



ASSOLOMBARDA

# Fondimpresa: il Conto Formazione nel territorio milanese

RICERCA

N°05/2018

A cura dell'Area

Sistema Formativo e Capitale Umano



# Fondimpresa: il Conto Formazione nel territorio milanese

La presente ricerca è stata condotta da un gruppo di lavoro coordinato da Marco Guerci, Università degli Studi di Milano. L'analisi dei dati quantitativi è stata realizzata con il supporto di Elena Bazzani.

Si ringrazia per il contributo l'Area Sviluppo Articolazioni Territoriali di Fondimpresa e le imprese che, nel corso degli anni, hanno contribuito a sviluppare e qualificare il Conto Formazione di Fondimpresa.



# Indice Contenuti

<b>PREMESSA</b>	<b>7</b>
<b>1. L'UTILIZZO DEL CONTO FORMAZIONE DI FONDIMPRESA NELLE PROVINCE DI MILANO, MONZA E BRIANZA, LODI UN'ANALISI LONGITUDINALE (2010-2015)</b>	<b>9</b>
1.1 Obiettivi dell'analisi e caratteristiche dei dati utilizzati	9
1.2 I Piani Formativi	10
1.3 Le azioni formative	16
1.4 Le imprese utilizzatrici	23
1.5 Le logiche di utilizzo della formazione	25
1.6 Alcune considerazioni sull'utilizzo del Conto Formazione nel territorio	28
<b>2. L'UTILIZZO DEL CONTO FORMAZIONE NELLE GRANDI IMPRESE</b>	<b>30</b>
2.1 Il Conto Formazione nelle grandi imprese	30
2.2 Dall'analisi dei fabbisogni alla costruzione dell'offerta formativa aziendale	32
2.3 Il contributo del Conto Formazione alla gestione della formazione continua in impresa	37
<b>3. L'UTILIZZO DEL CONTO FORMAZIONE NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE</b>	<b>41</b>
3.1 Il Conto Formazione nelle piccole e medie imprese	41
3.2 La costruzione del Piano Formativo nelle piccole e medie imprese	44
3.3 Il contributo del Conto Formazione alla gestione della formazione continua nelle piccole e medie imprese	47
<b>4. CONCLUSIONI</b>	<b>50</b>
4.1 Il Conto Formazione nel territorio di Milano, Monza e Brianza, Lodi	50
4.2 Indicazioni per lo sviluppo del Conto Formazione nel territorio	52



# Premessa

Assolombarda ha dedicato, fin dalla loro costituzione, particolare attenzione allo sviluppo di Fondimpresa e Fondirigenti sul territorio milanese.

Le opportunità dei due Fondi, utilizzati con intelligenza e visione di sistema, rappresentano infatti uno strumento efficace per programmare e realizzare interventi formativi a sostegno delle imprese e delle persone che ci lavorano.

Negli anni abbiamo costantemente monitorato l'adesione ai Fondi e il loro progressivo sviluppo. Le imprese hanno conosciuto e imparato a utilizzare tutti gli strumenti messi a disposizione e in particolare il Conto Formazione, sia di Fondimpresa sia di Fondirigenti, è entrato a far parte della pianificazione dell'attività formativa aziendale.

Fondimpresa ha assunto una rilevanza tale in termini di numero di piani presentati, lavoratori coinvolti, finanziamenti erogati che Assolombarda ha ritenuto opportuno monitorare le attività di formazione erogate nel territorio milanese. Assolombarda si è così dotata, fin dal 2007, di un adeguato sistema di monitoraggio e valutazione per mappare i risultati e fornire indicazioni utili alla progettazione dei successivi interventi.

In questo contesto si colloca la presente ricerca che indaga l'utilizzo del Conto Formazione nel corso delle annualità dal 2010 al 2015 nei territori di Milano, Monza e Brianza, Lodi.

Il report ricostruisce le caratteristiche dell'offerta formativa finanziata dal Conto Formazione attraverso l'analisi dei piani e, in dettaglio, il tipo di formazione erogata e le caratteristiche di imprese e lavoratori coinvolti.

L'analisi quantitativa è stata poi integrata da un approfondimento con referenti aziendali utile a far emergere come le imprese approcciano questo dispositivo e procedono alla definizione del piano formativo. Le grandi imprese sono state le principali utilizzatrici del Conto Formazione, ma c'è evidenza del fatto che sempre più piccole e medie imprese accedono a questa opportunità. Pertanto la ricerca guarda il processo di costruzione del piano formativo sia nell'ambito delle grandi imprese sia in quelle di minori dimensioni, facendo emergere le differenze e peculiarità che caratterizzano l'utilizzo del Conto Formazione in questi contesti.

Il report nasce dall'apporto di alcune imprese, il cui numero è cresciuto negli anni, con cui Assolombarda ha costruito gruppi di lavoro su tematiche afferenti l'utilizzo dei Fondi.

Tale collaborazione, particolarmente apprezzata dalle aziende, ha rappresentato sia un'utile occasione di scambio di esperienze, sia lo spazio per elaborare proposte che sono state poi sottoposte all'attenzione di Fondimpresa e Fondirigenti.

È intenzione di Assolombarda mantenere questo impegno con l'intento di affiancare le imprese nell'analisi dei fabbisogni e nella progettazione di azioni formative sempre più personalizzate sul contesto e le necessità aziendali, così da contribuire concretamente alla qualificazione del sistema di formazione continua sul territorio milanese.



# 1. L'utilizzo del Conto Formazione di Fondimpresa nelle province di Milano, Monza e Brianza, Lodi Un'analisi longitudinale (2010-2015)

## 1.1 Obiettivi dell'analisi e caratteristiche dei dati utilizzati

Il Conto Formazione è uno strumento che consente alle imprese di progettare e realizzare attività formative per i propri dipendenti sui contenuti, nei tempi e con le modalità che esse ritengono più opportuni. Il suo funzionamento presuppone che, a partire dalle risorse di cui sono titolari<sup>1</sup>, le imprese presentino a Fondimpresa - tramite piattaforma dedicata - dei Piani Formativi aziendali o interaziendali condivisi dalle rappresentanze delle parti sociali.

L'analisi dei Piani Formativi autorizzati e delle azioni formative presenti al loro interno consente una prima ricostruzione dell'utilizzo di questo strumento, fornendo una base empirica di conoscenza a coloro che a diverso titolo sono interessati a promuovere lo sviluppo e la qualificazione di un sistema di formazione continua all'interno di uno specifico territorio. In questo capitolo verrà presentata una descrizione dell'utilizzo del Conto Formazione nel corso delle annualità 2010-2015 all'interno delle Province di Milano, Monza e Brianza, Lodi. In particolare si cercherà di evidenziare come lo strumento del Conto Formazione è andato sviluppandosi nel corso del tempo e di fornire alcuni elementi di riflessione sulle caratteristiche delle attività formative proposte e sulle logiche che sembrano guidarne l'utilizzo da parte delle imprese.

I dati utilizzati fanno riferimento ai Piani Formativi autorizzati da Fondimpresa a valere sul Conto Formazione nel periodo 2010 – 2015. Ai fini della presentazione di un Piano Formativo le imprese sono chiamate a compilare un formulario che richiede informazioni riguardanti tra l'altro l'anagrafica aziendale, le finalità e la struttura del Piano, i contenuti e

---

<sup>1</sup> Fondimpresa è il Fondo interprofessionale per la formazione continua di Confindustria, Cgil, Cisl e Uil. La formazione dei lavoratori appartenenti alle imprese aderenti a Fondimpresa viene finanziata attraverso due strumenti distinti: il Conto Formazione e il Conto di Sistema. Attraverso il Conto Formazione ciascuna impresa può disporre autonomamente di una quota delle risorse che ha accantonato direttamente, organizzando iniziative per i propri lavoratori nei tempi e con le modalità che ritiene più opportuni, sulla base di Piani condivisi dalle rappresentanze delle parti sociali. Il Conto di Sistema invece, attraverso specifici Avvisi, mette a disposizione delle risorse per la realizzazione di Piani Formativi rivolti ad aggregare le esigenze di formazione di più imprese.

le caratteristiche delle azioni formative di cui si compone. Attraverso l'aggregazione e rielaborazione di questi dati<sup>2</sup> è stato possibile proporre un quadro di sintesi che aiuta a ricostruire:

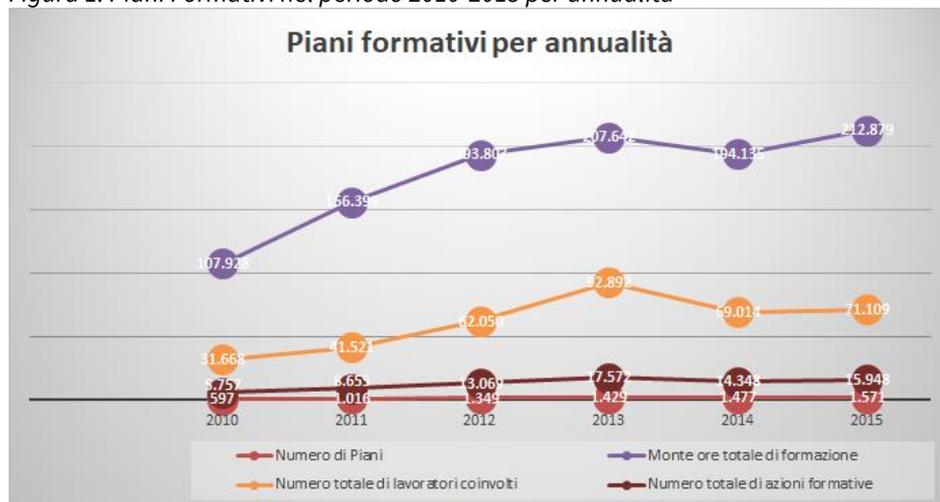
- l'estensione e l'evoluzione dell'utilizzo del Conto Formazione durante il periodo considerato;
- le caratteristiche dei *Piani Formativi* presentati attraverso di esso;
- le tipologie di *azioni formative* presenti al loro interno;
- il *profilo delle imprese beneficiarie* che hanno attivato questa opportunità;
- le *logiche* che, sulla base delle informazioni ricavabili dai Piani autorizzati da Fondimpresa, sembrano sottese all'utilizzo di questa opportunità formativa da parte delle imprese.

Nei prossimi paragrafi verrà presentata un'analisi di dettaglio relativa a ciascuno di questi aspetti, con l'obiettivo di evidenziare gli elementi che sembrano caratterizzare maggiormente le modalità di utilizzo del Conto Formazione nel periodo e nel territorio presi in considerazione.

## 1.2 I Piani Formativi

Un primo livello di analisi riguarda i Piani Formativi all'interno dei territori di Milano, Monza e Brianza, Lodi nel periodo 2009-2015.

Figura 1. Piani Formativi nel periodo 2010-2015 per annualità



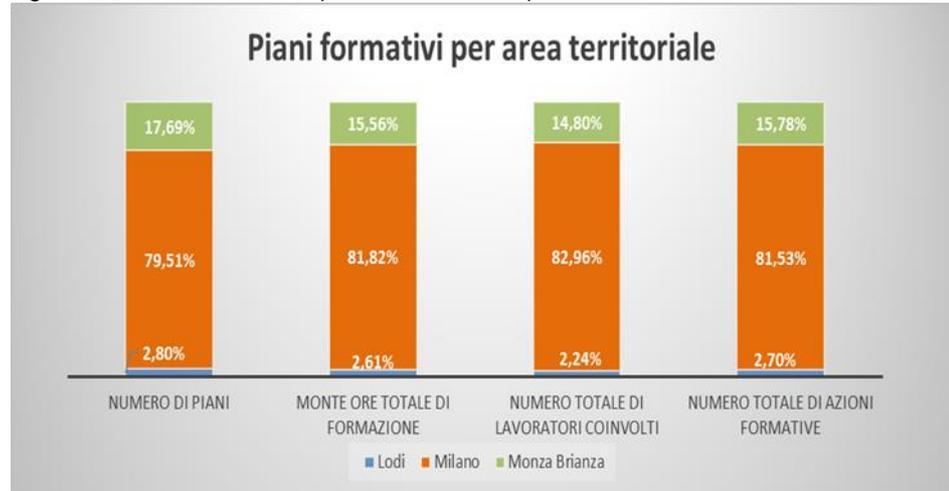
Il primo elemento che appare con molta evidenza è il notevole incremento nell'utilizzo del Conto Formazione da parte delle imprese del territorio nel corso del periodo considerato. Tra il 2010 e il 2015 il numero di Piani Formativi per annualità è quasi triplicato, passando da 597 a 1.571. Trend che si riflette anche nel numero di azioni formative richieste, anch'esse pressoché triplicate (dalle 5.757 del 2009 alle 15.948 del 2015). Questo aumento

<sup>2</sup> Si ringrazia Raffaele Saccà e l'Area Sviluppo Articolazioni Territoriali di Fondimpresa per aver estratto e reso disponibili questi dati.

di Piani Formativi si è tradotto in un monte ore di formazione da erogare che è quasi raddoppiato, passando da 107.928 a 212.879. Più che raddoppiato risulta inoltre l'incremento dei lavoratori coinvolti nelle attività formative, che passano da 31.668 a 71.109.

Considerando l'insieme dei Piani Formativi tra il 2010 e il 2015 appare preponderante il ruolo svolto dall'area territoriale di Milano.

Figura 2. Piani Formativi nel periodo 2010-2015 per area territoriale



Ad essa è ascrivibile circa l'80% del numero di Piani Formativi, a cui corrisponde un'analogia rilevanza in termini di numero di azioni formative, monte ore di formazione e numero di lavoratori coinvolti. Più limitato appare il contributo dell'area di Lodi, il cui peso relativo nell'utilizzo del Conto Formazione non supera il 3%.

I Piani Formativi aziendali risultano di gran lunga i più diffusi, seguiti dai Piani aziendali multiregionali, dai Piani interaziendali e dai Piani interaziendali multiregionali.

Figura 3. Piani Formativi nel periodo 2010-2015 per tipologia



Il numero di Piani Formativi aziendali risulta essere ben l'86 % del totale dei Piani nel periodo considerato.

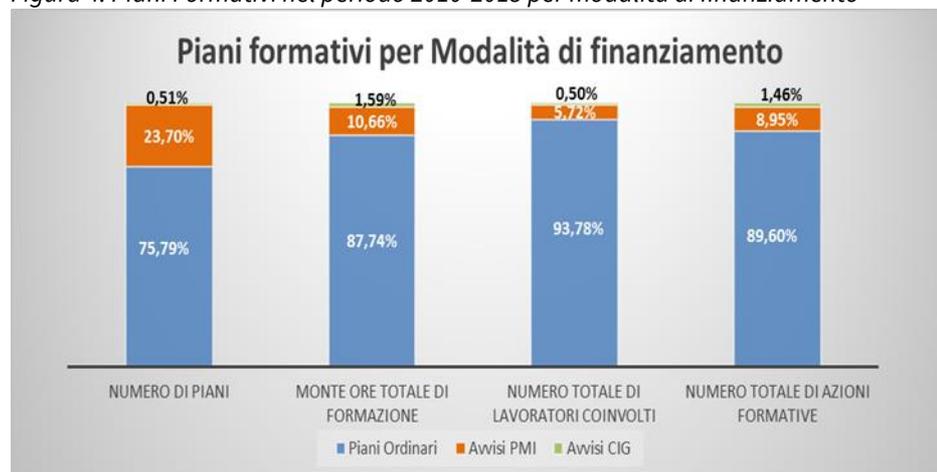
Del resto la frequenza riscontrata per le diverse tipologie di Piani appare inversamente proporzionale alla complessità collegata alla loro costruzione, che inevitabilmente cresce passando dall'aziendale al multiregionale e all'interaziendale.

Tuttavia, proprio perché più complessi da costruire, i Piani Formativi multiregionali e/o interaziendali sono tendenzialmente più corposi per numero di azioni formative, ore di

formazione, lavoratori coinvolti. Il peso relativo di queste dimensioni tende infatti a diminuire nei Piani aziendali, che comunque rimangono sempre al di sopra del 60% del totale dei Piani considerati, a testimonianza di come questa sia la tipologia di accesso al Conto Formazione di gran lunga più significativa.

I *Piani Formativi ordinari* costituiscono la modalità prevalente di finanziamento del sistema, rappresentando il 75% di quelli tra il 2009 e il 2015.

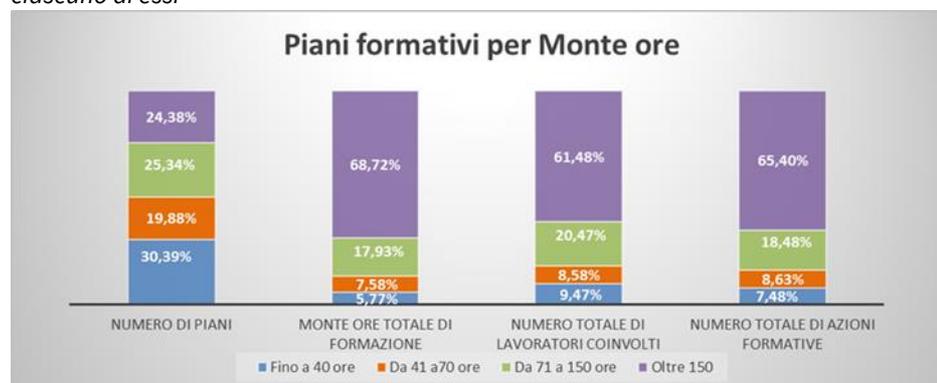
Figura 4. Piani Formativi nel periodo 2010-2015 per modalità di finanziamento



I Piani Formativi finanziati da Avvisi con contributo aggiuntivo per le PMI<sup>3</sup> svolgono una funzione integrativa di supporto, con un peso numerico che arriva quasi a un quarto del totale. Essi risultano essere abitualmente di dimensione più contenuta per numero di azioni e ore di formazione previste, oltre che per numero di lavoratori coinvolti. Caratteristiche che riducono ulteriormente il loro ruolo all'interno del Conto Formazione.

La dimensione dei Piani Formativi appare molto diversificata.

Figura 5. Piani Formativi nel periodo 2010-2015 per volume di formazione associata a ciascuno di essi



Il 30,4% dei Piani Formativi non supera le 40 ore di formazione.

<sup>3</sup> Gli Avvisi con contributo aggiuntivo per le PMI sono un'offerta di avvisi a sportello pensati per dare alle piccole e medie imprese maggiori possibilità di utilizzare il proprio Conto Formazione. Infatti, partecipando a questi Avvisi, le aziende possono avvalersi di risorse integrative per realizzare il proprio piano formativo. Analoghi Avvisi con contributo aggiuntivo sono utilizzati per sostenere la realizzazione di Piani Formativi rivolti a lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro.

La metà dei Piani Formativi non vanno oltre le 70 ore di formazione. Complessivamente essi coprono il 16% delle azioni formative, il 13% del monte ore totale di formazione e il 18% dei lavoratori coinvolti.

Per contro, il 24,3% dei Piani Formativi di maggiori dimensioni (oltre 150 ore di formazione) comprende il 65% delle azioni formative, il 68,7% del monte ore di formazione e il 61% dei lavoratori coinvolti.

La maggioranza dei lavoratori coinvolti nei Piani Formativi è costituita da impiegati.

Figura 6. Lavoratori coinvolti nei Piani Formativi nel periodo 2010-2015 per tipo di inquadramento professionale



Il 61,17% dei lavoratori coinvolti nei Piani Formativi nel periodo considerato ricopre ruoli impiegatizi. Gli operai rappresentano il 23,19%, mentre i quadri sono il 15,64%. La presenza operaia è maggioritaria nell'area di Lodi (55% del totale dei lavoratori coinvolti) e significativa in quella di Monza e Brianza (quasi il 38%). Mentre a Milano appaiono relativamente più presenti i quadri (17% del totale dei lavoratori in formazione). È comunque interessante notare che il coinvolgimento delle diverse fasce di popolazione aziendale appare sostanzialmente coerente con la struttura professionale delle imprese beneficiarie dei Piani Formativi (con una leggera sovra rappresentazione dei quadri rispetto a impiegati e operai).

Figura 7. Lavoratori occupati nelle imprese beneficiarie dei Piani Formativi nel periodo 2010-2015 per tipo di inquadramento professionale



Il formulario per la presentazione del Piano Formativo richiede alle imprese di specificare le “finalità” a cui esso è rivolto, offrendo la possibilità di indicare una o più risposte all’interno di una batteria di item standardizzati.

Pur consapevoli dei limiti di significatività di un dato di questo tipo<sup>4</sup>, appare comunque interessante riportare quanto emerge dalle dichiarazioni delle imprese.

Figura 8. Piani Formativi nel periodo 2010-2015 per finalità dichiarate dalle imprese al momento della compilazione del formulario



Una prima considerazione riguarda l’elevato numero di Piani Formativi che indicano una pluralità di finalità. Elemento che può far pensare sia a ipotesi di intervento molto articolate sia (soprattutto nei casi di Piani molto circoscritti) a risposte relativamente generiche.

La finalità più ricorrente attribuita dalle imprese ai Piani Formativi appare comunque la *manutenzione/aggiornamento delle competenze*, che riguarda circa il 40% della formazione autorizzata nel periodo considerato (a seconda della dimensione scelta per “misurare” la sua rilevanza, cfr. figura 8). Meno ricorrente l’associazione a finalità riconducibili a obiettivi di competitività, innovazione o sviluppo. Quasi assenti finalità di formazione in ingresso e sostegno alla mobilità esterna.

Da queste indicazioni sembrerebbe quindi emergere un’attenzione più marcata al mantenimento e al consolidamento della struttura professionale già presente all’interno dell’impresa, mentre meno evidente appare un orientamento ad accompagnare processi di trasformazione in atto.

Oltre a richiedere l’indicazione circa le finalità del Piano Formativo, il formulario di presentazione della domanda prevede anche la specificazione delle “aree di intervento” su cui si intende operare<sup>5</sup>.

Qui di seguito si riportano le indicazioni che emergono dai formulari dei Piani Formativi nel periodo considerato, avvertendo che anche in questo caso sono presenti le stesse problematiche già evidenziate in relazione all’analisi delle finalità<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Si tratta di una scelta a risposta multipla fornita ottemperando alla procedura di compilazione del formulario. Inoltre, tale risposta è poco rilevante ai fini del “buon esito” della richiesta di finanziamento e non è possibile stabilire quanto i diversi item di risposta proposti siano stati interpretati in modo univoco da coloro che hanno compilato il formulario.

<sup>5</sup> Anche in questo caso è prevista la possibilità di una scelta a risposta multipla.

<sup>6</sup> Cfr. la nota 4

Figura 9. Piani Formativi nel periodo 2010-2015 per aree di intervento dichiarate dalle imprese al momento della compilazione del formulario



Anche in questo caso assistiamo a un elevato numero di Piani Formativi che dichiarano di rivolgersi a più aree tematiche (spesso ne vengono indicate più di due). Elemento che di nuovo può essere attribuito sia alla presenza di Piani articolati sia a una possibile scarsa focalizzazione degli stessi. Dalle risposte delle imprese emerge un'attenzione privilegiata alle *Competenze tecnico professionali* (associate a circa il 30% della formazione), seguite da *Ambiente, sicurezza e innovazione organizzativa* e *Competenze gestionali e di processo*. Limitato appare invece il riferimento a *Innovazione tecnologica* (che è indicata solo in riferimento al 5% della formazione).

Dall'analisi dei Piani Formativi autorizzati nel periodo 2010-2015 è possibile cominciare a evidenziare alcune indicazioni di sintesi circa l'utilizzo del Conto Formazione nei territori di Milano, Monza e Brianza, Lodi.

- Il sistema che fa riferimento al Conto Formazione si va estendendo e consolidando.* Il numero di Piani Formativi e il volume di formazione e di lavoratori coinvolti sono cresciuti molto e con un trend sostanzialmente continuo nel corso delle sei annualità considerate<sup>7</sup>.
- Il sistema è centrato sul finanziamento dei Piani Formativi ordinari.* Gli Avvisi con contributo aggiuntivo per le PMI hanno una funzione «aggiuntiva» e si caratterizzano per Piani Formativi di dimensioni mediamente più ridotte.
- I Piani Formativi aziendali sono la modalità di gran lunga prevalente nell'utilizzo del Conto Formazione.* I Piani Formativi multiregionali e/o interaziendali sono meno numerosi, anche perché più complessi da costruire. Lo sforzo maggiore necessario per attivarli li rende probabilmente attrattivi quando c'è da mobilitare un numero significativo di risorse, proprio per questo essi risultano mediamente di dimensioni maggiori rispetto ai Piani aziendali.
- La dimensione dei Piani Formativi è molto variegata.* Accanto a un numero elevato di Piani di dimensioni contenute (il 25% non supera le 40 ore e un altro 25% non supera le 70 ore) vi è la presenza di un 25% di Piani di dimensioni più ampie (oltre le 150 ore) che complessivamente assorbe quasi il 70% del volume totale di formazione.

<sup>7</sup> Il peculiare andamento del numero dei lavoratori formati tra il 2013 ed il 2015 è riconducibile a ragioni di tipo gestionale. Le imprese devono utilizzare le risorse affluite sul proprio Conto Formazione entro i due anni successivi a quello di accreditamento altrimenti l'importo non utilizzato entro questo termine viene riacquisito e trasferito al Conto di Sistema: questa regola nel 2015 - anno in cui avrebbero dovuto scadere le risorse accantonate nel corso del 2013 - è stata sospesa. Considerando che nel 2013 le aziende aderenti ai Fondi sono state gravemente penalizzate dalla decurtazione dei versamenti dello 0,30% operata dall'INPS (D.L. n. 54/2013) e dai ritardi INPS nella ripartizione dei versamenti 2013 non soggetti alla decurtazione, il termine di scadenza per l'utilizzo delle risorse trasferite sul Conto Formazione nel corso del 2013 è stato prorogato dal 31.12.2015 al 31.12.2016. A fine 2016, quindi, si è sommata la scadenza per utilizzare le risorse affluite sul Conto Formazione nel corso di due annualità, 2013 e 2014, determinando un aumento significativo del numero di Piani presentati.

- e) *La composizione dei lavoratori coinvolti nei Piani Formativi rispecchia sostanzialmente la struttura di inquadramento professionale delle imprese beneficiarie. Sembra esserci equità di opportunità di accesso per i diversi gruppi professionali presenti in impresa.*
- f) *Molti Piani Formativi sono caratterizzati da una pluralità di finalità e aree tematiche, in generale tuttavia il collegamento a problematiche di innovazione e competitività rimane in secondo piano.*
- g) *I Piani Formativi sembrano orientati soprattutto all'aggiornamento della professionalità di ruoli già consolidati all'interno dell'impresa, a partire dalle loro competenze tecnico professionali e gestionali e dalle problematiche relative ad ambiente e sicurezza. Meno esplicito e diffuso il rimando a processi di cambiamento e innovazione tecnologica e organizzativa in atto.*

## 1.3 Le azioni formative

L'analisi dei Piani Formativi consente di ricostruire un primo quadro generale di riferimento relativo all'entità e alle modalità generali di utilizzo del Conto formazione nel territorio considerato. L'approfondimento delle informazioni relative alle *azioni formative autorizzate* all'interno dei Piani Formativi<sup>8</sup> entra più direttamente nel merito di che cosa viene fatto utilizzando questo strumento di finanziamento.

Figura 10. Azioni formative nel periodo 2010-2015



I dati relativi al numero di azioni formative riferite al territorio di Milano, Monza e Brianza, Lodi confermano il processo di sviluppo e consolidamento del Conto Formazione già messo in evidenza in precedenza.

Le sei annualità esaminate sono caratterizzate da una notevole e costante crescita dei volumi di offerta formativa messi a disposizione delle imprese e dei lavoratori del territorio attraverso questo strumento.

Il numero di azioni formative è quasi triplicato nel corso degli anni (da 5.242 nel 2010 a

<sup>8</sup> I dati relativi ai Piani e alle azioni formative nel territorio di Milano, Monza e Brianza, Lodi fanno riferimento a un universo in gran parte coincidente ma non totalmente sovrapponibile.

Per l'analisi dei Piani Formativi autorizzati si è fatto riferimento a quelli presentati nelle province di Milano, Monza e Brianza, Lodi. Al loro interno è presente anche una piccola parte di azioni formative destinate a essere realizzate in altri territori.

Per l'analisi delle azioni formative si sono considerate quelle effettivamente riferite al territorio di riferimento, che comprendono sia quelle presenti nei Piani Formativi considerati in precedenza (a esclusione di quelle destinate ad altri territori) sia quelle presentate all'interno di Piani Formativi multiregionali realizzati anche nell'ambito territoriale oggetto della nostra attenzione.

14.274 nel 2015).

Il monte ore complessivo di offerta formativa è quasi raddoppiato (da 104.046 nel 2010 a 190.973 nel 2015).

Il numero di lavoratori partecipanti alle azioni formative è più che raddoppiato (da 43.194 nel 2010 a 92.050 nel 2015).

Un aspetto che caratterizza la modalità di utilizzo del Conto Formazione è la forte centratura sul contesto “aziendale”.

Se infatti distinguiamo le azioni formative per la loro modalità di erogazione emerge come la grande maggioranza di esse siano organizzate e gestite in riferimento alle esigenze e ai lavoratori di una singola impresa.

Figura 11. Azioni formative nel periodo 2010-2015 per modalità di erogazione



La *formazione aziendale* è una modalità di erogazione nettamente prevalente rispetto alla *formazione interaziendale*, arrivando a coprire quasi l’84% delle azioni formative e l’87% del monte ore complessivamente autorizzato nelle sei annualità considerate.

Occorre inoltre sottolineare che questa forte presenza della formazione aziendale rispetto a quella interaziendale rimane stabile nel corso delle sei annualità considerate, a conferma di come essa rappresenti la modalità con cui viene tipicamente utilizzato il Conto Formazione.

Un primo elemento che consente di cominciare a delineare le caratteristiche della formazione erogata attraverso questo canale di finanziamento è relativo alla *durata* delle singole azioni formative.

Si è provveduto a distinguere le iniziative molto brevi (che non superano le 8 ore) da quelle che prevedono un impegno un po’ più consistente (2-3 giornate o al massimo una settimana), fino ad arrivare a percorsi particolarmente impegnativi in termini di durata (superiori a una settimana).

Figura 12. Azioni formative nel periodo 2010-2015 per classi di durata



Il numero di azioni formative attivate all'interno del Conto Formazione tende a diminuire con l'aumentare della loro durata.

Le iniziative formative molto brevi (non superiori alle 8 ore) rappresentano la modalità di gran lunga più ricorrente (sono il 56% del totale) e riguardano ben il 63% dei partecipanti alla formazione. La loro durata potrebbe indurre a pensare che si tratti di interventi per lo più rivolti alla presentazione di particolari contenuti informativi e/o addestrativi.

Le attività di durata "intermedia" (da 2-3 giornate fino alla settimana, che naturalmente non è detto siano erogate in un'unica soluzione) rappresentano poco più del 40% delle azioni formative e coinvolgono quasi il 35% dei partecipanti. Esse rappresentano la modalità attraverso cui viene utilizzata la maggior parte del monte ore finanziato attraverso il Conto Formazione (62,5% del totale). C'è da chiedersi se durate di questo tipo possano essere ragionevolmente associate ad aggiornamenti "mirati" rivolti a sostenere l'adeguamento o lo sviluppo di specifiche competenze tecniche o gestionali.

Decisamente poche (il 3% del totale) sono le iniziative formative superiori alle 40 ore, che potrebbero invece far pensare a percorsi più articolati e impegnativi di qualificazione/riqualificazione professionale. Esse riguardano solo il 2% dei partecipanti, anche se la loro maggior durata le porta ad avere un'incidenza pari al 17% del monte ore totale della formazione.

Con l'allungarsi della durata delle azioni formative tende a calare drasticamente il numero medio di lavoratori che vi partecipano.

Figura 13. Classi di durata delle azioni formative e numero medio di lavoratori partecipanti



Mediamente il numero di lavoratori partecipanti alle azioni formative si aggira intorno alle 8 persone.

Quando le azioni formative prevedono un impegno superiore alle tre giornate il numero di lavoratori partecipanti tende a dimezzarsi (scendendo a 4).

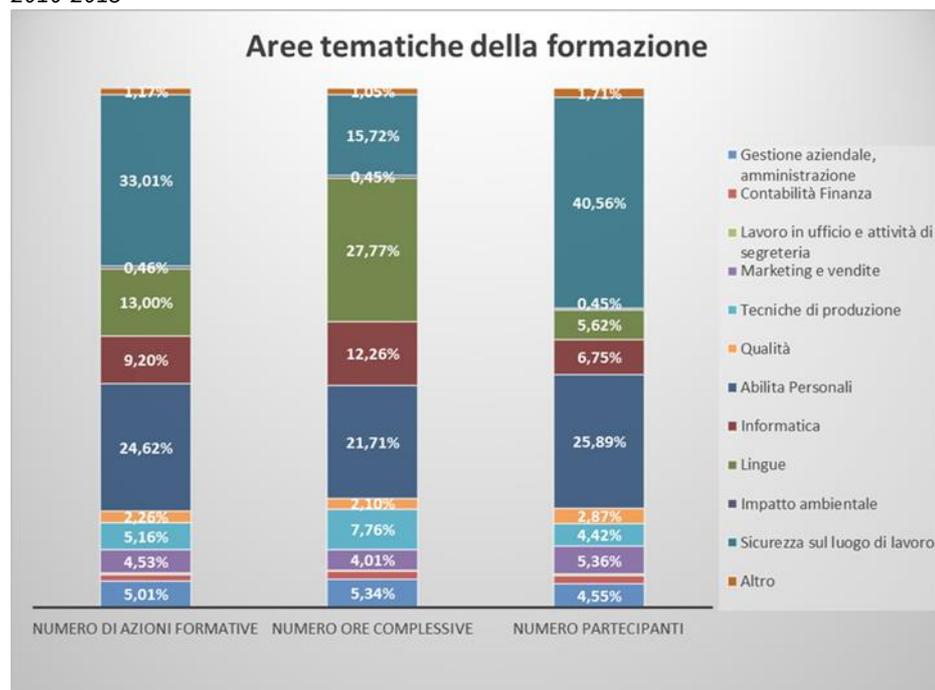
Si potrebbe ipotizzare che le azioni formative più lunghe rispondano a investimenti particolarmente “mirati” su specifiche esigenze aziendali e/o di gruppi particolari di lavoratori.

Per analizzare i *contenuti* della formazione abbiamo fatto riferimento alle indicazioni fornite dalle imprese nel formulario di presentazione, in cui è richiesto di indicare le “tematiche formative” delle azioni da realizzare scegliendo tra una serie di “campi standardizzati” previsti dalla modulistica<sup>9</sup>.

A partire da queste informazioni è stato possibile classificare i contenuti della formazione sulla base delle tipologie previste dal formulario: *Gestione aziendale, amministrazione; Contabilità, Finanza; Lavoro in ufficio e attività di segreteria; Marketing e vendite; Tecniche di produzione; Qualità; Abilità personali; Informatica; Lingue; Impatto ambientale; Sicurezza sul luogo di lavoro; Altro.*

Qui di seguito viene presentata la distribuzione dei contenuti della formazione complessivamente autorizzata nelle sei annualità 2010-2015 nel territorio oggetto della nostra analisi.

Figura 14. Distribuzione dei contenuti della formazione autorizzata nel corso delle annualità 2010-2015



La formazione tende a rivolgersi principalmente a tre aree tematiche.

Le azioni formative più numerose riguardano nell’ordine: *Sicurezza sul luogo di lavoro, Abilità personali e Lingue*. Insieme queste tre tipologie arrivano a coprire il 70% delle azioni formative.

Le stesse tematiche formative si confermano ai primi posti, pur in ordine inverso (*Lingue, Abilità personali e Sicurezza sul luogo di lavoro*), anche se si considera il numero di ore

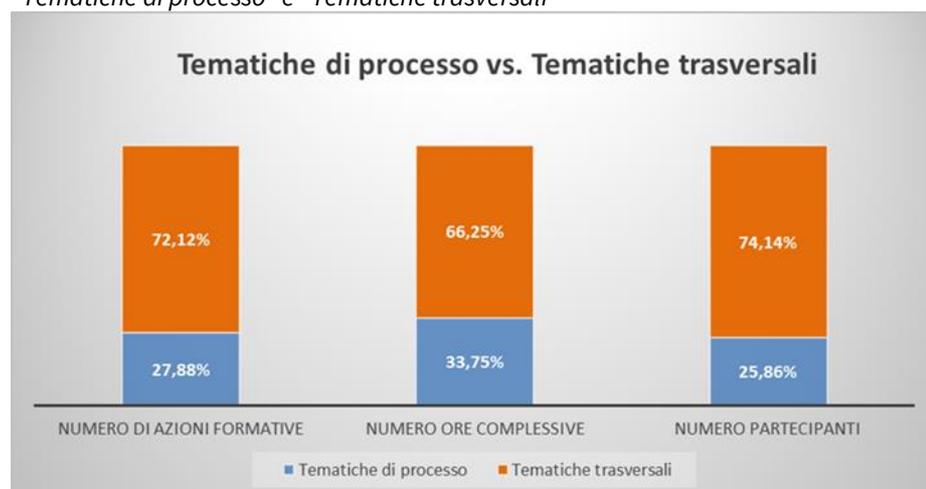
<sup>9</sup> Anche in questo caso valgono le cautele già espresse nella nota 4.

complessive di formazione finanziata. In questo caso la somma delle ore di formazione dedicate a questi tre gruppi di azioni arriva a superare il 65% del monte ore totale. Il numero di partecipanti alla formazione è maggiormente coinvolto in attività formative che riguardano la *Sicurezza sul luogo di lavoro* (41% del totale). Se a essi aggiungiamo coloro che sono coinvolti in azioni formative inerenti le *Abilità personali* (25%) arriviamo a concludere che ben due terzi del totale delle partecipazioni dei lavoratori alla formazione è rivolta a queste due tematiche.

Per cercare di evidenziare in termini più sintetici gli orientamenti presenti nelle iniziative attivate attraverso il Conto Formazione abbiamo provato a raggruppare le tematiche formative previste dal formulario in due grandi raggruppamenti<sup>10</sup>:

- *tematiche di processo*, legate allo sviluppo di competenze relative al presidio di specifici processi aziendali (*Gestione aziendale e amministrazione; Contabilità e Finanza; Lavoro in ufficio e attività di segreteria; Marketing e Vendite; Tecniche di produzione; Qualità; Informatica; Impatto ambientale*);
- *tematiche trasversali*, legate allo sviluppo di competenze di “cittadinanza organizzativa”, in quanto necessarie a ricoprire adeguatamente il proprio ruolo in impresa (*Lingue; Abilità personali; Sicurezza sul luogo di lavoro*).

Figura 15. Distribuzione dei contenuti della formazione nel corso delle annualità 2010-2015 tra “Tematiche di processo” e “Tematiche trasversali”



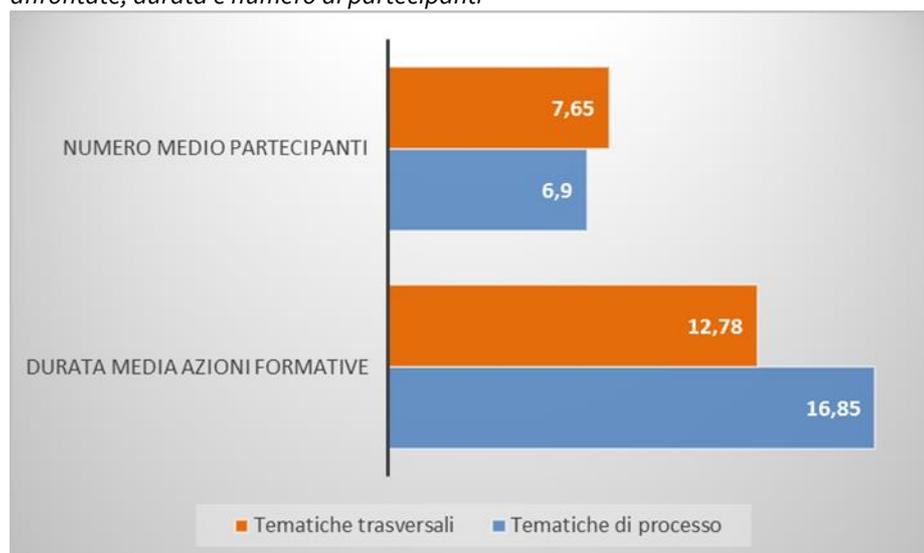
Le tematiche formative “trasversali” sono più ricorrenti rispetto a quelle legate a specifici processi lavorativi: riguardano il 72% delle azioni formative, il 66% del monte ore e il 75% dei partecipanti.

Il loro peso rimane stabile nel corso delle diverse annualità e sembra indicare una caratteristica consolidata dell’offerta formativa.

Le azioni formative caratterizzate da tematiche “trasversali” sono mediamente più brevi e con un numero leggermente maggiore di partecipanti.

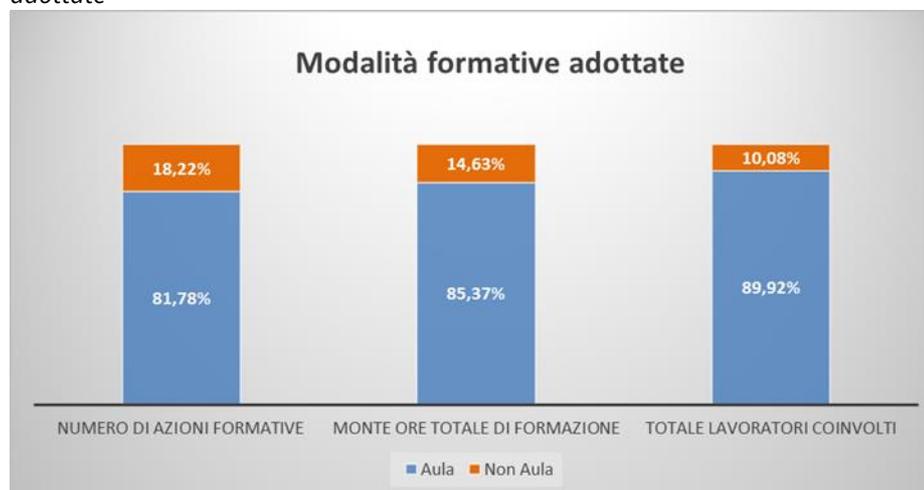
<sup>10</sup> Nell’attribuire le diverse tematiche formative contenute nel formulario a ciascun raggruppamento sono stati presi in considerazione, oltre alle “etichette” che le denominano, anche i titoli delle azioni formative associate a ciascuna di esse all’interno dei Piani Formativi.

Figura 16. Azioni formative nel corso delle annualità 2010-2015 per tipologia di tematiche affrontate, durata e numero di partecipanti



Un'ultima considerazione riguarda le *modalità formative* adottate. Sempre a partire dalle informazioni standardizzate ricavabili dai formulari si è proceduto a una classificazione delle modalità indicate per lo svolgimento delle azioni formative. In particolare è stata effettuata una distinzione tra le attività svolte in aula e quelle che prevedono setting e metodologie diversi da questo contesto formativo (E learning, on the job, ecc.).

Figura 17. Azioni formative nel corso delle annualità 2010-2015 per modalità formative adottate



Le azioni formative caratterizzate da setting didattici diversi dall'aula non arrivano al 20% e coprono meno del 15% del monte ore totale di formazione. Ancora minore risulta la loro incidenza se si considera il numero di lavoratori partecipanti a iniziative formative di questo tipo, che sono appena superiori al 10% del totale. Oltre ad essere poche, le azioni che adottano metodologie diverse dall'aula sono generalmente più brevi e coinvolgono un numero medio di partecipanti più basso.

Come già osservato in relazione ai contenuti della formazione, anche le modalità formative adottate non sembrano evidenziare linee di cambiamento dell'offerta formativa. Il peso di setting didattici diversi dall'aula tradizionale risulta stabile nel corso delle diverse annualità considerate.

Dall'analisi delle azioni formative autorizzate nel periodo 2010-2015 provengono ulteriori elementi che aiutano a focalizzare le caratteristiche di utilizzo del Conto Formazione nei territori di Milano, Monza e Brianza, Lodi.

- a) Negli ultimi anni è *fortemente cresciuto il volume di attività formative* proposto all'interno del territorio grazie all'utilizzo del Conto Formazione. Tra il 2010 e il 2015 è triplicato il numero di azioni formative e raddoppiato il monte ore (che nell'ultima annualità analizzata ha superato le 190.000 ore).
- b) La *formazione aziendale* è di gran lunga la modalità prevalente di erogazione delle azioni formative.
- c) Prevalgono *azioni formative brevi* (fino ad 8 ore). Con l'aumento della durata delle azioni formative tende ad abbassarsi la loro frequenza. Quelle tra le 16 e le 40 ore hanno un peso non trascurabile (soprattutto in termini di monte ore e partecipanti). Le azioni formative superiori alle 40 ore sono decisamente meno frequenti e hanno un numero medio di partecipanti più basso.
- d) *Sicurezza, Abilità personali e Lingue* sono le tematiche formative che coprono ben più della metà dell'offerta formativa presente nel Conto Formazione. La formazione che propone problematiche "trasversali" è *decisamente prevalente* rispetto a quella che affronta il miglioramento di specifici "processi" di lavoro.
- e) La *formazione d'aula* rimane la modalità formativa *di gran lunga più utilizzata*. Il ruolo di setting formativi meno tradizionali rimane limitato.
- f) *Non sembra essere presente una tendenza evolutiva* nei contenuti proposti e nelle modalità formative adottate all'interno del Conto Formazione. Le loro caratteristiche rimangono sostanzialmente stabili nel corso delle sei annualità considerate.

## 1.4 Le imprese utilizzatrici

Le imprese che hanno beneficiato delle risorse messe a disposizione dal Conto Formazione partecipando ad *almeno una azione formativa* nel corso delle sei annualità considerate, sono 3.496.

Il 72% delle imprese sono di piccole (10-49 addetti) e medie (50 e i 249 addetti) dimensioni. Tuttavia appare particolarmente significativa la forte presenza di imprese di grandi dimensioni (ben l'11% del totale hanno oltre 500 addetti), a conferma che il ricorso al Conto Formazione si è rapidamente diffuso soprattutto all'interno di queste strutture.

Figura 18. Imprese che nel corso delle annualità 2010-2015 risultano coinvolte in almeno un'azione formativa per dimensione



Nel corso delle sei annualità considerate si è verificata una continua crescita delle imprese coinvolte in attività formative finanziate con il Conto Formazione di Fondimpresa.

Figura 19. Imprese che hanno partecipato ad almeno una azione formativa per annualità e dimensione (2010 - 2015)



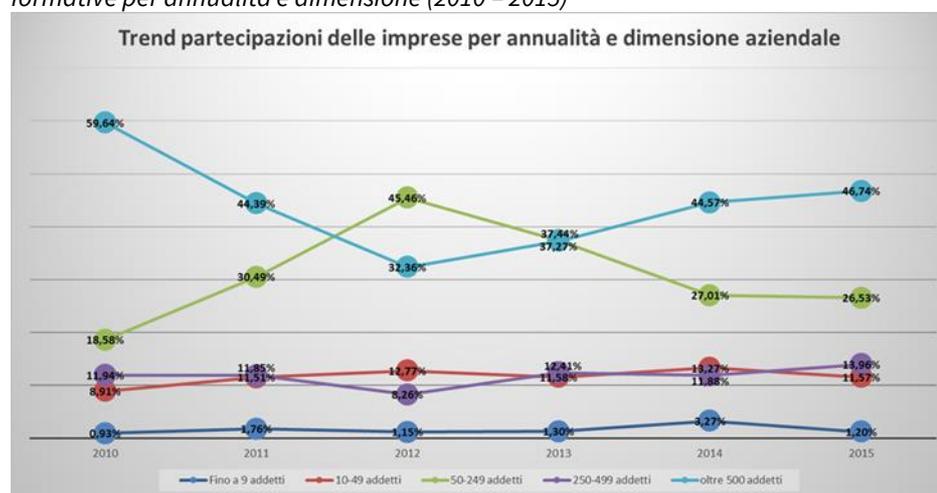
Il numero di imprese coinvolte in almeno un'azione formativa è più che raddoppiato, passando dalle 501 del 2010 alle 1.370 del 2015.

La crescita è dovuta soprattutto al dinamismo delle piccole e medie imprese. Nel periodo in esame le piccole e medie imprese, considerate congiuntamente, hanno più che triplicato il loro numero di partecipanti ad azioni formative finanziate con il Conto Formazione.

Le grandi imprese appaiono molto rappresentate tra gli utilizzatori di questo strumento, tuttavia sembra presente anche una tendenza al progressivo e rapido coinvolgimento di un numero crescente di realtà produttive di minori dimensioni. Invece, rimane marginale, pur all'interno di un trend di crescita, la presenza delle microimprese (quelle con meno di 10 addetti).

È possibile trarre considerazioni più accurate sul profilo delle imprese beneficiarie del Conto Formazione considerando il loro grado di coinvolgimento ricavabile dal *numero di azioni formative a cui le imprese hanno partecipato*<sup>11</sup>

Figura 20. Distribuzione percentuale del numero di partecipazioni delle imprese alle azioni formative per annualità e dimensione (2010 - 2015)



Nel 2010 il peso relativo delle partecipazioni alle azioni formative da parte delle imprese con più di 500 addetti arriva al 59,6% del totale. La quota tende a scendere fino al 2012 per poi risalire nelle ultime due annualità. Nel 2015 queste imprese rappresentano comunque il 46,7% delle partecipazioni alle attività formative.

Le medie imprese (50-249 addetti) tendono al contrario ad aumentare il loro peso relativo nella partecipazione alla formazione nel corso delle prime due annualità, per poi tornare a scendere, anche se più lentamente, nelle tre annualità successive. Nel 2015 la loro quota percentuale si assesta al 26,5% del totale delle partecipazioni alle azioni formative, a fronte del 18,5% fatto registrare nel 2010.

Le piccole imprese (10-49 addetti) e quelle medio grandi (250-499 addetti) mostrano, pur all'interno di qualche oscillazione nel corso delle sei annualità considerate, un trend di leggera crescita del loro peso percentuale, arrivando nel 2015 rispettivamente al 11,5% e al 14%.

Decisamente marginale la presenza delle microimprese, che tendono a rimanere stabilmente poco sopra l'1% delle partecipazioni alle attività formative (con l'eccezione del 2014, in cui registrano quasi il 3,3%).

Il Conto Formazione, pur all'interno di un trend che registra un ruolo maggiormente attivo

<sup>11</sup> Questo indicatore è stato costruito rilevando, in ciascuna annualità, il numero di azioni formative a cui la singola impresa ha partecipato (considerando sia le azioni aziendali sia quelle interaziendali). Il numero di partecipazioni attribuibili alle imprese suddivise per dimensione aziendale, rispetto al totale di quelle rilevate nel corso dell'annualità, rappresenta una stima del grado di coinvolgimento dell'azienda rispetto alla formazione complessivamente attivata nel territorio attraverso lo strumento del Conto Formazione.

da parte delle piccole e (soprattutto) medie imprese, appare uno strumento utilizzato soprattutto dalle imprese di grandi dimensioni.

Le informazioni relative alle imprese beneficiarie del Conto Formazione permettono di evidenziare il tipo di target a cui sembra al momento rivolto questo tipo di strumento nel territorio di Milano, Monza e Brianza, Lodi.

- a) Considerando tutte le imprese che hanno utilizzato almeno una volta il Conto Formazione nel periodo 2010-2015 emerge, pur all'interno di una distribuzione che vede una presenza più numerosa di piccole e medie imprese, il *ruolo rilevante svolto dalle imprese più grandi* (oltre 500 addetti). Esse rappresentando l'11% del totale, appaiono decisamente "sovra rappresentate" rispetto alla loro effettiva presenza nell'universo delle imprese del territorio.
- b) Nel corso del periodo considerato il numero di imprese che ogni anno utilizzano il Conto Formazione è più che raddoppiato. *Il sistema va allargando la sua base di utilizzatori.*
- c) Lo sviluppo è dovuto soprattutto *all'incremento delle piccole e medie imprese* coinvolte, infatti il numero di quelle che utilizzano il Conto formazione è più che triplicato.
- d) Tuttavia, in termini di quota di partecipazione alle azioni formative, il *peso delle grandi imprese rimane preponderante* (nel 2015 il 46,7% delle partecipazioni alle attività formative riguarda imprese con oltre 500 addetti).
- e) La base del sistema si va allargando, ma il Conto Formazione rimane soprattutto uno strumento rivolto alle imprese di maggiori dimensioni.

## 1.5 Le logiche di utilizzo della formazione

Ai fini di approfondire le logiche sottostanti all'utilizzo del Conto Formazione abbiamo provato ad interrogare i dati a disposizione per verificare l'esistenza di diversi orientamenti nelle attività formative presenti al suo interno.

In particolare si è proceduto a una *cluster analysis* finalizzata a segmentare le azioni formative all'interno del Conto Formazione, evidenziando tipologie di utilizzo della formazione omogenee per tematiche e modalità formative<sup>12</sup>.

Dall'analisi emergono tre cluster riconducibili ad altrettante logiche di utilizzo del Conto Formazione (cfr. Figura 20).

Il cluster 1 è caratterizzato da un orientamento a sviluppare le abilità personali e migliorare l'utilizzo delle lingue straniere. Inoltre al suo interno è più frequente la partecipazione ad attività formative esterne all'impresa e a metodologie di coaching. A questo cluster sono riconducibili il 23% dei casi.

Il cluster 2 è il più numeroso (67% dei casi) ed è connotato da un'ampia presenza di azioni formative dedicate alla sicurezza, accanto alla quale emerge però anche un interesse a migliorare le tecniche di produzione. Oltre alle attività di aula in azienda si segnala anche

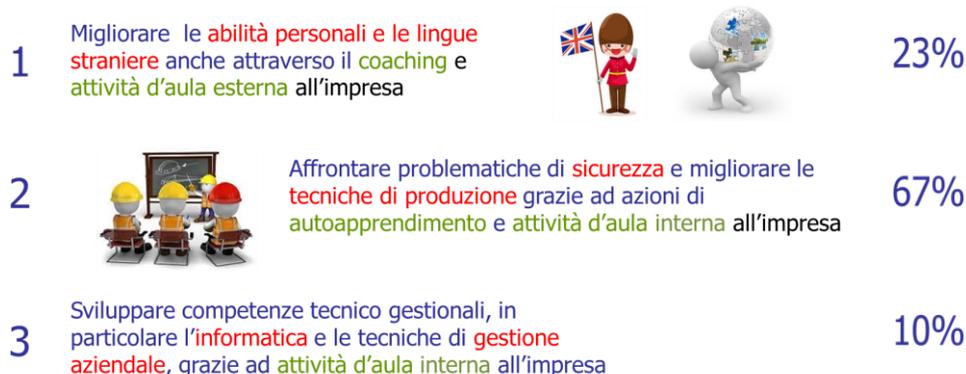
---

<sup>12</sup> Le variabili di segmentazione utilizzate sono state: *tematiche delle azioni formative (gestione aziendale; amministrazione, contabilità, finanza; lavoro in ufficio e attività di segreteria; marketing e vendite; tecniche di produzione; qualità; abilità personali; informatica; lingue; impatto ambientale; sicurezza sul luogo di lavoro; altro) e modalità di erogazione delle azioni formative (aula corsi esterna; aula corsi interna; action learning; affiancamento; affiancamento e training on the job; affiancamento, training on the job e action learning; training on the job; coaching; autoapprendimento con formazione a distanza; partecipazione a convegni seminari workshop esterni; partecipazione a convegni seminari workshop interni; altra modalità formativa).*

un relativamente più frequente ricorso a metodologie di autoapprendimento attraverso la formazione a distanza.

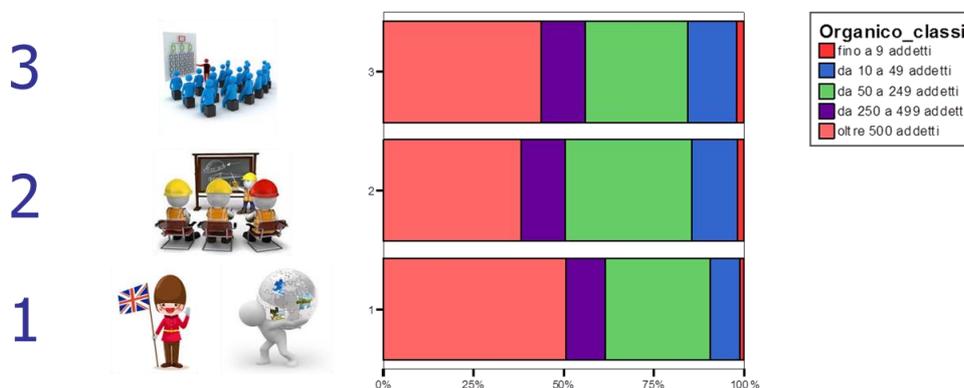
Il cluster 3, al cui interno si aggregano le iniziative formative volte a sviluppare competenze tecniche legate all'informatica e alla gestione aziendale attraverso aule di formazione in cui è presente esclusivamente personale aziendale, rappresenta la tipologia di esperienze meno diffusa (10% dei casi).

Figura 21. I risultati della Cluster Analysis



Ulteriori informazioni sono ricavabili evidenziando le diverse tipologie di imprese presenti all'interno di ciascun cluster di azioni formative.

Figura 22. Cluster di azioni formative e tipologia di imprese



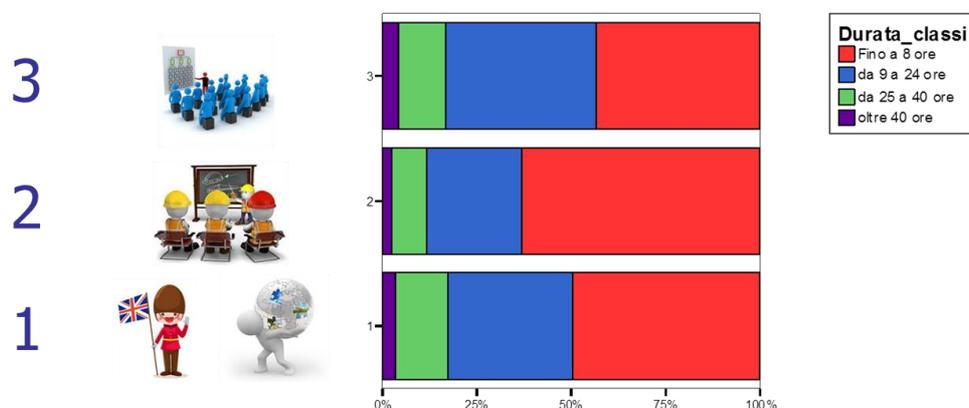
Il cluster 1 (orientamento alle lingue e allo sviluppo di abilità personali) vede una presenza particolarmente accentuata delle grandi imprese, in particolare di quelle con oltre 500 addetti.

Anche il cluster 3 (sviluppo competenze tecnico gestionali) è caratterizzato dalla prevalenza delle grandi imprese, ma con una quota relativamente maggiore di imprese di minori dimensioni rispetto a quello precedente.

Il cluster 2 (centratura sulla sicurezza e attenzione al miglioramento delle tecniche di produzione) è caratterizzato da un'ampia presenza di piccole e medie imprese (che arrivano al 50% del totale).

Anche l'analisi della durata delle azioni formative che ricadono all'interno di ciascuno dei cluster evidenziati può contribuire a specificare meglio le loro diverse caratteristiche.

Figura 23. Cluster di azioni formative e durata delle azioni presenti in ciascuno di essi



Il cluster 2 (centratura sulla sicurezza e attenzione al miglioramento delle tecniche di produzione) è caratterizzato da una quota elevata di azioni formative molto brevi (fino a 8 ore), mentre è quello in cui percorsi formativi relativamente lunghi (più di 24 ore) sono ancora più esigui. Anche nel cluster 1 (lingue e abilità personali), pur essendo meno frequenti rispetto al gruppo precedente, le azioni formative molto brevi costituiscono il 50% del totale. Aumenta però il peso relativo di iniziative di durata più lunga (che arrivano al 20% del totale). Nel cluster 3 (sviluppo competenze tecnico gestionali) vi è una quota particolarmente significativa di azioni di durata intermedia (9-24 ore).

I risultati della cluster analysis sembrano suggerire la presenza di diverse logiche sottese all'utilizzo del Conto Formazione.

L'utilizzo più frequente risponde a una logica di *adeguamento/aggiornamento* delle professionalità presenti in impresa, in cui prevale una risposta alle problematiche della sicurezza, ma si fanno strada anche esigenze di miglioramento tecnico operativo. La maggioranza degli interventi formativi sono molto brevi (non più di 8 ore) e la presenza di piccole e medie imprese è relativamente più elevata.

In quasi un quarto dei casi si riscontra una logica di *potenziamento delle risorse personali dei lavoratori* (personal skills, lingue) per agire efficacemente il proprio ruolo all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Accanto a interventi molto brevi sono presenti anche azioni formative di una certa consistenza. Si tratta di un approccio particolarmente diffuso nelle imprese di grandi dimensioni.

Una parte minoritaria di interventi è infine orientata a una logica di *sviluppo di competenze tecniche e gestionali connesse a specifici processi di lavoro o ambiti professionali*, anche in relazione all'introduzione di nuove tecnologie e/o cambiamenti organizzativi. In quest'ambito diminuisce la quota di azioni formative molto brevi a favore di interventi che prevedono un impegno complessivo di 2-3 giornate di lavoro (8-24 ore di formazione). Anche in questo caso non mancano percorsi formativi di maggior durata (rispetto agli altri

gruppi sono un po' più frequenti iniziative che prevedono più di 40 ore di formazione). E' da rilevare, pur essendo decisamente più rappresentate le grandi imprese, anche la presenza di una quota significativa di piccole e medie imprese.

## 1.6 Alcune considerazioni sull'utilizzo del Conto Formazione nel territorio

L'analisi delle informazioni relative ai Piani e alle azioni formative approvati nel periodo 2010-2015 nelle province di Milano, Monza e Brianza e Lodi consente di portare a sintesi alcune considerazioni sull'utilizzo del Conto Formazione in questo territorio.

Un primo aspetto riguarda la diffusione di questo strumento.

Durante le sei annualità considerate si è assistito a un incremento continuo ed esponenziale sia delle attività formative sia delle imprese e dei lavoratori coinvolti.

I Piani Formativi autorizzati ogni anno sono quasi triplicati, con un analogo incremento delle azioni formative, mentre il monte ore annuale di formazione nel 2015 era raddoppiato rispetto a quello del 2010.

Nello stesso periodo è più che raddoppiato anche il numero di imprese che ogni anno utilizzano questo strumento e quello dei lavoratori che sono coinvolti in attività formative.

Nel 2015 sono stati autorizzati 1.571 Piani Formativi, mentre le azioni destinate a essere realizzate all'interno del territorio risultavano 14.274 per un numero complessivo di 190.973 ore di formazione da erogare.

Il ricorso al Conto Formazione appare una pratica ormai consolidata e portata "a sistema" all'interno del territorio.

I principali utilizzatori di questo strumento sono le grandi imprese, in particolare quelle con un numero molto elevato di lavoratori (sopra i 500). Esse ne hanno immediatamente colto la portata e l'opportunità, come dimostra il peso relativo della loro presenza soprattutto nelle prime annualità analizzate.

Accanto a questo nucleo portante di grandi imprese è fortemente cresciuta nel tempo la partecipazione delle piccole e medie imprese, che sono più che triplicate nel corso dei sei anni considerati.

Il target di riferimento più naturale rimane quello delle imprese particolarmente grandi (nel 2015 rappresentavano ancora il 46,7% delle partecipazioni alle attività formative), anche per il considerevole numero di risorse a cui possono attingere attraverso questo strumento<sup>13</sup>.

Tuttavia sono le piccole e medie imprese a rappresentare il segmento che ha contribuito in modo più significativo alla rapida diffusione e alla forte crescita nell'utilizzo del Conto Formazione durante il periodo analizzato.

Il consolidamento e l'ulteriore sviluppo di questo canale di formazione continua nel territorio sarà legato soprattutto alla capacità di coinvolgere efficacemente e stabilmente questa tipologia di imprese, che per le loro caratteristiche presentano tradizionalmente maggiori difficoltà ad attivare iniziative formative al loro interno.

L'analisi dei dati sui partecipanti alla formazione per categorie di inquadramento professionale (operai, impiegati, quadri) evidenzia un'elevata corrispondenza tra tipologie di lavoratori coinvolti in attività formative e struttura della popolazione aziendale presente nelle imprese utilizzatrici del Conto Formazione.

---

<sup>13</sup> Ricordiamo che le risorse accantonate nel Conto Formazione provengono dal contributo obbligatorio dello 0,30% sulle retribuzioni dei propri dipendenti trasferito a Fondimpresa tramite l'INPS.

Tra i lavoratori è quindi riscontrabile una situazione di equità di accesso alla formazione per le diverse categorie di inquadramento professionale<sup>14</sup>.

Il progressivo aumento del peso relativo delle piccole e medie imprese tra i soggetti beneficiari delle attività formative favorisce indirettamente anche una maggiore equità di opportunità tra lavoratori appartenenti a diverse tipologie di impresa.

Dal punto di vista dei contenuti e delle metodologie della formazione sembra prevalere un orientamento a rispondere in modo per lo più “tradizionale” a esigenze generali di aggiornamento delle capacità e conoscenze dei lavoratori, con attività formative che raramente appaiono direttamente riconducibili a specifici processi di innovazione e cambiamento presenti in quel momento in impresa.

Prevalgono brevi iniziative volte a potenziare capacità e conoscenze di tipo “trasversale” e ad abilitare le capacità necessarie ad agire il proprio ruolo collocandosi correttamente ed efficacemente all’interno del contesto organizzativo e della rete di relazioni che lo caratterizzano (sicurezza, personal skill).

I setting tradizionali della formazione d’aula appaiono di gran lunga i più utilizzati.

Alcune aree tematiche riconosciute come importanti per lo sviluppo delle imprese del territorio, quali l’innovazione o l’internazionalizzazione (al di là della formazione linguistica), sembrerebbero relativamente poco ricorrenti all’interno dell’offerta formativa che caratterizza questo dispositivo.

Il Conto Formazione sembra essersi affermato come risorsa in grado di implementare significativamente la diffusione delle attività di formazione continua presso le imprese del territorio. Minore appare invece il suo impatto in termini di innovazione dei contenuti e delle metodologie presenti al suo interno.

In particolare la formazione erogata, pur orientata a favorire il miglioramento del funzionamento delle organizzazioni aziendali, sembra solo indirettamente collegata agli specifici processi di cambiamento e innovazione in atto nelle singole imprese. Elemento che a prima vista appare relativamente in sintonia con la logica che dovrebbe presiedere l’utilizzo del Conto Formazione, orientato per sua natura a consentire la massima personalizzazione della formazione in funzione della specificità dei processi di trasformazione in atto nel contesto aziendale.

Occorre tuttavia ricordare che queste considerazioni sono frutto dell’analisi di dati raccolti esaminando la documentazione relativa alle procedure di presentazione dei Piani Formativi da parte delle imprese, prioritariamente rivolte a finalità di gestione e monitoraggio amministrativo e non invece a un approfondimento delle logiche che hanno guidato alla costruzione dell’offerta di formazione presente al loro interno.

E’ sembrato pertanto opportuno procedere a un’indagine più specifica delle modalità e delle logiche con cui all’interno delle imprese si procede a rilevare i fabbisogni e a costruire il Piano Formativo da sottoporre all’autorizzazione di Fondimpresa.

A partire da questa esigenza è stata avviata un’analisi qualitativa presso un gruppo di imprese per ricostruire i processi attraverso cui individuano i fabbisogni di aggiornamento e sviluppo professionale al proprio interno e definiscono le conseguenti azioni formative da inserire nel Piano da presentare all’autorizzazione di Fondimpresa.

L’obiettivo è quello di comprendere meglio in che misura e a che condizioni l’introduzione di questo nuovo canale formativo contribuisca (o possa contribuire) a qualificare e innovare anche la qualità del servizio formativo complessivamente erogato all’interno delle imprese.

Partendo dall’ipotesi che le modalità di costruzione dei Piani del Conto Formazione e il loro impatto sulle attività formative aziendali possano presentare problematiche differenti tra grandi e piccole e medie imprese è stato avviato un percorso differenziato di analisi per ciascuno di questi due gruppi di imprese.

Nei prossimi due capitoli verranno presentati i risultati di questi due percorsi di approfondimento.

---

<sup>14</sup> I dati a disposizione non hanno consentito di fare un’analoga verifica in riferimento ad altre variabili, quali ad esempio il genere.

# 2. L'utilizzo del Conto Formazione nelle grandi imprese

## 2.1 Il Conto Formazione nelle grandi imprese

Nel capitolo precedente si è cercato di ricostruire le caratteristiche dell'offerta formativa finanziata dal Conto Formazione nel territorio di Milano, Monza e Brianza e Lodi. Attraverso un'analisi dei Piani Formativi autorizzati negli ultimi cinque anni è stato possibile documentare dettagliatamente il tipo di formazione erogata e le caratteristiche di imprese e lavoratori coinvolti.

I dati evidenziano come questo strumento abbia fortemente contribuito alla diffusione della formazione continua presso le imprese del territorio. Mentre più sfumato appare il suo contributo all'innovazione degli obiettivi e delle metodologie formative, in particolare per quanto riguarda il raccordo tra le azioni formative attivate e i concreti processi di cambiamento in atto all'interno delle strutture produttive.

Per comprendere meglio queste problematiche si è ritenuto utile approfondire i *processi* attraverso cui i Piani Formativi vengono costruiti all'interno delle imprese.

L'analisi di "cosa" è stato fatto attraverso l'utilizzo del Conto Formazione, oggetto del capitolo precedente, è stata integrata da un tentativo di ricostruire "come" le imprese approcciano l'opportunità messa a disposizione da questo dispositivo e procedono alla definizione del Piano Formativo da presentare all'autorizzazione da parte di Fondimpresa.

Attraverso l'analisi qualitativa condotta con un campione di imprese, si è cercato di ricostruire le modalità con cui l'opportunità messa a disposizione dal Conto Formazione interagisce con le pratiche di analisi dei fabbisogni e di costruzione dell'offerta formativa presenti al loro interno, contribuendo in modo più o meno rilevante a qualificare la formazione erogata in funzione delle esigenze di competitività aziendale e di crescita professionale dei lavoratori.

L'obiettivo è quello di fornire ulteriori elementi che aiutino a comprendere i dati presentati nel capitolo precedente, ai fini di mettere a disposizione un quadro interpretativo più articolato ed esaustivo dell'attuale utilizzo del Conto Formazione. Nell'auspicio che ciò possa costituire un utile riferimento per tutti gli stakeholder interessati a ricordare nel modo più efficace possibile il suo funzionamento alle traiettorie di sviluppo delle imprese e alle necessità di qualificazione dei lavoratori.

Le opportunità offerte dal Conto Formazione si confrontano con pratiche di costruzione ed erogazione dell'offerta formativa aziendale che potrebbero variare considerevolmente in relazione alla dimensione e alla struttura organizzativa delle imprese destinatarie. Partendo da questa considerazione abbiamo preferito attivare due distinte iniziative di approfondimento.

In questo capitolo daremo conto dell'analisi realizzata con le grandi imprese, mentre in quello successivo riporteremo quanto emerge dalle modalità con cui le stesse problematiche sono affrontate nelle piccole e medie imprese, cercando di evidenziare le eventuali peculiarità ed esigenze che caratterizzano l'utilizzo del Conto Formazione nei due

diversi contesti di riferimento.

È già stato sottolineato<sup>15</sup> come le grandi imprese abbiano costituito, fin dalla sua istituzione, i principali utilizzatori del Conto Formazione. Da una parte il meccanismo di finanziamento previsto da Fondimpresa<sup>16</sup> mette a disposizione delle aziende un ammontare considerevole di risorse da tradurre in Piani e azioni formative per i propri lavoratori. Dall'altra le aziende tendono a disporre di strutture organizzative e risorse professionali specificamente dedicate a presidiare i processi di programmazione ed erogazione della formazione interna, per cui appaiono maggiormente in grado di recepire l'opportunità offerta da questo dispositivo e di affrontare le problematiche connesse al suo utilizzo.

Condizioni che hanno ormai reso, per la quasi totalità di queste imprese, l'utilizzo del Conto Formazione e la relativa presentazione di Piani Formativi una prassi consolidata che concorre alla programmazione e attuazione delle loro attività di formazione continua. Partendo da questi presupposti abbiamo cercato di ricostruire le modalità e le logiche con cui il dispositivo viene utilizzato e il contributo che esso fornisce alla gestione e sviluppo della formazione all'interno di questa tipologia di imprese.

L'analisi è stata condotta approfondendo le esperienze di utilizzo del Conto Formazione in un campione di sei imprese di grandi dimensioni appartenenti a diversi settori merceologici. Esse sono state individuate in quanto rappresentative del rapporto che tipicamente intercorre tra questa tipologia di strutture produttive e il dispositivo di finanziamento della formazione:

- un "corposo" utilizzo del Conto Formazione in termini di Piani Formativi attivati, azioni formative realizzate, lavoratori coinvolti e risorse mobilitate;
- un continuo e reiterato ricorso a questo strumento nel corso del tempo, che pertanto tende a caratterizzarsi come componente "strutturale" dell'offerta formativa aziendale.

Figura 24. Prospetto sintetico dei sei casi analizzati

Casi	Settore	Dipendenti in Italia
Caso 1	Healt Care	Tra 2500 e 5000
Caso 2	Oli&Gas	Più di 15000
Caso 3	Chimica	Tra 5000 e 10000
Caso 4	HiTech	Tra 2500 e 5000
Caso 5	Impiantistica	Tra 2500 e 5000
Caso 6	HiTech	Tra 5000 e 10000

<sup>15</sup> Cfr. il Capitolo 1.

<sup>16</sup> Si ricorda che le risorse finanziarie che affluiscono nel Conto Formazione sono a completa disposizione dell'azienda titolare, che può utilizzarle per fare formazione ai propri dipendenti nei tempi e con le modalità che ritiene più opportuni, sulla base di Piani Formativi aziendali o interaziendali condivisi dalle rappresentanze delle parti sociali.

L'analisi e ricostruzione dei processi di utilizzo del Conto Formazione nelle imprese coinvolte è stata effettuata a partire dall'impianto concettuale e metodologico messo a punto e utilizzato in precedenti analisi promosse da Assolombarda, in relazione alle modalità di analisi dei fabbisogni e di definizione dell'offerta formativa aziendale<sup>17</sup>. Si tratta di un approccio all'analisi della domanda formativa orientato a favorire un più puntuale ed efficace processo decisionale degli stakeholder ai fini di migliorare la qualità delle attività di formazione, aumentando la loro coerenza con gli obiettivi di sviluppo di imprese e lavoratori.

Partendo da questa prospettiva sono state indagate le modalità con cui ciascuna delle imprese coinvolte svolge l'analisi dei propri fabbisogni e costruisce l'offerta formativa per i suoi lavoratori, cercando di approfondire in che modo il ricorso al Conto Formazione si inserisce e influenza questo processo decisionale.

Ogni esperienza aziendale è stata approfondita attraverso un colloquio con il Responsabile della Formazione, in genere inserito nella Funzione Gestione delle Risorse Umane.

Durante l'incontro sono state affrontate le seguenti aree tematiche:

- caratteristiche generali dell'impresa (strategia competitiva, prodotti/servizi offerti, mercati di riferimento, struttura organizzativa);
- analisi del fabbisogno formativo e modalità di definizione dell'offerta formativa all'interno dell'impresa (processo, attori coinvolti, risorse utilizzate, output generati, punti di forza e di debolezza, aree di miglioramento);
- modalità di utilizzo del Conto formazione (qualità e quantità dei Piani Formativi realizzati, loro relazione con il processo di analisi del fabbisogno e con l'offerta formativa aziendale);
- considerazioni in merito all'utilizzo del Conto Formazione (punti di forza e di debolezza, aree di miglioramento).

Le informazioni relative alle diverse esperienze aziendali sono state successivamente comparate tra di loro per cercare di evidenziare le modalità con cui all'interno di queste imprese viene costruita l'offerta formativa e il modo in cui il ricorso al Conto Formazione contribuisce a questo processo.

## **2.2 Dall'analisi dei fabbisogni alla costruzione dell'offerta formativa aziendale**

Il processo attraverso cui si analizzano i fabbisogni di formazione e si arriva a definire un'offerta formativa da attivare a beneficio delle esigenze delle imprese e dei lavoratori appare molto simile in tutte e sei le imprese considerate. Di fatto, al di là delle ovvie specificità che caratterizzano ogni contesto aziendale, la logica che guida la predisposizione delle attività formative che saranno erogate risponde a un'impostazione comune riscontrabile in tutte le realtà esaminate.

La raccolta e l'analisi dei fabbisogni seguono modalità organizzative che si sono andate consolidando nel tempo e che costituiscono una prassi abituale all'interno di queste imprese. La sua gestione è caratterizzata dalla combinazione di due diverse logiche di raccolta e messa a fuoco delle esigenze formative.

---

<sup>17</sup> MIP, *Qualificare la domanda formativa e valorizzare i risultati delle azioni di formazione continua, Report finale di ricerca, 2004.*

Una logica *bottom-up*, in cui i responsabili delle diverse unità organizzative dell'impresa (oppure, più raramente, singoli individui) evidenziano le proprie esigenze di formazione. Si tratta per lo più di richieste di aggiornamento legate a percorsi di crescita professionale dei propri collaboratori e/o a obiettivi di adeguamento/miglioramento delle performance della propria area.

Una logica *top-down*, in cui la Direzione dell'impresa definisce centralmente alcune priorità formative relative a specifici ruoli/famiglie professionali/ singoli lavoratori. Si tratta spesso di esigenze legate a processi di sviluppo organizzativo, tipicamente orientati a sostenere disegni strategici di consolidamento della propria capacità competitiva e di sviluppo del business.

La funzione Formazione presidia le attività di raccolta dei fabbisogni e procede alla loro aggregazione e rielaborazione, istruendo la stesura di un "piano di offerta di formazione aziendale" che viene sottoposto (attraverso processi "negoziali" e decisionali propri di ciascun specifico contesto aziendale) a una definitiva approvazione e validazione. Assolvendo ai propri compiti di *owner* del processo di costruzione dell'offerta formativa, la funzione Formazione presidia le relazioni con i diversi interlocutori aziendali, assicurandosi che le attività e decisioni necessarie a validare e condividere la formazione da erogare vengano svolte rispettando i tempi e le modalità stabilite. In questa logica essa offre inoltre (con intensità e modalità diverse nelle specifiche situazioni aziendali) un supporto metodologico ai responsabili delle unità organizzative e alla Direzione per mettere a fuoco ed esplicitare compiutamente i propri fabbisogni e tradurli in concrete ipotesi di azioni formative da attivare.

Il processo di analisi dei fabbisogni e costruzione dell'offerta formativa viene condotto di norma con periodicità annuale coinvolgendo l'intera organizzazione aziendale, avendo in genere come quadro di riferimento la definizione del budget aziendale da destinare alla formazione. Esso può inoltre venire reiterato nel corso dell'annualità su specifiche aree organizzative a fronte di particolari esigenze manifestatesi nel frattempo.

Il risultato di questo percorso consiste in una *offerta formativa aziendale* che viene formalizzata e rappresenta il quadro di riferimento da cui partire per attivare ed erogare le azioni formative previste per la successiva annualità. Naturalmente non si tratta di una rigida programmazione di attività predefinite. Il quadro di attività formative, scaturito dal processo descritto in precedenza, potrà eventualmente essere sottoposto ad adeguamenti e revisioni in funzione di cambiamenti (strategici, organizzativi, tecnologici, ecc.) che dovessero nel frattempo investire aree più o meno estese della struttura aziendale modificando, in modo più o meno rilevante, le priorità individuate in precedenza. L'*offerta formativa aziendale* costituisce uno strumento di indirizzo e gestione che cerca di razionalizzare e allineare le attività formative realizzate ai fabbisogni aziendali, in modo che esse possano effettivamente rappresentare una risposta coerente alle esigenze di competitività aziendale e di qualificazione dei lavoratori.

In questa prospettiva lo sforzo verso cui sono orientate le imprese è quello di arrivare alla costruzione di un'offerta formativa che non si riduca a un insieme più o meno frammentato di azioni che rispondono ad una "sommatoria" di bisogni legati a diverse aree o figure aziendali, ma che sia concepita e percepita (dai diversi stakeholder interni) come una rappresentazione coerente e unitaria del fabbisogno professionale dell'impresa e dei supporti formativi che esso richiede.

La possibilità di accedere alle risorse del Conto Formazione non interagisce con le modalità con cui le imprese definiscono i propri fabbisogni e stabiliscono le priorità a cui rispondere in termini di azioni formative. In tutti i casi considerati, il processo sinteticamente descritto in precedenza si è andato consolidando prima che fosse istituito questo nuovo dispositivo di finanziamento della formazione. L'attenzione a investire sulla formazione, cercando di

definire un insieme di interventi organicamente collegati alle esigenze di sviluppo dell'impresa, viene ritenuta una necessità che prescinde dall'esistenza di strumenti normativi di questo tipo.

Il Conto Formazione viene tuttavia ritenuto un'opportunità estremamente importante per contribuire a finanziare una parte dell'offerta formativa definita attraverso il processo di analisi dei fabbisogni descritto in precedenza.

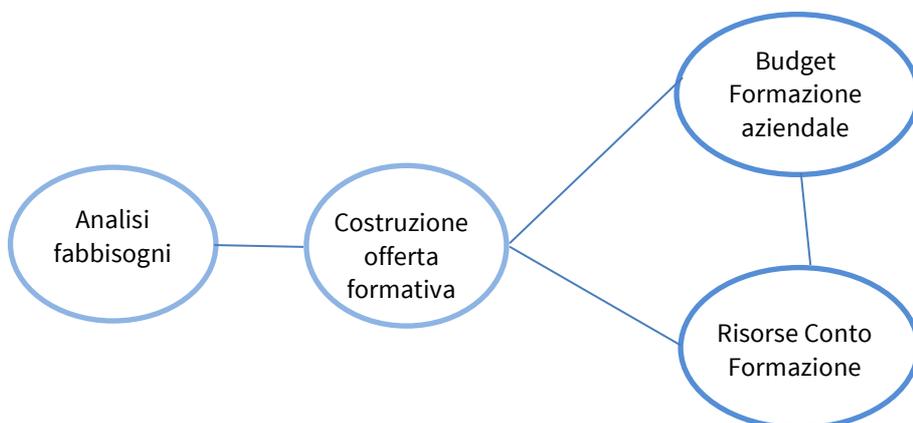
Nelle imprese considerate esso mette a disposizione risorse che coprono, con ovvie variazioni legate alle singole annualità considerate, rispettivamente circa il 10% (in un caso), circa il 20-30% (in altri tre casi) e circa il 40-50% (negli ultimi due casi) dei costi della formazione erogata. Valori che, se da una parte testimoniano l'orientamento a investire in formazione comunque presente all'interno di queste imprese a prescindere dai finanziamenti, dall'altro attestano l'importanza di questo dispositivo nel sostenere e dare consistenza ai volumi di attività che vengono concretamente realizzati.

La definizione di un'offerta formativa aziendale implica non solo la raccolta e l'elaborazione dei fabbisogni, ma anche una loro collocazione all'interno di una scala di priorità che tenga conto delle risorse che l'impresa può complessivamente mettere in campo per rispondere alle istanze individuate. Esse possono derivare sia da un autonomo investimento dell'impresa sia da fonti di finanziamento istituzionali. Il Conto Formazione rappresenta per le imprese un'opportunità particolarmente significativa in quanto consente:

- di rafforzare la capacità di rispondere ai fabbisogni presenti in impresa, offrendo l'opportunità di implementare il budget complessivamente destinato alla formazione e di ampliare e qualificare l'offerta da mettere a disposizione dei lavoratori;
- di stabilizzare l'offerta formativa messa a disposizione nel corso del tempo, in quanto si tratta di uno strumento che per sua natura assicura all'impresa la presenza ogni anno di risorse da destinare alla formazione, anche rafforzando la funzione che presidia quest'area all'interno dell'organizzazione aziendale permettendole di svolgere un ruolo proattivo.

Di per sé, quindi, l'introduzione del Conto formazione non ha innescato particolari innovazioni nell'analisi dei fabbisogni e nella costruzione dell'offerta formativa di queste imprese, che del resto erano già attività consolidate e presidiate al loro interno. Esso ha piuttosto potenziato la possibilità di valorizzare i risultati in esito a questi processi aumentando l'opportunità di mobilitare risorse per la formazione.

Figura 25. Il processo di costruzione dell'offerta formativa nelle grandi imprese



Il ricorso al Conto Formazione non comporta per l'impresa l'attivazione di un processo, più o meno strutturato metodologicamente, di interrogazione sulla formazione da realizzare. I fabbisogni formativi sono già stati individuati "a valle" dell'attivazione di questo strumento. Si tratta piuttosto, all'interno dell'insieme di iniziative formative che si intende realizzare, di *decidere le azioni formative che è più opportuno finanziare attraverso il Conto Formazione*.

Vista da questa prospettiva la stesura del Piano Formativo, prevista dal Conto Formazione per accedere al finanziamento, tende a essere vissuta come una procedura amministrativa per collocare all'interno del meccanismo di finanziamento un fabbisogno che è già stato individuato.

Infatti alla sua attivazione sono associate:

- un'attività di concertazione con le organizzazioni sindacali ai fini della condivisione del Piano Formativo, condizione richiesta per l'autorizzazione del suo finanziamento;
- la disponibilità di specifiche competenze sulle modalità di funzionamento del dispositivo ai fini della presentazione e della gestione amministrativa dei Piani Formativi (che nei casi considerati sono frequentemente acquisite all'esterno attraverso rapporti di consulenza).

Da un punto di vista operativo il Conto Formazione viene utilizzato in modo sistematico e continuativo in tutte le imprese considerate, anche se cambiano le modalità con cui si accede ai finanziamenti. Un paio di imprese costruiscono Piani Formativi di ampie dimensioni, che includono tutte le attività finanziabili all'interno di una specifica annualità. Le altre preferiscono presentare nel corso di un'annualità un maggior numero di Piani Formativi di dimensioni più circoscritte.

Nel primo caso si tende a ridurre gli oneri legati alla presentazione della richiesta di finanziamento, ma diventa più complessa e onerosa l'attività di gestione e rendicontazione delle attività realizzate al suo interno. Nel secondo, a una maggior agilità gestionale e di rendicontazione del singolo Piano Formativo, corrisponde la necessità di replicare più volte le procedure di presentazione.

In tutti i casi, seppur con enfasi diverse, l'obiettivo appare in primo luogo quello di riuscire a utilizzare tutte le risorse che il Conto Formazione mette a disposizione dell'impresa.

Particolarmente interessanti appaiono i *criteri che le imprese utilizzano per decidere, a partire da quelle incluse nell'offerta formativa aziendale da attivare, quali azioni debbano essere inserite nel Piano finanziato attraverso il Conto Formazione*.

Criteri che rispecchiano la loro percezione circa la logica di funzionamento di questo dispositivo:

- a) azioni facilmente pianificabili a priori (in termini di contenuti formativi, agenda delle sessioni didattiche, partecipanti coinvolti), su cui realisticamente non saranno necessarie rilevanti modifiche in corso d'opera che comporterebbero rilevanti appesantimenti gestionali di rendicontazione;
- b) azioni basate su setting e metodologie didattiche facilmente rendicontabili, che tendano a escludere il ricorso a modalità che prevedono uno svolgimento più complicato da attestare (formazione on-line, autoformazione, metodologie on-the-job oppure one-to-one) a favore di situazioni d'aula tradizionalmente documentabili con il tradizionale "foglio firme";
- c) azioni che prevedano preferibilmente il ricorso a personale esterno all'impresa (più facilmente rendicontabile) e costi significativi (che giustifichino gli sforzi di rendicontazione degli stessi), ma sempre tendenzialmente entro i "massimali consigliati" (per semplificare la procedura di rendicontazione);

- d) azioni rivolte ad aree di popolazione aziendale maggiormente rappresentate dalle organizzazioni sindacali chiamate a condividere il Piano Formativo.

L'ultimo punto (evidenziato in alcuni dei casi analizzati a supporto dei precedenti, richiamati da tutti gli interlocutori intervistati) rimanda alla coerenza con le finalità e la logica del Conto Formazione. Viene sottolineata, a partire dai fabbisogni che caratterizzano lo specifico contesto aziendale, l'opportunità di indirizzare verso questa forma di finanziamento le azioni verso cui esiste la massima sovrapposizione di obiettivi tra impresa e organizzazioni sindacali.

Gli altri criteri evidenziano come le esigenze di controllo e rendicontazione, pur ritenute legittime e importanti a tutela delle finalità e della serietà del dispositivo e della qualità delle iniziative realizzate al suo interno, sono ritenute ancorate a *modalità che appaiono poco funzionali soprattutto per le azioni formative che richiedono maggior flessibilità e innovazione*, sia per quanto riguarda la progettazione/sperimentazione di nuovi obiettivi di sviluppo professionale (nuove competenze) sia l'introduzione di nuove metodologie formative.

La natura dei meccanismi gestionali che accompagna il Conto Formazione, che viene ritenuto sostanzialmente centrato sul modello della formazione in presenza caratterizzata da contesti d'aula tradizionale, scoraggia l'inserimento di percorsi sperimentali orientati allo sviluppo di competenze fortemente intrecciate alla trasformazione innovativa di specifici ruoli lavorativi, che possono anche richiedere significative ritature e progressivi adeguamenti progettuali "in corso d'opera" in vista degli obiettivi da raggiungere. Allo stesso modo questi meccanismi di controllo risultano di problematica e incerta gestione nel caso di significative innovazioni delle metodologie didattiche (a partire da quelle che prevedono forme più o meno marcate di "scomposizione" del setting d'aula).

Questa percezione spinge a privilegiare l'inserimento nel Piano Formativo delle azioni maggiormente standardizzate e reiterate (come ad esempio quelle relative alle soft skill di base o alle competenze linguistiche), soprattutto se riproposte per ampie fasce di popolazione aziendale (e, quindi, con una ragionevole certezza che le iniziative richieste saranno poi effettivamente realizzate).

La formazione attivata attraverso il Conto Formazione appare pertanto maggiormente orientata alle iniziative consolidate e riproposte nel tempo, a sostegno di un adeguato possesso dei prerequisiti necessari a ricoprire efficacemente i diversi ruoli presenti nell'organizzazione aziendale. Al contrario, le iniziative a supporto dei processi di innovazione attivati all'interno dell'impresa sembrerebbero tendenzialmente destinati ad essere finanziati con risorse che esulano dai meccanismi gestionali propri di questo dispositivo.

Tuttavia nei casi analizzati non mancano anche esempi di come la possibilità di ricorrere al Conto Formazione abbia rappresentato una leva a supporto di processi di cambiamento e innovazione.

È il caso, ad esempio, di un'impresa caratterizzata da una cultura organizzativa fortemente orientata all'eccellenza e all'innovazione tecnologica, che ha sempre tradizionalmente caratterizzato anche la forte domanda di formazione proveniente dai lavoratori. In questo contesto la disponibilità di risorse provenienti dal Conto Formazione, percepite come "aggiuntive" rispetto ai budget tradizionalmente destinati alla formazione, ha aiutato il Responsabile di questa funzione ad attivare il coinvolgimento di professional con un elevatissimo background tecnico specialistico in un percorso volto a incrementare la propria capacità di integrazione interfunzionale per innalzare la qualità del servizio offerto

al cliente. Esigenza ritenuta estremamente importante per le capacità competitive dell'impresa.

In un'altra impresa le risorse del Conto Formazione hanno facilitato il ridisegno organizzativo di un ruolo operativo ritenuto strategico per la qualità del servizio offerto ai clienti, accompagnandolo con un percorso formativo (condiviso dalle rappresentanze sindacali) per i lavoratori coinvolti in questo cambiamento.

## 2.3 Il contributo del Conto Formazione alla gestione della formazione continua in impresa

Per inquadrare più compiutamente il contributo del Conto Formazione alla qualificazione e allo sviluppo della formazione continua in queste imprese può essere utile richiamare sinteticamente, rifacendoci a un precedente lavoro di ricerca promosso da Assolombarda su queste problematiche<sup>18</sup>, tre diversi possibili approcci con cui tende a essere gestita la domanda di formazione all'interno del contesto organizzativo aziendale:

- *Istituzione della domanda formativa*: consolidare la formazione, dandogli una visibilità all'interno dell'impresa come processo "stabile" che non si riduce a iniziative episodiche;
- *Composizione della domanda formativa*: "mettere insieme" le esigenze che arrivano dalle diverse aree dell'organizzazione, ottimizzando le risorse in funzione dei bisogni a cui si ritiene di dover rispondere;
- *Governo della domanda formativa*: presidiare la coerenza tra esigenze di sviluppo dell'impresa, evoluzione delle competenze presenti e pianificazione degli interventi formativi.

Nei contesti caratterizzati da un approccio orientato all'*Istituzione della domanda formativa* l'attenzione è centrata, in primo luogo, sulla *messa a disposizione di risorse* per questa attività. Si tratta di dare maggiore "visibilità" e consistenza alla formazione aziendale, spesso sancendo la destinazione di un budget da dedicare a queste attività.

La modalità di definizione della domanda formativa segue sostanzialmente una logica top down. I fabbisogni e la pianificazione delle attività formative sono quasi esclusivamente frutto di scelte istruite e definite nell'ambito della direzione aziendale.

L'analisi e la raccolta dei fabbisogni è poco sistematica. Non esiste un processo esplicitamente dedicato a presidiare queste problematiche. Risorse e ambiti su cui intervenire sono definiti a partire da conoscenze derivate implicitamente dalla gestione ordinaria delle attività aziendali.

Raramente viene esplicitato e reso disponibile un quadro di riferimento complessivo delle attività formative che si intendono svolgere. La definizione dell'offerta formativa consiste nel rilascio di un "input formale" di autorizzazione alla progettazione ed erogazione di specifici "corsi" (o alla partecipazione di attività di formazione interaziendali).

Non è prevista all'interno dell'organizzazione aziendale una funzione dedicata alla formazione. Il referente di queste problematiche solitamente non è uno specialista, ma una figura (spesso amministrativa) che opera in staff alla Direzione.

La modalità di gestione riconducibili alla *Composizione della domanda formativa* sono focalizzate sulla *raccolta e sistematizzazione delle richieste formative* che provengono dalle

---

<sup>18</sup> MIP, *Qualificare la domanda formativa e valorizzare i risultati delle azioni di formazione continua*, cit.

diverse aree aziendali e/o dalla Direzione. In questo caso, la definizione della domanda di formazione segue principalmente una logica bottom up: i fabbisogni formativi vengono definiti a partire dalle domande espresse dalle diverse aree aziendali, con il supporto tecnico procedurale di una funzione specialistica.

L'analisi dei fabbisogni è condotta in modo sistematico, ma spesso poco strutturato metodologicamente. Esiste un coinvolgimento e un dialogo ricorrente con le diverse aree aziendali (in primo luogo i loro Responsabili), anche se spesso sono utilizzate metodologie poco strutturate per definire i fabbisogni e stabilire le priorità da affrontare attraverso la formazione.

L'offerta formativa è generata da un processo tecnico amministrativo (e negoziale) che consente di raccogliere e ricomporre all'interno di una cornice unitaria le iniziative richieste dalle diverse aree aziendali e/o indicate dalla Direzione, verificando la loro finanziabilità e definendo eventuali criteri di priorità nell'assegnazione delle risorse. In esito è quasi sempre presente la formalizzazione di un Piano formativo da cui partire per programmare e attivare le iniziative contenute al suo interno.

L'intero processo è affidato a una funzione specialistica (generalmente la "funzione Formazione", collocata nell'ambito della Gestione delle Risorse Umane) che svolge un *servizio tecnico*, supportando l'esplicitazione della domanda presente nelle diverse componenti aziendali e la sua traduzione in un'offerta formativa concretamente erogabile e fruibile dai destinatari finali (attraverso la definizione dei necessari prerequisiti tecnici, amministrativi e operativi necessari alla sua attivazione).

Nelle realtà caratterizzate da un approccio al *Governo della domanda formativa* l'attenzione è focalizzata sui *fabbisogni di professionalità*. L'obiettivo è quello di definire e tenere sotto controllo nel tempo la coerenza tra le attività formative proposte/realizzate e i fabbisogni di professionalità necessari a sostenere lo sviluppo dell'impresa.

L'analisi dei fabbisogni e la definizione dell'offerta formativa si sviluppano combinando logiche di tipo top down e bottom up. Gli indirizzi strategici che provengono dalla Direzione sono integrati con una sistematica (e ragionata) raccolta dei fabbisogni espressi dalle diverse aree aziendali.

L'analisi dei fabbisogni è condotta in modo sistematico e metodologicamente strutturato. Le diverse aree aziendali vengono coinvolte con modalità puntuali e ricorrenti nel processo di costruzione dell'offerta formativa, attraverso metodologie di analisi finalizzate a collegare organicamente le richieste formative alle competenze professionali richieste dalle sfide competitive e dai cambiamenti con cui devono fare i conti l'impresa nel suo complesso e (conseguentemente) gli specifici ambiti organizzativi.

L'offerta formativa generata attraverso questo processo viene intesa come una *risorsa strategica per lo sviluppo dell'impresa*. La sua elaborazione è finalizzata a costruire un insieme organico di iniziative formative che integra azioni interfunzionali con interventi dedicati a specifiche aree professionali, cercando soprattutto di evidenziare un disegno complessivo di organico supporto ai percorsi di implementazione delle competenze perseguiti all'interno dell'impresa. La definizione del piano di formazione tende in alcuni casi ad essere anche un'operazione di marketing interno che dà visibilità all'offerta formativa complessiva e ne sottolinea la sua valenza strategica in rapporto ai processi di sviluppo dell'impresa e delle persone.

La funzione Formazione tende a connotarsi come un *servizio di presidio strategico*, dedicata a implementare le priorità indicate dalla Direzione e a orientare metodologicamente i fabbisogni espressi dalle diverse aree, contemperando responsabilità di "governance generale" e attività di "consulenza locale".

La sintetica descrizione di questi tre approcci evidenzia immediatamente come essi in realtà tendano a corrispondere a diverse fasi di "maturità" nella gestione delle problematiche formative da parte delle imprese. La prima corrisponde a una situazione in cui la formazione appare una "problematica emergente", a cui cominciare a dedicare

un'attenzione meno estemporanea. La seconda corrisponde a una sua piena legittimazione interna e a un significativo incremento dei volumi di attività realizzati, che occorre cominciare a gestire con un approccio più sistematico. La terza a un'istanza che si propone di valorizzare compiutamente il possibile ruolo della formazione come leva strategica a supporto del cambiamento e della competitività dell'impresa. Naturalmente la tipologia proposta, più che corrispondere a singole realtà empiriche, fornisce una chiave interpretativa per cercare di collocare ciascuna di essa all'interno del percorso di sviluppo che contraddistingue le modalità di gestione della formazione e le relative problematiche che ne derivano.

Le imprese coinvolte nella nostra analisi si caratterizzano per una tensione verso un approccio di *Governo della domanda formativa*<sup>19</sup>. Al loro interno esiste un orientamento a dare una forma *organica e strutturata* al processo di gestione della domanda di formazione e alla conseguente definizione di un'offerta congruente di iniziative da attivare.

La definizione annuale di un'*Offerta di attività formative* consente loro di:

- *istituzionalizzare* la leva formativa collegandola al processo di definizione di un budget;
- dare *continuità* al processo, permettendo ai responsabili di funzione e alla popolazione aziendale di cogliere un'*offerta che permane e si sviluppa nel tempo*;
- utilizzare ogni nuova definizione e programmazione dell'offerta come possibile *occasione per introdurre ed evidenziare cambiamenti* collegati all'emergere di nuovi fabbisogni formativi.

Siamo quindi in presenza di realtà già caratterizzate da un *processo organico e strutturato di costruzione dell'offerta formativa*, che esiste e si è consolidato nel tempo a prescindere dall'esistenza del Conto Formazione.

Dalle pratiche di queste imprese emergono sostanzialmente due modi di considerare e utilizzare questo dispositivo<sup>20</sup>:

- il Conto Formazione come *risorsa che stabilizza e consolida* il proprio processo di gestione della domanda e costruzione dell'offerta formativa, con un'importante funzione "anticiclica";
- il Conto Formazione come *contributo al rafforzamento di una logica di governo della domanda formativa*, introducendo nuove iniziative meno legate alle pratiche e/o alla cultura consolidate presso le singole funzioni e/o aree aziendali ma coerenti con le esigenze strategiche di sviluppo del business e di evoluzione tecnologica e organizzativa dell'impresa.

La *funzione stabilizzatrice* del Conto Formazione è quella di gran lunga prevalente, che connota l'utilizzo di questo strumento nelle imprese considerate.

Esso viene inteso come opportunità entro cui allocare una parte delle attività formative previste, particolarmente importante quando il ciclo congiunturale sfavorevole rende più problematico per le imprese destinare delle risorse da investire in formazione.

I vincoli di gestione dello strumento Conto Formazione fanno tendenzialmente propendere verso il suo utilizzo per attività più consolidate e di più facile programmazione e gestione.

La percezione del Conto Formazione come *leva di orientamento della domanda formativa aziendale* è meno ricorrente, all'interno delle imprese convive in termini minoritari (a volte quasi marginali) con la sua funzione stabilizzatrice.

Di per sé la possibilità di accedere a questo dispositivo non aiuta a porre l'attenzione su

---

<sup>19</sup> Naturalmente esulava dalle finalità della nostra ricerca l'analisi delle specifiche modalità con cui all'interno di ogni contesto si cerca di perseguire questo orientamento e i relativi punti di forza ed eventuali elementi di criticità che ne derivano.

<sup>20</sup> Cfr. il paragrafo precedente.

opportunità di innovazione. Tuttavia a volte la disponibilità delle risorse del Conto Formazione ha aiutato a introdurre iniziative innovative più distanti dalla cultura (e dalla domanda formativa) delle singole funzioni aziendali e dei lavoratori presenti al loro interno. Il Conto Formazione viene inteso anche come opportunità per attivare iniziative (a livello interaziendale all'interno del gruppo, a livello di singola impresa, a livello di specifica unità organizzativa) che si differenziano dall'offerta formativa più consolidata e reiterata nel tempo.

Peraltro i già ricordati vincoli di gestione del dispositivo non aiutano a connotare questo strumento come risorsa per implementare innovazione.

Il contributo del Conto Formazione allo sviluppo e qualificazione delle attività formative nelle grandi imprese appare pertanto riconducibile alle seguenti considerazioni di sintesi:

- il Conto Formazione non incide sulle pratiche con cui viene presidiata l'analisi dei fabbisogni e la definizione delle attività da realizzare, peraltro già orientate a una logica complessiva di *governo della domanda formativa*;
- il Conto Formazione svolge tuttavia un'importante funzione *di stabilizzazione e di sostegno al ruolo svolto dalla formazione* in impresa;
- i meccanismi gestionali che connotano i processi del Conto Formazione non aiutano a cogliere il contributo che questo strumento potrebbe svolgere a supporto dell'innovazione dell'offerta formativa, soprattutto per innescare iniziative caratterizzate da obiettivi e contenuti in "discontinuità" con le attività più abituali;
- limitandosi alla lettura delle azioni presenti nei Piani Formativi del Conto Formazione, proprio per i criteri prima descritti che vincolano il tipo di attività inserite nei Piani, si rischia di sottostimare la funzione di supporto all'innovazione che la formazione svolge in queste imprese.

# 3. L'utilizzo del Conto Formazione nelle piccole e medie imprese

## 3.1 Il Conto Formazione nelle piccole e medie imprese

Nel capitolo precedente si è cercato di ricostruire le modalità con cui l'opportunità messa a disposizione dal Conto Formazione interagisce con le pratiche di analisi dei fabbisogni e costruzione dell'offerta formativa in un campione di grandi imprese operanti nel territorio di Milano, Monza e Brianza, Lodi.

I risultati evidenziano come questo strumento sia utilizzato in due modi:

- come risorsa che stabilizza e consolida il processo di gestione della domanda e costruzione dell'offerta formativa, con un'importante funzione "anticiclica";
- come contributo al rafforzamento di una logica di governo della domanda formativa, introducendo nuove iniziative meno legate alle pratiche e/o alla cultura consolidate presso le singole funzioni e/o aree aziendali ma coerenti con le esigenze strategiche di sviluppo del business e di evoluzione tecnologica e organizzativa dell'impresa.

In realtà è anche emerso come queste funzioni svolte dal Conto Formazione all'interno delle grandi imprese si collochino in un contesto organizzativo caratterizzato da un orientamento a dare una forma organica e strutturata al processo di gestione della domanda di formazione e dalla conseguente definizione di un'offerta congruente di iniziative da attivare. Questo contesto è reso possibile dalla disponibilità, all'interno delle imprese di maggiori dimensioni, di una quantità di risorse (sia di tipo economico, ma anche di risorse umane dedicate alla formazione e di competenze specifiche disponibili) che è immaginabile pensare siano meno disponibili alle imprese di minori dimensioni.

Pertanto, si è ritenuto opportuno realizzare un focus sulle piccole e medie imprese, con l'obiettivo di fornire ulteriori elementi che aiutino a comprendere quanto i dati presentati nel capitolo precedente relativi alle grandi imprese siano effettivamente generalizzabili, oppure siano legati a dinamiche tipiche delle imprese di maggiori dimensioni. Coerentemente, in questo terzo capitolo daremo conto dell'analisi realizzata su un campione di piccole e medie imprese, cercando di evidenziare le eventuali peculiarità ed esigenze che caratterizzano l'utilizzo del Conto Formazione in questi contesti.

È già stato sottolineato<sup>21</sup> come, fin dalla sua istituzione, le grandi imprese siano state le principali utilizzatrici del Conto Formazione, però oggi anche le piccole e medie imprese accedono sempre più a questa opportunità. Considerando che le imprese di minori

---

<sup>21</sup> Cfr. il Capitolo 1.

dimensioni accantonano sul proprio Conto Formazione risorse limitate<sup>22</sup> e spesso non dispongono di strutture organizzative e risorse professionali specificamente dedicate a presidiare i processi di programmazione ed erogazione della formazione interna, appare lecito attendersi che le imprese più piccole usino le opportunità del Conto Formazione in modo peculiare rispetto a quanto presentato nel capitolo precedente. Partendo da questi presupposti, abbiamo cercato di ricostruire le modalità e le logiche con cui il dispositivo viene utilizzato nelle piccole e medie imprese, e il contributo che esso fornisce alla gestione e sviluppo della formazione all'interno di questa tipologia di imprese.

L'analisi è stata condotta attraverso tre focus group con 12 piccole e medie imprese, realizzati in ciascuna delle aree comprese nel territorio di riferimento, cioè a Milano (con 4 imprese), a Monza (con 7 imprese), a Lodi (con 2 imprese). La scelta di realizzare dei focus group (e non, come nel caso delle grandi imprese, una serie di interviste individuali) è stata dettata da due considerazioni. In primo luogo, la considerazione che le pratiche di accesso al Conto Formazione da parte delle imprese di minori dimensioni fossero molto differenziate e, quindi, la relativa esigenza di "entrare in contatto" con un numero più ampio di organizzazioni; in questa prospettiva, il focus group è stato considerato la soluzione che, dati i vincoli del progetto di ricerca, potesse garantire questo obiettivo. In seconda battuta, la considerazione che (date le condizioni di contesto sopra citate che caratterizzano la formazione nelle imprese di minori dimensioni) il confronto tra realtà diverse avrebbe favorito anche la riflessione di ciascuna azienda sulla propria esperienza. Una delle caratteristiche distintive del focus group è infatti quella di prestarsi all'analisi di fenomeni su cui non esista una profonda consapevolezza all'interno degli attori coinvolti, che viene quindi sviluppata attraverso una loro interazione guidata.

In relazione agli obiettivi sopra richiamati, quindi, la struttura dei focus group ha inteso ricostruire non tanto, come nel caso delle grandi imprese, le tipiche modalità di gestione dei processi formativi, quanto piuttosto concrete esperienze di uso del Conto Formazione. A partire da tali concrete esperienze si è quindi tentato di generalizzare le pratiche di gestione della formazione in azienda. In questa prospettiva, la struttura degli incontri è stata la seguente:

- *presentazione delle imprese partecipanti*: denominazione; settore/comparto; dimensioni; prodotti/mercati; struttura organizzativa e personale impiegato; frequenza con cui si è fatto ricorso al Conto Formazione negli ultimi 5 anni; ruolo e funzione del partecipante;
- *caratteristiche dell'ultimo Piano Formativo attivato utilizzando il Conto Formazione*: Piano Formativo aziendale, interaziendale, o multiregionale; numero di azioni formative complessivamente previste dal piano; numero complessivo di ore di formazione previste; numero complessivo di lavoratori coinvolti nella formazione; per ogni azione formativa: contenuti, numero e tipologia di partecipanti, durata, metodologie, formatore/i (interno/esterno, caratteristiche), considerazioni generali sull'esperienza;
- *motivazioni per l'attivazione del Piano Formativo*: perché si è deciso di attivarlo e che risultati ci si attendeva raggiungere; come è stata presa questa decisione; attori interni ed esterni coinvolti; ruolo del fornitore della formazione; ruolo del fornitore che ha gestito la stesura /gestione / rendicontazione del piano;
- *progettazione delle azioni formative*: in che modo si è stabilito il tipo e i contenuti delle azioni formative da inserire nel Piano; attori interni ed esterni all'impresa che sono intervenuti; in che modo sono state individuate le azioni formative; chi ha raccolto le informazioni sui fabbisogni; perché si è scelto di inserire proprio quelle specifiche azioni formative; come sono stati individuati i lavoratori a cui sono state destinate le diverse azioni formative; chi ha coordinato il processo di costruzione del piano

---

<sup>22</sup> Cfr. la nota 13.

formativo e chi ha proceduto materialmente alla sua stesura / gestione in itinere / rendicontazione ex post; ruolo svolto dal sindacato;

- *considerazioni e valutazione dell'esperienza*: Considerazioni sull'esperienza di costruzione del Piano Formativo; elementi che rendono diverse le azioni formative finanziate con il piano dalle azioni formative che eventualmente l'azienda svolge con altre risorse; punti di forza che hanno caratterizzato la costruzione del piano e relativa motivazione; criticità che hanno caratterizzato la costruzione del piano e relativa motivazione;
- *impatto del Conto Formazione*: eventuale incremento dei volumi di formazione; miglioramento nella pianificazione e gestione complessiva delle attività formative; miglioramento nella qualità di uno o più aspetti specifici del servizio formativo (analisi dei fabbisogni, metodologie didattiche, qualità dei formatori utilizzati, valutazione di risultati); accesso a una rete di supporto alla formazione prima non accessibile;
- *prospettive future*: cosa fare, come impresa/sistema associativo/Fondimpresa, per migliorare ulteriormente l'utilizzo del Conto Formazione e il livello dei risultati prodotti dalle attività formative.

I focus group sono stati realizzati coinvolgendo un campione di tredici imprese di piccole e medie dimensioni, appartenenti a diversi settori merceologici. Esse sono state individuate, in collaborazione con Assolombarda, in quanto imprese che avessero in passato realizzato interventi formativi finanziati tramite il Conto Formazione. Va qui notato come, ancora a differenza di quanto accaduto nei casi realizzati sulle grandi imprese, i partecipanti ai focus group fossero caratterizzati da background professionali molto diversi. Nella prospettiva infatti di organizzazioni in cui in molti casi non esiste una vera e propria struttura formale esplicitamente dedicata alla gestione dei processi formativi, i partecipanti ai focus group sono stati professionisti appartenenti a varie funzioni aziendali, che vanno dall'Amministrazione, alla Qualità, alla Produzione.

Figura 26. Prospetto sintetico dei sei casi analizzati

Casi	Settore	Dipendenti in Italia
Caso 1	Elettronica ed Elettrotecnica	50
Caso 2	Impiantistica	20
Caso 3	Biomedicale	150
Caso 4	Servizi all'Infanzia	130
Caso 5	Meccatronica	150
Caso 6	Biomedicale	110
Caso 7	Informatica e Telecomunicazioni	200
Caso 8	Meccatronica	90
Caso 9	Meccanica	90
Caso 10	Meccanica	200
Caso 11	Edile	50
Caso 12	Meccanica	180

Le informazioni relative alle diverse esperienze aziendali sono state successivamente comparate tra di loro per cercare di evidenziare le modalità con cui all'interno di queste imprese viene costruita l'offerta formativa e il modo in cui il ricorso al Conto Formazione contribuisce a questo processo.

## 3.2 La costruzione del Piano Formativo nelle piccole e medie imprese

All'interno delle imprese analizzate il Conto Formazione ha svolto una importante azione di stimolo allo sviluppo della formazione. In tutti i casi analizzati le risorse offerte dal Conto Formazione (insieme a quelle del Conto di Sistema) rappresentano l'intero budget della formazione (o comunque una quota preponderante). Pertanto, contrariamente a quanto emerso per le grandi imprese che selettivamente decidono quali azioni formative supportare con le risorse del Conto Formazione, nel caso delle imprese piccole e medie tutte le azioni formative previste dall'offerta aziendale sono inserite nel Piano Formativo da presentare. In tutti i contesti studiati, infatti, prima dell'avvento di questo dispositivo la formazione si caratterizzava per due modalità alternative di gestione. In alcuni casi essa era attivata in modo sporadico e senza un vero presidio da parte dell'organizzazione, mentre in altri casi la formazione era sostanzialmente assente. Il Conto Formazione ha messo a disposizione delle imprese risorse che hanno attivato un processo di stimolo alla formazione, che si distingue nei due casi sopra citati.

Nel caso delle imprese di minori dimensioni in cui la formazione era sostanzialmente non realizzata, il Conto ha messo a disposizione delle risorse che hanno attivato nell'impresa dei processi di definizione di alcune prime azioni formative da realizzarsi. In sostanza, in questi casi, il Conto Formazione ha contribuito al fatto che la formazione iniziasse a configurarsi come un'attività normale, continua ed "accessibile". In questi casi, specificatamente, le risorse del conto hanno dato vita a un modello di individuazione delle azioni formative in cui l'impresa centralmente definisce alcune prime esigenze formative. Tali esigenze sono quasi sempre legate alla formazione obbligatoria, spesso relativa ai seguenti temi:

- Salute e Sicurezza;
- Normative relative a specifici prodotti, spesso legate a impatto ambientale / sicurezza per il cliente;
- Normative legate al funzionamento di alcuni processi aziendali (come ad esempio la privacy o la Legge 231);
- Certificazione della Qualità.

La definizione dell'offerta avviene in modo non programmato, ma quando nasce una esigenza di formazione obbligatoria il processo di definizione dell'offerta è tipicamente gestito da attori inseriti nell'ambito della Amministrazione con il diretto supporto del titolare dell'impresa. Essi sono spesso supportati da un fornitore esterno che definisce i corsi da erogare secondo quanto richiesto dalla normativa. Si ricorre frequentemente a formazione interaziendale identificando, nel catalogo dei fornitori, il corso adatto alle esigenze. In questo processo di confronto con l'offerta di formazione si segnala l'importanza svolta dal sistema associativo e dai suoi enti di formazione. Il processo genera un'offerta formativa circostanziata e legata allo specifico tema. Questo porta alla

presentazione di Piani ad hoc su specifici interventi. In questo caso, utilizzare tutte le risorse disponibili non è una priorità dell'organizzazione.

Un esempio in questa direzione è quello di un'azienda manifatturiera di piccole dimensioni operante nel territorio di Lodi con scarsissime esperienze precedenti in ambito formativo, il cui management nel 2016 ha deciso di attivare un percorso formativo legato alla normativa sulla privacy per rendere l'azienda compliant rispetto ad alcuni cambiamenti normativi. Il Piano Formativo nasce in questo caso a partire da tale specifica esigenza, che viene ritenuta rilevante dal titolare dell'impresa. Questo attore, con il supporto interno dell'Ufficio Amministrazione e con il supporto esterno di un consulente legale esperto della normativa sulla privacy, ha portato l'azienda a definire che alcuni dei propri dipendenti dovessero frequentare alcuni corsi esterni interaziendali organizzati da un fornitore di formazione sul tema. Queste iniziative sono quindi state, con il supporto di un secondo fornitore che ha gestito gli aspetti amministrativi, inserite in un Piano presentato a Fondimpresa sul Conto Formazione aziendale.

Nel caso di imprese che già avevano delle esperienze in ambito formativo, la disponibilità delle risorse del Conto Formazione ha abilitato il fatto che tali imprese maturassero modalità di gestione più consapevoli della formazione, in particolare attivando un processo di analisi del fabbisogno formativo aziendale più strutturato. In questo caso le risorse messe a disposizione dal Conto Formazione hanno abilitato un processo di analisi dei fabbisogni in cui i responsabili delle diverse unità organizzative dell'impresa – oppure, più raramente, singoli individui - segnalano le proprie esigenze di formazione. Tali esigenze sono spesso legate a certificazioni professionali richieste dal cliente (per il cui ottenimento è richiesta la frequenza ad alcuni corsi con programmi/metodologie standardizzati) oppure da esigenze relative alle lingue. Questo processo avviene tipicamente una volta l'anno, in modo estensivo sull'intera organizzazione anche attraverso l'analisi delle prestazioni individuali.

In termini di attori coinvolti, in questo secondo modello si riscontrano due tipiche situazioni. Infatti, in qualche caso il processo è gestito dall'Amministrazione e dal Titolare e in altri casi è invece gestito da un Ufficio Formazione ad hoc. Non è infatti infrequente che l'istituzione di modalità di analisi del fabbisogno più mature siano accompagnate dal fatto che l'impresa istituisca una vera e propria funzione della Formazione, non necessariamente dotata di risorse aggiuntive, ma che sia formalmente deputata alla gestione dei processi formativi. Nel primo caso si ricorre frequentemente a formazione interaziendale identificando nel catalogo dei fornitori il corso adatto alle esigenze segnalate dalle unità e/o persone, nel secondo si «guida» il fornitore verso l'erogazione di un corso tarato sulle esigenze aziendali.

In tutte le situazioni, comunque, si genera un'offerta che contiene le richieste delle diverse unità organizzative. L'output del processo è tipicamente un insieme di corsi o interventi «locali», non necessariamente omogeneo, che confluisce in un piano aziendale che copre tutte le attività di una annualità. In questo caso, tutte le risorse disponibili sono utili per coprire la maggior parte delle richieste (quasi mai la loro totalità, a causa della esiguità delle risorse accantonate).

Un esempio di questo secondo caso è quello di una media impresa localizzata sul territorio di Monza e operante nel settore della meccatronica. Essa ha come clienti grandi imprese internazionali, che spesso chiedono che gli operatori dei fornitori chiamati a intervenire all'interno dei loro spazi aziendali dispongano di alcune certificazioni professionali. Con l'accesso al Conto Formazione questa impresa ha formalmente identificato delle risorse

interne come deputate alla gestione della formazione e, in particolare, alla gestione di un processo strutturato e continuo di analisi del fabbisogno formativo. Tale processo prevede che ogni anno i responsabili delle diverse linee di prodotto segnalino quali e quanti dei loro impiegati debbano svolgere corsi per maturare/ rinnovare tali certificazioni, in relazione alle richieste delle imprese clienti. L'ufficio del personale dell'impresa colleziona queste esigenze locali e le fa convergere all'interno di un Piano Formativo che viene quindi, con il supporto di un fornitore esterno che si occupa della gestione amministrativa del piano stesso, presentato a Fondimpresa. Il piano copre le esigenze dell'intera annualità, e in qualche caso (quando le richieste sono numericamente elevate) esso ha previsto delle azioni formative aziendali in cui, oltre che fornire ai partecipanti le competenze necessarie per la certificazione richiesta come avviene nel caso della formazione interaziendale, sono stati aggiunti (grazie al ruolo di supporto nella relazione con il fornitore giocato dall'ufficio personale) contenuti più di dettaglio legati allo specifico contesto aziendale.

Le risorse rese disponibili dal Conto Formazione hanno quindi avuto un impatto diverso nello sviluppo della formazione nelle piccole e medie imprese.

Da una parte hanno favorito l'identificazione e la formalizzazione di una offerta formativa. Dall'altra hanno stimolato la strutturazione di un processo di analisi del fabbisogno. Questi due tipi di impatto sono riscontrabili in imprese con caratteristiche diverse.

Nello specifico, il primo è tipico delle piccole imprese, oppure di quelle che presidiano prodotti e mercati a basso valore aggiunto, in cui cioè la formazione delle risorse umane non rappresenta un fattore critico di successo ma piuttosto, una condizione per continuare a operare (si veda il forte focus sulla formazione obbligatoria). In queste imprese, in cui le pratiche di formazione continua erano pressoché assenti, l'accesso al Conto Formazione ha consentito l'identificazione di una prima serie di azioni formative. Al contrario, il ruolo del Conto Formazione come abilitatore di modalità più sofisticate di analisi del fabbisogno è più tipico delle imprese di medie dimensioni e di quelle in cui le risorse umane e le loro competenze sono considerate una chiave per il successo aziendale. In queste imprese, in cui le pratiche formative erano in qualche misura già presenti, il Conto Formazione ha facilitato lo sviluppo di forme più accurate per la loro gestione.

Figura 27. Il ruolo del Conto Formazione nelle piccole e medie imprese

	<b>Il Conto Formazione abilita l'identificazione di una prima offerta formativa aziendale</b>	<b>Il Conto Formazione abilita l'emergenza di forme più evolute di analisi del fabbisogno formativo</b>
<b>Focus dell'offerta formativa aziendale</b>	Esigenze di Formazione Obbligatoria	Esigenze «locali» di specifiche unità organizzative/personone (ruolo importante di certificazioni professionali / lingue)
<b>Quando essa è definita</b>	Saltuariamente, quando si presenta l'esigenza	Annualmente
<b>Chi contribuisce alla sua definizione</b>	Ufficio Amministrazione con Titolare guidati dal fornitore di formazione obbligatoria	Ufficio Amministrazione e Titolare che usano i cataloghi interaziendali dei fornitori di formazione, oppure Ufficio Formazione che «guida» i fornitori i formazione verso corsi ad hoc

<b>Come si presenta l'offerta</b>	Offerta formativa specifica e «sporadica», sul singolo tema	Offerta continua, intesa come «somma» di interventi
<b>Contesto</b>	Imprese piccole; imprese operanti su prodotti-mercati non knowledge intensive	Imprese medie; imprese operanti su prodotti-mercati knowledge intensive

In merito all'uso del Conto Formazione, le imprese di minori dimensioni non avvertono i problemi delle grandi in quanto le azioni programmate sono tipicamente più semplici (non si fa quasi mai ricorso a metodologie diverse dall'aula) e facilmente rendicontabili (il fornitore è quasi sempre esterno). Da questo punto di vista, quindi, non emergono le criticità segnalate nel caso delle grandi imprese, anche perché fanno tutte riferimento a un fornitore esterno per la gestione del piano, che non necessariamente è il fornitore che eroga la formazione. Piuttosto, la maggiore criticità nell'uso del Conto Formazione per le piccole e medie imprese appare essere il tempo di approvazione del Piano da parte di Fondimpresa: il regolamento di funzionamento consente di avviare le attività formative in anticipo rispetto alla conclusione dell'iter di valutazione "nelle more dell'approvazione", tuttavia le imprese più piccole riferiscono l'esigenza di procedere solo dopo la riposta di autorizzazione del Fondo.

### 3.3 Il contributo del Conto Formazione alla gestione della formazione continua nelle piccole e medie imprese

Anche per l'interpretazione del contributo del Conto Formazione alla qualificazione e allo sviluppo della formazione continua nelle piccole e medie imprese ci riferiamo ai tre già citati diversi possibili approcci con cui tende a essere gestita la domanda di formazione all'interno del contesto organizzativo aziendale:

- *Istituzione della domanda formativa*: con l'obiettivo di consolidare la formazione, dandogli una visibilità all'interno dell'impresa come processo "stabile" che non si riduce a iniziative episodiche;
- *Composizione della domanda formativa*: con l'obiettivo di "mettere insieme" le esigenze che arrivano dalle diverse aree dell'organizzazione, ottimizzando le risorse in funzione dei bisogni a cui si ritiene di dover rispondere;
- *Governo della domanda formativa*: con l'obiettivo di presidiare la coerenza tra esigenze di sviluppo dell'impresa, evoluzione delle competenze presenti e pianificazione degli interventi formativi.

Utilizzando queste categorie, appare che il Conto abbia svolto nelle piccole e medie imprese considerate una doppia funzione.

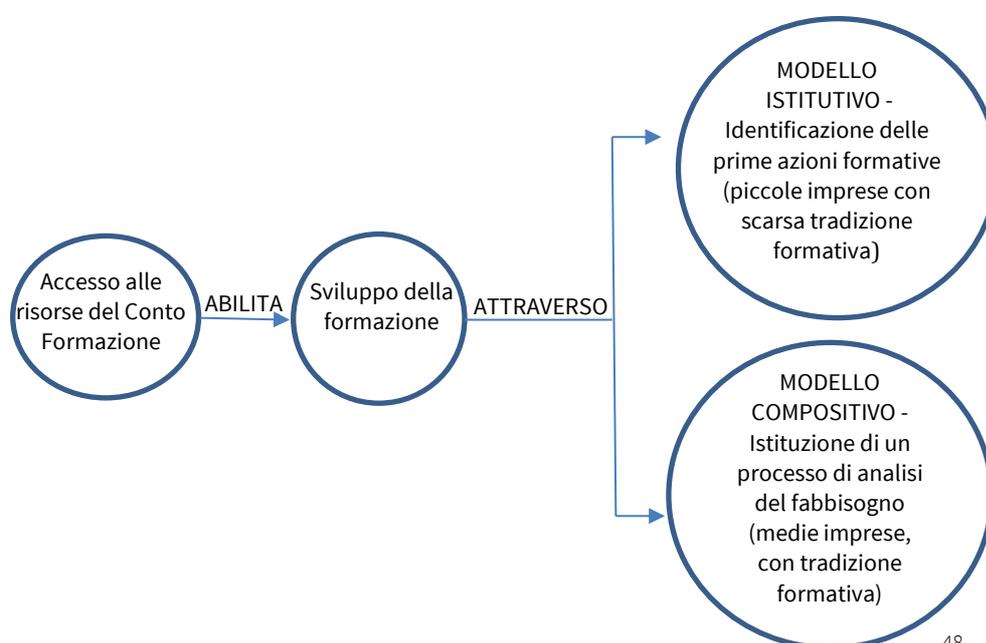
La prima funzione svolta dal Conto Formazione è riferita alle piccole imprese senza tradizione formativa. In tali imprese, prima dell'utilizzo del Conto Formazione i processi formativi di fatto avvenivano solo in modo emergente e informale (cioè on the job, senza una vera progettazione intenzionale) e senza alcuna attività specifica di supporto formale. In tali contesti, quindi, il Conto Formazione ha consentito all'impresa innanzitutto di

interiorizzare che esistano delle risorse che, seppur limitate, possono essere utilizzate per questi processi di supporto. Pertanto, quando queste imprese hanno realizzato tale opportunità, hanno iniziato a considerare le risorse accantonate sul Conto Formazione come una sorta di primo budget della formazione. Pertanto, con tutti i limiti di questo modello di gestione, che è infatti spesso poco sistematico e da cui non emerge un'offerta organica di formazione, esso rappresenta una prima evoluzione per quelle imprese che non avevano alcuna tradizione formativa. La formazione che ne emerge è realizzata affidandosi a un consulente esterno che guida il processo di definizione dei contenuti e di presentazione e gestione del Piano Formativo, che quasi sempre si compone di iniziative inerziendali. Il Conto Formazione, quindi, ha svolto in queste imprese una funzione di abilitazione, nel senso che la disponibilità di risorse ha abilitato l'istituzione della formazione come un elemento a disposizione dell'impresa.

La seconda funzione svolta dal Conto Formazione è riferita invece a quelle medie imprese con una tradizione formativa. In queste imprese, focalizzate sulla raccolta e sistematizzazione delle richieste formative che provengono dalle diverse aree aziendali e/o dalla Direzione, la formazione è in qualche modo già istituzionalizzata ed è resa diffusa. In altre parole, in questi contesti le diverse aree aziendali, spesso con il supporto tecnico procedurale di una funzione specialistica, hanno tra i loro compiti quello della definizione della loro domanda di formazione. Si tratta di contesti in cui in qualche caso questa definizione viene condotta in modo sistematico, anche a partire dall'uso di strumenti di gestione delle risorse umane come ad esempio i sistemi di gestione della prestazione individuale che, mostrando i gap di prestazione dei singoli, evidenzia anche le loro necessità di sviluppo.

In vari casi, inoltre, questo processo di analisi del fabbisogno è stato accompagnato dalla creazione di una unità organizzativa ad hoc che presidia la formazione in azienda, assicurando che l'analisi del fabbisogno sia realizzata correttamente e interfacciandosi con l'offerta di formazione per guidare i consulenti nella definizione degli interventi formativi, che spesso sono di natura "aziendale". In questi casi, quindi, il Conto Formazione ha abilitato l'emergere di forme di analisi del fabbisogno più sofisticate. Tali forme di analisi hanno svolto a loro volta una funzione di diffusione della formazione come leva a disposizione di tutte le aree aziendali e non, come nel caso del modello di istituzione della domanda formativa, di solo appannaggio della direzione aziendale.

Figura 28. Ruolo del Conto Formazione nelle piccole e medie imprese



Il contributo del Conto Formazione allo sviluppo e qualificazione delle attività formative nelle piccole e medie imprese appare pertanto riconducibile alle seguenti considerazioni di sintesi:

- nelle piccole imprese senza tradizione formativa, il Conto Formazione ha sollecitato il ricorso alla formazione e sviluppato l'attenzione alla identificazione di azioni formative, definite essenzialmente a livello di direzione aziendale con il supporto operativo di funzioni quali l'Amministrazione o la Gestione del Personale, e spesso "guidate" dal contributo di un consulente esterno;
- nelle medie imprese con tradizione formativa, il Conto Formazione ha diffuso la formazione attraverso l'istituzione di un modello compositivo di analisi del fabbisogno che coinvolge tutte le aree dell'organizzazione, rendendo la formazione un processo continuativo nel tempo e presidiato da uno staff ad hoc in grado di formulare richieste più precise, anche alla consulenza esterna chiamata a supportarlo.

# 4. Conclusioni

## 4.1 Il Conto Formazione nel territorio di Milano, Monza e Brianza, Lodi

Il Conto Formazione appare uno strumento ormai consolidato e diffuso all'interno del territorio. Tra il 2010 e il 2015 il suo utilizzo è costantemente aumentato sia in termini di monte ore di formazione autorizzata sia per numero di imprese e di lavoratori coinvolti. Nel periodo considerato i volumi annui di attività formativa sono raddoppiati.

I principali utilizzatori della formazione finanziata attraverso questo strumento sono le imprese di grandi dimensioni. Tuttavia il continuo sviluppo dei volumi di formazione registrato nel corso degli anni è dovuto soprattutto al crescente coinvolgimento delle piccole e medie imprese presenti nel territorio.

Tra i lavoratori si riscontra una situazione di sostanziale "equità" di accesso alla formazione per le diverse categorie di inquadramento professionale. Complessivamente la loro rappresentatività in termini di partecipazione alle azioni formative tende a rispecchiare la struttura professionale presente all'interno delle imprese che fanno ricorso al Conto Formazione. Il progressivo aumento della quota relativa di piccole e medie imprese rispetto alle grandi va inoltre nella direzione di ridurre la disparità di opportunità oggi presente tra i lavoratori di queste due tipologie di realtà produttive.

**Il contributo del Conto Formazione allo sviluppo e alla qualificazione della formazione continua sembra caratterizzarsi diversamente nelle grandi imprese rispetto a quelle di piccole e medie dimensioni.**

Nelle **grandi imprese** è abitualmente previsto un significativo investimento di risorse aziendali nella formazione, a prescindere da quelle rese disponibili attraverso il Conto Formazione. Sono inoltre presenti pratiche ricorrenti di analisi dei fabbisogni e di costruzione di un piano di offerta formativa aziendale (che in genere ha come riferimento temporale l'annualità). Le problematiche relative alla formazione sono presidiate da una funzione dedicata, a cui sono assegnati specifici obiettivi e attività che richiedono competenze specialistiche.

In questi contesti sembra prevalere un approccio che cerca di "governare" l'offerta e l'erogazione delle attività di formazione in funzione dei fabbisogni professionali necessari per accompagnare le dinamiche evolutive dell'impresa.

Il Conto Formazione non influisce sulle pratiche con cui si affrontano queste problematiche, però esercita un'importante funzione di *sostegno al ruolo della formazione* in impresa: sia perché aumenta le risorse a disposizione (nei casi analizzati abbiamo visto come le risorse del Conto Formazione coprano all'incirca tra il 10% e il 50% del budget investito dall'azienda nella formazione), sia perché il meccanismo offre maggiore certezza sulla disponibilità di risorse nel corso del tempo, caratteristica che appare apprezzata soprattutto quando una congiuntura economica non favorevole rende più problematico per l'impresa investire risorse in questa direzione.

I vincoli e le procedure gestionali che accompagnano l'utilizzo e la rendicontazione delle risorse del Conto Formazione inducono le imprese a collocare all'interno di questo canale le attività più consolidate e meno "innovative" (in termini di target, contenuti, setting e metodologie didattiche). Anche se in qualche caso la presenza di questi fondi, proprio perché percepiti come "aggiuntivi" rispetto al budget aziendale più consolidato, ha aiutato la funzione Formazione a introdurre iniziative che si discostavano dalla domanda più

consolidata che tradizionalmente proviene dalle diverse aree aziendali.

Nelle **medie e (soprattutto) nelle piccole imprese** le pratiche di formazione continua sono tradizionalmente meno presenti e/o gestite in modo poco strutturato. Queste imprese spesso fanno fatica a impegnare una “massa critica” di risorse per la formazione. Le attività formative sono in genere attivate a fronte di specifici obblighi da assolvere legati a problemi di certificazione (che possono di volta in volta essere legate ai prodotti, ai processi, a normative relative ad ambiente e/o sicurezza, ecc.) e/o all’insorgere di particolari esigenze (tecniche, linguistiche, informatiche). Raramente queste iniziative sono però inserite in più ampie prospettive di riproduzione e sviluppo delle professionalità aziendali a fronte delle esigenze competitive che l’impresa prevede di dover affrontare. Del resto il presidio delle problematiche formative è per lo più assegnato come compito “aggiuntivo” a ruoli che si caratterizzano per altre funzioni svolte all’interno dell’impresa (tipicamente quelle amministrative e/o di gestione del personale).

La possibilità di ricorrere al Conto Formazione, al di là delle risorse messe a disposizione, sembra aver sollecitato maggiore attenzione e un approccio più attivo alle problematiche formative all’interno di queste strutture produttive, contribuendo anche ad avviare dei cambiamenti nelle modalità con cui esse vengono affrontate. Il ricorso al Conto Formazione ha tuttavia un **impatto tendenzialmente diverso in rapporto a due tipologie di contesti aziendali riscontrabili all’interno delle piccole e medie imprese.**

Nelle **realità di minori dimensioni e/o caratterizzate da prodotti e mercati a più basso valore aggiunto** la presenza del Conto Formazione ha portato di fatto a “istituzionalizzare” un budget aziendale per la formazione. Questa evenienza, pur trattandosi nella grande maggioranza dei casi di un volume di risorse circoscritto, ha tuttavia reso più abituale e ricorrente l’interrogazione sul tipo di azioni formative da attivare. Circostanza che ha anche sollecitato l’impresa ad attivare rapporti con enti di formazione esterna, sia per individuare fornitori di contenuti formativi (molto spesso aderendo alla loro offerta di formazione interaziendale) sia per avere assistenza nella gestione delle procedure del Conto Formazione. In alcuni casi l’apertura delle relazioni con i fornitori di servizi formativi ha portato anche a considerare altri strumenti di finanziamento (come ad esempio il Conto di Sistema) che hanno a loro volta contribuito ad aumentare il budget disponibile per la formazione continua dell’impresa. Pur rimanendo in presenza di modalità poco strutturate e personalizzate di costruzione dell’offerta formativa, il Conto Formazione sembra tuttavia aver favorito in queste imprese un processo che tende a consolidare una visione della formazione come pratica “abituale” e “ricorrente” che può aiutare i lavoratori a svolgere più efficacemente alcuni compiti a cui sono chiamati dall’evoluzione delle normative, dall’introduzione di nuove procedure o tecnologie, dall’incremento delle relazioni con l’estero, ecc.

Nelle **imprese di medie dimensioni e/o con processi/prodotti in rapida evoluzione**, in cui l’aggiornamento professionale delle proprie risorse viene percepito con maggiore urgenza ed esperienze di formazione erano in qualche misura già presenti, l’avvento del Conto Formazione spesso non si è limitato a “istituzionalizzare” un budget per la formazione (caratterizzato comunque da un sensibile incremento delle risorse a disposizione rispetto al passato). La possibilità di attivare iniziative aziendali con maggiore regolarità e ricorrenza, favorita da strumenti come il Conto Formazione, stimola una quota significativa di queste imprese a porre maggior cura e sistematicità nell’analisi dei fabbisogni e nella conseguente costruzione dell’offerta formativa aziendale. All’interno della struttura aziendale vengono attivati espliciti processi di raccolta delle esigenze formative che coinvolgono le diverse unità organizzative ai fini di arrivare a “comporre” un possibile insieme di iniziative da attivare, per poi definire quelle a cui è possibile/opportuno rispondere sulla base delle risorse a disposizione. La gestione di questi processi può essere a uno stadio diverso di consolidamento e presentare modalità più o meno sistematiche e strutturate. In alcuni casi essa si aggancia ad altri strumenti di

gestione delle persone già presenti in impresa (come ad esempio la valutazione delle prestazioni), in altri è contestuale alla formalizzazione di un ruolo organizzativo espressamente investito della responsabilità di presidiare la definizione delle attività formative da realizzare. In ogni caso sembra avviarsi uno sforzo per fare della formazione uno strumento più organicamente collegato ai fabbisogni generati dalle problematiche con cui devono fare i conti le diverse aree organizzative aziendali.

Questo processo tende anche a produrre una domanda formativa in cui cresce, rispetto all'adesione a iniziative di formazione interaziendale, la quota di azioni di "formazione aziendale" da progettare *ad hoc* per rispondere più efficacemente alle specifiche esigenze dell'impresa e dei suoi lavoratori.

Contestualmente si arricchisce anche la potenziale domanda di servizi richiesta ai **provider formativi** presenti nel territorio. Rimane prevalente una esigenza di assistenza sulle procedure previste dai dispositivi relativi all'accesso e alla rendicontazione dei finanziamenti delle attività formative, così come un bisogno di expertise in grado di precisare ed erogare i contenuti richiesti dall'impresa. Accanto a essi sta tuttavia emergendo una domanda di consulenza di più ampio respiro, in grado di accompagnare l'impresa nella qualificazione dell'analisi dei fabbisogni e nella progettazione di azioni formative fortemente personalizzate sul contesto e le necessità aziendali. Si tratta di una domanda che al momento appare ancora a uno stadio embrionale, più potenziale che esplicitamente formulata, il cui sviluppo sarà probabilmente influenzato anche dalle modalità con cui i provider presenti nel territorio sapranno raccoglierla aiutando le imprese stesse a tradurla in richiesta di servizi concreti e sostenibili.

## 4.2 Indicazioni per lo sviluppo del Conto Formazione nel territorio

Il Conto Formazione si presenta quindi come un sistema assai strutturato e in crescente diffusione presso le imprese del territorio, in grado non solo di aumentare i volumi di formazione disponibili ma anche di fornire un significativo contributo alla qualificazione delle pratiche formative. Il suo apporto tende ad assumere caratteristiche peculiari in relazione alle diverse tipologie di imprese e alle modalità con cui esse affrontano le problematiche di formazione continua al proprio interno.

Dall'analisi effettuata ci sembra inoltre che emergano **possibili riflessioni per consolidare e qualificare ulteriormente il contributo di questo strumento allo sviluppo del sistema territoriale di formazione continua**. Le richiamiamo brevemente a conclusione di questa ricerca, partendo da una prospettiva che assegna alla formazione un'importante funzione strategica di sviluppo delle professionalità necessarie a garantire la futura competitività dell'impresa e provando a evidenziare possibili piste di lavoro affinché il Conto Formazione possa continuare a fornire un importante contributo in questa direzione.

Un primo elemento di riflessione riguarda le **grandi imprese**, che potrebbero cercare di utilizzare le opportunità offerte dal Conto Formazione per qualificare ulteriormente l'orientamento a "governare" la domanda formativa aziendale in funzione dei fabbisogni di professionalità richiesti dalle sfide competitive da affrontare.

In queste realtà, a prescindere dalle problematiche connesse alle procedure del Conto Formazione, è spesso stato sottolineato come il peso della componente "gestionale" legato all'attivazione e realizzazione delle attività formative renda più difficile porre un'adeguata attenzione a problematiche come la valutazione dell'impatto della formazione sulle "prestazioni" aziendali o l'attivazione di proposte formative innovative. Si tratta di capire in che misura le risorse del Conto Formazione possano sostenere un orientamento all'innovazione dell'offerta formativa, come è avvenuto in alcune delle realtà analizzate. Sarebbe utile evitare che il concetto di "innovazione" si declini in termini di "mode"

estemporanee (metodologie particolarmente originali e accattivanti che periodicamente vengono offerte sul mercato della formazione), ma passi per una costante ricerca di “produttività” della formazione in rapporto alle necessità competitive dell’impresa. D’altra parte l’approccio di “governo” con cui queste imprese cercano di affrontare le problematiche della formazione continua andrebbe forse maggiormente valorizzato anche come riferimento per l’intero sistema territoriale. I confronti sull’utilizzo di strumenti come il Conto Formazione potrebbero, al di là dell’approfondimento delle criticità normative e gestionali, essere anche un’occasione per ragionare sulle modalità attraverso cui la formazione continua può costituire un’efficace leva strategica per lo sviluppo delle imprese. L’attenzione al governo del processo formativo, a prescindere da indicazioni operative difficilmente traducibili all’interno di contesti organizzativi molto diversi tra le grandi, medie e piccole imprese, favorirebbe la diffusione di riferimenti culturali utili a promuovere lo sviluppo di una formazione di qualità anche all’interno delle imprese di dimensioni minori.

Per le **piccole e medie imprese** la sfida sembra essere quella di utilizzare l’opportunità offerta dal Conto Formazione (ma anche da altri strumenti particolarmente funzionali a questa tipologia di imprese, come il Conto di Sistema) per sviluppare e consolidare le proprie pratiche di formazione continua aziendale.

Le realtà che hanno cominciato a intraprendere attività di analisi dei fabbisogni e di costruzione di un’offerta formativa aziendale si stanno del resto muovendo in questa direzione. Si tratta di un processo che ha bisogno di essere affinato e consolidato, con la consapevolezza che deve essere coerente con le specifiche caratteristiche di questi contesti aziendali e con le risorse mobilitabili al loro interno.

L’obiettivo è arrivare progressivamente a fare della formazione una risorsa in grado di rispondere in modo meno estemporaneo e più sistematico ai fabbisogni che emergono all’interno dell’organizzazione aziendale. Le opportunità offerte dagli strumenti di finanziamento delle attività formative e la conseguente attivazione di analisi dei fabbisogni, prima ancora di sollecitare l’adozione di procedure (metodologie, strumenti) per qualificare i Piani Formativi da presentare, può costituire uno stimolo a una riflessione organica e continua sulle “competenze chiave” necessarie per lo sviluppo dell’impresa e sulle modalità migliori per formarle.

Approccio che del resto, come abbiamo visto in alcuni dei casi analizzati, presuppone anche l’emergere di una domanda progressivamente più “matura” nei confronti dei provider di servizi formativi. Dalla richiesta di assistenza per la gestione del finanziamento e/o di progettazione ed erogazione di specifiche azioni formative si passa a una consulenza di più ampio respiro, volta ad accompagnare la definizione dei fabbisogni e delle priorità aziendali per la costruzione di un’offerta formativa personalizzata.

Quest’ultimo richiamo rimanda a una considerazione circa il ruolo chiave che i **provider di servizi formativi** possono svolgere nel qualificare l’utilizzo del Conto Formazione all’interno del territorio.

Abbiamo precedentemente ricordato come, soprattutto tra le imprese di medie dimensioni, la domanda di servizi ai provider formativi tenda a evolvere dall’assistenza alla gestione delle procedure di finanziamento a una più compiuta consulenza allo sviluppo di un processo di analisi dei fabbisogni e di costruzione dell’offerta formativa aziendale.

Tuttavia è già stato sottolineato come si tratti di un’esigenza ancora molto embrionale e poco definita, che per sostanziarsi compiutamente avrebbe bisogno di un ruolo proattivo da parte degli stessi fornitori di servizi formativi nell’aiutare le imprese a formularla con maggiore consapevolezza e a tradurla in ipotesi di collaborazione efficaci e sostenibili.

A fronte di questa situazione ai provider si aprono due strade. La prima è quella di tradurre e “razionalizzare” i fabbisogni formativi delle piccole e medie imprese all’interno di una logica che privilegi criteri di “convenienza” e di “economia di scala” della propria offerta formativa, con il rischio di riproporre quei modelli di funzionamento del mercato della formazione che proprio strumenti “centrati sulla domanda” come il Conto Formazione vorrebbero superare. La seconda consiste nell’accompagnare le imprese nello sviluppo

della propria capacità di qualificare la domanda interna di formazione, collegandola alle esigenze dettate dalle sfide competitive da affrontare. Prospettiva sicuramente più difficile da perseguire, ma che, oltre a innalzare la qualità della formazione complessivamente erogata nel territorio, potrebbe in una prospettiva di medio periodo portare notevoli vantaggi competitivi agli operatori capaci di intraprenderla con coerenza.

Tutte le imprese coinvolte nella nostra analisi hanno richiamato l'importanza della funzione svolta da **Assolombarda** e dall'**Articolazione Territoriale di Fondimpresa** per lo sviluppo del Conto Formazione. Le grandi imprese sottolineano in particolare il ruolo di orientamento e supporto svolto per l'implementazione e il consolidamento operativo del Conto Formazione, sia in termini di assistenza tecnica sia per la costante opera di raccolta e sintesi delle criticità progressivamente emerse nell'utilizzo di questo strumento, favorendo una costruttiva interlocuzione con Fondimpresa nazionale per cercare di risolvere i problemi e renderne più agevole la fruizione. Le piccole e medie imprese evidenziano l'importanza dell'attività di consulenza per consentire loro di acquisire adeguate conoscenze su queste opportunità e per mettersi nelle condizioni di accedere all'utilizzo dei finanziamenti.

Si tratta di riconoscimenti che sollecitano a **proseguire l'investimento in un'azione di promozione e sostegno allo sviluppo del Conto Formazione nel territorio. Nello stesso tempo si potrebbe ragionare su eventuali ulteriori linee di intervento** utili non solo ad accompagnare la diffusione e il consolidamento dello strumento all'interno del territorio, ma anche a favorire la qualificazione delle iniziative formative erogate attraverso di esso. Coerentemente con alcune delle riflessioni svolte in precedenza, l'attivazione di momenti di confronto con le imprese, che in questo momento vede soprattutto il coinvolgimento delle grandi, potrebbero essere **improntata a una duplice finalità**. Da una parte **migliorare ulteriormente la capacità di riflettere sulle problematiche che accompagnano l'utilizzo del Conto Formazione**, mettendo a fuoco eventuali criticità emergenti ed elaborando possibili proposte di miglioramento da approfondire con Fondimpresa nazionale. Dall'altra **utilizzare queste occasioni di confronto anche come "cassa di risonanza" dei risultati prodotti e di esperienze di eccellenza** che potrebbero fornire stimoli utili a qualificare l'insieme delle attività di formazione continua rivolte al territorio.

Soprattutto sembrerebbe importante continuare ad attivare momenti di confronto, **allargando in particolare il coinvolgimento delle piccole e medie imprese, e rafforzare ulteriormente il networking** tra i diversi attori potenzialmente interessati allo sviluppo della formazione continua nel territorio.

In primo luogo si tratta di continuare a promuovere opportunità come il Conto Formazione prestando particolare attenzione alle piccole e medie imprese, al cui interno esiste ancora un elevato numero di potenziali utilizzatori da coinvolgere. Inoltre, sarebbe opportuno, coerentemente con un'esigenza manifestata da alcune imprese di piccole dimensioni, cogliere l'accesso al Conto Formazione come una possibilità per alimentare occasioni di coinvolgimento che favoriscano l'incontro a pieno titolo di queste realtà con il "mondo della formazione". Per molte imprese di piccole dimensioni, infatti, l'attivazione del Conto Formazione ha stimolato il confronto con problematiche e attori tradizionalmente poco presenti nell'esperienza aziendale. Da qui l'interesse, al di là del supporto gestionale, ad approfondire la conoscenza e i contatti con l'offerta formativa presente nel territorio e/o l'apprezzamento per occasioni di confronto con esperienze di altre imprese, quali ad esempio i focus group organizzati in occasione di questa ricerca. **La sfida appare quella di trovare le modalità per alimentare e tener vivo questo interesse, facendo in modo che "l'incontro con il Conto Formazione" costituisca anche l'occasione per avvicinarsi a una "comunità di pratiche" che favorisca e intensifichi le occasioni di relazioni e confronto sia tra le imprese sia con i provider della formazione.** Compito tutt'altro che semplice, poiché è noto che proprio le imprese che manifestano maggiormente questa esigenza hanno poi difficoltà a ricavare tempo ed energie da dedicarvi, per cui appare di estrema importanza trovare le strategie e le forme adatte per sviluppare un networking di questo tipo. D'altra parte il consolidamento di tale rete costituirebbe un volano importante per la crescita e la qualificazione delle esperienze di formazione continua nel territorio.

Infine, i criteri utilizzati dalle grandi imprese per individuare le azioni formative da finanziare attraverso il Conto Formazione potrebbero rappresentare un utile stimolo per Fondimpresa nazionale, ai fini di proseguire lo sforzo che sta compiendo per **rendere maggiormente fruibile e agile la gestione di questo strumento da parte delle imprese.** Si tratta di una questione delicata, poiché occorre garantire il rispetto delle normative e adeguate forme di controllo sul corretto utilizzo delle risorse, permettendo al tempo stesso agili meccanismi di fruizione del finanziamento da parte delle imprese. L'analisi dell'utilizzo del Conto Formazione sembra evidenziare che alcuni elementi delle procedure non appaiono particolarmente funzionali alla gestione delle iniziative formative più direttamente connesse alle problematiche di innovazione che le imprese cercano di affrontare. Riuscire a superare positivamente alcuni di questi nodi ridurrebbe le preoccupazioni gestionali delle imprese, **liberando energie per attivare iniziative formative meno "tradizionali" e più attente ad assecondare e sostenere i cambiamenti in atto nelle strutture produttive.** Tale prospettiva aiuterebbe a rafforzare la qualità del contributo del Conto Formazione allo sviluppo di una formazione continua in grado di accompagnare efficacemente i processi di evoluzione delle imprese.



Elenco ricerche pubblicate:

- “Le performance delle imprese europee: un’analisi benchmark - Executive summary” N° 01/2017
- “Progetto pilota Zona Sud-Est: contributo preliminare al PUMS di Zona omogenea” N° 02/2017
- “Ricognizione, analisi e valutazione della modalità di gestione dell’Alternanza Scuola-Lavoro nelle scuole” N° 03/2017
- “Donne STEAM: evoluzione e scenari in Lombardia” N° 04/2017
- “Costi e benefici della partecipazione delle imprese ai progetti ITS” N° 05/2017
- “Top500+ Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 06/2017
- “Smart cities tra concetto e pratica” N° 01/2018
- “Analisi e prospettive delle geografie economiche del territorio lodigiano” N° 02/2018
- “Progetto C.E.R.C.A. Circular Economy come Risorsa Competitiva per le Aziende” N° 03/2018
- “Smart cities: casi studio” N° 04/2018



[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.assolombardanews.it](http://www.assolombardanews.it)

