

# Casi e Studi d'Impresa

L'impegno di Assolombarda in tema di formazione continua nasce dalla consapevolezza che essa rappresenta un fattore fondamentale sia per il miglioramento delle performance aziendali e dello sviluppo competitivo, sia per il singolo lavoratore, chiamato a prestazioni in cui lavoro e conoscenza sono sempre più interdipendenti.

Programmare e realizzare interventi di formazione continua significa rispondere alle peculiarità e alle esigenze dei diversi settori e, nel contempo, individuare ambiti comuni da cui la formazione oggi non può prescindere: l'utilizzo delle nuove tecnologie e dell'e-business come strumenti strategici di crescita aziendale; la trasmissione di know-how organizzativo e di nuove competenze gestionali finalizzate al consolidamento delle posizioni di mercato e allo sviluppo competitivo; la gestione del capitale umano e intellettuale aziendale, lo sviluppo del senso di appartenenza e di responsabilità, l'avvicinamento tra valori aziendali e valori personali.

Il rapporto diretto con la domanda di formazione espressa dalle imprese ha permesso di individuare in questi anni i presupposti per lo sviluppo e il consolidamento di quello che a oggi si configura come un sistema territoriale di formazione continua.

**Assolombarda** è una delle più antiche organizzazioni imprenditoriali d'Italia e, per dimensioni, la più rappresentativa nel sistema Confindustria. Conta più di 6.000 imprese associate – nazionali e internazionali, piccole medie e grandi, produttrici di beni e servizi in tutti i settori merceologici – che hanno sede nelle province di Milano, Lodi e Monza e Brianza.

L'**Area Formazione, Scuola, Università e Ricerca di Assolombarda** è attiva nel sostenere il processo di innovazione e cambiamento sviluppando nelle imprese associate la cultura della formazione continua come strumento indispensabile per valorizzare il capitale umano e accrescere la competitività, con l'obiettivo di creare una vera e propria Academy di Assolombarda.

**Fondazione ISTUD** è una Business School indipendente che opera in Europa nel campo della formazione professionale superiore e della ricerca sul management. La missione della Fondazione ISTUD, nata nel 1970 per iniziativa di Assolombarda e di un gruppo di grandi aziende, è essere il riferimento nel rilancio della cultura manageriale italiana attraverso il confronto tra voci diverse e la elaborazione e la diffusione, nella classe dirigente pubblica e privata, di una cultura di gestione informata ai valori del rigore professionale, della produzione di valore, della multiculturalità e della responsabilità sociale.

**FrancoAngeli**  
Management  
Le conoscenze per innovare

€ 18,00 (M)

ISBN 978-88-568-1251-0



9 788856 812510

1490.16

Fondazione ISTUD a cura di

FARE FORMAZIONE A MILANO



ASSOLOMBARDA

## FARE FORMAZIONE A MILANO

Sette anni a fianco delle imprese per lo sviluppo e la competitività

a cura di



FONDAZIONEISTUD

Casi e Studi d'Impresa



FrancoAngeli



# 1. La formazione continua nelle strategie di *lifelong learning*

di Marco Guerci e Marco Vinante

## Obiettivi del capitolo

- definire il quadro di riferimento della formazione continua nelle strategie di *lifelong learning* elaborate a livello sia italiano che comunitario;
- analizzare le prestazioni del sistema nazionale di formazione continua;
- evidenziare le prestazioni di un segmento del sistema di formazione finanziata attuato in Regione Lombardia, i cui dati su imprese e partecipanti sono derivati dal sistema Informo promosso da Assolombarda;
- confrontare i risultati di questo segmento regionale del sistema di formazione finanziata con lo scenario di riferimento nazionale e regionale.

## Principali contenuti

- La formazione continua è vista dalle politiche comunitarie e nazionali come uno strumento di rafforzamento della competitività delle imprese e di sviluppo dell'occupabilità dei lavoratori.
- Il sistema della formazione continua in Italia:
  - registra un investimento di risorse (pubbliche e private) con un trend di costante crescita;
  - risulta ancora in ritardo e lontano dalle performance dei sistemi dei Paesi dell'Unione Europea;
  - presenta alcuni squilibri di accesso alla formazione sia legati alle imprese che ai lavoratori.
- Considerando il segmento del sistema regionale di formazione qui in esame emerge:
  - una significativa crescita nel tempo del coinvolgimento delle micro e piccole imprese;
  - un allineamento con la distribuzione delle imprese lombarde per quanto riguarda i macro settori economico-produttivi;

- un'incidenza di lavoratrici che partecipano alla formazione non del tutto allineata con i dati regionali e nazionali;
- una focalizzazione sui lavoratori in fase di sviluppo professionale e prima maturità (25-54 anni); i lavoratori nelle fasce di inserimento (< 25 anni) e piena maturità (> 55 anni) sono sottorappresentati, anche se si registra un lento ma progressivo miglioramento;
- un fortissimo incremento nella capacità di inclusione di lavoratori con basso titolo di studio, anche se questi lavoratori risultano ancora sottorappresentati.

## **1. Il contesto di riferimento: formazione continua, competitività e sviluppo**

L'investimento nella formazione del capitale umano rappresenta da quasi un ventennio, in Italia ma soprattutto nell'Unione Europea, una leva strategica per la competitività, lo sviluppo economico e la coesione sociale (Becker, 2008; Heckman, 2003; Spencer e Spencer, 1995): analizzare le prestazioni dei sistemi di formazione continua – in sostanza come le imprese utilizzano la leva formativa per obiettivi strategici e quali siano i fabbisogni individuali che riescono a trovare adeguate risposte nel sistema – significa prendere in esame anche gli elementi di base per l'ottimizzazione del sistema formazione continua in Italia, sistema che vede l'utilizzo prevalente di risorse aziendali e viene considerato migliorabile per quanto concerne la sua capacità di inclusione, se paragonato agli analoghi sistemi degli altri Paesi europei. La possibilità di accesso alla formazione è infatti in alcune situazioni legata alle caratteristiche socio-demografiche, all'inquadramento professionale dei lavoratori e alla dimensione dell'impresa in cui sono impiegati (Frigo e Pellegrini, 2006). Tuttavia, tali ritardi del sistema di formazione nazionale sono stati, almeno in parte, ridotti dall'introduzione dei Fondi paritetici interprofessionali (L. 388/2000) che hanno consentito non solo di consolidare la capacità del sistema d'offerta di reagire tempestivamente ai fabbisogni formativi degli attori (imprese e lavoratori), ma anche di ampliare la platea dei destinatari (Frigo e Pellegrini, 2006).

I processi di globalizzazione, innovazione tecnologica e cambiamenti dei sistemi produttivi praticamente in tutti i settori economici – uniti alla riduzione e razionalizzazione della spesa pubblica anche nel settore della formazione – hanno imposto all'Italia, e in generale ai Paesi dell'Unione Europea, una più attenta valutazione degli investimenti in formazione del capitale umano attraverso politiche pubbliche sensibili ai cambiamenti in atto (culturali, strutturali e organizzativi) e flessibili quanto a obiettivi formativi e qualità/consistenza delle competenze in esito.

«La formazione continua si rivolge a persone occupate, al fine di ade-

guare e sviluppare le loro conoscenze e competenze professionali, in stretta connessione con l'innovazione tecnologica e organizzativa del processo produttivo e in relazione ai mutamenti del mondo del lavoro. Le attività di formazione continua possono essere predisposte dalle aziende oppure essere svolte autonomamente dai lavoratori. La formazione continua rappresenta un aspetto fondamentale dell'apprendimento permanente ed è volta a mantenere le condizioni di occupabilità lungo il corso della vita e a migliorare la capacità di adattamento dei lavoratori»<sup>1</sup>.

I ritmi dei processi di innovazione scientifico-tecnologica, informatica e organizzativa da una parte e la crescente complessità delle interdipendenze commerciali internazionali dovute alla globalizzazione dall'altra, determinano da tempo la necessità di un continuo e rapido adattamento del sistema economico. Per mantenere la propria competitività, di conseguenza, gli attori del sistema (le imprese e, in parallelo, i lavoratori ma anche istituzioni e parti sociali) si trovano a dover perseguire un costante aggiornamento (Bartezzaghi, Guerci, Vavassori, 2007).

A partire da queste premesse, fin dai primi anni '90, la rilevanza del *life-long learning* è stata più volte sottolineata dalle istituzioni comunitarie e nazionali come fattore cruciale di crescita dei tassi di occupazione oltre che essere un diritto esplicitamente sancito dalla Costituzione (art. 35). Tale valorizzazione crescente è stata ribadita ed evidenziata non solo da comunicazioni ufficiali e atti legislativi ma, più concretamente, anche dagli investimenti fatti in questo settore: in primis il Fondo Sociale Europeo soprattutto tramite l'Asse D (Promozione di una forza lavoro competente, qualificata e adattabile; sostegno all'imprenditorialità; sviluppo del potenziale umano nei settori della ricerca e dello sviluppo tecnologico) e, a livello nazionale, dalla L. 388/2000 (che ha dato avvio ai Fondi interprofessionali) e dalla L. 53/2000 (attraverso l'introduzione della formazione a domanda individuale e l'istituzione dei congedi per la formazione continua).

Non solo a livello nazionale ma anche all'interno della strategia individuata nel Consiglio di Lisbona del 2000 sono state definite finalità generali e obiettivi che la formazione continua ricopre all'interno del processo di costruzione dello spazio socio-economico europeo; essi possono essere così sintetizzati<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Questa definizione di formazione continua è tratta dal sito del Ministero del lavoro e della previdenza sociale: <http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europalavoro/SezioneOperatori/NetworkProfessionali/SciftAid/AreeTematiche/IstruzioneFormazione/PCFormazione-continua.htm>

<sup>2</sup> Questi gli obiettivi specifici degli Stati membri per il 2010: I. ridurre almeno della metà il tasso di giovani che lasciano prematuramente la scuola, rispetto a quello dell'anno 2000, al fine di raggiungere un tasso medio nell'Unione Europea del 10% o inferiore; II. ridurre almeno della metà lo squilibrio uomini-donne fra i diplomati nei settori della matematica, delle scienze e della tecnologia, garantendo un aumento significativo del numero com-

1. il raggiungimento, entro il 2010, di un livello medio di partecipazione a forme di apprendimento lungo tutto l'arco della vita pari ad almeno il 12,5% della popolazione adulta in età lavorativa;
2. un aumento degli investimenti in risorse umane da parte delle imprese al fine di promuovere la produttività, la competitività e l'invecchiamento attivo;
3. la promozione di condizioni di lavoro in grado di stimolare il permanere in attività dei lavoratori anziani, come l'accesso alla formazione continua.

Nel quadro della strategia di Lisbona i sistemi di istruzione e formazione rappresentano, come evidente da quanto esposto sopra, una risorsa strategica per la costruzione di un'Europa come "l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica duratura accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale" (Lisbona, 2000).

Nel 2005, a metà del periodo di implementazione, la Commissione europea ha rilanciato e rimodulato la strategia di Lisbona decidendo di concentrare maggiormente l'attenzione sulle azioni da svolgere, in sostanza sui processi da implementare per migliorare le performance dei sistemi formativi e socio-economici più che sulle "cifre" da raggiungere, cioè sugli obiettivi operativi da conseguire. Tra le azioni esplicitamente stabilite troviamo: "investire ulteriormente nel capitale umano tramite il miglioramento dell'istruzione e delle competenze".

Un riposizionamento strategico legato all'investimento nel capitale umano si è coniugato, a livello operativo, con il necessario riconoscimento della validità degli apprendimenti a tutti i livelli – formali, informali e non formali<sup>3</sup> – e la valorizzazione delle pratiche di scambio e integrazione tra i di-

plussivo dei diplomati, rispetto al 2000; III. adoperarsi per far sì che la percentuale media delle persone di età compresa fra 25 e 64 anni con un livello di studi secondari superiori, raggiunga l'80% o una percentuale superiore; IV. ridurre la percentuale di giovani di 15 anni con cattivi risultati nella lettura, nella matematica e nelle scienze almeno della metà rispetto a quella del 2000 in ogni Stato membro; V. la partecipazione all'istruzione e alla formazione durante l'intero arco della vita nell'Unione Europea dovrebbe coinvolgere almeno il 12,5% della popolazione adulta in età lavorativa (classe di età da 25 a 64 anni).

<sup>3</sup> Il Memorandum europeo sull'istruzione e la formazione permanente del 30 ottobre 2000, SEC (2000) ha definito tre modi di apprendere, distinguendo tra: a) l'apprendimento formale che si svolge negli istituti d'istruzione e di formazione e porta al conseguimento di diplomi e qualifiche riconosciute; b) l'apprendimento non formale che si svolge al di fuori delle principali strutture d'istruzione e di formazione e, di solito, non porta a certificati ufficiali. L'apprendimento non formale si attua sul luogo di lavoro o nel quadro di attività di organizzazioni o gruppi della società civile (associazioni giovanili, sindacati o partiti politici). Può svilupparsi anche in organizzazioni o servizi istituiti a complemento dei sistemi formali (quali corsi d'istruzione artistica, musicale e sportiva o corsi privati per la preparazione degli esami); c) l'apprendimento informale è il corollario naturale della vita quotidiana. Contrariamente all'apprendimento formale e non formale, esso non è necessariamente intenzio-

versi *setting* (istruzione, formazione, lavoro, società civile). La riorganizzazione dei sistemi educativi – a partire dall’istruzione di base fino all’educazione per gli adulti – secondo i principi guida della «centralità del soggetto» e della «disseminazione delle opportunità di apprendimento» si è estesa anche ai programmi comunitari rivolti ai giovani<sup>4</sup>; purtroppo ad oggi, nonostante gli sforzi nell’avvio delle riforme da parte degli Stati membri, gli ambiziosi obiettivi previsti dalla strategia di Lisbona in tema di istruzione e formazione appaiono difficili da raggiungere nei tempi previsti<sup>5</sup>.

In ogni caso, nonostante le inevitabili rimodulazioni *in itinere* delle policy a livello comunitario<sup>6</sup>, la formazione continua, nel processo di unificazione europea, continua a mantenere un ruolo fondamentale come supporto alle politiche di sviluppo economico, come elemento portante del sistema di formazione permanente, come fattore chiave della competitività di imprese e lavoratori.

La Commissione europea ha recentemente rafforzato ulteriormente la propria azione, adottando provvedimenti-quadro e *framework* che mirano a costruire un sistema strutturato di apprendimento permanente, per consentire il riconoscimento delle competenze e la mobilità di studenti e lavoratori all’interno dei 25 Paesi che fanno parte del mercato europeo; in particolare, 4 sono gli strumenti che la Commissione ha adottato per raggiungere questi obiettivi:

1. la nuova Programmazione 2007-2013 dei Fondi Strutturali;
2. il programma per l’Apprendimento permanente;
3. il Piano d’azione europeo per gli Adulti;
4. le raccomandazioni relative al Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) e al Sistema di trasferimento e riconoscimento dei crediti (ECVET)<sup>7</sup>.

A livello nazionale l’Accordo sulla formazione continua (17 aprile 2007) tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Regioni e Parti So-

nale e può pertanto non essere riconosciuto, a volte dallo stesso interessato, come apporto alle sue conoscenze e competenze.

<sup>4</sup> Essi, infatti, prevedono interventi a più livelli e sono incentrati sull’apprendimento lungo l’intero arco della vita. Nel periodo 2000-2006 afferivano all’educazione non formale (Gioventù), all’educazione formale (Socrates) e all’istruzione professionale (Leonardo da Vinci), mentre quelli approvati nel periodo successivo 2007-2013 si suddividono tra insegnamento scolastico (Comenius), insegnamento universitario (Erasmus), formazione professionale (Leonardo da Vinci), educazione per gli adulti (Grundtvig).

<sup>5</sup> Cfr. Comunicazione della Commissione «Istruzione e Formazione 2010»: *L’urgenza delle riforme per garantire la riuscita della strategia di Lisbona*. Si tratta di un progetto di relazione intermedia congiunta sulla realizzazione del programma di lavoro particolareggiato relativo al controllo degli obiettivi dei sistemi d’istruzione e di formazione in Europa. COM (2003) 685 def.

<sup>6</sup> Per ulteriori informazioni sulla nascita della strategia europea per l’occupazione si veda il sito [www.europa.eu.int/scadplus/leg/it/cha/c11318.html](http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/it/cha/c11318.html)

<sup>7</sup> Cfr. Rapporto Isfol sulla formazione continua 2007, p. 12.

ciali ha affermato la necessità di procedere alla costruzione di un sistema di formazione continua integrato e coordinato, coerente con il costruendo sistema di Apprendimento permanente che l'UE indica tra gli obiettivi prioritari della strategia di Lisbona. Infatti l'Accordo sottolinea che il sistema nazionale di formazione continua, attualmente, è costituito da un set di interventi, separati e in parallelo, che necessitano di un sistema di coordinamento e integrazione – in altri termini forme di *governance* – a cui contribuiscono tutti gli *stakeholder*: Regioni/Province autonome, il MLPS, le Parti Sociali. Nel 2007, nel quadro dell'Accordo nazionale sono seguiti accordi regionali che hanno già avuto una traduzione operativa (in bandi e avvisi pubblici) dando avvio a prime sperimentazioni di integrazione.

Delineato il quadro di riferimento della formazione continua all'interno delle strategie di *lifelong learning*, questo capitolo sarà suddiviso in tre sezioni: in particolare, la prima sarà centrata sulle prestazioni del sistema di formazione continua a livello nazionale, includendo differenti processi di costruzione delle competenze e sarà basata sui dati delle due indagini Isfol sulla formazione continua (Rapporto Isfol sulla formazione continua 2007; Rapporto Isfol sulla formazione continua 2008), la seconda sezione metterà a fuoco le prestazioni di un segmento del sistema di formazione finanziata (attraverso i fondi messi a disposizione delle imprese dalla Legge 236/1993, dal FSE Asse D1, da Fondimpresa Piste Ter), interventi attuati in Regione Lombardia e relativi all'anno 2007/2008, i cui dati su imprese e partecipanti sono derivati dal sistema Informo promosso da Assolombarda. La sezione conclusiva avrà come obiettivo di confrontare i risultati del segmento del sistema lombardo di formazione finanziata con i due scenari di riferimento – quello nazionale e quello regionale – allo scopo di individuare punti di forza e di debolezza della formazione oggi e le possibilità che la formazione continua avrà nel favorire sviluppo, competitività d'impresa e occupabilità dei lavoratori in Lombardia.

## **2. Le prestazioni del sistema italiano di formazione continua**

I rapporti annuali Isfol sulla formazione continua in Italia – è da poco disponibile il Rapporto Isfol sulla formazione continua 2008, alla nona edizione – rappresentano oggi gli strumenti fondamentali per evidenziare gli aspetti strutturali e le dinamiche evolutive del sistema di formazione per imprese e lavoratori, i cui obiettivi fondamentali sono il supporto della competitività, il sostegno allo sviluppo professionale nel mercato interno delle imprese, il rafforzamento dei livelli di occupabilità dei giovani in ingresso nel mercato del lavoro e/o neo-assunti e il miglioramento complessivo di performance e produttività delle economie nazionali.

Si tratta, quindi, del segmento più importante – per profilo strategico e rilevanza economica – del *lifelong learning system* nazionale i cui macro-

obiettivi sono rappresentati dal potenziamento e dalla riorganizzazione dell'educazione permanente degli adulti, ma anche dall'impegno a migliorare i risultati educativi nei primi anni di scolarizzazione. La premessa necessaria per l'apprendimento lungo l'arco della vita è, di conseguenza, che sia garantita un'istruzione di base di qualità per tutti, che promuova l'acquisizione di competenze coerenti con la nuova società della conoscenza, innanzitutto la capacità di «apprendere ad apprendere».

In base all'ampia quantità di dati forniti dai Rapporti Isfol sulla formazione continua relativi agli anni 2007 e 2008 è possibile definire il quadro di riferimento nazionale sull'attuazione di programmi e interventi di formazione dei lavoratori.

In particolare si prenderanno in esame i dati più recenti disponibili attraverso diverse ricerche nazionali e internazionali<sup>8</sup>, utilizzando le informazioni più aggiornate per mettere a confronto le prestazioni del sistema nazionale con quelle di un segmento del sistema regionale lombardo, costituita dalle imprese che aderiscono in prevalenza al Sistema Confindindustriale, implementata attraverso programmi e interventi di formazione finanziata dalla Legge 236/1993, dal FSE D1 e da Fondimpresa Piste TER.

Alla luce di questi dati aggiornati, si può ora tratteggiare la situazione attuale della formazione continua in Italia sia per quanto riguarda le imprese sia per quanto riguarda la partecipazione dei lavoratori.

Le evoluzioni in atto in Italia in tema di formazione continua possono essere suddivisi, in sostanza, in tre ambiti:

1. l'ampiezza del sistema di formazione continua in Italia e la sua incidenza economica;
2. le caratteristiche delle imprese che hanno promosso percorsi di formazione per i propri lavoratori (denominate da Isfol 'imprese formative');
3. le caratteristiche dei partecipanti ai percorsi di formazione.

In particolare, il quadro di riferimento del sistema di formazione continua in Italia può essere sintetizzato in tre punti fondamentali:

- *la percentuale di attività di formazione continua finanziata attraverso il sostegno pubblico è tuttora limitata (Rapporto Isfol sulla formazione continua, 2007<sup>9</sup>): si pone, quindi, la necessità di valutare l'opportunità*

<sup>8</sup> I dati qui presentati si riferiscono alle indagini: a) Isfol INDACO-Lavoratori (Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua), che rileva le caratteristiche e la dinamica della domanda di formazione continua espressa dagli adulti occupati; b) Isfol Indagine sulla Conoscenza nelle imprese (INDACO-Imprese), che analizza i comportamenti e le politiche formative delle imprese, attraverso tre specifiche rilevazioni (INDACO-Grandi Imprese, INDACO-PMI, INDACO-Microimprese); c) Isfol/Eurostat CVTS1 (anno di riferimento 1993); d) Isfol/Eurostat CVTS2 (anno di riferimento 1999); e) Isfol/Eurostat CVTS3 (anno di riferimento 2005, con dati provvisori).

<sup>9</sup> Nel 2005 la quota di finanziamento pubblico sul totale della spesa in formazione continua era pari al 6,1%, Cfr. Rapporto Isfol 2007 sulla formazione continua, p. 24.

sia nel sistema nazionale sia in quelli regionali di passare da policy formative *diffuse* a policy formative *mirate* che consentano di far convergere le ridotte risorse su target specifici, strategia che potrebbe consentire di ottenere una maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse stesse e il raggiungimento di risultati più efficaci per le categorie di lavoratori che vengono considerati obiettivi specifici di programmazione e intervento<sup>10</sup>;

- *l'investimento di risorse nella formazione continua in Italia da alcuni anni registra un costante trend di crescita*: l'andamento della spesa per la formazione mostra come questa attenzione sia effettivamente in aumento, infatti la spesa da parte delle imprese è costantemente aumentata nel quinquennio 2002-2006 (nel 2006 la spesa, al lordo del finanziamento pubblico, ha raggiunto 1.576 milioni di euro a fronte di un importo pari a 895 milioni di euro nel 2000). Questo incremento, tuttavia, si concentra prevalentemente sulle grandi imprese e tocca solo marginalmente le micro e le piccole imprese che, come noto, rappresentano la struttura portante del sistema produttivo italiano, portando limitati benefici al sistema nel complesso che continua a evidenziare bassi tassi di investimento in formazione continua. Anche per quanto riguarda la spesa individuale, cioè l'impegno finanziario dei lavoratori per la partecipazione ad attività di educazione e formazione, dal 2000 si registra un moderato ma costante aumento, pur partendo, rispetto agli altri Paesi europei da livelli più bassi. Nell'ultimo Rapporto Isfol 2008 sulla formazione continua, basato sull'indagine Isfol/Eurostat CVTS3, tuttavia, viene rilevato come questi dati di crescita, pur apprezzabili, non appaiano sufficienti a incrementare l'incidenza delle imprese formative in Italia e a mantenere un adeguato livello di competitività per il sistema economico, rispetto non solo alle tradizionali economie trainanti dell'UE (Germania, Francia, Regno Unito) ma anche rispetto ad altri Paesi dell'Europa mediterranea come Spagna e Portogallo: attualmente, i 2/3 delle imprese italiane non offrono opportunità formative ai propri lavoratori, in ragione, soprattutto, della prevalenza di settori produttivi tradizionali (tessile, turismo, commercio al dettaglio), della struttura dimensionale con una forte presenza di micro e piccole imprese, della ridotta propensione e bassa intensità di innovazione tecnologica nella maggior parte dei settori produttivi italiani<sup>11</sup>;
- *il sistema di formazione continua italiano risulta ancora in ritardo e lontano dalle performance dei sistemi dei Paesi dell'Unione Europea*: i Pa-

<sup>10</sup> Questa strategia di rimodulazione delle *policy formative* potrebbe consentire, attraverso la definizione di 'gruppi bersaglio' anche di valutare più correttamente l'efficienza degli investimenti in formazione continua, l'efficacia nel raggiungere gli obiettivi formativi, l'appropriatezza degli interventi, l'equità nell'accesso alle opportunità formative.

<sup>11</sup> Cfr. Rapporto Isfol 2008 sulla formazione continua, p. 31.

si europei si trovano a livelli più avanzati sia per i dati riguardanti le imprese coinvolte (in alcuni casi si arriva al 90% del totale delle imprese mentre l'Italia si attesta poco sopra il 30%), sia per quanto riguarda il numero di lavoratori, come vedremo successivamente. Già la precedente rilevazione Eurostat CVTS2 del 1999<sup>12</sup> (pubblicata nel 2002) aveva segnalato che solo il 24% delle imprese italiane con più di 10 dipendenti aveva messo in formazione i propri dipendenti contro una media europea pari al 47%, in presenza di un gruppo di paesi membri che si attestava tra il 70% e il 90% quanto a incidenza di imprese formatrici. Questo risultato collocava già in precedenza l'Italia al terzultimo posto nell'UE a 15 membri e al quintultimo nell'UE a 25 membri. Questa situazione non pare essere sostanzialmente mutata nel tempo, nonostante i consistenti sforzi di istituzioni e parti sociali di attivare processi di concertazione e bilateralità e di ampliamento della base di partecipazione ai programmi di formazione continua, per imprese e lavoratori. Nell'ultima rilevazione Isfol/Eurostat CVTS3, infatti, l'Italia si trova tuttora collocata al terzultimo posto nel *ranking* delle imprese formatrici (con il 32%) nell'UE a 25 membri, pur con un incremento, dal 1999 al 2005, di 8 punti percentuali. L'Italia rimane lontana dalle *performance* migliori – Austria, Danimarca, Norvegia, Regno Unito – e, come sottolineato nel Rapporto Isfol 2008, si colloca al confine tra il *cluster* dei Paesi dell'Europa Mediterranea e quello dell'Europa Balcanica neo-comunitaria, nell'incrocio tra incidenza di imprese formative e tasso di partecipazione dei lavoratori<sup>13</sup>. In aggiunta al persistere della 'distanza' del sistema di formazione continua italiano dai migliori in UE (quali Francia, Germania, Regno Unito) per incidenza di imprese formative, in relazione all'obiettivo di raggiungere, nel 2010, una soglia minima di soggetti adulti in formazione pari almeno al 12,5%<sup>14</sup>, definito nell'ambito dalla strategia di Lisbona, l'Italia parte da un valore pari al 4,6% (dato riferito al 2005), mentre alcuni Paesi europei risultano già molto vicini all'obiettivo. Complessivamente il quadro che si delinea nella comparazione internazionale vede l'Italia distante dai valori *benchmark* sia per l'incidenza di imprese formative (32% contro 90% del Regno Unito) e per il tasso di partecipazione ai percorsi formativi (29% contro 59% della Repubblica Ceca).

Per quanto riguarda, invece, le caratteristiche delle imprese si possono analizzare alcune condizioni che segnalano il permanere nel sistema italiano di squilibri nell'accesso alla formazione.

<sup>12</sup> Nell'indagine Eurostat CVTS1 relativa all'anno 1993 l'Italia risultava penultima (con il 15% di imprese formative) nel *ranking* dell'UE a 12 paesi.

<sup>13</sup> Cfr. Rapporto Isfol 2008 sulla formazione continua, p. 25.

<sup>14</sup> Cioè il 12,5% di adulti in formazione rispetto all'intera popolazione con età compresa tra i 25 e i 64 anni.

Le condizioni che influenzano le possibilità di accesso alla formazione per le imprese sono determinate essenzialmente da tre variabili:

- *le dimensioni d'impresa*: emerge nettamente come siano soprattutto le grandi imprese a configurarsi come imprese formative, mentre spesso le piccole e piccolissime imprese non riescono ad attivare alcuna attività di formazione per le proprie risorse umane (in media, nell'arco temporale 2000 – 2006, il 72,8% delle imprese con più di 250 dipendenti ha svolto attività formative, contro il 27,5% delle imprese con un numero di dipendenti da 10 a 49 e il 16,6% di micro imprese con meno di 10 dipendenti); anche i dati più recenti – per il 2005 – rilevati attraverso l'indagine Eurostat CVTS3 confermano la costante difficoltà delle piccole imprese a configurarsi come 'imprese formative': fra le piccole imprese (10-19 addetti) quelle formative rappresentano il 25,6%, fra le grandi (quelle con almeno 1000 addetti) arrivano al 96,7%;
- anche *il macro-settore di attività economica* dell'impresa contribuisce a determinare un accesso differenziato alla formazione continua: le imprese formative sono il 28,4% nell'industria e il 34,5% nei servizi. Se prendiamo in esame i tassi di incremento possiamo osservare che, rispetto al 1999, la crescita è decisamente più sostenuta nel comparto dei servizi (+ 9,7%) rispetto all'industria (+ 5,1%). Per quanto riguarda le dinamiche settoriali, è possibile evidenziare come l'industria tessile e dell'abbigliamento (13,2%), l'ospitalità alberghiera e la ristorazione (14,0%) e il commercio al dettaglio (21,8%), connotati per la forte presenza di micro e piccole imprese (spesso a conduzione familiare), abbiano un'incidenza di imprese formative particolarmente bassa. Questi settori economico-produttivi, più di altri, potrebbero avvantaggiarsi da un utilizzo maggiormente esteso della leva finanziaria pubblica (FSE, L. 236/93, Fondi interprofessionali), soprattutto in funzione di emersione del fabbisogno e di stimolo alla domanda formativa<sup>15</sup>;
- *la localizzazione*: analizzando sia il numero di imprese formative che la spesa in formazione attraverso risorse private, emerge come il Nord sia caratterizzato da possibilità di accesso alla formazione molto superiori rispetto al Sud e alle isole (nel triennio 2000-2003, le grandi imprese – cioè con più di 250 dipendenti – che hanno fatto formazione sono il 95,3% nel Nord-Ovest contro il 77,9% nel Sud e nelle isole; le piccole e medie – cioè imprese con un numero di dipendenti che va da 10 a 249 – che hanno svolto corsi di formazione sono il 29,4% nel Nord-Est contro il 19,5% nel Sud e isole). Anche i dati più aggiornati disponibili attraverso il Rapporto Isfol 2008 non evidenziano, nonostante gli sforzi di istituzioni e parti sociali, un'inversione di tendenza: la maggiore propensione formativa si riscontra nelle imprese localizzate nelle imprese del

<sup>15</sup> Cfr. Rapporto Isfol 2008 sulla formazione continua, p. 34.

Nord-Est e, a seguire, del Nord-Ovest; a grande distanza le imprese localizzate nel Sud, pur in presenza di un incremento rispetto al passato.

I dati presentati sulle caratteristiche delle imprese devono essere necessariamente integrati attraverso l'analisi delle caratteristiche dei lavoratori che influenzano i livelli di partecipazione e accesso alla formazione continua. In questa sede prenderemo in considerazione solo l'indicatore relativo alla partecipazione dei lavoratori alla formazione continua<sup>16</sup>. Complessivamente, l'indicatore di partecipazione segnala un'incidenza di lavoratori partecipanti ai corsi pari al 29% del totale dei lavoratori (in valore assoluto equivalente a 2.512.000 addetti), valore che segnala un incremento rispetto alla precedente rilevazione Eurostat CVTS2 del 1999 (26%).

Dal punto di vista dei lavoratori coinvolti, invece, il tasso di partecipazione alla formazione varia in funzione dei differenti sistemi nazionali ma risulta anche influenzato da più tradizionali variabili socio-demografiche. Infatti, a partire dai dati dei due Rapporti Isfol sulla formazione continua (2007 e 2008) si rileva: *una consistente disparità nella partecipazione dei dipendenti alla formazione continua*, sussiste in confronto agli altri Paesi europei, soprattutto con le economie più dinamiche dell'UE: il dato riferito all'anno 2005<sup>17</sup> colloca l'Italia nella parte centrale del *ranking* con il 29% di partecipazione a fronte di una media europea pari al 33%; inferiore non solo al *benchmark* rappresentato dalla Repubblica Ceca (59%) ma anche rispetto a Paesi quali la Francia o la Svezia (entrambe al 46%) o alla Germania (33%).

Tra le disparità emergono quelle connesse con le seguenti variabili:

- *il genere*: appare ancora forte il divario che separa gli uomini dalle donne (considerando il solo settore privato, nel 2004<sup>18</sup> il 28,7% dei lavoratori uomini ha ricevuto formazione contro il 23,3% delle donne); nel 2005, dalla rilevazione Eurostat CVTS3 emerge che le differenze di genere nella partecipazione alla formazione tendono a decrescere, infatti, la percentuale di partecipanti è pari al 29,4% fra gli uomini e al 27,5% fra le donne. La differenza si riduce, di conseguenza, da 5 punti percentuali a poco meno di 2<sup>19</sup>;

<sup>16</sup> L'indicatore di accesso viene calcolato attraverso il rapporto fra il numero di addetti partecipanti a corsi e il numero totale di addetti nelle sole imprese che offrono corsi di formazione: rappresenta, quindi, un indicatore dell'equità di accesso alle opportunità di formazione nel mercato professionale interno dell'impresa.

<sup>17</sup> Cfr. Rapporto Isfol 2008 sulla formazione continua, pp. 37-38.

<sup>18</sup> Cfr. Rapporto Isfol 2007 sulla formazione continua, pp. 69-70.

<sup>19</sup> Va sottolineato come all'interno dei diversi livelli di inquadramento, tuttavia, possano anche amplificarsi le differenze di genere; il divario nella partecipazione formativa (maschi vs femmine) raggiunge 7 punti percentuali fra gli operai, 11 punti fra gli impiegati e si riduce a 3 fra quadri e dirigenti; il differenziale che separa le donne inquadrate come operaio (tasso di partecipazione: 11,5%) da quelle inquadrate come quadro o dirigente (tasso di partecipazione: 52,2%) supera i 40 punti percentuali (Cfr. MLPS-ISFOL 2008).

- *l'età*: la probabilità di partecipare a percorsi di formazione si incrementa in modo rilevante al decrescere dell'età dei lavoratori: nel 2004 solo il 16,9% dei lavoratori con più di 55 anni impiegati nel settore privato ha ricevuto formazione, contro il 32,1% di lavoratori con un'età compresa tra i 25 e i 34 anni; nel 2005, l'incidenza maggiore di partecipazione dei lavoratori si riscontra nella classi d'età 25-54 anni (29,8%), rispetto agli *over 55* (22,4%) e ai lavoratori con meno di 25 anni (21,9%). Si può ipotizzare che il '*training divide*' – una forma di esclusione delle classi di lavoratori più anziani dalla partecipazione alle opportunità formative – tenda gradatamente a diminuire, anche in funzione della progressiva, anche se lenta, maggiore permanenza in azienda delle classi di lavoratori più anziani;
- *il livello di scolarizzazione*: prendendo come riferimento l'anno 2004, solo l'11,5% dei lavoratori del settore privato in possesso della licenza elementare ha ricevuto formazione, contro il 32,5% di lavoratori dello stesso settore in possesso di un diploma e il 60,8% di lavoratori in possesso di una laurea;
- *l'inquadramento professionale*: è molto alto il numero di impiegati coinvolti in attività formative e sta lentamente, ma costantemente, crescendo il numero di dirigenti coinvolti; tende invece a crescere in modo costante il divario di possibilità d'accesso alla formazione tra impiegati e operai (nel 2004 solo il 18,4% degli operai del settore privato ha ricevuto formazione contro il 43,6 di impiegati);
- *il settore di attività economica*: il tasso più elevato di partecipazione si riscontra per i lavoratori del comparto dei servizi (34,5%) e aumenta proporzionalmente con la dimensione d'impresa (arriva al 56,4% nelle imprese dei servizi con più di 1.000 addetti). La partecipazione degli addetti dell'industria (23,5%) e delle costruzioni (18,6%) risulta, al contrario, nettamente inferiore rispetto al comparto dei servizi.

Da questo quadro delineato nei suoi aspetti essenziali, emerge la necessità di aumentare l'utilizzo di risorse pubbliche per la formazione continua, in quanto l'incidenza del finanziamento pubblico è ancora molto bassa: nel 2005 la quota di finanziamento sul totale della spesa è stato pari al 6,1%, che rappresenta il dato più basso degli ultimi dieci anni. Ciò è spiegabile, come ben evidenziato dal Rapporto Isfol sulla formazione continua del 2007, con un inadeguato livello di informazione sulle opportunità di finanziamento disponibili per le imprese, così come di una indubbia difficoltà degli attori collettivi nell'interpretare correttamente e tempestivamente le esigenze formative del sistema produttivo e nel comunicare efficacemente con esso.

Va, tuttavia, sottolineato come la debolezza della domanda di formazione, che determina, in parte, i limiti quantitativi e qualitativi della stessa offerta formativa, potrebbe trovare una risposta nella costruzione di un siste-

ma integrato e coerente, sulla spinta del già citato Accordo sulla formazione continua del 2007. Già l'indagine ISFOL-INDACO condotta nel 2006 evidenziava, infatti, come la metà delle imprese intervistate ponesse tra le principali motivazioni del mancato ricorso ad attività di formazione il fatto che i lavoratori fossero già in possesso delle competenze necessarie e, per oltre un terzo, il fatto che il tipo di attività svolta non richiedesse interventi formativi ad hoc. Due elementi centrali utili per la costruzione di una maggiore efficacia del sistema di formazione continua emergevano da quella rilevazione: la necessità di un più stretto collegamento tra interventi formativi e processi di innovazione tecnologica e organizzativa delle aziende e dei territori; la necessità di interventi, a livello territoriale e aziendale (animazione, assistenza diretta alle imprese, azioni per l'individuazione e l'espressione dei fabbisogni, ecc), che facessero emergere una domanda che micro e piccole imprese non sono, al momento, in grado di formulare<sup>20</sup>.

### **3. Il sistema regionale di formazione finanziata: il caso Lombardia – Informo**

Questa sezione del capitolo ha l'obiettivo non tanto di valutare la qualità della formazione erogata e l'adeguatezza dei percorsi formativi rispetto a fabbisogni di imprese e lavoratori, quanto di realizzare un'analisi del segmento del sistema lombardo di formazione finanziata preso in esame, analisi che persegue due obiettivi.

Il primo obiettivo è analizzare le prestazioni del segmento del sistema lombardo di formazione continua preso in esame nel periodo 2007/2008. Questa analisi è inclusa nel Paragrafo 3.1.

Il secondo obiettivo è svolgere alcune considerazioni critiche su tali prestazioni, in particolare analizzando:

- come nel tempo esse si sono evolute;
- in che misura esse sono coerenti con l'assetto produttivo regionale;
- in che misura esse sono coerenti con le prestazioni del sistema nazionale di formazione per imprese e lavoratori<sup>21</sup>.

Questa ulteriore analisi è inclusa nel Paragrafo 3.2.

L'ambito di analisi è costituito dai micro-dati rilevati attraverso Informo<sup>22</sup>, archivio informativo promosso da Assolombarda per monitorare nel

<sup>20</sup> Cfr. Rapporto Isfol 2007 sulla formazione continua, pp. 14-15.

<sup>21</sup> Cfr. a) Istat, Rilevazione trimestrale sulle forze di lavoro (Medie 2007); b) Isfol INDACO-Lavoratori (Atteggiamenti e comportamenti dei lavoratori verso la formazione continua); c) Isfol Indagine sulla Conoscenza nelle imprese (INDACO-Imprese), che analizza i comportamenti e le politiche formative delle imprese, attraverso tre specifiche rilevazioni: INDACO-Grandi Imprese, INDACO-PMI, INDACO-Microimprese.

<sup>22</sup> Si tratta del sito di progetto utilizzato dalla Commissione Tecnica Paritetica per la

tempo l'accesso e la partecipazione alla formazione continua in Lombardia afferente al sistema associativo di riferimento.

Le prestazioni dei progetti di formazione finanziata inclusi in questo ambito riguardano<sup>23</sup>:

- *le imprese* lombarde che hanno usufruito dell'offerta di formazione continua finanziata attraverso la Legge 236/1993, il Fondo Sociale Europeo D1, Fondimpresa Piste Ter nel 2007/2008;
- *i lavoratori* delle imprese lombarde che, nel periodo in questione, hanno partecipato a percorsi di formazione, finanziati attraverso questi tre dispositivi.

### **3.1. Le prestazioni del segmento del sistema lombardo di formazione continua preso in esame nel 2007/2008**

#### **3.1.1. Le prestazioni riguardanti le imprese**

Nel 2007/2008, hanno partecipato al sistema di formazione finanziata 3320 imprese lombarde, con una netta prevalenza di micro e piccole imprese (complessivamente poco più dei 2/3, pari al 68,5%) e con una percentuale poco sopra il 30% di medie e grandi imprese (Grafico 1). Senza entrare qui nel merito dell'accesso differenziato alla formazione finanziata su base dimensionale, che verrà esaminato successivamente, tuttavia è indispensabile notare come al termine dei 7 anni di esercizio il sistema di formazione finanziata esaminato risulti, comunque, in grado di coinvolgere nei processi formativi le imprese, indipendentemente dalla classe dimensionale di appartenenza.

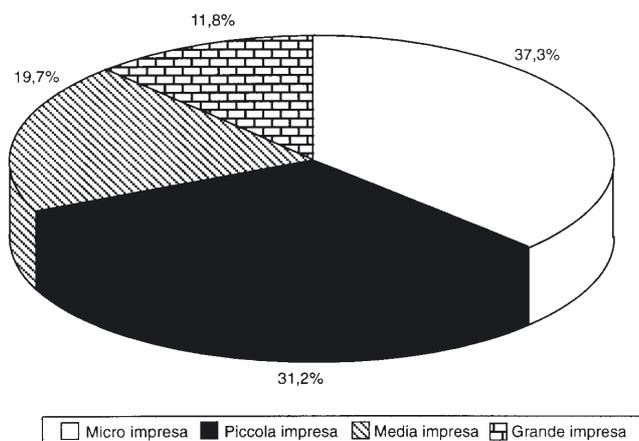
Questo elemento rappresenta una prima conferma empirica della capacità del sistema di agire come 'attrattore' anche rispetto agli operatori economici di minori dimensioni, dando risposte adeguate a fabbisogni formativi che non sempre riescono a essere compiutamente definiti. Nel raggiunge-

Formazione Continua, ex Accordo Assolombarda – CGIL, CISL, UIL del 10.12.2003 – per le attività di monitoraggio e valutazione dei piani formativi condivisi. Per una descrizione accurata del database si veda l'Allegato 1.

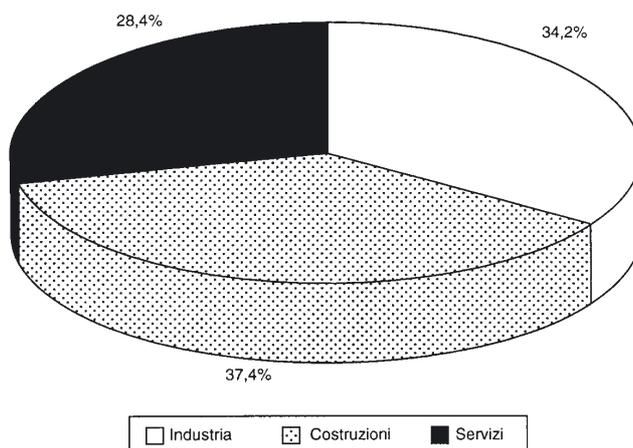
<sup>23</sup> I dati delle imprese e dei partecipanti si riferiscono a percorsi formativi finanziati dalla Legge 236/1993, dal FSE D1, Fondimpresa Piste Ter le cui attività sono state ultimate nel corso del biennio 2007-2008. I risultati relativi ai partecipanti si riferiscono alle partecipazioni registrate nell'archivio Informo: questa modalità di registrazione dei dati implica che le partecipazioni possano differire, in eccesso, rispetto al numero delle persone fisiche (lavoratori) che hanno avuto accesso alla formazione, in quanto alcuni lavoratori potrebbero aver usufruito di più di un'opportunità formativa. Il numero delle imprese che hanno partecipato alla formazione finanziata dalle tre linee di finanziamento è stato calcolato elaborando direttamente l'archivio delle partecipazioni, utilizzando la denominazione dell'impresa di appartenenza del lavoratore e il corrispondente numero di partita IVA.

re questo obiettivo, un ruolo certamente importante è stato svolto da due processi emersi nel periodo in esame:

1. l'impegno costante dalle associazioni di categoria e dalle parti sociali, che hanno attenuato le asimmetrie informative tra piccole e grandi organizzazioni produttive;
2. la costante attenzione all'aggregazione della domanda e alla facilitazione nella partecipazione da parte dell'offerta formativa che ha realizzato i progetti, la quale ha rimosso alcune delle tradizionali barriere di accesso alla formazione finanziata.



**Grafico 1 - Le imprese (classe dimensionale)**



**Grafico 2 - Le imprese (macro settori produttivi)**

Un'osservazione analoga può essere fatta per il macro-settore produttivo di appartenenza delle imprese che hanno usufruito della formazione finanziata: complessivamente la partecipazione delle imprese risulta equamente suddivisa per macro-settore. Seppur poco consistente, emerge una leggera sovra-rappresentazione delle imprese del settore costruzioni e, in parallelo, una lieve sotto-rappresentazione delle imprese dei servizi (Grafico 2).

Un'ulteriore variabile di interesse per l'analisi è rappresentata dalla forma giuridica dell'impresa che ha partecipato alla formazione. In questo caso la situazione risulta assai più polarizzata. Infatti, seppure le società di persone siano comunque rappresentate (poco più di una su 10) e anche le imprese individuali e familiari non risultino totalmente escluse dalle opportunità offerte dal sistema (ha partecipato alla formazione poco più di una su 20), le società di capitale rappresentano quasi i 2/3 delle imprese partecipanti (Tabella 1).

Anche questa analisi conferma che, seppur su livelli meno ampi, il sistema di formazione esaminato ha avuto, nel corso del periodo 2002-2008, la capacità di includere tipologie di imprese – le micro-imprese, le imprese individuali e le imprese familiari – che spesso faticano a trovare risposte a fabbisogni formativi e ad acquisire servizi di sostegno allo sviluppo.

I dati confermano, allo stesso tempo, che ci sono margini per poter migliorare il livello di coinvolgimento soprattutto delle piccole imprese: ciò potrebbe essere possibile sviluppando strategie di promozione più vicine ai reali fabbisogni di questa parte del sistema produttivo. Tali strategie potrebbero essere attivate mappando, diffondendo e “mettendo a sistema” le molte esperienze positive di coinvolgimento già sperimentate negli anni considerati nell'analisi.

**Tabella 1 – Le imprese, forma giuridica**

	v.a.	%
Impresa individuale e familiare	171	5,2
Società di persone	403	12,1
Società di capitale	2081	62,7
Istituzione sociale privata	9	0,3
Società Cooperativa	34	1,0
Consorzio / Società Consortile	3	0,1
Altra forma giuridica	76	2,3
Non rilevata	543	16,4
Totale	3320	100,0

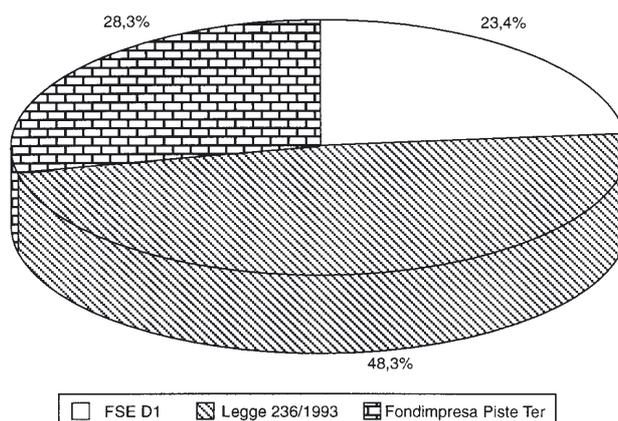
### 3.1.2. Le prestazioni riguardanti i lavoratori

Le caratteristiche dei lavoratori che hanno partecipato a percorsi di formazione finanziata integrano le informazioni sulle imprese e vanno a com-

pletare il quadro generale sulle prestazioni del sistema di formazione considerato.

Le variabili d'analisi saranno: il genere, l'età (in classi), il livello di scolarizzazione, la posizione in azienda. Queste variabili serviranno non solo a descrivere i livelli di partecipazione ma anche a identificare eventuali processi di focalizzazione dell'investimento formativo su determinate posizioni professionali e/o in fasi specifiche del ciclo di vita del lavoratore.

In primo luogo, alcuni dati relativi alla dimensione della popolazione di lavoratori che ha usufruito dei progetti di formazione considerati in questa analisi (Grafico 3). Complessivamente i percorsi offerti dalle tre linee di finanziamento (Legge 236/1993, FSE D1, Fondimpresa Piste Ter) hanno totalizzato 27.794 partecipazioni nel 2007/2008. Analizzando il coinvolgimento delle tre linee emerge come la Legge 236/1993 concentri su di sé poco meno del 50% delle partecipazioni, le altre due linee di finanziamento si suddividano quasi equamente le restanti partecipazioni, con una leggera prevalenza di Fondimpresa Piste Ter (28,3%) rispetto al Fondo Sociale Europeo D1 (23,4%).

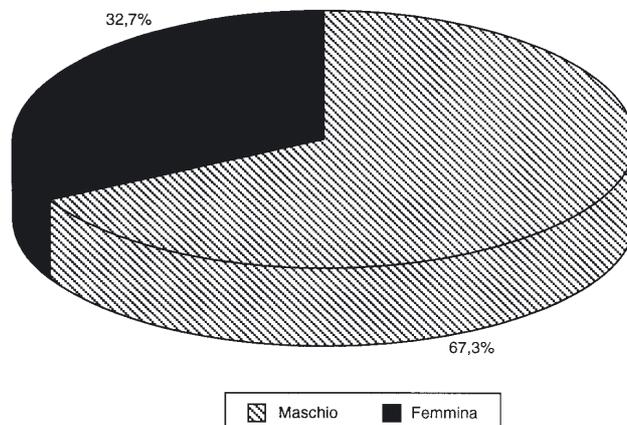


**Grafico 3 – Linee di finanziamento utilizzate per la formazione**

Analizzando il genere dei lavoratori coinvolti emerge come il 67,3% di loro sono maschi e il 32,7% sono femmine (Grafico 4).

L'analisi delle partecipazioni per classe d'età (Tabella 2) permette di osservare che l'incidenza più elevata si realizza per i lavoratori con meno di 45 anni (più dei  $\frac{3}{4}$  delle partecipazioni si concentrano al di sotto di questa soglia). In particolare, la più alta concentrazione si riscontra tra i 24 e i 44 anni, pari al 73,4%.

Nonostante il prevedibile maggior investimento sulle classi centrali di età dei lavoratori, tuttavia, va rilevato come la quota di partecipazioni di lavoratori con età compresa tra i 45 e i 54 anni non sia irrilevante – poco in-



**Grafico 4 – I lavoratori che hanno partecipato alla formazione, suddivisi per genere**

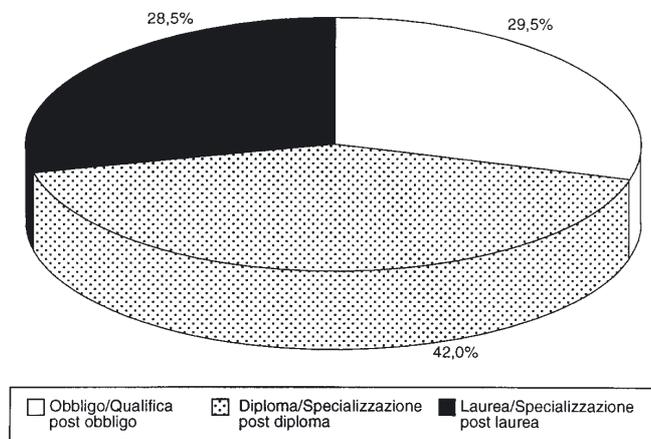
feriore al 20% – mentre dai 55 anni in poi la partecipazione risulta comunque residuale.

I lavoratori in età matura, infatti, appaiono i meno coinvolti nelle opportunità formative offerte dal sistema lombardo e, per incrementare la loro partecipazione, si rendono necessari incentivi specifici riguardanti le imprese o gli stessi lavoratori.

**Tabella 2 – I lavoratori, classe di età**

	v.a.	%
17-24 anni	1350	4,9
25-34 anni	9568	34,4
35-44 anni	10830	39,0
45-54 anni	5172	18,6
55-64 anni	829	3,0
> 64 anni	41	0,1
Totale	27790	100,0

La distribuzione per livelli di scolarizzazione manifesta maggiore equilibrio rispetto a quella evidenziata dall'analisi per età (Grafico 5): gran parte delle partecipazioni si concentra sui titoli di studio intermedi rappresentati dal diploma di scuola secondaria superiore e dalle relative specializzazioni post diploma (42%) ma anche i titoli di studio più bassi – obbligo e qualifiche post-obbligo – risultano adeguatamente rappresentati (29,5%) come pure i titoli di studio dell'istruzione universitaria (28,5%).



**Grafico 5 – I lavoratori, titolo di studio**

Focalizzando invece la categoria contrattuale dei lavoratori coinvolti emerge come la partecipazione sia legata quasi esclusivamente al lavoro dipendente. In complesso, le cinque categorie di lavoratori dipendenti (dai dirigenti agli apprendisti) sommano quasi il 95% delle partecipazioni; il lavoro autonomo, in totale, è poco più del 5% (Tabella 3). In particolare, la partecipazione dei lavoratori con contratti considerati ‘flessibili’ come Co.co.co e Co.co.pro risulta estremamente ridotta (1,8%).

Questo dato va interpretato alla luce del fatto che molto spesso i bandi per la formazione finanziata non sono stati costruiti come strumenti volti a coinvolgere estensivamente il lavoro flessibile.

**Tabella 3 – I lavoratori, categoria contrattuale/posizione professionale**

	<b>v.a.</b>	<b>%</b>
Dirigente	570	2,1
Direttivo/Quadro	7778	28,0
Impiegato/Intermedio	11329	40,9
Operaio	6195	22,3
Apprendista	357	1,3
Imprenditore	412	1,5
Libero professionista	538	1,9
Lavorante in proprio (commerciante, artigiano, etc.)	55	0,2
Collaboratore occasionale/Co.co.co	497	1,8
Socio di cooperativa	20	0,1
Coadiuvante	19	0,1
<b>Totale</b>	<b>27770</b>	<b>100,0</b>

### **3.2. Le prestazioni del segmento del sistema lombardo di formazione continua preso in esame: un'analisi critica**

L'obiettivo di questa parte del contributo è analizzare in modo critico le prestazioni approfondite nella sezione precedente. Di conseguenza l'analisi di tali prestazioni sarà sviluppata secondo tre dimensioni:

1. l'*evoluzione nel tempo*, dal 2002/2003 al 2007/2008, delle prestazioni del sistema di formazione continua oggetto di studio; obiettivo di questa analisi è confrontare le prestazioni che ha oggi il sistema con le prestazioni relative ai 5 anni precedenti, al fine di evidenziare se il sistema stesso stia "migliorando o peggiorando";
2. la *proiezione* delle prestazioni attuali (relative cioè al biennio 2007/2008) sulle caratteristiche strutturali del sistema economico-produttivo lombardo, attraverso i dati ufficiali delle rilevazioni periodiche di Istat su unità produttive e forze di lavoro; obiettivo di questa analisi è capire se le tipologie di lavoratori e imprese che il sistema coinvolge sia coerente con il contesto regionale;
3. la *comparazione* delle prestazioni attuali del sistema (ancora una volta relative al biennio 2007/2008) con analoghe prestazioni del sistema nazionale di formazione continua, rilevate dalle indagini ad hoc di Isfol e Istat; obiettivo di questa analisi è quello di comprendere su quali prestazioni il sistema preso in esame sia "più avanti o più indietro" del sistema formativo italiano.

L'analisi sarà, anche in questo caso, svolta sulle prestazioni riguardanti sia imprese che lavoratori. In particolare la popolazione delle imprese coinvolte sarà analizzata attraverso due variabili:

- la classe dimensionale;
- il macro-settore produttivo.

La popolazione dei lavoratori che hanno partecipato alla formazione finanziata sarà, invece, analizzata attraverso tre variabili:

- il genere;
- l'età;
- il livello di istruzione.

Per le analisi proposte di seguito si fa riferimento, oltre al già citato sistema Informo (per i due bienni 2002/2003 e 2007/2008), a dati provenienti da fonti ufficiali di rilevazione su imprese e lavoratori in Italia (Istat, Isfol, Infocamere). Per rendere più agevole la lettura dell'analisi comparata che verrà proposta nei paragrafi successivi, si evidenziano – in Tabella 4 – le fonti utilizzate e, per ognuna di esse, l'ente che le ha realizzate, le informazioni contenute e gli anni di riferimento.

**Tabella 4 – Fonti utilizzate, informazioni contenute, anno di riferimento**

<b>Indagine/Rilevazione</b>	<b>Ente</b>	<b>Oggetto</b>	<b>Anno/i di riferimento</b>
Rilevazione continua sulle forze di lavoro (RCFL)	Istat	Occupati (dipendenti e autonomi)	2005 (Medie annuali) 2007 (Medie annuali)
Registro statistico delle unità produttive locali	Istat	Imprese, Unità produttive locali	2005
Rilevazione campionaria sulle imprese	Isfol INDACO – Imprese – Istat Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA)	Imprese che hanno erogato formazione ai propri dipendenti	2004
Rilevazione campionaria sui lavoratori	Isfol INDACO – Lavoratori	Lavoratori che hanno partecipato a moduli/ percorsi formativi	2005 2006
Archivio delle imprese attive	Infocamere	Imprese registrate presso le Camere di Commercio	2007

### 3.2.1. Le prestazioni riguardanti le imprese: un'analisi critica

La prima variabile che sarà analizzata è la classe dimensionale. Per quanto riguarda l'evoluzione nel tempo emerge che il sistema di formazione finanziata preso in esame è riuscito, nel periodo considerato, a incrementare più di sette volte l'incidenza delle micro-imprese che vi hanno partecipato; ovviamente, a causa di tale incremento, la piccola impresa (-19,4%) e, in misura minore, la media e grande impresa (-13,8%) hanno visto diminuire la loro incidenza sul totale delle imprese coinvolte (Tabella 5).

In questo consistente incremento ha certamente giocato un ruolo importante non solo una progressiva maggiore sensibilità rispetto alla domanda formativa e ai fabbisogni specifici delle micro e piccole imprese ma anche la consistente estensione, a partire dal 2005, della bilateralità, grazie alla costituzione dei Fondi interprofessionali e all'attenzione per le PMI, prestata in fase di costruzione dei bandi di gara. Se si confronta la percentuale di imprese di minori dimensioni coinvolte con la struttura produttiva lombarda, emerge come questa tipologia di imprese risulti ancora sotto rappresentata nel sistema. Esistono, cioè, ancora moltissime imprese di piccole, ma soprattutto di micro dimensioni, che non sono incluse nel sistema.

Sulla base di questi risultati, già consistenti, si può ipotizzare che una maggiore specificità di strumenti e dispositivi d'accesso alla formazione continua per le unità produttive di minori dimensioni potrebbe portare a risultati superiori per numero di imprese partecipanti e prossimità alle loro necessità di sviluppo e competitività.

**Tabella 5 – Imprese partecipanti: Informo 2002/2003, Informo 2007/2008, Istat Lombardia 2005 (Unità locali censite al 31.12.2005)<sup>24</sup>**

	Informo 2002/2003		Informo 2007/2008		Istat 2005, Unità produttive locali (Lombardia)	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Micro impresa (< 9 addetti)	46	5,2	1237	37,3	826219	93,7
Piccola Impresa (10-49 addetti)	626	70,3	1691	50,9	47991	5,4
Media e Grande Impresa (> 49 addetti)	219	24,6	392	11,8	7781	0,9
Totale	891	100	3320	100	881991	100

La seconda variabile che verrà analizzata riguarda l'appartenenza delle imprese ai macro settori produttivi. In questa analisi risulta molto utile confrontare sia la rappresentatività dei macro-settori che, al loro interno, la classe dimensionale delle imprese coinvolte.

Analizzando i dati relativi all'intero territorio nazionale emerge, come evidenziato in Tabella 6, che i macro-settori produttivi hanno dinamiche differenziate per incidenza di imprese formative<sup>25</sup>.

Nella comparazione tra le prestazioni dei due sistemi – regionale e nazionale – emerge che:

- il settore delle costruzioni ha una distribuzione simile di imprese formative, suddivise per classe dimensionale;
- il settore dell'industria risulta allineato in termini di piccole e medie imprese coinvolte; il settore appare invece meno allineato, rispetto a quanto avviene sul territorio nazionale, sulle altre classi dimensionali: mentre risulta più performante nella capacità di inclusione delle grandi imprese (circa +20%) risulta, al contrario, ancora migliorabile nella sua capacità di includere micro imprese (circa -27%).
- il comparto dei servizi manifesta un andamento simile a quello industriale: il settore analizzato è allineato con quanto avviene sul territorio nazionale in termini di piccole e medie imprese coinvolte mentre non lo è per le grandi imprese (circa +11%) e le micro imprese (circa -15%).

Questi dati fanno emergere che, in termini di macro settori, gli ambiti di sviluppo del sistema analizzato sono i settori servizi e industria, soprattutto per quanto concerne le micro imprese; risultano, invece, assolutamente in linea le prestazioni riguardanti il settore delle costruzioni e le imprese piccole, medie e grandi dei settori industria e servizi.

<sup>24</sup> Il numero complessivo di imprese attive in Lombardia al 31.12.2007 risulta pari a 809.144 unità, Cfr. Infocamere 2007.

<sup>25</sup> Isfol definisce 'impresa formativa' l'unità produttiva che ha offerto corsi di formazione interni o esterni ai propri dipendenti nell'anno precedente la rilevazione. Cfr. Rapporto Isfol 2007 sulla formazione continua, p. 23.

**Tabella 6 – Informo Lombardia 2007/2008 – Isfol Indaco Imprese – Istat Asia 2004, imprese formative**

	Informo 2007/2008, Imprese che hanno fatto formazione finanziata (v.a.)	Informo 2007/2008, Imprese che hanno fatto formazione finanziata (%)	Isfol INDACO – Imprese, Istat Asia, Imprese che hanno fatto formazione in Italia, anno 2004, almeno 1 tipologia formativa (v.a.)	Isfol INDACO – Imprese, Istat Asia, Imprese che hanno fatto formazione in Italia, anno 2004, almeno 1 tipologia formativa (%)
<b>Industria</b>				
Micro_impresa (< 9 dipendenti)	79	7,0	28540	34,7
Piccole e medie imprese (10-249 dipendenti)	793	69,8	52319	63,6
Grande impresa (> 249 dipendenti)	264	23,2	1461	1,8
<b>Totale Industria</b>	<b>1136</b>	<b>100,0</b>	<b>82320</b>	<b>100,0</b>
<b>Costruzioni</b>				
Micro_impresa (< 9 dipendenti)	797	64,2	21732	59,9
Piccole e medie imprese (10-249 dipendenti)	438	35,3	14467	39,9
Grande impresa (> 249 dipendenti)	6	0,5	76	0,2
<b>Totale Costruzioni</b>	<b>1241</b>	<b>100,0</b>	<b>36275</b>	<b>100,0</b>
<b>Servizi</b>				
Micro_impresa (< 9 dipendenti)	361	38,3	49231	53,2
Piccole e medie imprese (10-249 dipendenti)	460	48,8	41848	45,3
Grande impresa (> 249 dipendenti)	122	12,9	1400	1,5
<b>Totale Servizi</b>	<b>943</b>	<b>100,0</b>	<b>92479</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale</b>	<b>3320</b>		<b>211074</b>	

### 3.2.2. Le prestazioni riguardanti i lavoratori: un'analisi critica

L'analisi della partecipazione dei lavoratori a percorsi di formazione finanziata seguirà lo stesso schema adottato per le imprese (evoluzione nel tempo, proiezione rispetto all'assetto economico regionale, comparazione con i dati nazionali) e sarà attuata utilizzando alcune variabili di base per verificare facilitazioni o barriere d'accesso alle opportunità di formazione continua.

La prima variabile che sarà analizzata è il genere dei lavoratori coinvolti nella formazione. Nel periodo esaminato, l'incidenza relativa di partecipazione maschile e femminile al sistema di formazione finanziata qui analizzato è costante: come evidenziato dalla Tabella 7, pur aumentando di 4,5 volte il numero complessivo delle partecipazioni ai percorsi di formazione finanziata, il rapporto tra la partecipazione maschile e quella femminile rimane sempre di 2 a 1.

Se confrontiamo questo dato con la composizione delle forze di lavoro in Lombardia (Rilevazione continua sulle forze di lavoro, Medie 2007, lavoratori dipendenti), le donne risultano sotto-rappresentate: infatti, la Lombardia, nell'ambito del lavoro dipendente, si distingue per una situazione di maggior equilibrio (55% di maschi contro 45% di femmine, in età compresa tra i 15 e i 64 anni). Tale differenza, tuttavia, non è una prerogativa del sistema regionale ma si conferma anche a livello nazionale, soprattutto prendendo in esame gli occupati del settore privato<sup>26</sup>: nel 2005 a fronte di una quota di donne dipendenti nel settore privato del 35,8% solo il 31,3% ha preso parte a percorsi di formazione continua. Resta comunque il fatto che, seppure a livello nazionale esista una maggiore difficoltà della forza lavoro femminile nella partecipazione a percorsi di formazione continua, tale difficoltà risulta più ampia nel caso del sistema qui analizzato.

L'analisi per età dei lavoratori partecipanti mostra una situazione profondamente diversa. Al contrario del genere, esistono forti variazioni tra il 2002 e il 2008 riguardo l'età dei lavoratori coinvolti nella formazione (Tabella 8). In primo luogo, aumenta in modo consistente (+6,5%) la quota di lavoratori che hanno partecipato alla formazione continua in fascia di età compresa tra i 35 e i 44 anni e diminuisce, con un decremento di -7,9%, la quota di lavoratori più giovani, d'età tra i 25 e i 34 anni.

A questo mutamento ha, senza dubbio, contribuito il prolungamento dei percorsi d'istruzione – con il proseguimento degli studi fino al livello universitario – e il sempre più diffuso completamento della preparazione accademica con master e percorsi di formazione post-laurea, maggiormente orientati alla pratica e ai processi di lavoro. Pochi cambiamenti, al contrario, si riscontrano nelle altre classi d'età: i lavoratori in ingresso nel mercato del lavoro (15-24 anni) incrementano di 1 punto percentuale la loro partecipazione ai percorsi di formazione finanziata, mentre l'incidenza degli *over 55* rimane sostanzialmente invariata e oscilla, alla fine del periodo, attorno al 3%.

Confrontando questi dati con i dati strutturali socio-demografici sulle forze di lavoro in Lombardia, si evidenziano immediatamente alcune differenze: la quota di giovani lavoratori (in età tra i 15 e i 24 anni) è più consistente rispetto a quella effettivamente inclusa nei percorsi di formazione finanziata, mentre gli *over 55* superano il 10% del totale degli occupati in regione. In modo speculare emerge come siano le classi centrali d'età a risultare sovra-rappresentate nel sistema di formazione finanziata analizzato: infatti, tra chi ha partecipato ai percorsi di formazione continua il 92% ha

<sup>26</sup> Viene preso in esame il settore privato per omogeneità di comparazione con i dati contenuti nell'archivio Informo. Inoltre, come evidenziato dal Rapporto Isfol sulla formazione continua 2007, nel settore dell'impiego pubblico sono superiori, rispetto al settore privato, sia il tasso di occupazione femminile sia il tasso globale di partecipazione ad attività di formazione continua.

**Tabella 7 – Il genere: Informo 2002/2003, Informo 2007/2008, Istat Lombardia 2007, Istat Italia 2005, Indaco Isfol 2005**

	Informo 2002/2003		Informo 2007/2008		Istat, RCFL * 1.000), media 2007, Lombardia, Dipendenti (Industria e Servizi)		Istat, RCFL, media 2005, Italia Dipendenti (Settore Privato)		Isfol, INDACO – Lavoratori formati 2005, Italia, Dipendenti (Settore privato)		Isfol, INDACO – Lavoratori formati, 2005, Italia, Dipendenti (Settore privato)	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a. (* 1.000)	%	%	%	%	%	Lavoratori formati (%)	Gender gap (%)
Maschio	4141	68,0	18709	67,3	1779	54,8	64,2	68,7	68,7	28,7		
Femmina	1952	32,0	9085	32,7	1468	45,2	35,8	31,3	31,3	23,4		-5,3
Totale	6093	100,0	27794	100,0	3247	100,0	100,0	100,0	100,0	26,7		

**Tabella 8 – L'età: Informo 2002-2003, Informo 2007, Istat Lombardia 2007, Isfol 2007 – Istat RCFL 2007**

	Informo 2002/2003		Informo 2007/2008		Istat 2007, RCFL (* 1.000), media 2007, Lombardia, Occupati		Istat 2007 – Istat RCFL 2007, media 2006 (*1.000), Italia, Occupati che frequentano corsi di formazione	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a. (* 1.000)	%	v.a. (* 1.000)	%
15-24 anni	232	3,8	1350	4,9	286	6,6	35	3,8
25-34 anni	2579	42,3	9568	34,4	1109	25,8	203	22,3
35-44 anni	1978	32,5	10830	39,0	1422	33,0	330	36,2
45-54 anni	1120	18,4	5172	18,6	1042	24,2	265	29,1
55-64 anni	161	2,6	829	3,0	372	8,6	78	8,6
> 64 anni	22	0,4	41	0,1	74	1,7	-	-
Totale	6092	100,0	27790	100,0	4305	100,0	911	100,0

un'età compresa tra i 25 e i 54 anni, mentre i lavoratori lombardi d'età compresa tra i 25 e i 54 anni rappresentano una quota inferiore, pari all'83% del totale degli occupati in Lombardia.

Anche un confronto con la situazione nazionale evidenzia che gli *over 55* non risultano completamente esclusi dai processi di costruzione e manutenzione delle competenze (raggiungono l'8,6% del totale). Ritornando al sistema di formazione continua qui analizzato emerge come esso risponda a una necessità di investimento formativo delle imprese che appare indirizzato su lavoratori in fasi di sviluppo professionale e di prima maturità professionale (25-54 anni), piuttosto che nelle fasi di inserimento nel mercato del lavoro (fino a 24 anni) o di piena maturità professionale (oltre i 55 anni).

L'ultima variabile analizzata sarà il livello d'istruzione dei partecipanti alla formazione. Il sistema di formazione qui esaminato, ancora una volta, mostra come nel tempo sia stato capace di includere le popolazioni di lavoratori con più bassi titoli di studio: nel periodo considerato, cioè dal 2002 al 2008, si osserva un consistente aumento della partecipazione alla formazione finanziata di lavoratori con titoli di studio di base (obbligo/qualifica post obbligo). L'incidenza di tali lavoratori sul totale risulta più che raddoppiata nell'arco di sette anni e, come evidenziato dalla Tabella 9, passa dal 13,9% al 29,5%.

Parallelamente decrescono i lavoratori con titoli intermedi (diploma di scuola secondaria superiore/specializzazione post diploma) i quali, pur rimanendo la categoria più rappresentata nell'aggregato di riferimento, scendono dal 50% al 42%; identica dinamica manifestano le partecipazioni di lavoratori con titoli d'istruzione terziaria (laurea/specializzazione post laurea) ma con una diminuzione nel tempo ancor più accentuata, pari a quasi 9 punti percentuali. Infine poco più di un partecipante alla formazione finanziata su quattro possiede un titolo di studio universitario (28,5%).

Analizzando questi dati emerge come il sistema formativo di riferimento tenda a favorire i lavoratori con livelli di istruzione più elevati, probabilmente perché maggiormente funzionali ai fabbisogni produttivi e alla competitività delle imprese. A beneficiare delle opportunità della formazione continua finanziata sono soprattutto i lavoratori con laurea/specializzazione post laurea (l'incidenza di tali lavoratori sul totale è pari al 28,5%, mentre in Lombardia questa popolazione di lavoratori rappresenta solo il 16%) e, in parte, quelli con diploma di scuola secondaria (sono il 42% sul totale dei lavoratori formati mentre in Lombardia rappresentano il 36% dei lavoratori). Seppure su questa specifica prestazione il sistema sia nel tempo migliorato, emerge ancora una difficoltà a includere i lavoratori con titoli di base (sono il 29% dei lavoratori formati ma rappresentano il 48% dei lavoratori lombardi).

**Tabella 9 – I livelli d’istruzione: Informo 2002/2003, Informo 2007/2008, Istat Lombardia 2007**

	Informo 2002/2003		Informo 2007/2008		Istat 2007, RCFL (* 1.000), media 2007, Lombardia, Occupati	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a. (* 1.000)	%
Obbligo/Qualifica post obbligo (2/3 anni)	844	13,9	8204	29,5	2063	47,9
Diploma/Specializzazione post diploma	2991	49,3	11663	42,0	1554	36,1
Laurea/Specializzazione post laurea	2231	36,8	7926	28,5	688	16,0
Totale	6066	100	27793	100,0	4305	100,0

#### 4. Conclusioni

Il presente contributo ha consentito di analizzare alcune prestazioni del segmento del sistema lombardo di formazione preso in esame e di identificare le sue aree di forza e di debolezza. Tali risultati sono da inserirsi all’interno delle direttrici ribadite nella strategia di Lisbona (si veda a tal proposito il Paragrafo 1 del presente contributo), ma soprattutto all’interno delle successive revisioni della stessa. Tali revisioni hanno infatti portato la Commissione europea a esortare gli Stati membri a porre attenzione ai processi da implementare per migliorare le performance dei sistemi formativi e socio-economici più che sulle “cifre” da raggiungere, rivelatisi non realizzabili nei tempi previsti. Si fa qui esplicito riferimento alle linee di orientamento per le politiche per l’occupazione degli Stati membri (Decisione del 12 Luglio 2005), che sollecitano gli Stati stessi a stabilire strategie efficaci di apprendimento durante l’intero arco della vita, da offrire a tutti, nel quadro delle scuole, delle imprese, delle autorità pubbliche e delle famiglie, in conformità degli accordi europei al fine di aumentare la partecipazione alla formazione permanente e nelle imprese.

Ritornando al contributo, in Tabella 10 vengono riassunti i principali risultati emersi dall’analisi e le implicazioni manageriali che se ne possono trarre per favorire un sempre più ampio accesso alle opportunità di formazione continua ad aziende e lavoratori.

In conclusione è possibile affermare che le implicazioni manageriali evidenziate in tabella, possono essere implementate seguendo tre linee strategiche, di seguito presentate.

1. Diffusione delle *best practices*: il sistema ha saputo includere nel tempo anche aziende e lavoratori tradizionalmente lontani dalla formazione

**Tabella 10 – Principali risultati emersi dall’analisi**

<b>Variabile considerata</b>	<b>Dati emersi</b>	<b>Implicazioni manageriali</b>
Imprese: dimensione	Significativa crescita nel tempo del coinvolgimento delle micro e piccole imprese	C’è ancora una consistente quota di micro imprese che non sono coinvolte, per le quali – sulla base delle buone prestazioni raggiunte nel tempo – vanno studiate politiche specifiche
Imprese: macro-settore	Il sistema è allineato con la distribuzione delle imprese lombarde per quanto riguarda i macro settori All’interno dei macro settori il sistema include in modo proporzionale le imprese del settore Costruzioni, mentre presenta gap sulle micro imprese di Industria e Servizi	Consolidare le buone prestazioni sui macro-settori, rafforzando la progressiva settorializzazione dell’offerta formativa. Focalizzare politiche specifiche per le micro imprese dei settori Industria e Servizi
Lavoratori: genere	Il sistema include una quota di lavoratrici non allineata con i dati regionali e nazionali e non ha migliorato nel tempo le sue prestazioni	È necessario prevedere specifiche attività di inclusione della popolazione femminile
Lavoratori: età	Il sistema si concentra sui lavoratori in fase di sviluppo professionale e prima maturità (25-54 anni); i lavoratori nelle fasce di inserimento (< 25 anni) e piena maturità (> 55 anni) sono sottorappresentati, anche se si registra un lento ma progressivo miglioramento	È necessario impostare politiche di inclusione dei lavoratori in ingresso e in piena maturità
Lavoratori: titoli di studio	Il sistema ha maturato nel tempo un fortissimo incremento nella capacità di inclusione di lavoratori con basso titolo di studio ma tali lavoratori sono ancora sottorappresentati	Valorizzare le buone prestazioni raggiunte sui lavoratori a basso titolo di studio, mettendo a sistema i processi efficaci di inclusione già attivati

continua. Pare, però, che in molti casi tali esperienze di inclusione siano “locali” e non diffuse in modo estensivo. Risulta pertanto importante realizzare due azioni. Da un lato riconoscere e mappare tali esperienze e renderle disponibili a tutti i segmenti del sistema (sia dal lato dell’offerta che della domanda), sotto forma di casi di studio e strumenti operativi; dall’altro può essere importante focalizzare l’attenzione su tali esperienze per fornire un orientamento culturale al sistema stesso, prevedendo, ad esempio, momenti “celebrativi” nei confronti dei progetti o degli attori che hanno saputo essere più efficaci di altri.

2. Assunzione di (poche) scelte strategiche: a fronte degli ambiti di miglioramento emersi appare importante definire e diffondere presso gli attori alcune priorità di intervento, esplicitate in modo chiaro e sintetico. Tale comunicazione potrebbe essere accompagnata da strumenti (anche del tutto interni al sistema) di premialità per i progetti e gli attori (ancora una volta sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda) che più di altri si sono rivelati coerenti ed efficaci nell'implementazione di tali linee strategiche. Questo consentirebbe di definire obiettivi che non si limitano al rispetto dei vincoli dei diversi bandi di finanziamento, ma che, pur nel rispetto di tali vincoli, riescano a indirizzare le scelte degli attori verso obiettivi interni al sistema.
3. Aumento della capacità di *lobbing*: molte prestazioni che oggi appaiono migliorabili scontano la strutturazione di alcuni dei bandi che finanziano la formazione continua. Se il sistema avesse definito obiettivi e priorità in modo condiviso e chiaro, potrebbe aumentare la sua capacità di intervenire presso i *policy makers* e gli enti finanziatori al fine di indirizzare la formulazione dei bandi.

## **Allegato 1 – Il database INFORMO**

L'attività di progettazione<sup>27</sup> del database INFORMO è stata guidata dai seguenti obiettivi:

- garantire la base dati per il sistema di monitoraggio e fornire tutte le possibili estrapolazioni sulla base di richieste specifiche;
- fornire la fotografia dei progetti attivati e promossi da parte di Assolombarda e delle Parti Sociali;
- permettere ad Assolombarda, nel suo ruolo istituzionale, di effettuare le proprie analisi ed elaborazioni e fornire, laddove richiesto, ogni ausilio possibile al decisore pubblico per sostenere il suo processo decisionale a partire da una base dati affidabile e rappresentativa delle attività promesse a beneficio del sistema delle imprese.

Nella sostanza, INFORMO è un software basato su piattaforma web. Permette il monitoraggio di tutte le fasi progettuali inerenti la didattica: catalogo corsi; calendario; dati dei partecipanti; dati delle aziende; presenze; finanziamento privato; ecc. Essendo un database relazionale, INFORMO richiede di inserire i dati una sola volta, permettendo grande flessibilità nell'estrazione e nell'elaborazione degli stessi: ricostruzione dello storico di progetto, statistiche, reportistica completa ed esaustiva.

Qui di seguito sono ripostate alcune "schermate" del database a titolo esemplificativo.

<sup>27</sup> INFORMO è stato progettato e continuamente aggiornato nelle sue funzionalità, da Cefriel sulla base delle richieste fatte dai vari attori delle rete. Una demo è visibile sul sito <http://informo.cefrirel.it/>

PIATTAFORMA DI GESTIONE DEI PROGETTI FORMATIVI

Cliccare sul codice del progetto cui si deve accedere.

denominazione	codice
FORMATI BIS	417641
Sviluppo e formazione per le imprese lombarde	417142
COMPETENZE E COMPETITIVITA'	416978
Sviluppo delle competenze settoriali per le imprese lombarde	489979
COMPETENZE E COMPETITIVITA' BIS	488904
COMPETENZE E COMPETITIVITA' TER	M0202964
VOUCHER	417719
Incremento in Formati bis - La formative per innovazione, la professionalità e la sicurezza	490962

Apprendistato	407024	400361
		400362
		400363
		400365
	407025	400366
	400367	

FSE Mis D1	363047	363048
		365231
		365234

236

Innanzitutto username e password

USERNAME:

PASSWORD:

SCARICA TEMPLATE EXCEL PER IMPORTAZIONE ALLEVI (file Excel 32 x 6)

236

Progetto: 417642 - FORMATI BIS 417641

denominazione corso: STUDIO  
 tutto nei progetti capofila  
 USOMARCO IOMI  
 persona di riferimento: Andrea IOMI  
 telefono: 02.8923301  
 email per le comunicazioni e la  
 modif: omcra\_b\_eli@csud.it

Scegli cosa fare:

<input type="button" value="GESTIONE DEI MIEI CORSI ED ALLEVI"/>	<input type="button" value="REPORT DI TUTTI GLI ALLEVI"/>
<input type="button" value="IMPORTAZIONE TEMPLATE EXCEL ALLEVI"/>	<input type="button" value="CATALOGO COMPLESSIVO DEI CORSI"/>
<input type="button" value="ELENCO DI TUTTE LE AZIONI"/>	<input type="button" value="CORSI COMPLESSIVI DI PROGETTO"/>
<input type="button" value="RIFERIMENTO DOCUMENTI / FORMAZIONI"/>	<input type="button" value="VERIFICA ORBITABILITA' A ORE CORSO MEMBRE"/>
<input type="button" value="SPOSTAMENTO ALLEVI DA UN'AZIONE ALL'ALTRA"/>	

## Bibliografia

- Bartezzaghi E., Guerci M. e Vavassori M. (2007), *Lo sviluppo della formazione continua. Guida operativa ai piani formativi*, Fondimpresa, Roma.
- Becker G.S. (2008), *Il capitale umano*, Laterza, Bari.
- Bertelé U. Azzone G. (2005), *L'impresa: sistemi di governo, valutazione e controllo*, ETAS Libri, Milano.
- Boyatzis R. (1982), *The competent manager*, John Wiley & Sons, New York.
- Bulgarelli A., Giovine M. (1990), *Valutare l'investimento formazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Carnevale C. (2003), *La valutazione degli investimenti in formazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Colasanto M. (2004), "Presentazione" a Cortellazzi S., *L'arte e la parte. La formazione professionale e i nuovi scenari formativi*, FrancoAngeli, Milano.
- Commissione Europea (1995), *Libro bianco su istruzione e formazione. Insegnare ad apprendere. Verso la società conoscitiva*, Bruxelles.
- Commissione Europea (2000), *Memorandum europeo sull'istruzione e la formazione permanente*, 30 ottobre 2000, SEC.
- Commissione Europea (2003), *L'urgenza delle riforme per garantire la riuscita della strategia di Lisbona*, COM, 685 def.
- Fondimpresa (2007), *Guida alla formazione continua. I piani formativi nelle grandi imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Fondimpresa (2007), *Guida alla formazione continua. I piani formativi nelle PMI*, FrancoAngeli, Milano.
- Fraccaroli F., Vergani A. (2004), *Valutare gli interventi formativi*, Carocci editore, Roma.
- Frigo F., Pellegrini C. (a cura di), (2006) *La formazione continua in Italia. Indagini nazionali e internazionali a confronto*, FrancoAngeli, Milano.
- Heckman J. (2003), *Policies to Foster Human Capital*, University of California, Berkeley.
- Kirkpatrick D. (1975), *Evaluating training programs*, American Society for Training and Development.
- Kirkpatrick D.L. (1996), "Great ideas revisited", *Training & Development*, 50(1), 54-59.
- Kirkpatrick D.L. (1994), *Evaluating training programs: the four levels*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Kirkpatrick D.L. (1998), *Evaluating training programs: the four levels*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- ISTAT (2007), *Rilevazione trimestrale sulle forze di lavoro*.
- ISFOL (2003), *Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso. Primo rapporto nazionale sulla domanda di formazione*, i Libri del FSE, Roma.
- ISFOL (2007), *La formazione continua in Italia*, Rapporto 2007.
- ISFOL (2009), *La formazione continua in Italia*, Rapporto 2008.
- Lichtner M. (1999), *La qualità delle azioni formative*, FrancoAngeli, Milano.
- Lipari D. (1995), *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Lipari D. (2002), *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini, Milano.
- Moro G. (2002), *La formazione nelle società post-industriali. Modelli e criteri di valutazione*, Carocci editore, Roma

- Phillips J.J., Schmidt L. (2004), *Implementing Training Scorecards*, McGraw-Hill, New York.
- Phillips J.J. (1997), *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Gulf Publishing Company, Houston.
- Phillips J.J. (1991), *Handbook of training evaluation and measurement methods*, 2nd ed, Gulf Publishing Company, Houston.
- Phillips J.J. (1996), "ROI: The Search for Best Practices", *Training & Development*, 50: 42-47.
- Phillips P.P., Phillips J.J. (2001), "Symposium on the Evaluation of Training: Editorial", *International Journal of Training and Development*, 5, 4, 240-247.
- Prahalad K., Hamel C. (1990), "The core competence of corporation", *Harvard Business Review*, may/june.
- Spencer L.M., Spencer S.M. (1995), *Competenza al lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Quaglino G.P., Carrozzini G.P. (2003), *Il processo di formazione: dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati*, FrancoAngeli, Milano.
- Vergani A. (2004), *Casi di valutazione. Processi valutativi e azioni formative*, il Mulino, Bologna.

## Sitografia

[www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)  
[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)  
[www.ecuanet.info](http://www.ecuanet.info)  
[www.infocamere.it](http://www.infocamere.it)  
[www.valutazioneitaliana.it](http://www.valutazioneitaliana.it)  
[www.eformazionecontinua.it](http://www.eformazionecontinua.it)  
[www.fondimpresa.it](http://www.fondimpresa.it)  
[www.fondinterprofessionali.it](http://www.fondinterprofessionali.it)  
[www.finanziamentiformazione.it](http://www.finanziamentiformazione.it)  
[www.edialogosociale.it](http://www.edialogosociale.it)  
[www.ffecontinua.it](http://www.ffecontinua.it)  
[www.ricercheformazione.it](http://www.ricercheformazione.it)  
[www.europeanevaluation.org](http://www.europeanevaluation.org)