realizzate consentono di cogliere alcune linee di tendenza sul grado di diffusione delle attività intangibili ma non danno conto dell'elevata eterogeneità che caratterizza le strategie aziendali rispetto ad un fenomeno molto articolato, complesso ed in continua evoluzione. In questo paragrafo vengono presentati i risultati di un approfondimento sul ruolo strategico che le imprese attribuiscono agli investimenti intangibili, attraverso l'analisi di due aspetti: l'utilizzo di risorse esterne vs interne; l'individuazione di imprese con comportamenti simili nella gestione e, soprattutto, nella combinazione delle diverse categorie di intangibili.

L'analisi dei comportamenti delle imprese può aiutare a spiegare come vengono percepiti gli investimenti in beni immateriali all'interno delle imprese. Infatti, secondo alcuni autori, la quantità di risorse e competenze che le aziende impiegano per "realizzare" internamente piuttosto che "comprare" all'esterno i propri beni immateriali non è solo un problema contabile ma anche un'importante scelta strategica, che si correla con il ruolo specifico che le attività immateriali hanno nello sviluppo dei progetti di innovazione e con il ruolo generale che hanno nel raggiungimento delle performance economiche<sup>30</sup>. In particolare, le aziende che sviluppano internamente beni immateriali, attraverso specifici processi produttivi e organizzativi, costruiscono un vantaggio competitivo duraturo nel tempo<sup>31</sup>. Quindi, l'utilizzo di risorse interne in grado di produrre tali *assets*, con conseguente sviluppo di conoscenze, rappresenta un'importante scelta strategica. Sono soprattutto le attività di Ricerca e sviluppo (R&S), di miglioramento organizzativo e di design ad essere gestite all'interno delle imprese: ciò riguarda, rispettivamente l'89,5%, il 83,1% e il 67,4% delle imprese che hanno investito in *asset* intangibili (fig. 2.11). 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<sup>32</sup> 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 (92,9%), il *branding* (90,4%) e la formazione (83,2%). 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 nel caso di università o enti di ricerca, consente comunque la trasferibilità dei saperi e, sicuramente, un accumulo di "conoscenza" all'interno dell'impresa.

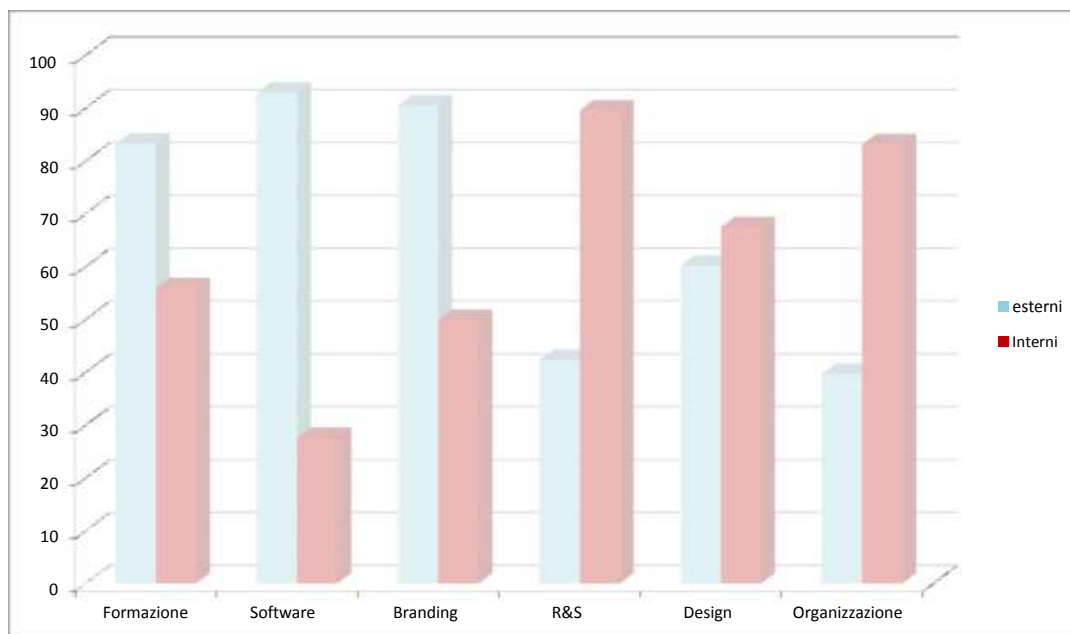
<sup>30</sup> Montresor S., Perani G., Vezzani A. (2014), p. 17

<sup>31</sup> Barney (1991)

<sup>32</sup> Awano G., Franklin M., Haskel J., Kastrinaki Z. (2010), p. 19

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

Figura 2.11 - Percentuale di imprese che investono in attività intangibili per tipo di attività (interna/esterna) e tipo di asset. Anno 2012 (val. %)



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

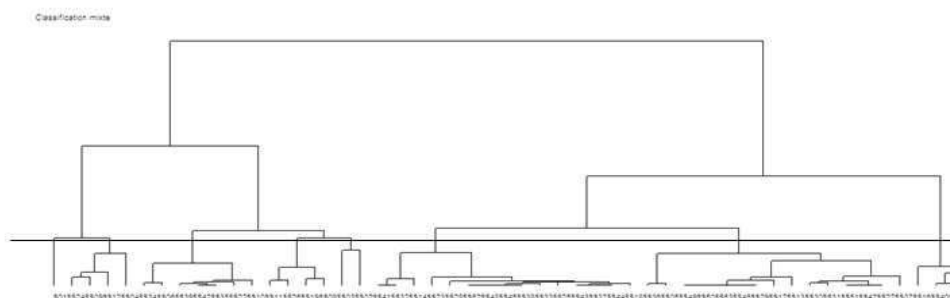
Le due dimensioni diventano qui più nette con l'analisi delle modalità gestionali (interna/esterna) degli investimenti. Le imprese della prima dimensione, costituita dalle attività più diffuse – quali la formazione, il software e il *branding* – si rivolgono prevalentemente a fornitori esterni per realizzare le attività; quelle della seconda dimensione, raggruppano attività più impegnative in quanto ad alta specializzazione – come la R&S, il design e l'organizzazione – e sono sviluppate prevalentemente all'interno del contesto produttivo e direttamente collegate alle strategie aziendali.

L'analisi realizzata finora ha evidenziato la marcata diversificazione nelle scelte aziendali relative all'insieme di investimenti intangibili. È emersa una diffusa tendenza alla complementarità tra gli investimenti realizzati che, determina o comunque, va ad incidere sui processi innovativi delle imprese. Tuttavia, dietro questi aggregati si celano ancora importanti differenze, che vengono alla luce solo quando si disaggregano i dati a livello aziendale. Per questo motivo è stata utilizzata un'analisi descrittiva multivariata che ha consentito di individuare delle dimensioni omogenee, che sintetizzano il ruolo strategico degli intangibili nelle imprese. In particolare, attraverso una *cluster analysis*<sup>33</sup> sono stati individuati dei gruppi omogenei di imprese con comportamenti simili nella gestione e, soprattutto, nella combinazione degli *asset*.

<sup>33</sup> La *Cluster analysis* è stata eseguita con il package SPAD, che utilizza i punteggi fattoriali attribuiti a ciascuna impresa a seguito dell'Analisi delle corrispondenze multiple (ACM). Le procedure di *clustering* si basano sull'aggregazione delle unità iniziali in sottoinsiemi o classi (*cluster*). I gruppi costituiscono partizioni delle unità statistiche. Una partizione è formata da gruppi caratterizzati al loro interno da unità statistiche molto omogenee rispetto ai caratteri simultaneamente considerati.

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

Figura 2.12 - Dendrogramma



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

Data la natura essenzialmente descrittiva dell'analisi, che costituisce un primo approccio allo studio del fenomeno, si è deciso di "tagliare" il dendrogramma (fig. 2.12) a otto gruppi. Ciò ha consentito di avere gruppi di imprese con caratteristiche più omogenee (tab. 2.4).

Tabella 2.4 - Caratteristiche principali dei gruppi di imprese

| Gruppi di imprese<br>(CLUSTER)                                     | Imprese<br>% | Dimensione<br>media<br>(addetti) | N. asset<br>(prevalente/i) | Formazione | Formazione<br>situazione di<br>lavoro | Partecipan<br>ti /Addetti | Ore per<br>partecipan<br>te |
|--|--------------|----------------------------------|----------------------------|------------|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1° cluster<br>"La trasversalità della<br>formazione"               | 13,8%        | 51,0                             | 2<br>(93,5%)               | 100%       | 28,4%                                 | 50,9                      | 21,4                        |
| 2° cluster<br>"Le formatrici"                                      | 14,5%        | 40,1                             | 1<br>(96,3%)               | 100%       | 20,0%                                 | 51,8                      | 23,3                        |
| 3° cluster<br>"La complementarità tra<br>software e branding"      | 11,5%        | 35,1                             | 2<br>(73,7%)               | 0          | 7,8%                                  | -                         | -                           |
| 4° cluster<br>"L'innovazione interna<br>monotematica"              | 9,2%         | 31,5                             | 1<br>(75,4%)               | 9,4%       | 15,9%                                 | 7,5                       | 22,2                        |
| 5° cluster<br>"L'alto livello di<br>esternalizzazione"             | 17,1%        | 25,4                             | 1<br>(100%)                | 0          | 6,7%                                  | -                         | -                           |
| 6° cluster<br>"Il made in Italy"                                   | 8,1%         | 44,5                             | 3-4<br>(71,2%)             | 35,9%      | 20,8%                                 | 26,0                      | 21,8                        |
| 7° cluster<br>"La complementarità<br>diffusa"                      | 18,8%        | 88,5                             | 3-4<br>(97,6%)             | 95,8%      | 45,0%                                 | 55,3                      | 26,3                        |
| 8° cluster<br>"L'alta intensità di<br>intangibili trainati da R&S" | 7%           | 242,5                            | 5-6<br>(88,0%)             | 92,2%      | 59,0%                                 | 63,0                      | 27,1                        |

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

Il primo gruppo, rappresenta il 13,8% ("La trasversalità della formazione"). Tutte le imprese di questo gruppo erogano corsi di formazione ai propri dipendenti. Nel 93% dei casi investono anche in un'altra attività; le combinazioni più frequenti sono con l'attività di marketing e branding (37,1%), con il software (34,9%), l'organizzazione dei processi aziendali (13,3%) e, in misura minore, con l'attività di R&S (6,3%). L'attività di formazione viene erogata prevalentemente da soggetti esterni (84%) e, in misura minore, da soggetti interni (16%). Le imprese del cluster che si occupano di software o branding. Diversamente, le imprese del cluster che si occupano di R&S e di



## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

organizzazione aziendale sviluppano l'attività prevalentemente al proprio interno. Oltre ad erogare corsi di formazione - con una partecipazione pari al 50,9% degli addetti e una media di 21,4 ore per partecipante - un terzo delle imprese ha utilizzato anche l'apprendimento in situazione di lavoro. Nel cluster sono rappresentate soprattutto imprese di piccole dimensioni del settore industriale (apparecchi meccanici, produzione di metalli e industria chimica) e del commercio, localizzate nel Nord-ovest (39,6%) e Nord-est (32,3%). Gli elementi che accomunano queste imprese sono la formazione, seppur con una durata piuttosto breve, e l'esternalizzazione delle attività; è probabile che un ruolo fondamentale sia svolto proprio dai fornitori di macchinari, di tecnologia (software) o di servizi di marketing e *branding*, che offrono formazione come servizio accessorio ai loro prodotti. Tuttavia, una parte consistente di formazione (il 50% circa) è organizzata anche internamente; è probabile che le attività formative vengano 'utilizzate' sia per veicolare ad un più ampio numero di dipendenti le conoscenze acquisite da fornitori esterni, ma anche per condividere le competenze sviluppate con l'attività di R&S in quelle imprese impegnate in cambiamenti organizzativi in seguito alle trasformazioni tecnologiche (anche quelle acquisite dall'esterno).

Il secondo gruppo, rappresenta il 14,5% (*"Le formatrici"*). È caratterizzato al 100% da imprese che hanno investito in un'unica attività in tangibile: la formazione per i propri dipendenti. Sono imprese che nel 57,3% dei casi fanno ricorso esclusivamente a fornitori esterni per erogare corsi di formazione, nel 21,6% dei casi organizzano internamente le attività formative, mentre la restante quota fa ricorso sia a risorse esterne che interne. Poco più della metà sono imprese del settore industriale (produzione di metalli, apparecchi elettronici e industria chimica e farmaceutica), mentre nel settore dei servizi sono coinvolte soprattutto imprese del commercio e dei trasporti. Una quota rilevante di imprese è di piccole dimensioni (84,7% ha 10-49 addetti) mentre, piuttosto elevata, data la presenza di investimenti solo in formazione, la percentuale di PMI (il 13% circa). La maggior parte delle imprese sono situate nel Nord (34,1% Nord-ovest e 33,5% Nord-est) e una piccola percentuale nelle regioni del Centro (20%) mentre è residuale la quota di imprese del Sud e isole.

Il terzo gruppo, rappresenta l'11,5% (*"La complementarità tra software e branding"*). È composto per il 74% circa da imprese che investono in due attività e la restante quota in tre. Le attività con un maggior peso percentuale sono lo sviluppo di software (81,24%) e il *branding* (78,51%), mentre un terzo delle imprese si è occupato anche di organizzazione (39,26%) e R&S (30,70%). Nessuna impresa del cluster offre attività di formazione o sviluppa progetti di design. Quasi il 40% delle aziende del cluster realizza contemporaneamente software e *branding*, mentre il 20% circa associa a queste due attività anche R&S e miglioramento organizzativo. La maggior parte delle imprese che investe in software e in *branding*, acquisisce il *know-how* da fornitori esterni mentre le attività di R&S e organizzazione vengono realizzate soprattutto all'interno dell'azienda. Non sorprende l'affidamento all'esterno di attività così specializzate in quanto si tratta per lo più di piccole imprese (l'86,6%), solo una piccola percentuale è rappresentata da imprese con 50-99 addetti (9%). Quasi la metà delle imprese (41,27%) sono localizzate nel Nord-ovest, il 61,2% appartiene all'industria manifatturiera (apparecchi meccanici, elettrici ed elettronici, e industria chimica) e il 26,8% al commercio. La complementarità tra lo sviluppo di software e il *branding* rappresenta una nuova filiera di attività che le imprese affrontano per adeguarsi alla crescente importanza della rete e delle nuove tecnologie di comunicazione nella promozione del *brand*.

Il quarto gruppo, rappresenta il 9,2% (*"L'innovazione interna monotematica"*). Due sono le caratteristiche del cluster: l'investimento in un unico *asset* intangibile (75,36%) e la realizzazione delle attività con risorse interne (75,85%). In questo cluster sono raggruppate la maggior parte delle imprese che svolgono attività di R&S o di organizzazione aziendale in modo esclusivo, che

## XVII Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2015-2016

rappresentano una piccola percentuale. Solo il 25% delle imprese investe in queste due categorie combinandole tra loro, mentre è del tutto residuale la relazione con l'attività di formazione (5% circa). Sono imprese che utilizzano poco l'attività formativa e solo per una ristretta percentuale di addetti (solo il 7,5%); invece è più elevata la percentuale di imprese che predilige l'apprendimento in situazione di lavoro (20% circa). Anche in questo caso si tratta per la maggior parte di piccole imprese del manifatturiero (tessile, legno, produzione di apparecchi meccanici, elettronici e produzione di metalli), localizzate prevalentemente nelle regioni del Centro o nel Nord-est e in misura minore nel Sud.

Il quinto gruppo, rappresenta il 17,1% (*"L'alto livello di esternalizzazione"*). È un cluster abbastanza numeroso e molto ben caratterizzato. Tutte le imprese hanno investito in un'unica attività realizzata da soggetti esterni; quasi la metà investe in *branding* (49%) e poco meno in software (41%) mentre è residuale la percentuale di imprese che investe in design (3,7%), in organizzazione (3,3%) e in R&S (2,9%). Nessuna impresa del cluster ha investito in corsi di formazione ed è irrisoria la percentuale di imprese che ha fatto ricorso ad attività formative in situazioni di lavoro (6,7%). La maggior parte delle imprese appartiene al settore dei servizi, in particolare commercio e attività di trasporto, mentre una piccola percentuale appartiene al settore tessile e a quello della carta; anche in questo caso sono imprese di piccole dimensioni del Centro e del Sud (rispettivamente il 19,7% e il 24,8%).

Il sesto gruppo, rappresenta l'8,1% (*"Il made in Italy"*). Tutte le imprese del cluster hanno investito in design. Come abbiamo visto nel precedente paragrafo, il design è l'attività che più di altre, viene realizzata in imprese che investono in molti altri *asset* (l'80% circa investe in più di tre *asset*); nessuna impresa del cluster ha infatti investito in una sola attività, ma ha associato il design ad altre attività. L'80% circa delle imprese ha realizzato anche attività di *branding* e quasi la metà ha sviluppato software (49,1%), leggermente inferiore è la percentuale di imprese che ha investito in R&S (41,4%) e in attività formative (35,9%). Sono imprese che hanno un comportamento piuttosto eterogeneo anche rispetto all'acquisizione dall'esterno e/o lo sviluppo interno delle attività: il 40% dell'attività di design è acquisita da fornitori esterni, altrettanto alta è la percentuale che viene realizzata esclusivamente all'interno delle imprese (37,2%), mentre il 22,4% utilizza sia fornitori esterni che risorse interne. Per quanto riguarda l'attività di R&S, le imprese ricorrono quasi esclusivamente a risorse interne (61,6%), il 30% a risorse sia interne che esterne; il software viene acquisito quasi esclusivamente dall'esterno, mentre è più equilibrata la gestione delle attività di *branding* e di formazione, la metà circa viene acquisita esclusivamente da fornitori esterni. L'attività formativa, come abbiamo visto, non è molto diffusa, viene erogata a una percentuale piuttosto bassa di partecipanti (il 26%) con una media di ore non molto elevata (quasi 22 ore per partecipante); anche l'apprendimento in situazione di lavoro non ha un ruolo molto attivo in queste imprese (20,8%). Sono quasi tutte imprese di piccole e medie dimensioni, del settore manifatturiero (tessile, alimentari, legno ecc.) localizzate nelle regioni del Centro e del Nord-est. In questo cluster la dimensione aziendale e i settori in cui operano sono esplicativi rispetto al comportamento nella gestione delle risorse: sono imprese che strategicamente gestiscono all'interno una parte rilevante dell'attività che svolgono (gli *asset* più qualificanti, quali design, R&S e *branding*), mantengono il controllo delle attività, e acquisiscono all'esterno solo parti di attività essenziali per l'ulteriore accrescimento del capitale intangibile aziendale.

Il settimo gruppo, il più numeroso, rappresenta il 18,8%, *"La complementarità diffusa"*. Quasi tutte le imprese del cluster hanno investito in tre (61,2%) o in quattro attività (36,4%), con un nucleo di imprese abbastanza omogeneo nella scelta delle attività su cui indirizzare gli investimenti: la formazione (96% circa) rappresenta una costante associata frequentemente allo sviluppo di