

MODELLI E BISOGNI FORMATIVI DELLE IMPRESE ARTIGIANE

Una ricerca empirica sul territorio del Piemonte





REGIONE
PIEMONTE

Direzione Attività Produttive

MODELLI E BISOGNI FORMATIVI DELLE IMPRESE ARTIGIANE

Una ricerca empirica sul territorio del Piemonte

*Ricerca realizzata dal Sistema Informativo delle Attività Produttive
della Regione Piemonte in collaborazione con SELDON Ricerche*



ASSESSORATO SVILUPPO ECONOMICO: INDUSTRIA, PICCOLA E MEDIA IMPRESA, ARTIGIANATO.
RICERCA, INNOVAZIONE, ENERGIA, TECNOLOGIA DELLE COMUNICAZIONI.

Assessore: **Massimo Giordano**

DIREZIONE ATTIVITA' PRODUTTIVE

Direttore: **Giuseppe Benedetto**

Via Pisano, 6 - 10152 Torino

Tel: +00 39 0114321461 - Fax: +00 39 0114323483

E-mail: direzioneB16@regione.piemonte.it

SISTEMA INFORMATIVO ATTIVITA' PRODUTTIVE

Responsabile: **Giuseppe Fiorenza**

Telefono: +00 39 011 4325111 - Fax: +00 39 011 4325756

Dirigente in Staff: **Clara Merlo**

E-mail: sistemainformativo.attproduttive@regione.piemonte.it

<http://www.regione.piemonte.it/artig/index.htm>

Analisi dei dati e stesura rapporto di ricerca:

Davide Roccati - Seldon Ricerche

Giovanna Spolti - Seldon Ricerche

Coordinamento e supporto metodologico:

Emiliana Armano - Sistema Informativo Attività Produttive

Acquisizione dati statistici:

Michelangelo Filippi - Società R&P

Interviste a cura di:

Indaco Consulenza e direct Marketing - Torino

Ringraziamenti

L'intero gruppo di ricerca è grato a Renato Lanzetti; in questi mesi, i suoi feedback e la sua competenza hanno costituito un valido e coerente punto di riferimento per lo sviluppo dello studio.

Per quanto riguarda le fonti e l'acquisizione dei dati rilevanti, ci siamo avvalsi anche dell'EBAP (Ente Bilaterale Artigianato Piemontese) e dei colleghi dell'ORML (Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro).

Lucia Barberis, dirigente regionale Settore Promozione, Sviluppo e Disciplina dell'Artigianato ed Gianpaolo Minazzi, coordinatore regionale per il progetto *Botteghe Scuola* hanno accolto l'abstract di presentazione della ricerca all'interno del convegno *Professione Artigiano* del 18 novembre 2009. Infine, ringraziamo anche tutti coloro che hanno discusso con noi i risultati della ricerca e in particolare gli intervenuti al convegno del 24 maggio 2010 dedicato alla presentazione pubblica dello studio.

Editing e stampa:

Print Time Sas - Torino

Maggio 2010

Indice

Introduzione	3
Metodologia	5
Le imprese	7
1. Dimensione e settore	7
2. Natura giuridica ed età dell'impresa	9
3. Andamento mercato e associazionismo	9
4. Definizione di un indice di performance	10
5. Cause economico-produttive del benessere aziendale	16
Gli imprenditori ed i soci	21
Modelli di impresa e fabbisogni di competenze	23
1. Formazione e capitale umano: specializzazione vincoli e tradizione	23
2. Competenze richieste tra tradizione e opportunità strategica	27
3. I Canali di reclutamento	29
Cosa pensano gli artigiani della formazione	31
1. La formazione imprenditoriale e professionale: cultura e approccio	32
2. Le finalità della formazione professionale: due visioni a confronto	34
3. “Il learning by doing” un modello formativo che persiste	37
La formazione nelle imprese artigiane: investimento e partecipazione alle attività formative	43
1. Le imprese coinvolte nella attività formative	43
2. La formazione per gli imprenditori artigiani	47
3. La formazione per gli addetti subordinati	49
4. La formazione per gli apprendisti	52
5. Le figure formative e i soggetti che erogano la formazione	55
6. I fattori che ostacolano la formazione	60
7. Quale futuro previsto per la formazione professionale nelle imprese artigiane	62

Formazione e performance aziendali	65
1. La formazione realizzata ed il benessere aziendale	65
2. Relazione tra formazione e benessere aziendale su processo produttivo	72
Il ricorso agli interventi pubblici per la formazione	81
1. Linee di finanziamento	81
2. Imprese e formazione	85
Conclusioni	91
Appendice monografica	95
Il cinema e l'artigianato piemontese: opportunità da creare e da cogliere	96
Premessa di metodo	96
1. Lo scenario: il settore delle attività cinematografiche a livello nazionale e regionale	97
2. Alcuni aspetti organizzative del settore: premessa per l'orientamento delle politiche riguardanti la formazione	99
3. Suggerimenti per un modello formativo rivolto gli artigiani del settore cinematografico e televisivo	103
Osservazioni conclusive	105
Bibliografia	107
Link dei siti di interesse	108

Introduzione

L'indagine sulla formazione nelle imprese artigiane Piemontesi nasce dall'esigenza di capire qual è il rapporto tra apprendimento e lavoro in questo importante ambito produttivo regionale, al fine di meglio comprendere come viene letto dagli imprenditori artigiani il concetto di capitale umano. Come evidenziato dalla letteratura, "il concetto di «capitale umano» si riferisce al complesso mix di saperi, competenze, attitudini personali, detenuti dall'imprenditore" o dai lavoratori delle imprese¹.

Il capitale umano si conferma essere sempre più un fattore chiave di sviluppo, sia sul piano macro economico che da quello micro economico, tanto più in una fase in cui è l'innovazione, e non il costo del lavoro, a rappresentare il potenziale vantaggio competitivo delle imprese locali. In un contesto di questo tipo, crescere nell'innovazione significa investire in conoscenza, condizione necessaria per la gestione dell'innovazione stessa. Questo percorso è quello veramente fondamentale per quella crescita economica e produttiva che costituisce il vero vettore del cambiamento. Il tema della formazione nell'artigianato è stato pertanto messo al centro della discussione pubblica regionale²

In precedenti ricerche si è osservato come una quota piccola ma significativamente costante di imprese artigiane investa in "innovazione o automazione dei processi produttivi". Come si evidenzia elaborando i dati presenti nell'Indagine Congiunturale Artigianato I Semestre 2009 - II Semestre 2009, tra il II semestre 2005 ed il I semestre 2009 una quota compresa tra il 2% ed il 4% circa di imprese artigiane ha investito in innovazione o automazione dei processi produttivi.

Se per facilità di analisi ammettiamo che in questi quattro anni un'impresa abbia investito in quest'area solamente in uno degli otto semestri, possiamo affermare che circa il 25% delle imprese artigiane piemontesi ha effettuato innovazioni tra luglio 2005 e giugno 2009.

Si tratta di una percentuale tutt'altro che trascurabile in un panorama di piccole e piccolissime imprese, un dato che, oltretutto, resta sostanzialmente stabile anche nei periodi di crisi più recenti.

Innovare significa anche porsi nelle condizioni di aprire delle porte a nuove possibilità ed a nuovi mercati. In un'altra ricerca dell'Osservatorio Regionale è stato evidenziato che "le imprese internazionalizzate si differenziano dalle altre anche per una maggiore propensione all'innovazione che consente loro di mantenere il proprio livello tecnologico almeno allineato a quello della concorrenza se non addirittura ad anticipare le innovazioni dei concorrenti."³ Se è vero che "nell'artigianato la formazione continua dei lavoratori occupati è risorsa fondamentale per la competitività dell'impresa"⁴, la formazione è quindi lo strumento principe

¹ Regione Piemonte, *Conoscenza e reti sociali come risorse competitive per l'impresa artigiana*, gennaio 2007, pag. 8

² Confronta gli atti del convegno regionale "Professione Artigiano" alla pagina web http://www.regione.piemonte.it/artig/eccellenza/prof_artig.htm e la pubblicazione CGIA Mestre (2009), *Quaderni di ricerca sull'artigianato - Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA*. Numero 52 - II quadrimestre 2009. Il numero è dedicato alla discussione sui temi dell'apprendistato e della formazione nelle imprese artigiane

³ Regione Piemonte, *L'internazionalizzazione delle imprese artigiane*, settembre 2008, pag. 11

⁴ EBNA, *Fondo Artigianato Formazione*, <http://www.ebna.it/bilateralita/index.asp?nome=fart&titolo=Fondo%20Artigianato%20Formazione&title=bilateralit%20e%20artigianato>

attraverso cui si sviluppa e si gestisce l'innovazione in azienda. E' quindi necessario approfondire l'analisi sull'approccio che hanno le imprese artigiane relativamente alla formazione, come la percepiscono, quali esperienze hanno avuto in passato, che difficoltà incontrano, come percepiscono il panorama di offerta formativa presente sul mercato...

Inoltre, analizzare quali sono le dinamiche che accompagnano la formazione professionale dell'artigiano interessa i decisori delle politiche formative e produttive di un territorio, in quanto rimanda a riflessioni su programmazioni e interventi specifici riguardanti il tema. L'indagine si è sviluppata con una ricerca empirica su quello che gli artigiani fanno e pensano realmente rispetto al tema della formazione.

La formazione è un importante strumento di costruzione della strategia aziendale, e per questo va compreso a fondo, depurandolo, in modo particolare, da quelle zone d'ombra che nascono dalla sovrapposizione tra tipi di formazione molto differenti.

Il presupposto da cui parte l'indagine è la consapevolezza che l'atteggiamento dell'artigiano verso la formazione professionale sia diverso a seconda che si tratti di *learning by doing* o di *formal learning*: nel primo caso l'approccio è quello dell'apprendimento *on the job*, basato sull'esperienza acquisita direttamente in situazione di lavoro, approccio a cui gli artigiani si rifanno più frequentemente con dinamiche e modalità che vedremo essere molto interessanti.⁵ Il secondo è l'apprendimento più formale a cui si accede partecipando ad attività formative di aula quali corsi, convegni, o e-learning, in questo caso, come vedremo nel corso dell'analisi, la pratica formativa dell'artigiano risulta spesso essere "vincolata" a qualche disposizione normativa che ne sancisce l'obbligatorietà.

All'interno di questa dualità di approccio le vie percorse dai diversi attori sono molteplici e le declinazioni che ne derivano disegnano uno spaccato imprenditoriale variegato e dinamico.

Le dinamiche sulla formazione che sono state indagate partono dai seguenti quesiti chiave che di volta in volta trovano risposta nei capitoli che compongono questo lavoro:

- Quale è la consapevolezza e l'atteggiamento più diffuso tra gli artigiani verso sapere, apprendimento e capitale umano?
- La formazione è vissuta dagli imprenditori artigiani come una scelta o come un obbligo?
- Esiste una pratica formativa in cui gli artigiani investono? E quali sono gli elementi che la caratterizzano?
- Che impatto ha l'attività formativa sulle performances aziendali?

⁵ Su questo aspetto vi sono molte assonanze con i presupposti che hanno mosso l'esperienza delle Botteghe Scuola nell'ambito dell'artigianato piemontese

- L'intervento pubblico in tema di formazione professionale per gli artigiani che visibilità ha e che risposte può dare alle esigenze specifiche del settore?

La formazione degli artigiani riguarda lo sviluppo di una cultura imprenditoriale di tipo manageriale che accompagna la figura dell'artigiano classico di mestiere da sempre orientato all'attività tecnica e produttiva, cultura che il sistema produttivo odierno richiede sempre maggiormente. D'altro canto la formazione riguarda anche e soprattutto lo sviluppo delle competenze e delle conoscenze necessarie per svolgere in modo più efficace le mansioni aziendali e sviluppare professionalità richieste dal continuo modificarsi delle attività e del mercato. La formazione è dunque rafforzamento delle competenze tradizionali ma anche veicolo di strategie aziendali utili all'artigiano per la continuità e la valorizzazione della tradizione in un sistema innovativo e competitivo.

Alla luce di queste considerazioni, si ritiene prezioso l'apporto di uno studio come questo, perché descrive luci ed ombre di un argomento così complesso e ricco di sfumature, che rimandano a necessità ed esigenze particolari e specifiche del settore artigianato.

Metodologia

Il campione di imprese artigiane è stato selezionato sulla base di alcuni precisi criteri volti a rappresentare il mondo dell'artigianato.

In primo luogo, il gruppo di ricerca ha scelto di escludere le imprese con un solo addetto, imprese per le quali l'indagine avrebbe perso gran parte del suo significato. Infatti, in tali aziende è normalmente più difficile che il titolare (e unico addetto) dedichi tempo e risorse alla formazione⁶. Inoltre, non sarebbe stato possibile, ovviamente, proporre un'importante parte del questionario, quella cioè relativa alla formazione dei propri dipendenti o degli apprendisti.

In secondo luogo, sono stati scelti quattro settori (riparazioni, metalmeccanica, costruzioni e servizi alle imprese) rappresentativi della realtà artigiana piemontese e nei quali ricerche precedenti hanno evidenziato un buon livello di ricorso allo strumento formativo⁷.

Infine, per ciascun settore è stato scelto di suddividere la quota di interviste da effettuare in due tranche di eguali dimensioni, una da effettuare nell'ambito di Torino e provincia, la seconda nel resto del Piemonte, cercando comunque di coprire tutte le singole province.

L'obiettivo di effettuare 400 interviste è stato praticamente raggiunto, e sono state effettuate 385 interviste complete: come si osserva dal grafico successivo, lo scarto dall'obiettivo com-

⁶ Da un approfondimento realizzato nel 2008 dall'Osservatorio Regionale dell'Artigianato risulta che l'84% delle imprese formate dal solo titolare non abbia investito in attività formative di alcun tipo nel corso del triennio precedente la rilevazione.

⁷ Sempre lo stesso approfondimento ha evidenziato, per tutti e quattro i settori, una partecipazione in attività formative superiore al 30%. Ricordiamo che in questa quota erano comprese anche le imprese formate dal solo titolare.

plexivo è dato da una minore presenza di imprese delle costruzioni, oggettivamente molto più difficili da raggiungere e da intervistare, a causa della mancanza di una sede fissa di lavoro. La rilevazione, condotta su imprese allocate sul territorio regionale, è stata effettuata tra marzo e maggio 2009 attraverso la somministrazione di un questionario strutturato a 400 imprese artigiane. L'intervista telefonica è stata rivolta ai titolari o ai soci di imprese artigiane appartenenti ad un campione delle imprese artigiane piemontesi, appositamente estratto dalla banca dati del sistema informativo dell'artigianato sulla base di un campionamento stratificato per settore e territorio.⁸

La gestione della fase di rilevazione è stata affidata ad una società esterna attrezzata per la somministrazione di interviste telefoniche con il sistema CATI (Computer Aided Telephone Interviewing).

Prevedendo un tasso di caduta elevato (pari al 75%) il numero di imprese campione estratto comprensivo di riserve è stato pari a 1.600 unità, la rilevazione empirica ha registrato un tasso di caduta minore, pari al 60%.

I dati raccolti sono stati trattati ed elaborati secondo tecniche statistiche descrittive di primo livello e avanzate di secondo livello. Per l'elaborazione dei dati è stato utilizzato un software specifico dedicato al trattamento statistico dei dati (SPSS 17.0)

Nel corso dell'indagine, inoltre, si è ritenuto opportuno porre una particolare attenzione alla formazione effettuata o che occorrerebbe effettuare nelle imprese artigiane che operano nel campo del cinema e della televisione: è noto che Torino ed il Piemonte stanno proponendo sempre più positivamente al mondo dello spettacolo numerose location per riprese cinematografiche e televisive, e questo sta diventando un mercato nel quale le imprese artigiane piemontesi possono inserirsi positivamente. I risultati sintetici dell'indagine esplorativa effettuata con tecniche qualitative, sono riportati nella sezione finale di questo lavoro.

⁸ Le tecniche e il metodo di campionamento verrà approfondito nel successivo capitolo I

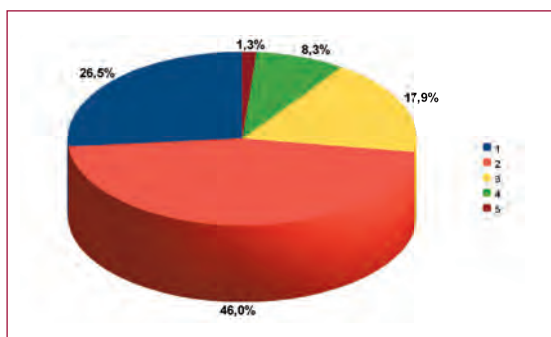
Le imprese

1. Dimensione e settore

Come abbiamo segnalato in precedenza, nel campione non sono presenti aziende con un solo addetto, mentre sono presenti molte aziende con un solo titolare (26%, cioè le imprese individuali).

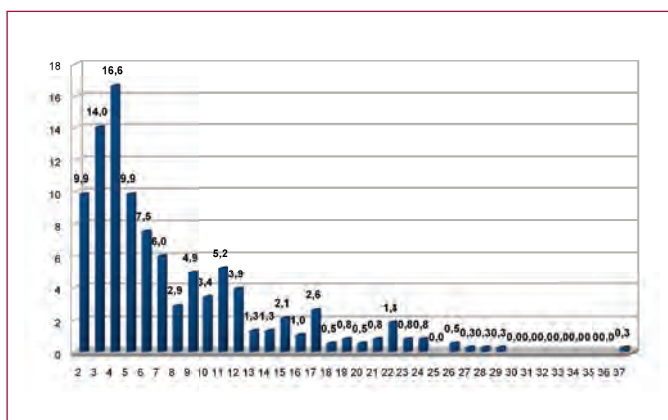
Quasi la metà delle imprese (46%) è formata da due soci, ed il massimo di soci che abbiamo riscontrato nel campione è pari a cinque.

Grafico 1: Percentuale di aziende per numero di soci



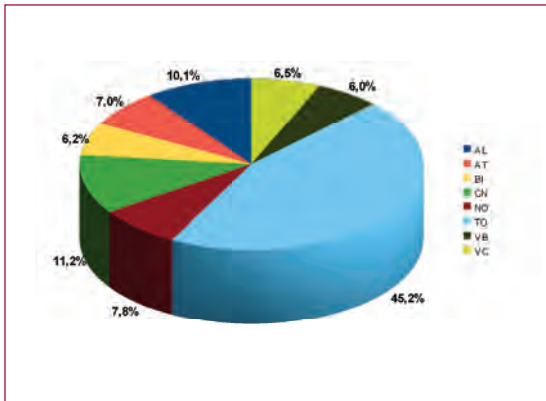
La struttura d'impresa è poi completata dagli altri addetti: il 40% delle imprese ha uno o due altri addetti, ma la dimensione ha molta varianza interna: si esce anche dai vecchi confini canonici dell'artigianato, visto che oltre l'11% delle imprese dichiara di avere più di 15 addetti complessivi.

Grafico 2: Percentuale di aziende per numero di addetti



Tutte le province piemontesi sono state interessate dalla rilevazione in maniera tendenzialmente equa: Torino vale il 45% del campione, Cuneo l'11% e così via, fino alle piccole Biella e Verbania che pesano ciascuna per il 6%. Le aziende localizzate a Torino sono state il 15,6% del totale.

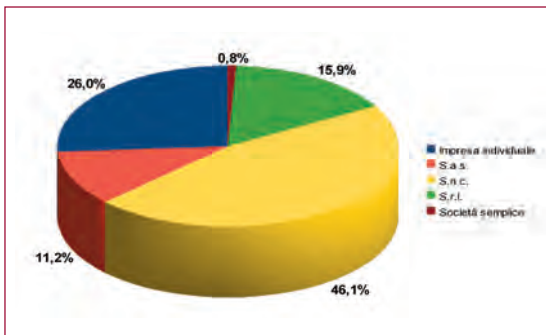
Grafico 3: Percentuale di aziende per provincia



Dal punto di vista della forma giuridica delle imprese, quattro sono quelle significativamente rappresentate, cioè le forme che sono più diffuse tra le imprese artigiane, cui si aggiungono tre casi di società semplice.

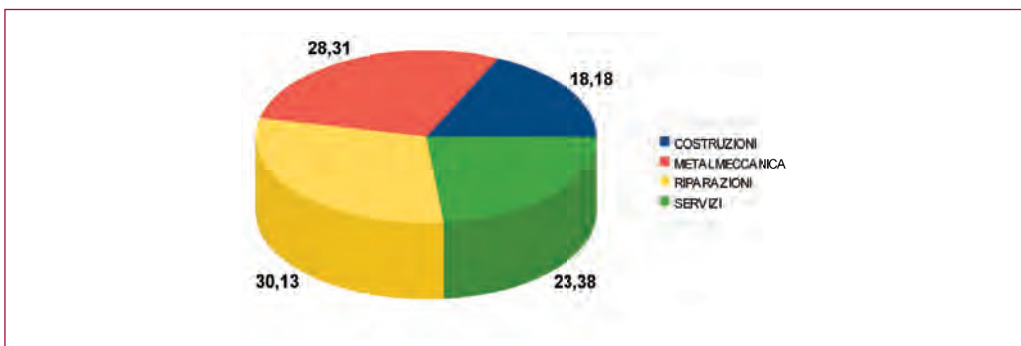
Le società di persone sono rappresentate dal 46% di s.n.c., dal 26% di imprese individuali e dal 12% di s.a.s., cui si aggiungono le società di capitali (s.r.l.) con il 16% del totale.

Grafico 4: Forma giuridica delle imprese artigiane intervistate



La distribuzione per settore riprende la scelta di stratificare il campione in quote pressoché uniformi tra i 4 comparti selezionati.

Grafico 4bis: I settori delle aziende intervistate.



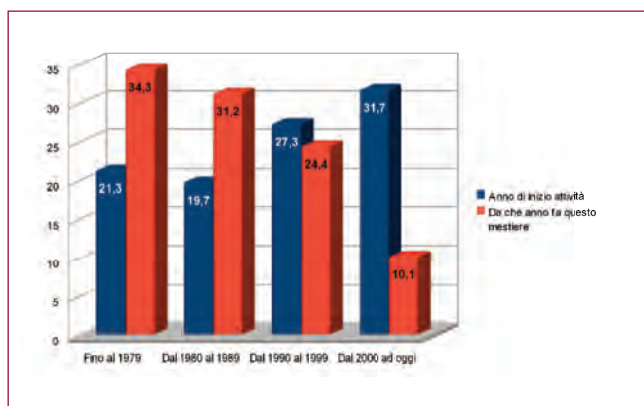
2. Natura giuridica ed età dell'impresa

Le domande relative all'anno di inizio dell'attività aziendale e all'anno dal quale l'imprenditore svolge quel mestiere indicano come molti artigiani abbiano alle spalle un percorso professionale più lungo di quello imprenditoriale.

Come si evince dal grafico successivo, andando a ritroso nel tempo cresce la quota di imprenditori che ha iniziato la propria esperienza professionale, e parallelamente diminuisce la quota di aziende che hanno iniziato la propria attività.

Così, fino al 1979 il 34% degli imprenditori aveva già avuto esperienze professionali ma solo il 21% delle imprese intervistate era nata prima di tale periodo. Viceversa, solamente il 10% degli artigiani ha appreso il proprio mestiere negli anni 2000 a fronte, invece, di una quota di imprese nate pari al 32%.

Grafico 5: Anno di inizio attività e anno di avvio del mestiere



Come abbiamo detto in precedenza, nel campione non sono presenti aziende con un solo addetto, mentre sono presenti molte aziende con un solo titolare (26%, cioè le imprese individuali).

Quasi la metà delle imprese (46%) è formata da due soci, ed il massimo di soci che abbiamo riscontrato nel campione è pari a cinque.

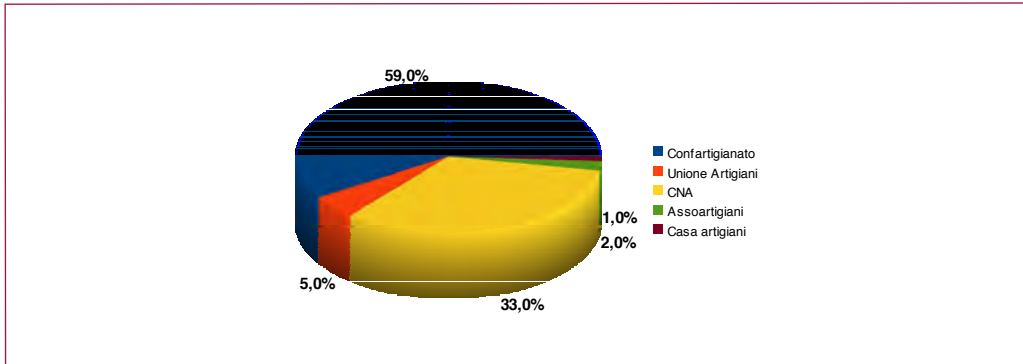
La struttura d'impresa è poi completata dagli altri addetti: il 40% delle imprese ha uno o due altri addetti, ma la dimensione ha molta varianza interna: si esce anche dai vecchi confini canonici dell'artigianato, visto che nel nostro campione oltre l'11% delle imprese dichiara di avere più di 15 addetti complessivi.

3. Andamento mercato e associazionismo

Le imprese intervistate hanno dichiarato per un terzo di avere un mercato formato prevalentemente da aziende, e per un 29% prevalentemente da consumatori finali. Il restante 39% è costituito da aziende che operano su entrambi i mercati in quote uguali.

Veniamo ora all'associazionismo: il 69% delle imprese dichiara di essere iscritta ad un'associazione di categoria. Con il 59% delle adesioni, Confartigianato è quella che, nella rilevazione, conta il maggior numero di associati, seguita da CNA con il 33%. L'Unione Artigiani, Assoartigiani e Casa artigiani si suddividono la quota restante.

Grafico 6: Associazioni di categoria a cui aderisce il 69% delle imprese intervistate



4. Definizione di un indice di performance

Il ragionamento complessivo sulla formazione nelle imprese artigiane non può prescindere dall'analisi delle ricadute che questa ha (o non ha) avuto sulle performances aziendali. Queste ultime, ovviamente, non dipendono solamente dalla quantità e dalla qualità della formazione di cui hanno usufruito i soci e/o gli addetti dell'azienda, ma è pur tuttavia necessario raffrontare queste dimensioni per comprendere le relazioni ed il segno che intercorre tra loro.

4.1 Costruzione dell'indice

Ai titolari è stato chiesto di fornire una valutazione sommaria dell'andamento nell'ultimo triennio di alcuni aspetti chiave del benessere aziendale quali il fatturato, il numero degli addetti, il numero dei clienti, la redditività, il raggio di mercato, gli investimenti e la produzione. La scelta era limitata a tre modalità rigide: in diminuzione, stabile e in aumento. Sulle risposte fornite è stata effettuata una cluster analysis dalla quale emergono tre gruppi di imprese:

	cluster 1	cluster 2	cluster 3
Fatturato	In diminuzione - Stabile	Stabile - In aumento	Stabile
Numero Addetti	Stabile - In diminuzione	Stabile - In aumento	Stabile
Numero clienti	Stabile - In diminuzione	In aumento - Stabile	Stabile
Redditività	Stabile - In diminuzione	In aumento - Stabile	Stabile
Raggio di mercato	Stabile	Stabile - In aumento	Stabile
Investimenti	In diminuzione - Stabile	Stabile - In aumento	Stabile
Produzione	In diminuzione - Stabile	In aumento - Stabile	Stabile
TOTALE CASI	128 (33%)	81 (21%)	176 (46%)

L'analisi permette di ottenere tre gruppi di imprese artigiane caratterizzate da altrettanti profili di benessere:

- **Cluster A: Aziende con performance in diminuzione (33%).** Sono le imprese nelle quali tutti gli indicatori di benessere aziendale danno, per il triennio considerato, un andamento misto tra “stabile” e “in diminuzione”, senza mai essere “in aumento”.
- **Cluster B: Aziende con performance in crescita (21%).** Sono le aziende nelle quali gli stessi indicatori sono “stabili” o “in aumento”.
- **Cluster C: Aziende con performance stabile (46%).** Questo ultimo cluster è formato da imprese artigiane in cui tutti gli indicatori sono costantemente stabili.

Dalla costruzione di questo indice si ha la possibilità di valutare il saldo tra le imprese in crescita e quelle in diminuzione, saldo che mostra un valore negativo pari al 12%. Ciò significa che, ad una prima analisi, le aziende che nell'ultimo triennio hanno avuto un trend complessivamente negativo sono superiori a quelle che hanno avuto un andamento positivo.

4.2 I profili dei cluster

I cluster sono costituiti da imprese con caratteristiche differenti ed hanno pesi diversi a seconda del profilo socio-demografico ed economico degli imprenditori e delle aziende.

Dal punto di vista territoriale, il dato aggregato che suddivide la regione in due (la provincia di Torino da una parte ed il resto della Regione dall'altra) mostra già qualche piccola differenza: la provincia di Torino si caratterizza per una più elevata presenza di imprese “stabili” (51% vs 45% complessivo).

Tabella 1: Cluster di benessere aziendale per localizzazione dell'impresa (macro-area)

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Torino	29,3	51,7	19,0
Resto del Piemonte	36,5	40,8	22,7

Le singole province presentano poi situazioni molto diversificate tra loro.

- nelle province del sud-est (Asti e Alessandria) ed in quelle industriali del nord-est (Biella e Novara) pesano più che per la media regionale le imprese che hanno un indice di benessere aziendale “in diminuzione”;
- a Torino ed a Vercelli sono più presenti le imprese “stabili”;
- infine, le aziende “in crescita” sono più diffuse a Cuneo, Verbania ed Alessandria, dove la situazione è più dicotomizzata che nel resto della regione.

Tabella 2: Cluster di benessere aziendale per localizzazione dell'impresa (provincia)

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Alessandria	43,6	28,2	28,2
Asti	51,9	40,7	7,4
Biella	62,5	16,7	20,8
Cuneo	20,9	41,9	37,2
Novara	43,3	36,7	20,0
Torino	29,3	51,7	19,0
Verbania	13,0	56,5	30,5
Vercelli	24,0	72,0	4,0

Rispetto al macro settore di attività economica, che ha costituito uno dei criteri di scelta del campione, non ci sono grandi differenze di composizione dei cluster. L'unico aspetto interessante è una presenza superiore alla media delle costruzioni nel cluster delle imprese “in aumento” (25% vs 18% complessivo), a discapito dei servizi (17% vs 23%).

Anche il decennio di inizio dell'attività non costituisce un fattore che fa variare la composizione dei cluster, mentre qualcosa cambia se andiamo a leggere l'anno dal quale l'artigiano svolge il proprio mestiere.

In questo caso emerge come nel cluster “in diminuzione” siano sovra rappresentate le imprese in cui la persona intervistata possiede una professionalità di lunga data: il 73% delle imprese (contro il 65% del totale) di questo insieme è composto da artigiani che hanno iniziato a fare il proprio lavoro prima del 1990. Per contro, nel cluster delle imprese “in au-

mento” è presente solo il 24% (contro il 34% complessivo) di aziende con professionalità del titolare che precede il 1980.

Questo dato evidenzia un primo campanello d’allarme, debole ma significativo: le imprese che nascono da una professionalità più “antica”, e che, probabilmente, si basano almeno in parte su un percorso formativo superato, hanno una maggiore probabilità di trovarsi in difficoltà rispetto a più indicatori economici.

Una situazione simile è stata rilevata anche all’interno di altri percorsi di ricerca: in Friuli Venezia Giulia è stato segnalato come la maggior parte delle imprese artigiane sia di prima generazione, e come la maggior parte degli imprenditori artigiani giunga da percorsi di lavoro dipendente, seguiti per molti anni fino alla creazione, spesso in età non giovanissima, di una propria impresa.

Si tratta quindi, presumibilmente, di artigiani che, ingabbiati in una cultura fatta di forte impegno sul lavoro e di intuizioni professionali, hanno a disposizione pochi strumenti di lettura dei cambiamenti del mercato e una limitata capacità di appropriarsi di nuovi modelli di gestione d’impresa⁹. L’impresa è, spesso, più giovane della professionalità dell’imprenditore, ovvero l’impresa nasce già con un livello formativo non pienamente in linea con tempi.

Accanto alla storia del titolare conta, ovviamente, anche la situazione attuale dell’impresa, e il numero dei suoi addetti rappresenta un ulteriore predittore, parziale ma importante, del benessere dell’azienda.

I dati mostrano come le micro imprese da 2 o 3 addetti siano quelle che fanno più fatica: infatti, esse risultano leggermente sovra rappresentate nel cluster “in diminuzione” (28% vs 24%) e, contemporaneamente, sotto rappresentate nel cluster “in crescita” (15% vs 24%). Un discorso analogo si può effettuare analizzando il fatturato: i due cluster di imprese denominati “in diminuzione” e “stabile” non presentano grandi differenze di composizione rispetto alla media. Per contro, nel cluster “in crescita” sono fortemente sotto rappresentate le imprese con un fatturato che non supera i 50.000€ e quelle che non rispondono alla domanda, segnale di per sé di una certa debolezza della struttura (9% vs 24%).

⁹ Cfr. Bruno Tellia (a cura di), *La formazione imprenditoriale e professionale dell’artigianato*, Franco Angeli, Milano, 2001.

Tabella 3: Cluster di benessere aziendale per classe di fatturato

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Fino a 25.000€	42,9	50,0	7,1
Da 25.001€ a 50.000€	34,2	57,9	7,9
Da 50.001€ a 150.000€	39,0	42,4	18,6
Da 150.001€ a 250.000€	36,8	42,1	21,1
Da 250.001€ a 500.000€	32,9	44,7	22,4
Oltre 500.000€	23,7	41,9	34,4
Rifiuta di rispondere	38,5	53,8	7,7

Se la formula “piccolo è bello” ha segnato una stagione florida della sociologia dell’organizzazione, oggi i ragionamenti che occorre fare sono più ampi e segnalano come, anche nel mondo artigiano, le maggiori difficoltà si concentrino in quelle imprese di piccolissime dimensioni che non riescono a rispondere con prontezza ai mutamenti dei mercati in cui operano.

La relazione tra la possibilità di ampliare la propria struttura e le opportunità di reagire alle modifiche che intervengono nei mercati di riferimento (o addirittura di anticiparle) si può osservare anche nella composizione dei tre cluster rispetto alla presenza di apprendisti in azienda nel triennio 2006-2008, un periodo abbastanza lungo da permettere di fare dei ragionamenti circa la salute dell’impresa.

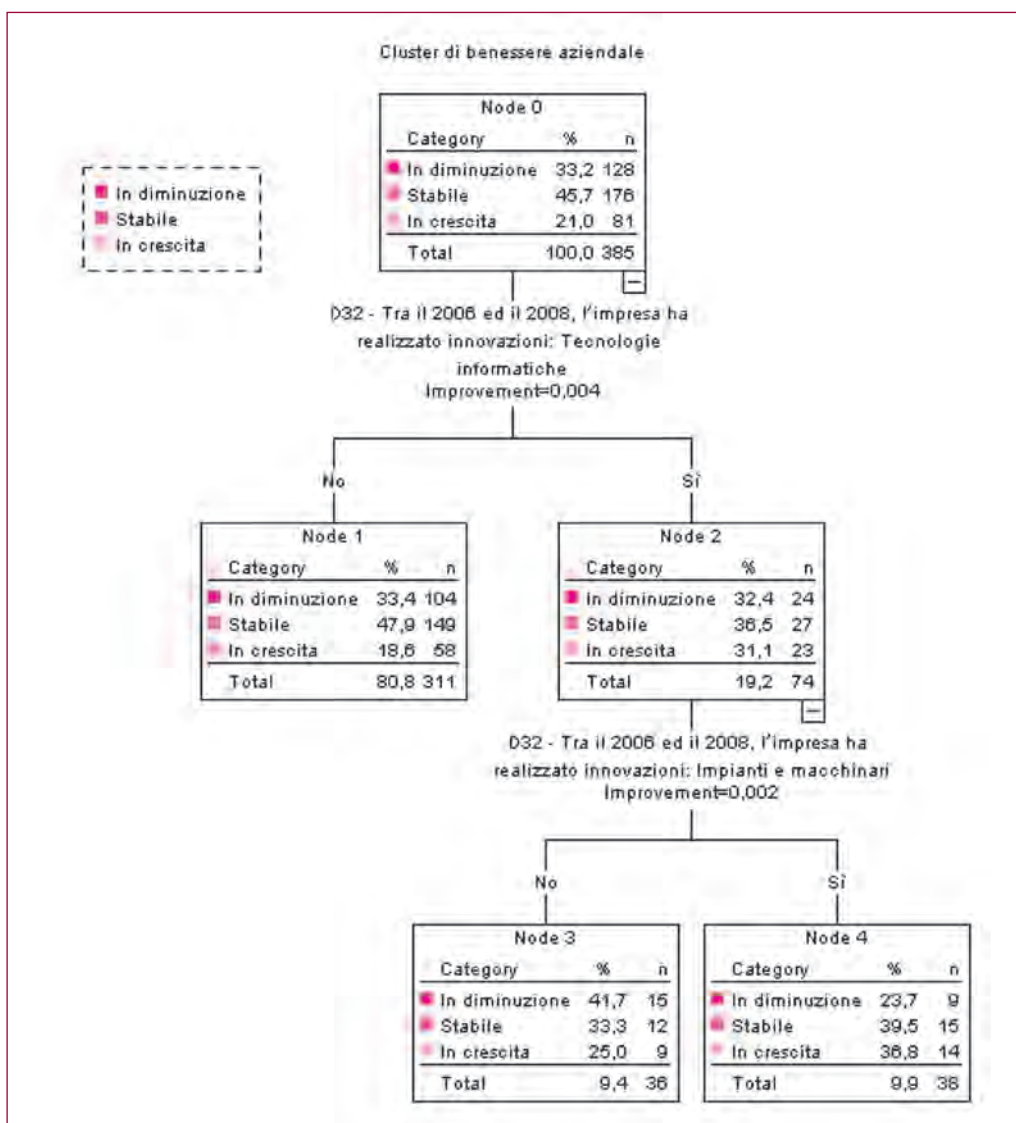
All’interno del cluster delle imprese “in diminuzione” ben il 60% non ha avuto apprendisti nel triennio, quota che cala al 50% nelle imprese “stabili” e che scende ulteriormente (46%) nelle aziende artigiane “in crescita”.

Veniamo, infine, ad analizzare il rapporto tra innovazioni effettuate e benessere aziendale, utilizzando la tecnica dell’Answer Tree¹⁰. Tra tanti fattori innovativi, quello che spiega maggiormente la presenza di un’impresa in un cluster è di tipo informatico: nelle imprese che hanno effettuato innovazioni nelle tecnologie informatiche la presenza di imprese “in crescita” è pari al 31%, 12 punti percentuali in più rispetto a chi non le ha effettuate.

Scendendo di un ulteriore livello nel gruppo di imprese che ha conosciuto innovazioni informatiche, l’aver realizzato innovazioni di impianti o di macchinari fa crescere la presenza delle aziende in crescita al 37% e, per contro, calano al 24% (dal 33% complessivo) quelle “in diminuzione”.

¹⁰ La Answer Tree permette di creare alberi decisionali e di classificare i dati per identificare con grande semplicità gruppi, individuare relazioni tra i gruppi e realizzare analisi predittive.

Grafico 7: Cluster di benessere aziendale in funzione delle innovazioni realizzate



Fino a questo punto abbiamo valutato la concomitanza di due o più avvenimenti, arrivando a proporre dei rapporti di causalità che sono frutto di un ragionamento logico e della conoscenza dell'organizzazione del lavoro e della sociologia dell'organizzazione.

Nel prossimo paragrafo andremo ad avvalorare queste tesi attraverso l'interrogazione diretta circa i reali fattori di difficoltà e di crescita che sono stati vissuti dall'impresa.

5. Cause economico-produttive del benessere aziendale

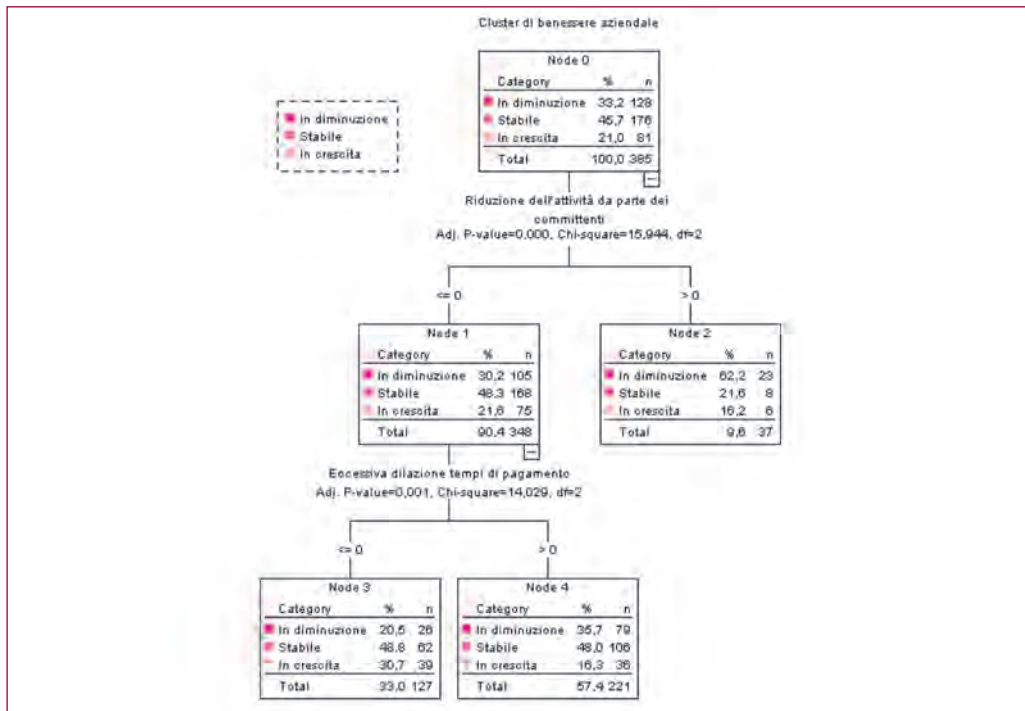
La condizione economico-produttiva di un'impresa e la sua storia fatta di crescita, o di calo, sono funzione di una combinazione di fattori in cui ciascun aspetto ha, di volta in volta, pesi e priorità differenti.

5.1 Fattori di debolezza

I fattori che indeboliscono la capacità di un'impresa di stare sul mercato sono molti, specialmente quando l'impresa ha dimensioni piccole e piccolissime: problemi economici, organizzativi, commerciali e difficoltà con le risorse umane sono aspetti che la piccola dimensione trova più difficoltà ad affrontare. Sono fattori di debolezza che, quando si presentano, trovano una struttura spesso non idonea a reggerne il peso.

L'albero decisionale del grafico 8 mostra quali sono i fattori di debolezza che discriminano maggiormente nella presenza dell'impresa in un certo cluster di benessere aziendale.

Grafico 8: Cluster di benessere aziendale in funzione dei fattori di debolezza



Il primo fattore è la riduzione dell'attività da parte dei committenti: tra chi denuncia questa difficoltà è forte il posizionamento nel cluster "in diminuzione" (62% vs 33%).

Tra le aziende che non lamentano questa difficoltà, ciò che maggiormente discrimina il benessere aziendale è l'eccessiva dilazione dei tempi di pagamento: tra le imprese che lamentano questa difficoltà, solo il 16% risulta essere in crescita: tale quota è quasi del 31% tra le aziende che non lamentano alcuna delle due difficoltà; parallelamente, in questo insieme di imprese la quota di quelle "in diminuzione" scende al 20%.

Di primo acchito si può sinteticamente affermare che la mancanza di commesse "indebolisce" le imprese, mentre l'eccessiva dilazione dei tempi di pagamento le fa sviluppare di meno.

Vediamo nel dettaglio le caratteristiche dei gruppi evidenziati:

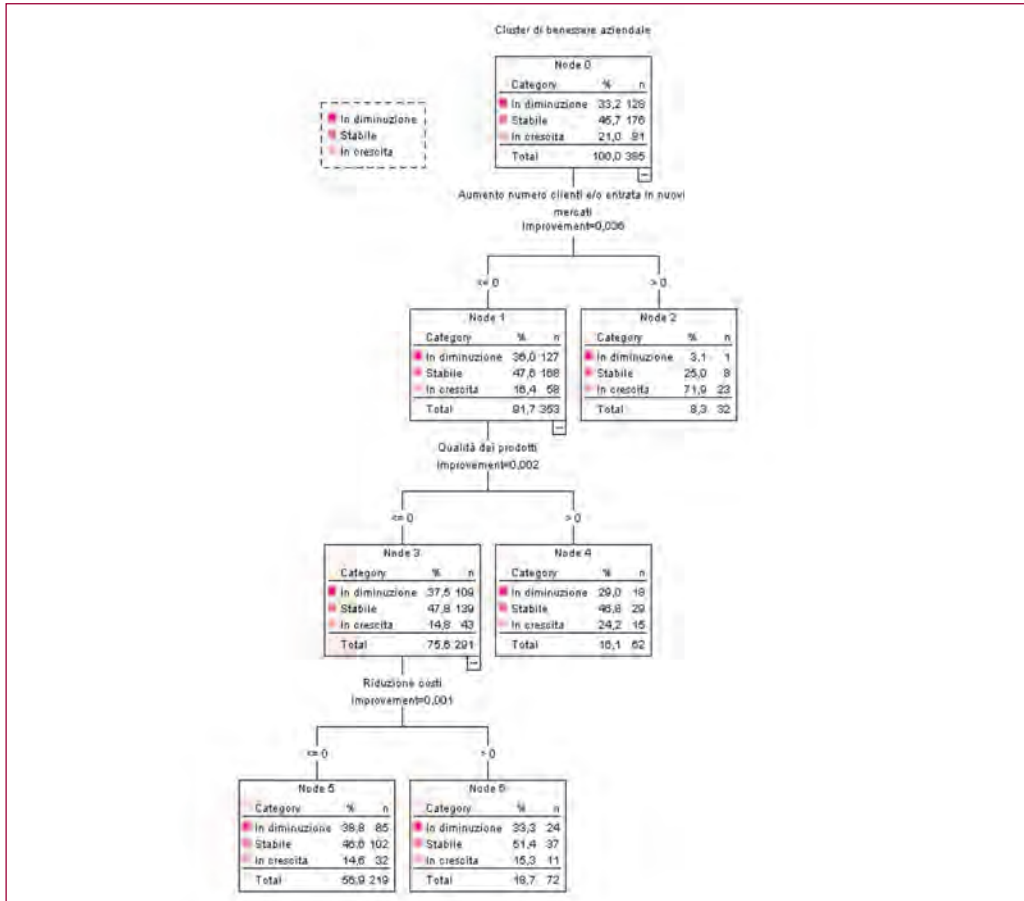
- **Nodo 2: Riduzione attività committenti.** Prevalgono i servizi (41% vs 23%) e sono basse le riparazioni (13% vs 30%). Sono poco presenti quelle di media vecchiaia, cioè le imprese nate negli anni '90, rispetto sia a quelle più anziane che a quelle più giovani. Sono maggiormente presenti quelle piccolissime (due o tre addetti: 32% vs 24%) mentre sono più basse della medie quelle con oltre 10 addetti (19% vs 25%). Solo il 35% (contro il 48% complessivo) ha avuto apprendisti nell'ultimo triennio. Il 46% delle aziende (contro il 33% complessivo) si rivolge esclusivamente ad un mercato di imprese. Rispetto alla media, reggono meglio le imprese che suddividono il proprio mercato in quote uguali tra imprese e consumatori finali (27% vs 39%). Il 41% presenta un fatturato annuo che non supera i 150.000€ (vs 29% complessivo).
- **Nodo 3: No riduzione attività, no dilazione pagamenti.** Sono leggermente sovrarappresentate le riparazioni (36% vs 30%) e sono bassi i servizi (15% vs 23%). Sono maggiormente coinvolte imprese che si rivolgono, in tutto o in parte, al mercato dei consumatori finali (73% vs 67%). Il 29%, contro il 24% complessivo, presenta un fatturato superiore ai 500.000€.
- **Nodo 4: No riduzione attività, sì dilazione pagamenti.** E' un gruppo assolutamente trasversale a tutte le dimensioni di analisi.

5.2 Fattori di sviluppo

Il rapporto tra i fattori di sviluppo delle imprese ed il posizionamento delle stesse all'interno dei cluster di benessere aziendale mostra alcune interessanti relazioni.

Innanzitutto, il benessere aziendale cresce decisamente in presenza di nuovi mercati o di crescita del numero dei clienti. In questo gruppo di imprese (8% del totale) quelle "in crescita" rappresentano il 72% e quelle "stabili" il 25%, ed è presente una sola impresa "in diminuzione".

Grafico 9: Cluster di benessere aziendale in funzione dei fattori di sviluppo



Tra gli artigiani che non hanno ampliato il proprio raggio di mercato, una migliore performance è raggiunta da quelli che hanno sviluppato una migliore qualità del prodotto/servizio offerto (16% del totale): qui le imprese “in crescita” passano dal 16% al 24% e quelle “in diminuzione” dal 36% al 29%.

Infine, tra le imprese che non hanno ampliato il proprio mercato e che non hanno fatto crescere la qualità del prodotto, quelle che hanno agito sul versante della diminuzione dei costi sono posizionate un po’ meglio delle altre ma in senso “difensivo”: non è più alta la quota di imprese “in crescita” ma lo è quella delle aziende “stabili”.

Questo albero mostra chiaramente quali siano i pesi dei fattori di sviluppo dichiarati dalle imprese stesse: ciò che maggiormente incide in senso favorevole sullo sviluppo di un’impresa artigiana è la sua capacità di vendere il proprio prodotto (o servizio), semplicemente am-

pliando il numero dei suoi clienti o anche conquistando nuovi mercati.

Si tratta di una strategia che, ove praticata, facilita notevolmente il successo aziendale; è però anche una strategia che, più di altre, richiede in primo luogo una disponibilità all'apertura da parte degli imprenditori e, in secondo luogo, una struttura preposta a tali mansioni.

Chi non può o non riesce ad agire sulla leva commerciale e percorre altre strade di sviluppo ha un po' meno successo. La qualità dei prodotti è ancora un importante motore dello sviluppo e della crescita di un'azienda ma non è sufficiente. Risulta che, se non viene fatta apprezzare all'esterno e se non viene venduta, la qualità da sola non paga, o non paga sempre.

Vi è, infine, il gruppo di soggetti che non hanno ampliato le proprie reti di clientela e che non hanno la qualità dei prodotti quale punto di forza. Per queste imprese il fattore discriminante più forte risulta essere la riduzione dei costi, che però non cresce la possibilità di rientrare nelle imprese "in crescita" ma quella di essere un po' meno "in diminuzione".

Osserviamo ora in dettaglio le caratteristiche dei gruppi evidenziati:

Nodo 2: Aumento clienti e/o entrata in nuovi mercati. Prevalgono le imprese non torinesi (63% vs 55%). Sono inferiori alla media complessiva le imprese nate prima del 1980 (15% vs 21%); soprattutto, sono il 19%, contro il 34% globale, le imprese in cui l'imprenditore fa questo mestiere da prima del 1980. Viceversa, quelle in cui l'origine della professionalità è successiva al 1990 sono il 53% (contro il 34% del dato complessivo). Prevalgono le imprese con un numero di addetti compreso tra 6 e 10 (44% vs 25%) e sono sotto rappresentate soprattutto le più piccole. In prevalenza hanno avuto apprendisti (56% vs 47%). Sono oltre la metà (53% vs 39%) le imprese che si rivolgono in egual misura ai mercati delle imprese e dei consumatori finali. Prevalgono le imprese con un fatturato superiore ai 500.000€ (38% vs 24%), soprattutto a discapito di quelle che non arrivano a fatturare 150.000€ (16% vs 26%).

- **Nodo 4: No aumento clienti, sì qualità dei prodotti.** Forte presenza della metalmeccanica (42% vs 28%). Sono leggermente sovrarappresentate le imprese nate dopo il 1990 (66% vs 59%). Meno della metà ha avuto apprendisti (42% vs 47%). Il 40%, contro il 33% complessivo, si rivolge esclusivamente al mercato delle imprese.
- **Nodo 5: No aumento clienti, no qualità dei prodotti, no riduzione costi.** E' un gruppo assolutamente trasversale a tutte le dimensioni di analisi.
- **Nodo 6: No aumento clienti, no qualità dei prodotti, sì riduzione costi.** Prevalgono le imprese torinesi (53% vs 45%). Sono superiori alla media complessiva le imprese nate prima del 1980 (29% vs 21%) e quelle con un numero di addetti che non supera i 5 (60% vs 50%). Meno della metà ha avuto apprendisti (40% vs 47%).

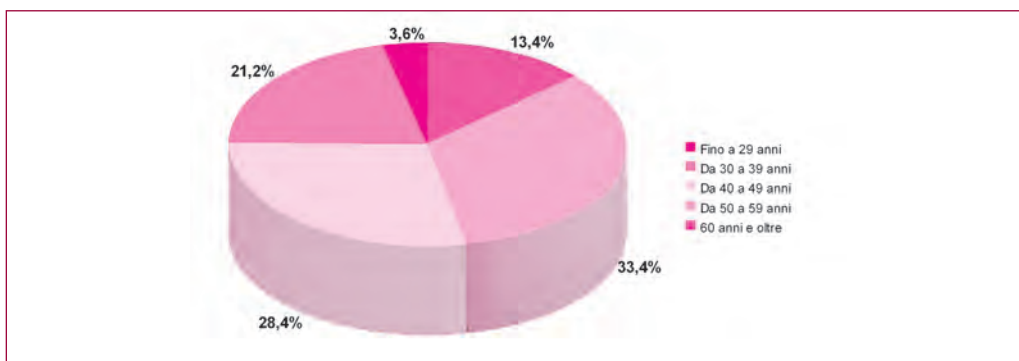
Gli imprenditori ed i soci

Al termine del questionario abbiamo posto al titolare dell'azienda o al socio intervistato quattro domande utili per definire il profilo socio-anagrafico del rispondente.

Dal punto di vista del genere, l'82% degli intervistati è composto da uomini, e solo il 18% sono donne. E' un risultato che, tutto sommato, ci attendevamo, e che rispecchia la situazione del mondo imprenditoriale italiano, e non solo quello delle piccolissime imprese.

Rispetto all'età, la classe di età più presente è quella dei cinquantenni (33%), seguita dai quarantenni (28%). I giovani ventenni non sono molti, addirittura un terzo degli ultra sessantenni.

Grafico 10: Età degli imprenditori

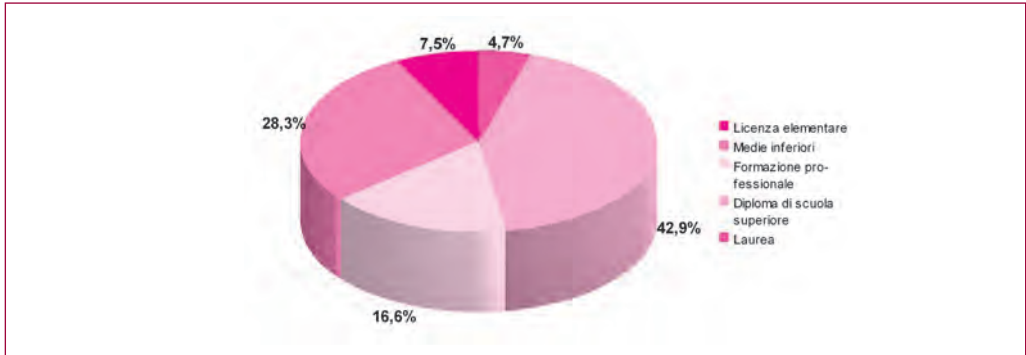


Il titolo di studio degli intervistati è tendenzialmente più elevato di quello riscontrato in altre ricerche: il 48% degli intervistati, infatti, possiede un titolo di studio almeno pari al diploma di scuola media superiore¹¹.

Si tratta certamente di un fenomeno di autoselezione del campione: le persone con un più elevato grado di istruzione sono tendenzialmente meglio disposte a rispondere alle interviste effettuate nell'ambito di ricerche socio-economiche, soprattutto se il tema oggetto della rilevazione è la formazione.

¹¹ Dal rapporto sull'artigianato 2007/2008 questa percentuale si attesta intorno la 39

Grafico 11: Titolo di studio degli imprenditori



Infine, la variabile sulla cittadinanza ha rilevato una presenza quasi totalmente italiana (99%), a parte quattro imprenditori provenienti, dalla Turchia, dal Marocco, dall'Albania e dalla Romania.

Modelli di impresa e fabbisogni di competenze

“La formazione continua costituisce il fattore determinante per il miglioramento delle funzioni strategiche funzionali a gestire il cambiamento, l’innovazione organizzativa dell’impresa e l’adeguamento delle sue strategie commerciali, il consolidamento della sua presenza sul mercato, nonché la crescita delle competenze dei lavoratori e delle loro prospettive professionali.”

tratto da www.fondartigianato.it

In queste pagine si cercherà di delineare quali sono i profili di atteggiamento imprenditoriale verso la conoscenza e la formazione nelle aziende intervistate; in particolare, si cercherà di capire qual è il ruolo della formazione e con quali modalità di trasmissione coinvolge titolari e addetti. Inoltre, si tenterà di individuare come questo atteggiamento si rapporti alle caratteristiche tecnologiche, produttive, imprenditoriali delle aziende stesse.

Quando si parla di formazione per le aziende artigiane spesso si parla di competenze associate soprattutto al saper “fare” il proprio lavoro in senso stretto, minimizzando spesso gli aspetti più immateriali della vita di un’impresa che sempre più divengono componenti fondamentali per un buon funzionamento dell’intera organizzazione dell’attività imprenditoriale.

Non sempre si ritiene l’artigiano un imprenditore con doti manageriali tali da sviluppare competenze associate più alla sfera del “sapere” piuttosto che a quella del “fare”; questo perché la loro estrazione professionale e la cultura del lavoro artigiano portano a percepire come secondari gli aspetti non direttamente legati alla dimensione del lavoro e della produzione, e tra questi anche la formazione.

1. Formazione e capitale umano: specializzazione vincoli e tradizione

Da tempo le imprese più attente hanno compreso l’importanza strategica del fattore umano per il successo aziendale. Anche in una società supertecnologica come la nostra il ruolo della persona nella comprensione dei processi, nella finalizzazione delle azioni e nell’orientamento dei comportamenti sulla base della conoscenza resta cruciale e di rilevanza strategica.

Le imprese artigiane contattate tendono a leggersi come soggetti con un patrimonio elevato in termini di risorse umane: gli addetti sono specializzati (76%), gli impianti sono adattati dal personale interno (67%) e gli addetti si aggiornano continuamente sulle ultime novità tecnologiche (67%). Il tutto a fronte di un basso turnover (7%) e di una scarsa presenza di processi produttivi automatizzati (19%).

Incrociando la dimensione della specializzazione degli addetti con quella relativa all’esistenza

di processi produttivi automatizzati otteniamo 4 profili di aziende che si collocano a 4 livelli di specializzazione del processo produttivo:

Grafico 12: Modelli delle imprese secondo il livello di specializzazione

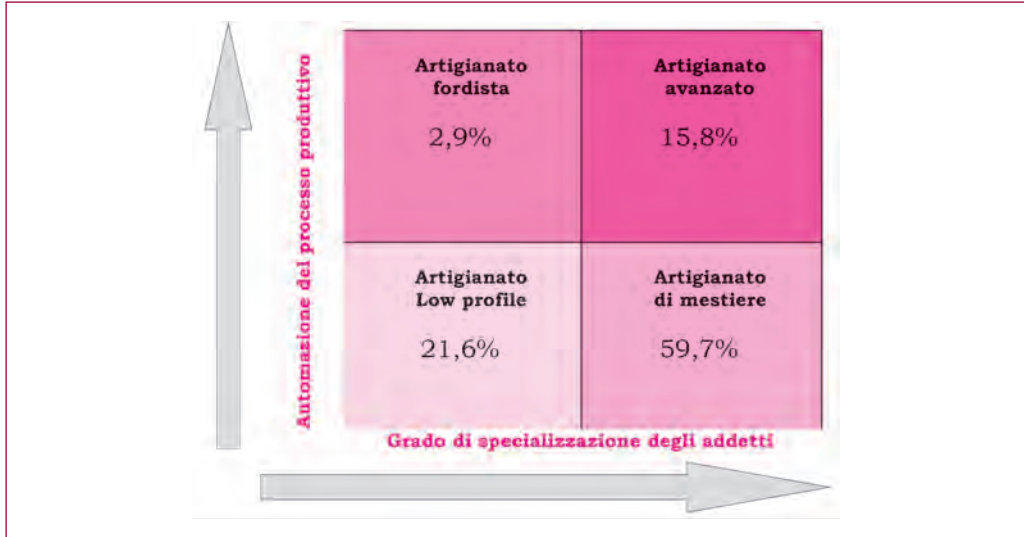


Tabella 4: Modelli delle imprese per settore

	COSTRUZIONI	METALMECCANICA	RIPARAZIONI	SERVIZI	Totale
Artigianato tecnologicamente avanzato	17,10%	28,40%	12,10%	4,40%	15,80%
Artigianato di mestiere	61,40%	41,30%	66,40%	72,20%	59,70%
Artigianato low profile	17,10%	23,90%	21,60%	22,20%	21,60%
Artigianato fordista	4,30%	6,40%		1,10%	2,90%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Emerge che, rispetto al grado di specializzazione, la maggioranza delle imprese (59,7%) si configura come il classico **artigianato di mestiere**, che lavora con addetti altamente specializzati ma con processi produttivi a bassa automatizzazione.

Rispetto ai settori di appartenenza si osserva che tra gli artigiani con alto livello di automazione del processo produttivo si collocano soprattutto le imprese metalmeccaniche (50% dell'artigianato avanzato e 63% di quello fordista), mentre tra gli artigiani di mestiere ritroviamo soprattutto le imprese dei settori delle riparazioni (33%) e dei servizi (28%).

Per contro, più di un artigiano su 5 (21,6%) dichiara di non avere addetti particolarmente

specializzati e nemmeno processi produttivi automatizzati; sono gli artigiani definiti **low-profile**, con un livello di specializzazione pressoché nullo. Presenti in tutti i settori, con leggera prevalenza nel settore metalmeccanico (31,3%) e delle riparazioni (30,1%), per il 69% sono imprese di piccole dimensioni, fino a 5 addetti.

Significativa ma non elevata risulta la presenza di artigiani che impiegano addetti altamente specializzati in processi produttivi ad automazione elevata. E' l'artigiano che definiamo **avanzato** (15,8%).

Infine si riscontra una quota irrilevante di artigiani che pur operando in processi produttivi ad elevata automazione non richiedono un'alto grado di specializzazione degli addetti. Si tratta di un profilo di artigiano che definiamo di tipo **fordista**, presente solo nel 2,9% dei casi.

Interessante notare come il livello di specializzazione sia correlato con l'anno di inizio dell'attività aziendale. Leggendo i dati si nota come tra le imprese più recenti, nate dopo il 1990, siano più presenti quelle con minore automazione degli impianti; in particolare, tra le imprese denominate low-profile il 63% sono imprese nate dopo gli anni '90. Una quota simile si nota tra gli artigiani di mestiere, dove la percentuale di aziende nate dopo gli anni '90 è la medesima. Le aziende con alto livello di automazione degli impianti sono più numerose tra quelle nate prima degli anni '90: sono infatti il 69% delle aziende artigiane avanzate e il 55% di quelle definite come "artigianato fordista".

L'indagine sembra quindi far emergere una tendenza tra le imprese più giovani ad investire meno nell'automazione degli impianti e nel processo tecnologico, e per contro dove possibile, puntare maggiormente sulla specializzazione degli addetti e in generale sul capitale umano.

Occorre anche segnalare che imprese più giovani hanno avuto meno tempo per accumulare il capitale necessario a dotarsi di macchinari spesso costosi, il cui acquisto può rappresentare in diversi una quota notevole del fatturato annuo dell'azienda.

Per gli artigiani in genere, ma soprattutto per l'artigianato avanzato e quello di mestiere, l'importanza del capitale umano presente in azienda è strategica per il benessere dell'impresa. Dal saper fare degli addetti dipende l'andamento e la buona riuscita dell'impresa; per questo le caratteristiche richieste agli operai diventano fondamentali.

I dati che emergono dall'indagine confermano un atteggiamento degli artigiani a selezionare i collaboratori sulla base di più fattori: oltre al curriculum formativo, che come vedremo non è così rilevante, la selezione tiene conto soprattutto delle attitudini, del carattere, delle capacità e della disponibilità del candidato ad assumere ruoli e carichi di lavoro previsti dalla mansione che esso dovrà ricoprire. Tutti elementi questi che spesso sono valutati meramente sulla base della capacità intuitiva dell'imprenditore/selezionatore.

Alla luce di questo atteggiamento spesso latente ma largamente diffuso non solo nell'artigianato ma anche in altre realtà produttive, in sede di selezione il collaboratore ideale prediletto dall'artigiano dovrebbe essere portatore di un mix di caratteristiche che viene definito tecnico-caratteriale, dove le competenze tecniche e la specializzazione, al primo posto, coesistono con elementi di atteggiamento verso il lavoro e le capacità di affrontare situazioni lavorative eterogenee.

Tabella 5 Competenze richieste agli addetti

Competenze tecniche	67,00%
Voglia di lavorare	44,40%
Capacità di lavorare in autonomia	16,40%
Specializzazione	12,50%
Disponibilità	7,00%
Capacità di risolvere i problemi	6,20%
Capacità di acquisire nuove competenze	5,20%
Flessibilità	3,60%
Formazione di base	1,60%

risposte multiple

Tra le caratteristiche da cercare nei lavoratori, le competenze tecniche, la voglia di lavorare e la capacità di lavorare in autonomia sono richieste in modo generalizzato in tutti i settori e da tutti i tipi di impresa di qualsiasi dimensione; d'altra parte, si osserva che la specializzazione è maggiormente richiesta dalle imprese di servizi. Si osserva che il 75% di imprese che richiedono ai propri collaboratori la specializzazione è costituito da artigiani di mestiere.

2. Competenze richieste tra tradizione e opportunità strategica

E' stato chiesto agli artigiani in quali aree di competenze si rilevano dei fabbisogni di formazione, sia per se stessi che per i propri soci di impresa, nonché per gli addetti subordinati.

Tabella 6: Area di competenza che necessita di crescita per i per titolari e soci

Competenze tecnico-produttive	61,30%
Competenze trasversali o di base (informatiche, linguistiche...)	33,20%
Competenze commerciali	20,00%
Competenze gestionali, amministrative, finanziarie	13,80%
Competenze relative a temi obbligatori per legge (626, HACCP...)	5,50%
Competenze in materia ambientale, salvaguardia dell'ambiente	1,80%

risposte multiple

Tabella 7: Area di competenza che necessita di crescita per addetti subordinati

Competenze tecnico-produttive	77,60%
Competenze commerciali	11,20%
Competenze trasversali o di base (informatiche, linguistiche...)	8,10%
Competenze relative a temi obbligatori per legge (626, HACCP...)	5,70%
Competenze gestionali, amministrative, finanziarie	4,40%
Competenze in materia ambientale, salvaguardia dell'ambiente	1,00%

risposte multiple

I risultati fanno emergere due profili di richieste “formative” un po’ differenziati. Nel primo caso, quello dei titolari e soci, oltre alla necessità di competenze tecnico-produttive spiccano le necessità di competenze trasversali (informatiche, linguistiche ecc...) che, insieme alle competenze commerciali e amministrative, fanno di un artigiano che produce un imprenditore che sa gestire le complessità di un’impresa.

Difatti, la crescente complessità gestionale imposta dal mercato richiede all’imprenditore di oggi compiti e competenze sempre più trasversali. L’imprenditore, anche quello artigiano, oltre che continuare a lavorare e produrre deve fare i conti con incombenze gestionali e amministrative sempre più complesse, e non tutti gli artigiani sono in grado di farlo. Ecco quindi che la richiesta di formazione trasversale gestionale, commerciale e amministrativa

fatta registrare degli imprenditori artigiani diviene un segnale importante di fabbisogno formativo di competenze utili all'ampliamento progettuale e strategico dell'impresa.

L'imprenditore artigiano di oggi, necessita di un coinvolgimento in programmi formativi pensati per portare nuove strategie aziendali, che si basino sulla capacità di comprendere e dominare il mercato in cui esso opera. A questo proposito, divengono essenziali competenze di marketing e di comunicazione, percorsi di valorizzazione e posizionamento del proprio prodotto, competenze gestionali e di aggiornamento sulle norme vigenti in tema di imprenditorialità, ma anche capacità di progettazione, di promozione delle relazioni con possibili clienti e con enti e istituzioni.

Il compito dei policy maker è proprio quello di prevedere la programmazione di attività formative a sostegno dell'impresa artigiana che, pur tenendo conto della specificità intrinseca del settore, incontri queste esigenze conoscitive e che risponda alla necessità di nuove strategie imprenditoriali.

Le richieste formative per gli addetti subordinati sono soprattutto di tipo tecnico e meno di tipo gestionale amministrativo.

La lettura di questo dato sottolinea maggiormente come l'esigenza del fare e del saper fare continui ad essere elemento importante e necessario per ottenere performances aziendali di successo. Questo aspetto, che un tempo era quello prevalente nel intero processo produttivo, oggi viene affiancato da aspetti più complessi, più immateriali e meno presenti nella cultura artigianale ma "fiutati" dall'artigiano come strategici e complementari alla mera attività di produzione.

Ecco quindi che la conoscenza e la formazione sono aspetti percepiti come opportunità dalle quali bisogna passare per comprendere il mercato in cui ci si muove e portare nuovo sviluppo all'impresa.

Delineate le aree tematiche nelle quali le imprese artigiane di oggi hanno necessità di sviluppare le competenze, si procede a delineare nel dettaglio le figure professionali maggiormente richieste negli ultimi tre anni dalle imprese artigiane.

Le richieste sono, come immaginabile, molto eterogenee: dalle risposte emergono, infatti, 66 figure diverse per 385 imprese interpellate. Esiste quindi una varietà di figure che dipende soprattutto dai settori in cui le imprese operano. Dalla tabella successiva si nota, però, che le prime 10 figure richieste sono soprattutto figure tecniche specializzate. In primis i meccanici e riparatori di veicoli, seguiti dai tecnici programmatori e dagli elettronici. Meno richieste sono le figure di addetti alle mansioni non strettamente "produttive", come la gestione amministrativa e commerciale, figure richieste da meno di un decimo degli imprenditori intervistati.

Tabella 8: Le figure più richieste dalle imprese artigiane

Meccanici motoristi e riparatori di veicoli	17,77%
Tecnici programmatori	6,30%
Elettrotecnici	5,44%
Verniciatori artigianali ed industriali	4,87%
Carpentieri e montatori di carpenteria metallica	4,58%
Installatori e riparatori di impianti elettrici	4,58%
Tecnici elettronici	4,30%
Tecnici meccanici	3,44%
Carrozzeri	3,44%
Attrezzisti di macchine utensili	3,15%

risposte multiple

3. I Canali di reclutamento

I canali di reclutamento delle figure professionali richieste rimangono sostanzialmente quelli tradizionali: spicca il ricorso al centro per l'impiego pubblico (45%), seguito dai canali informali (passaparola, conoscenti ecc...) (41%) e dalle agenzie interinali (20%).

Tabella 9: I canali di reclutamento degli addetti

Centri per l'impiego pubblici	45,50%
Canali informali (passaparola, conoscenti)	41,60%
Agenzie interinali o società di collocamento privato	19,20%
Banche dati	3,90%
Ricerca diretta attraverso programmi di assunzione	3,40%
Canali familiari	2,90%
Richiesta a scuole, Università	2,30%
Associazione di categoria	0,50%

risposte multiple

Chi si rivolge in prevalenza al centro per l'impiego sono gli artigiani tecnologici (52%), le aziende di servizi (53%), le imprese più giovani (52%) e quelle di grosse dimensioni (50%). Per contro i canali informali sono invece più utilizzati per reclutare figure per imprese che fanno parte dell'artigianato di mestiere (43%), o low-profile (48%), nei settori delle costruzioni (44%) e delle riparazioni (47%), nelle imprese di piccolissime dimensioni, con 2-3 addetti (51%), ed in quelle nate prima del 2000 (90%).

Alla luce di questi dati emerge come i canali di reclutamento informali, tradizionalmente consoni al mondo dell'impresa artigiana, continuano ad essere importanti ma, soprattutto, per imprese piccole e con processi produttivi di tipo tradizionale. Il dato sorprendente riguarda però quello relativo all'utilizzo del centro per l'impiego: esso si configura oltre che come canale preferenziale per il reclutamento delle figure artigianali, anche come un canale di reclutamento "rinnovato" verso il quale si affacciano imprese innovative alla ricerca di figure tecnologicamente specializzate.

Cosa pensano gli artigiani della formazione

Come abbiamo osservato dalla tabella 9, di entità minore risulta essere il ricorso ad altri canali di reclutamento, quali i canali familiari, i programmi specifici di assunzione (progetti di inserimenti lavorativi di soggetti svantaggiati, cantieri lavoro, e progetti specifici che a vario titolo hanno come finalità l'aumento dell'occupazione).

Anche se la formazione di base è considerata un aspetto da privilegiare durante la selezione per il 65% delle imprese intervistate, il canale del reclutamento scolastico è praticato solo dal 2% delle imprese.

L'ipotesi che potrebbe sostenere questo scarso risultato sta nel supporre che nelle imprese artigiane il *trait d'union* tra mondo della scuola e mondo del lavoro sia ancora molto debole a causa della ricerca, da parte delle imprese, di personale già formato alla pratica del lavoro e non solo alla teoria. Questa tendenza ha anche una ragione di utilità a breve termine: minimizza, infatti, i costi di formazione e accorcia i tempi necessari per raggiungere un sufficiente livello di produttività.

A conferma di tale lettura troviamo dati sulla formazione scolastica. Quasi due artigiani su tre (60%) valutano il proprio titolo di studio slegato del tutto o in parte al tipo di lavoro che svolgono; la stessa proporzione la si ritrova nei dati relativi all'utilizzo della formazione scolastica nei vari aspetti del lavoro, dove solo il 40% afferma di averne fatto un qualche uso. L'utilizzo della formazione scolastica nel mondo del lavoro è più presente tra gli artigiani nel settore metalmeccanico (per il 48% la formazione è stata utilizzata) e in quello dei servizi (59%), mentre nelle imprese di riparazione ed in quelle di costruzione lo è un po' meno (32% delle costruzioni e 28% delle riparazioni). L'utilizzo è più presente nelle classi di imprese più giovani: esiste per il 48% in quelle nate dopo il 1990, mentre è presente solo nel 35% delle imprese nate prima del 1980.

Come immaginabile con il crescere del titolo di studio del titolare si riscontra un crescente utilizzo della formazione scolastica: solo il 9% degli artigiani con titolo di studio pari alla licenza di scuola media inferiore afferma di aver utilizzato abbastanza o molto la formazione scolastica nei vari aspetti del lavoro, contro il 59% dei diplomati alla scuola media superiore (a pari merito con i diplomati alla scuola di formazione) e il 83% dei laureati.

Tabella 10: Grado di utilizzo della formazione scolastica nel lavoro per titolo di studio del titolare

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
Licenza elementare	37,90%	55,20%	6,90%	
Medie inferiori	58,70%	32,10%	8,30%	0,90%
Formazione professionale	6,20%	29,70%	56,20%	7,80%
Diploma di scuola superiore	13,30%	27,30%	47,90%	11,50%
Laurea	11,10%	5,60%	50,00%	33,30%
Total	26,80%	30,10%	35,10%	8,10%

La formazione scolastica è utilizzata soprattutto nelle imprese definite di artigianato avanzato (51%) e tra gli artigiani di mestiere (44%) e meno tra gli artigiani che abbiamo definito *low-profile* (31%).

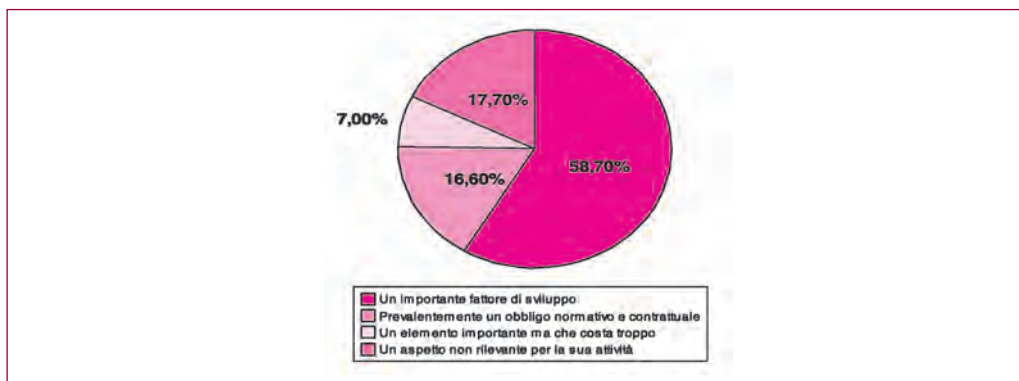
In questo ambito di difficoltà di incontro tra formazione e lavoro appare utile citare l'esperienza regionale delle "Botteghe Scuola" come strumento esemplare di intervento lavorativo/didattico, luogo di incontro e di formazione per giovani che vogliono investire nell'artigianato di qualità in termini di prospettiva professionale¹².

1. La formazione imprenditoriale e professionale: cultura e approccio

Nelle imprese coinvolte da questa indagine l'atteggiamento verso la formazione è complessivamente positivo. Quasi il 60% degli intervistati considera la formazione un importante fattore di sviluppo e se ad essi si sommano coloro che pensano che la formazione sia importante ma costosa, si ottiene che il 66% degli imprenditori artigiani intervistati considera la formazione una leva importante per la propria attività.

Per contro, più di un artigiano su 3, considera l'aspetto formativo una incombenza burocratica e legale, comunque non rilevante ai fini dell'attività aziendale.

Grafico 13: Atteggiamento verso la formazione



Tra le aziende che considerano la formazione come elemento importante e di sviluppo si trovano soprattutto quelle di riparazione (32%) e di servizi alle imprese (25%), mentre tra coloro che pensano che la formazione non sia un aspetto rilevante si riscontrano soprattutto gli artigiani metalmeccanici (24%); non esistono differenze significative per le aziende di costruzioni.

¹²<http://www.bottegascolapiemonte.com/>

L'importanza della formazione cresce con il crescere delle dimensioni, sono il 76% delle aziende più grandi a sostenere che la formazione è un elemento importante, contro il 52% di quelle più piccole.

Decisamente significativa è la relazione tra importanza attribuita alla formazione e modello di impresa. Come si nota dalla tabella 8 le due tipologie di impresa che considerano la formazione un elemento importante sono le imprese tecnologicamente avanzate e gli artigiani di mestiere. Meno le imprese definite low-profile: tra di esse, più della metà considera l'aspetto formativo un elemento obbligatorio e non rilevante.¹³

Tabella 11: Atteggiamento verso la formazione e livello di specializzazione aziendale

	La formazione è un elemento importante di sviluppo	La formazione è un elemento obbligatorio o non rilevante
Artigianato tecnologicamente avanzato	77,00%	23,00%
Artigianato di mestiere	70,00%	30,00%
Artigianato low profile	45,80%	54,20%
Artigianato fordista	72,70%	27,30%
Total	66,00%	34,00%

Anche se si tratta di una minoranza delle imprese intervistate (7%), in questo contesto si ritiene utile sottolineare il profilo della aziende che, pur attribuendo un'importanza rilevante alla formazione per la crescita e lo sviluppo della propria azienda, la considera troppo onerosa; in particolare, tra coloro che considerano il costo della formazione un vincolo, il 66% sono artigiani di mestiere, la metà ha meno di 5 addetti, quasi il 60% è un'impresa nata dopo il 1990 e tra queste il 33% è nato dopo il 2000. Sono quindi le imprese più giovani, di dimensioni più piccole e con un'alta specializzazione dei propri addetti ad essere potenzialmente le più attente al costo dell'offerta formativa ed interessate alle dinamiche di accesso alle risorse messe a disposizione dagli interventi di politica pubblica dedicati.

¹³ Il dato relativo all'artigianato di tipo fordista, seppur interessante e degno di approfondimento, risulta essere troppo condizionato dalla numerosità delle aziende presenti in tale tipologia.

2. Le finalità della formazione professionale: due visioni a confronto

Approfondendo ulteriormente il concetto di cultura verso la formazione è stato chiesto esplicitamente agli imprenditori artigiani di specificare per quale motivo la formazione sia importante, e in che misura. Ne deriva una visione funzionale dell'uso della formazione ben delineata.

Dai punteggi medi dell'importanza attribuita ai vari item raffigurati dal grafico 2 si osserva una forte presenza della consapevolezza di come la formazione sia strettamente legata al miglioramento delle performances complessive aziendali e alla possibilità di affrontare meglio gli aspetti concreti del lavoro. Dalla lettura di questi dati emerge, quindi, una sostanziale differenza di approccio rispetto a ciò che è stato rilevato nell'analisi riguardante il legame tra formazione **scolastica** e aspetti lavorativi. Nel caso della formazione **professionale** gli artigiani sembrano essere molto più consapevoli delle ricadute pratiche ed economiche dirette che essa può avere sull'impresa, e per questo ritengono importante il suo ruolo.

Grafico 14: I Le finalità attribuite alla formazione



Approfondendo i valori attribuiti a ciascun aspetto di rilevanza della formazione professionale, utilizzando per questo tecniche di analisi più avanzate¹⁴ si sono ottenuti risultati molto interessanti che rispecchiano due modi differenti di interpretare la formazione.

I risultati fanno emergere due importanti **visioni** ascrivibili a due tipologie di cultura aziendale diverse e ben definite, guidate da fattori diversi e in qualche misura speculari:

1 - Le aziende che vedono la **formazione come strumento per migliorare l'adattabilità dell'impresa** alle richieste del mercato e del settore; la formazione, secondo questa visione, serve per aggiornare e consolidare competenze già presenti al fine di migliorare la qualità del prodotto e le performances aziendali. La formazione, quindi, è vista come strumento per migliorare le potenzialità già in essere nell'azienda.

2 - Le aziende che vedono la **formazione come strumento di cambiamento organizzativo e strategico**. Un cambiamento legato sia all'organizzazione del lavoro sia alle risorse umane, gli addetti. La formazione è qui intesa come leva per una riorganizzazione aziendale che rompe con gli schemi e le figure del passato.

I due tipi di approccio verso la formazione sono portatori di due differenti concetti di "trasformazione", se così possiamo dire. Il primo tipo di "tras-formazione" è debole e implica l'acquisizione di caratteristiche professionali intrinsecamente connesse al contesto tecnico, produttivo, organizzativo e culturale del luogo in cui opera. Il secondo tipo di "tras-formazione" è forte e si caratterizza per l'acquisizione di caratteristiche professionali che mantengono il proprio valore in differenti contesti organizzativi¹⁵.

Di fronte ad un orientamento di breve periodo, la formazione assume un profilo operativo, di intervento immediato da attuarsi in risposta alle esigenze dell'organizzazione, e del mercato. Si orienta quindi verso interventi mirati sugli individui in funzione del miglioramento immediato della prestazione lavorativa. Più che di formazione, qui si parla di addestramento, perché non è presente la prospettiva di sviluppo delle potenzialità individuali (e quindi anche di quelle collettive)¹⁶.

Un orientamento verso la formazione come strumento per promuovere il cambiamento dell'organizzazione, invece, le imprime un profilo differente, caratterizzato dalla socializzazione e dall'interiorizzazione delle risorse e dei tratti invisibili dell'organizzazione. La formazione è una leva per promuovere il processo di apprendimento e di accumulazione di conoscenza. Essa richiede, per essere efficace, luoghi, risorse, tempi, sistemi e condizioni organizzative adeguati, o, almeno, non sfavorevoli¹⁷.

La predisposizione alla formazione, la considerazione che se ne ha nell'ambito del processo

¹⁴ Risultati emersi dall'applicazione della tecnica di analisi di riduzione dei dati "factor analysis" eseguita attraverso il metodo di analisi delle "componenti principali" applicando soluzione ruotata Varimax.

¹⁵ Per la distinzione si fa riferimento a Vanecloo N., *Théorie de la transformation de la main-d'oeuvre*, 1982, Economica, Paris

¹⁶ Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, 1997, UTET, Torino

¹⁷ Nonaka I., *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, in *Organizational Science* Vol. 5 no. 1, 1994

di crescita strategica (o tattica) dell'azienda, deve però tradursi in decisioni concrete. La prima di queste decisioni, forse presa spesso, almeno inizialmente, in maniera poco strutturata, è relativa alla possibilità di affidare la gestione della formazione ad un soggetto interno od esterno all'azienda.

Questa scelta è fondamentale per l'implementazione di un percorso formativo, o quanto meno per essere in grado di avviare alcuni ragionamenti sul processo di apprendimento continuo, dei titolari come degli altri addetti.

Il nostro campione si divide pressoché a metà tra le due tipologie aziendali.

Grafico 15. Atteggiamento verso la formazione, due visioni



E' chiaro che le due tipologie di imprese che emergono dall'analisi sono spinte da moventi (fattori latenti) ben diversificati, dettati da diverse caratteristiche intrinseche aziendali. Vediamo quali sono queste caratteristiche:

La formazione come strumento per una migliore adattabilità dell'impresa alle richieste del mercato e del settore:

Quali sono le aziende che si rifanno in prevalenza a questa visione:

- Il 70% degli artigiani low-profile e il 64% degli artigiani fordisti
- Le imprese di riparazione (54%)
- Nate in negli anni '80 (57%)
- Con meno di 5 addetti (52%)
- Con un prodotto rivolto al consumatore finale (57%)
- Imprese che ritengono la formazione importante ma costoso (70%)
- Imprese che ritengono la formazione un obbligo formativo (67%)
- Con classe di fatturato medio basso: meno di 25.000 € (57%) – da 25.000 € a 50.000 € (71%)
- Andamento del fatturato in diminuzione (65%)
- Redditività di diminuzione (60%)
- Raggio di mercato in diminuzione (67%)
- Andamento della produzione in diminuzione (57%)

Le imprese che si rifanno a questa visione sono soprattutto quelle di minore dimensione, a bassa specializzazione (artigiano low-profile e fordista) con un fatturato medio basso ed un andamento negli ultimi tre anni che complessivamente è peggiorato. Aziende, quindi, che per caratteristiche fisiologiche possiamo definire **vulnerabili**, con difficoltà a rimanere nel mercato, che vedono, quindi, l'importanza della formazione soprattutto in termini strumentali, come occasione di miglioramento delle proprie performances e di risposta alle richieste del mercato.

La formazione come strumento di cambiamento organizzativo e strategico:

Quali sono le aziende che si rifanno in prevalenza a questa visione:

- Il 61% degli artigiani di mestiere e il 52% dell'artigianato avanzato
- Le imprese di costruzione (58%) e metalmeccaniche (54%)
- Le imprese più vecchie nate prima degli anni '80 (56%)
- Con più di 5 addetti (%)
- Le imprese che considerano la formazione un elemento importante di sviluppo (57%) e un obbligo normativo e contrattuale (59%)
- Con fatturato alto: sopra il 500.000 € (60%)
- Con benessere aziendale in aumento (54%) o stabile (57%)
- Numero di addetti in aumento (58%)
- Con redditività in aumento (74%)

Afferenti a questa visione si ritrovano le aziende potenzialmente più forti, con una migliore collocazione di mercato, in crescita e più specializzate. Per loro la formazione è o è stata un fattore su cui puntare per un migliore sviluppo aziendale, una strategia per innovare, (è notevole tra queste il numero di aziende più vecchie)¹⁸.

3. “Il learning by doing” un modello formativo che persiste

Sappiamo che la formazione è un elemento multidimensionale, e due sono gli aspetti fondamentali: quello **delle competenze trasversali** (commerciali, fiscali, linguistiche gestionali, ecc...), utili per svolgere al meglio tutte le funzioni aziendali al fine di governare l'azienda all'insegna della maggiore efficacia ed efficienza; e quello delle **competenze tecniche specifiche della produzione**.

¹⁸ Per un approfondimento dei dati sul benessere aziendale delle imprese si rimanda al capitolo IV

E' noto, anche grazie ad indagini precedenti sul tema della formazione, che nelle piccole imprese, e nell'artigianato in particolare, la prima fonte di conoscenza è l'artigiano stesso, e la prima modalità di trasferimento della conoscenza avviene attraverso l'affiancamento e lo scambio interpersonale tra addetti con più esperienza e quelli da formare.

La cultura tipica dell'artigiano tradizionale è quella che considera il **“learning by doing”** l'unico percorso formativo artigianale per eccellenza e che vede in generale la formazione in senso lato, quella relativa alle competenze trasversali, un aspetto secondario rispetto al lavoro e alle competenze tecniche specifiche legate alla produzione.

La conferma di questo aspetto la si ritrova nei dati della nostra indagine. L'artigiano in genere ha una forte consapevolezza sulla sua capacità di formare i collaboratori e una scarsa considerazione per le attività di formazione esterne all'azienda.

La metà delle imprese artigiane non prevede figure interne e/o esterne che si occupano della formazione degli addetti. Chi invece le prevede (49% dei casi) fa riferimento, nell'80% dei casi, agli stessi titolari o ai soci, il 71% dei casi si avvale degli addetti con maggiore esperienza ai quali vengono affiancati i “nuovi arrivati” per l'apprendimento delle competenze necessarie allo svolgimento della propria mansione.

L'utilizzo di consulenti esterni è decisamente raro: il 9% fa riferimento a formatori che all'occorrenza si recano in azienda per una formazione “on the job”; come emerge da diverse indagini sul tema della formazione, si presuppone che questo sia il caso frequente di formatori/fornitori, cioè di addetti delle ditte fornitrici di impianti e macchinari che si recano nella aziende clienti per formare titolari e addetti all'uso corretto degli impianti.

La figura di formatori esterni, staccati dai processi di produzione e/o di lavorazione aziendale, quella cioè che si svolge in aula o in altri luoghi diversi dall'azienda, è prevista solamente nel 5% dei casi.

Alla luce di questi dati raccolti sulla figura dei formatori aziendali previsti, non sorprende che nella valutazione del tipo di formazione più adatta per i propri addetti subordinati, gli artigiani forniscano le due risposte più “classiche”: soprattutto sono scelti i periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro (85%), seguiti solo a lunghissima distanza dalla partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa (27%).

Risultati simili si hanno per la formazione adatta ai titolari: qui le risposte maggiormente scelte sono state le medesime con percentuali analoghe (rispettivamente 69% e 30%).

Tabella 12. Tipologia di formazione più idonea per gli addetti subordinati

Periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro	84,70%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa	26,80%
Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	8,30%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti in azienda	6,20%
Apprendimento mediante la partecipazione a convegni, seminari o presentazione di prodotti/servizi	5,70%
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza	1,30%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione on-line svolti in azienda	0,30%
Apprendimento attraverso incontri di consulenza aziendale	0,30%

Tabella 13 Tipologia di formazione più idonea per i titolari o loro soci

Periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro	68,80%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa	29,90%
Apprendimento mediante la partecipazione a convegni, seminari o presentazione di prodotti/servizi	7,80%
Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	6,50%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti in azienda	2,90%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione on-line svolti in azienda	2,10%
Apprendimento attraverso incontri di consulenza aziendale	1,00%
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza	0,80%

La formazione preferita dagli artigiani cambia a seguito dell'atteggiamento che in generale si ha verso di essa.

I dati ci confermano che le imprese che considerano la formazione un aspetto obbligatorio e non rilevante sono quelle che ricorrono maggiormente all'apprendimento attraverso la pratica (93% vs 79%, percentuale rilevata per le imprese che considerano la formazione un importante fattore di sviluppo).

Facendo riferimento alle due visioni inerenti il modo di vedere lo strumento della formazione che sono state descritte nel paragrafo precedente, si osserva che gli artigiani che vedono la formazione come strumento per adattare meglio l'impresa alle richieste del mercato e del settore prediligono una formazione pratica dettata dall'esperienza sui luoghi di lavoro più di coloro che si rifanno alla seconda visione della formazione come strumento di cambiamento e innovazione (90% vs 79% nel caso della formazione verso gli addetti subordinati e 82% vs 55% nel caso della formazione per titolari e soci.)

Per contro, gli artigiani che vedono la formazione come strumento di cambiamento sono maggiormente propensi verso un tipo di formazione esterna all'azienda che prevede la partecipazione a corsi svolti all'esterno oppure a convegni e/o seminari. In particolare, se si tratta di formazione per titolari e soci il 42% di coloro che si rifanno a questo tipo di visione sceglie la formazione erogata con partecipazione a corsi svolti fuori dall'azienda e il 13% con partecipazione a convegni o seminari, tipologia di formazione richiesta rispettivamente solo dal 17% e 2% degli artigiani che invece si rifanno alla visione della formazione come strumento di migliore adattabilità dell'azienda.

Se si analizza come cambia il tipo di formazione richiesta in base alle caratteristiche strutturali/produttive dell'impresa, osserviamo che se si tratta di addetti subordinati la formazione basata sulla pratica è auspicata maggiormente nei settori quali le costruzioni e la metalmeccanica (90%-88%) mentre lo è leggermente meno per le riparazioni e i servizi (82%-78%).

Secondo il livello di specializzazione dell'impresa si osservano notevoli differenze tra imprese a più alto livello di specializzazione degli addetti e imprese che invece non lo sono. Emerge quindi come la formazione pratica, il learning by doing, rimanga il tipo di formazione prediletto, soprattutto se si tratta di formazione rivolta ai subordinati. Si rileva anche che, nel caso dell'artigianato di mestiere, dove ricordiamo è presente un alto livello di specializzazione degli addetti, oltre alla formazione pratica sul luogo di lavoro, richiesta dall'80% delle imprese, ci si rivolge con interesse anche ad una formazione esterna attraverso la partecipazione a corsi di formazione (30%). Lo stesso dualismo di preferenze lo ritroviamo anche tra le imprese afferenti all'artigianato avanzato (87%-31%). Notevole è la differenza, invece, con le imprese che non presentano specializzazione del capitale umano: qui la formazione fatta "on the job" primeggia e non lascia intravedere esigenze di formazione diversa da

quella svolta all'interno dell'azienda; ad esempio, nel caso delle imprese che abbiamo definito low-profile la formazione sul luogo di lavoro sale al 95% delle preferenze e la partecipazione ai corsi esterni all'azienda crolla al 13%.

La dimensione dell'impresa in questo caso non fa differenza: l'apprendimento mediante la pratica è generalizzato e sostenuto in ugual misura sia dalle aziende piccole che dalle aziende di più grandi dimensioni.

L'analisi che emerge tenendo conto dell'anzianità dell'impresa invece, fa emergere come le aziende più giovani, pur privilegiano in primis sempre la formazione sul luogo di lavoro, hanno un approccio più propenso alla partecipazione a corsi di formazione (32% se si tratta di formazione ai titolari e soci e 28% per la formazione dei subordinati).

Anche se con minime differenze si è rilevato che questa tendenza è parzialmente legata, oltre che all'anno di inizio dell'attività dell'impresa, anche all'età anagrafica del titolare: nel caso di artigiani giovani, sotto i 40 anni, la percentuale di titolari che sceglie la formazione per sé e per i suoi soci attraverso la partecipazione ai corsi esterni all'azienda è del 29% contro il 22% degli artigiani che hanno un'età superiore a 60 anni.

In sintesi, tenendo conto degli aspetti analizzati, si può affermare che nelle imprese artigiane piemontesi la cultura tradizionale tipica del settore, dove l'artigiano e il suo sapere tecnico e produttivo primeggiano su qualsiasi altra forma di conoscenza trasferita dall'esterno dell'attività produttiva, persiste e continua a tramandarsi in modo trasversale alle tipologie di impresa. A fianco a questo atteggiamento valoriale si rileva però la presenza di piccoli segnali che le imprese più giovani e avanzate danno al mondo della formazione, inserendosi in questo processo e manifestando interessi nuovi su temi e su meccanismi più variegati di trasmissione della conoscenza.

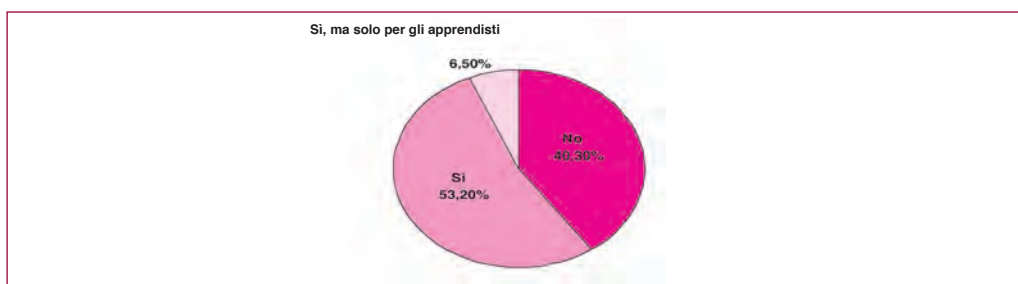
La formazione nelle imprese artigiane: investimento e partecipazione alle attività formative

1. Le imprese coinvolte nella attività formative

L'indagine ha rilevato quale è stata la partecipazione degli artigiani e dei loro collaboratori ad attività formative nel triennio 2006-2008.

Il campione si divide in due gruppi di peso simile: il 53% ha affermato di aver investito risorse in attività formative, il 40% non ha investito in attività formative e il restante 7% afferma di aver investito ma solo per gli apprendisti.

Grafico 16. E' stata fatta formazione?



Tenendo fermo il dato del numero di imprese presenti in Piemonte nel 2006 con almeno due addetti, pari a circa 55.000 unità, possiamo stimare che il numero di imprese artigiane che in questi ultimi tre anni ha investito in qualche attività formativa sia pari a circa 30.000 unità.

Il 44% delle imprese che hanno investito in attività formative è localizzato nella sola provincia di Torino, dove si presume si concentri una maggiore offerta formativa e dove è quindi più facile accedere, sia in termini di disponibilità sia in termini di minore sforzo, nell'impiego di risorse. Se si continua a tracciare il profilo delle imprese maggiormente coinvolte nell'investimento in attività formative si scopre che la distribuzione è omogenea tra tutti i settori, che sono presenti in ugual misura (circa 21%) tranne nel caso delle imprese di riparazione che sono le più presenti (35%).

Rispetto all'anzianità aziendale si segnala una maggiore presenza di aziende nate dopo il 1990 (57%) rispetto a quelle nate prima (43%) e dove alla guida troviamo soprattutto artigiani "giovani" (con un età inferiore ai 50 anni, 56%) e con un titolo di studio equivalente al diploma di scuola superiore o alla laurea (48%).

Le maggiori dimensioni aziendali portano a maggiori esigenze formative e a necessità di investimento in formazione per gli addetti. Infatti, il 65% delle aziende che hanno investito

in formazione è di dimensioni più grandi, con 5 o più addetti, mentre chi non ha investito in formazione per il 80% sono le aziende con non più di 4 addetti.

A questo proposito si ritiene interessante segnalare il dato delle piccolissime aziende, quelle che non superano i 4 addetti; in questo caso il 46% afferma di avere investito in attività formative. Nella nostra regione le micro-imprese che non raggiungono i 5 addetti, escludendo quelle con 1 solo addetto, non contemplate dalla nostra indagine, costituiscono la maggioranza relativa delle imprese artigiane (circa 41.000 imprese); se la tendenza all'investimento in formazione si confermasse, sul 46% di queste (come emerge dalla nostra indagine) si stima che il numero di piccolissime imprese coinvolte nelle attività formative nel triennio 2006-2008 sia stato di 18.000 unità. Applicando la stessa stima sulle imprese di maggiore dimensione, con almeno 5 addetti, che in Piemonte sono circa 15.000 unità, otteniamo un numero assoluto di imprese molto più basso. Infatti, se, come emerge dai dati dell'indagine (tabella 14), il 58% ha investito in attività formative, si registra un numero di aziende medio-grandi coinvolte dall'investimento formativo pari a circa 8.700 unità, cioè la metà della quota stimata relativa alle micro-imprese.¹⁹

Tabella 14: Partecipazione ad attività formative per dimensione d'impresa

	No	Sì	Sì ma solo per gli apprendisti
Da 2 a 4 addetti	48,10%	46,20%	5,80%
Da 5 addetti in poi	34,90%	58,10%	7,00%
Total	40,30%	53,20%	6,50%

A questo proposito i dati ci confermano che gli investimenti in attività formative dipendono dal benessere aziendale e dalla ricchezza in termini di fatturato di cui essa dispone. Le imprese che hanno investito in attività formative nel periodo 2006-2008 sono imprese con un fatturato alto (il 70% si colloca al di sopra dei 150.000 €) e si trovavano in una posizione di benessere generale più favorevole (con andamento stabile o in crescita) rispetto a quelle che non lo hanno fatto.

¹⁹ Per il numero di imprese artigiane presenti in Piemonte negli anni 2006-2008 si veda il rapporto sull'artigianato in Piemonte 2007-2008 a cura del Sistema Informativo sull'artigianato - Regione Piemonte - Maggio 2009

Tabella 15 Partecipazione ad attività formative per benessere aziendale

	No	Si	Si ma solo per gli apprendisti
In diminuzione	46,90%	48,40%	4,70%
Stabile	41,50%	52,80%	5,70%
In crescita	27,20%	61,70%	11,10%
Totale	40,30%	53,20%	6,50%

In termini di capitale umano le imprese che investono in formazione sono quelle che, al proprio interno, registrano un alto livello di specializzazione degli addetti, anche se non combinato con un livello di automazione degli impianti. Infatti, tra chi ha investito in formazione spicca in primis l'artigiano di mestiere (66%) che fa della specializzazione degli addetti un elemento caratterizzante. Seguono a notevole distanza le imprese definite come "artigianato avanzato" (19%) nelle quali la specializzazione degli addetti convive con l'alto livello di automazione degli impianti.

La pratica della formazione è decisamente meno diffusa tra gli artigiani low-profile (13%) e tra quelli definiti "fordisti" (2%).

Alla luce di questi risultati si può quindi affermare che tra gli artigiani in Piemonte vi sia una grande consapevolezza di quanto valore abbia la specializzazione del capitale umano, specializzazione che si ritiene di dover trasmettere, aggiornare e approfondire attraverso strumenti formativi nei quali investire.

1.1. Investimento formativo e cultura aziendale: una questione di coerenza

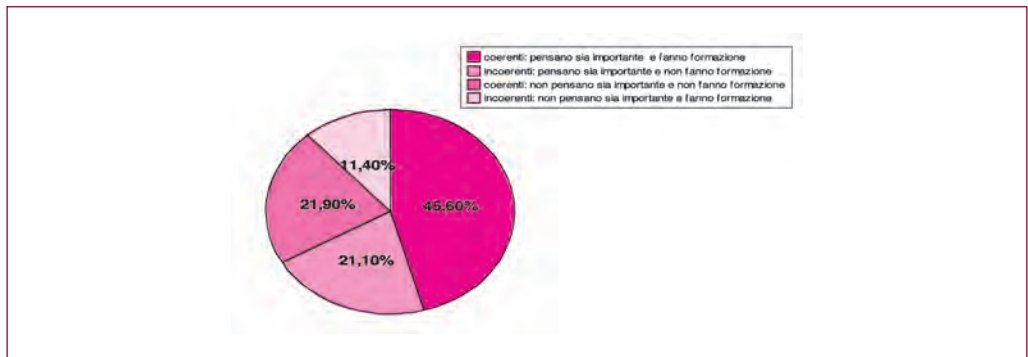
Nel capitolo precedente è stata analizzata la cultura aziendale in tema di formazione; in quella sede è stato approfondito l'elemento immateriale, l'atteggiamento valoriale degli artigiani che in termini di *immaginario* sono stati chiamati a collocarsi all'interno di profili e dimensioni puramente di tipo percettivo. In questo capitolo invece viene analizzata l'effettiva pratica e il concreto investimento *materiale* nelle attività formative delle medesime imprese. Diviene quindi spontaneo domandarsi se tra i due livelli (immaginario e materiale) esistano delle connessioni coerenti o, per contro, le due dimensioni diano luogo a incongruenze comportamentali. Mettendo in relazione l'importanza attribuita all'aspetto formativo con l'effettivo coinvolgimento in attività di formazione, escludendo chi ha fatto formazione solo per gli apprendisti, in quanto si tratta di un tipo di formazione "*vincolata*", si osserva che il comportamento degli artigiani risulta essere molto coerente con ciò che pensano; infatti, l'80% delle imprese che hanno investito in formazione pensa che l'aspetto formativo sia un importante elemento di sviluppo per l'impresa.

Tabella 16: Partecipazione ad attività formative per atteggiamento verso la formazione

	La formazione è un elemento importante di sviluppo	La formazione è un elemento obbligatorio o non rilevante
No	49,00%	51,00%
Si	80,00%	20,00%
Totale	66,70%	33,30%

Una maggiore contraddizione la si ritrova invece tra le imprese che non investono in formazione: tra queste il 49% (cioè il 21% delle imprese intervistate) non investe in essa, pur considerando la pratica formativa un elemento importante. Certamente, tra queste ci sono le imprese che incontrano vincoli all'investimento formativo quali il costo, la disponibilità di tempo e di risorse o altri fattori che saranno oggetto di analisi dei paragrafi successivi. Proprio perché potenzialmente interessati ma disincentivati da vincoli diversi, e non legati al proprio atteggiamento valoriale, risulta interessante osservare chi sono queste imprese "incoerenti": quali caratteristiche hanno e quali sono quindi i suggerimenti che si possono trarre per definire politiche formative di inclusione e di coinvolgimento.

Grafico 17: Atteggiamento verso la formazione e pratica formativa: coerenti e incoerenti



Caratteristiche delle imprese “incoerenti”: potenziali investitori in attività formative:

- Sono il (28%) delle imprese di **servizi** e il 23% delle imprese **metalmecchaniche** contro il 17% sia delle imprese di costruzioni sia di quelle di riparazioni.
- Le imprese incoerenti sono più presenti nelle aziende **giovanissime**, nate dopo il 2000 (24%).
- Sono più frequente tra le aziende di **piccole dimensioni**: sono il 22% delle imprese con meno di tre addetti e il 27% delle imprese da 4 a 5 addetti.
- Sono il 27% delle imprese che si trovano in una situazione di **diminuzione di performances** aziendale.
- Sono il 30% degli **artigiani di tipo fordista**, mentre tra gli altri tipi di artigiani gli incoerenti si attestano intorno al 20%.
- Sono più presenti tra le imprese che vedono la formazione come strumento **per adattare meglio l'impresa alle condizioni di mercato (26%)** mentre solo il 15% tra quelle che pensano alla formazione come strumento di cambiamento.

2. La formazione per gli imprenditori artigiani

Nel biennio 2006-2008, nella quasi totalità (96%) delle imprese che hanno investito in formazione i **titolari e/o i soci** hanno partecipato ad attività formative.

Tabella 17: Partecipazione ad attività formative per titolari e soci

Non hanno partecipato ad attività formative	4,00%
Hanno partecipato ad attività formative	96,00%

Il 38% degli imprenditori nel triennio 2006-2008 ha partecipato a più attività formative, il 27% ad almeno due iniziative di formazione, l'11% ad almeno 3 attività. In queste situazioni più “virtuose” ritroviamo il criterio di coerenza espresso precedentemente tra visione e pratica formativa: infatti, tra questi casi l'88% considera la formazione un elemento importante di sviluppo e il 54% vede la formazione come uno strumento strategico per promuovere il cambiamento.

La partecipazione ha visto gli imprenditori e soci coinvolti soprattutto in corsi di formazione svolti fuori dall'impresa (90%) e in periodi di apprendimento sul luogo di lavoro (22%). At-

traverso questi dati si evidenzia come esista una divergenza tra la sfera ideale e la realtà: dal capitolo precedente si osserva che l'approccio formativo più adatto per la loro attività è l'apprendimento sul luogo di lavoro, in questa sede constatiamo invece che a questa modalità formativa nella realtà ricorre solo il 22% delle imprese, mentre la maggioranza si ritrova a seguire corsi di formazione svolti fuori dall'azienda. Una possibile lettura di questa discrepanza potrebbe risiedere nella tipologia del panorama delle attività formative che ancora, soprattutto rispetto ad alcuni contenuti si basa essenzialmente sull'approccio *formal learning* e penalizza tutt'ora la presenza del *learning by doing*.

Tabella 18: Modalità di coinvolgimento degli titolari nelle attività formative

Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa	90,40%
Periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro	21,80%
Apprendimento mediante la partecipazione a convegni, seminari o presentazione di prodotti/servizi	19,30%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti in azienda	11,70%
Apprendimento attraverso incontri di consulenza aziendale	4,60%
Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	3,60%
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza	1,50%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione on-line svolti in azienda	1,00%

La formazione a cui gli imprenditori ed i loro soci hanno partecipato è strettamente legata alle attività produttive dell'impresa; i contenuti dei corsi a cui hanno partecipato riguardano principalmente questioni inerenti attività tecniche proprie del core business d'impresa (66%), particolarmente rilevante risulta però la partecipazione ad attività formative riguardanti gli aspetti di ambiente e sicurezza (49%), i cui corsi si svolgono pressoché totalmente secondo il metodo *formal learning*, fuori dall'azienda.

Tabella 19: Materie sulle quali è stata fatta formazione ai titolari/soci nel triennio 2006-2008

Attività tecniche proprie del core business d'impresa	66,00%
Ambiente e sicurezza	49,20%
Informatica	8,10%
Attività amministrativa	5,60%
Sistema di qualità	4,60%
Automazione industriale	2,00%
Gestione del personale	1,50%
Attività commerciali, vendite e marketing	1,00%
Problematiche finanziarie	1,00%
Corsi di lingue	0,50%

Nelle considerazioni emerse nel capitolo precedente si intravedeva una richiesta di formazione di tipo “manageriale”; infatti, nella pratica, si rileva come l’investimento formativo tutt’ora prioritario dell’artigiano imprenditore sia ancora quello di tipo tecnico-produttivo. Pochi sono gli imprenditori che hanno partecipato ad attività formative dai contenuti commerciali o gestionali: il 6% ha partecipato a corsi inerenti l’attività amministrativa, il 5% a corsi riguardanti il sistema della qualità e solo l’1% ha partecipato ad attività formative dedicate al marketing o alla gestione finanziaria dell’impresa.

In questo caso la discrepanza tra ciò che servirebbe e si vorrebbe fare e ciò che in realtà si fa potrebbe trovare spiegazione in una lettura del fenomeno di tipo dualistica: in primo luogo, se da un lato l’artigiano auspica di potersi dedicare ad una formazione di tipo più manageriale, che apporti maggiori conoscenze gestionali e commerciali, dall’altro lato le esigenze concrete tecniche e produttive, sempre in evoluzione della sua impresa, lo portano a privilegiare investimenti formativi più vicini all’attività di produzione.

In secondo luogo, questa incoerenza tra ciò che servirebbe e ciò che si fa realmente potrebbe segnalare una difficoltà dell’artigiano ad accedere ad attività formative diverse da quelle che di volta in volta vengono proposte dai consueti canali formativi. In questo contesto sottolineiamo come tra le attività di formazione che vengono proposte, soprattutto quelle svolte all’interno dell’azienda in situazione di lavoro, siano frequenti quelle erogate da aziende fornitrici di impianti o macchinari che aggiornano gli addetti e gli imprenditori stessi all’uso. Si tratta quindi di attività formative tecniche, a cui è estremamente facile accedere, e per le quali gli impegni e gli investimenti richiesti sono minimi. Un modello di formazione snello, a portata di impresa, specifico e con modeste richieste in termini di impegno, potrebbe agevolare l’avvicinamento dell’imprenditore artigiano anche a temi inerenti la gestione d’impresa, avvicinando così il tradizionale imprenditore artigiano al modello richiesto dal mercato che si rifà maggiormente alla figura dell’artigiano manager.

3. La formazione per gli addetti subordinati

Per quanto riguarda la formazione dedicata agli addetti subordinati (dipendenti, collaboratori, coadiuvanti ecc...) ²⁰ la situazione non presenta delle notevoli differenze, soprattutto in termini numerici. La percentuale delle imprese che hanno investito in formazione e i cui addetti nell’ultimo triennio hanno partecipato ad attività formative è pressochè la medesima di quella riscontrata a proposito della formazione dedicata ai titolari (97%)

Tabella 20: Partecipazione ad attività formative per addetti subordinati

Non hanno partecipato ad attività formative	3,00%
Hanno partecipato ad attività formative	97,00%

Il 95% delle aziende i cui addetti hanno partecipato ad attività formative sono le medesime aziende nelle quali gli stessi titolari sono stati coinvolti in percorsi formativi. Supponiamo, quindi, che esista un coinvolgimento dell'impresa nel processo formativo che possiamo definire totalizzante, nel quale l'azienda artigiana si trova coinvolta a 360° gradi, secondo la regola per cui dove si fa formazione la si fa coinvolgendo l'intera unità produttiva.

Anche in questo caso, come nel caso dei titolari e soci, permane la discrepanza tra la formazione ideale e la formazione vissuta e praticata, anche se la distanza tra le due dimensioni in questo caso risulta meno marcata.

Le tipologie più diffuse rimangono l'apprendimento pratico sul luogo di lavoro e la partecipazione a corsi svolti fuori dall'azienda, ma nel caso degli addetti subordinati la differenza tra la diffusione dell'una e dell'altra è inferiore (53% vs 83%) rispetto a ciò che si è registrato nel caso della formazione rivolta ai titolari (21% vs 90%).

Tabella 21: Modalità di coinvolgimento degli addetti subordinati nelle attività formative

Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa	82,70%
Periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro	53,30%
Apprendimento mediante la partecipazione a convegni, seminari o presentazione di prodotti/servizi	28,90%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti in azienda	14,70%
Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	9,10%
Apprendimento attraverso incontri di consulenza aziendale	2,00%
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza	1,00%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione on-line svolti in azienda	0,00%

La compresenza delle diverse tipologie di formazione a cui gli addetti subordinati sono invitati a partecipare è più marcata rispetto a ciò che accade per la formazione dei titolari.

Il numero di tipologie di attività formative nelle quali gli addetti subordinati vengono coinvolti è maggiore di quello che è stato osservato per i titolari. Infatti, solo il 36% delle imprese coinvolge i propri addetti in una sola tipologia di attività formativa, il 38% in due tipologie e più del 23% ha coinvolto i propri addetti in 3 o più tipologie di attività formative. E' chiaro che la differenza di investimento in attività formative per i gli addetti subordinati varia a seconda della dimensione di impresa: le imprese di maggiore dimensione si rivolgono a più tipologie di formazione, che presumibilmente coinvolgono addetti e figure diverse.

Gli addetti interessati ad almeno due tipologie formative appartengono in misura maggiore al settore delle riparazioni (30%) e a quello metalmeccanico (25%); seguono i servizi (24%) e le costruzioni (21%). Come si osserva dalla tabella seguente, i corsi che hanno visto la partecipazione degli addetti subordinati riguardano in larga misura le attività tecniche proprie del core business d'impresa (61,4%); seguono anche in questo caso i corsi per l'aggiornamento ai dispositivi di legge in materia di ambiente e sicurezza.

Tabella 22: Materie sulle quali è stata fatta formazione ai addetti subordinanti nel triennio 2006-2008

Attività tecniche proprie del core business d'impresa	61,40%
Ambiente e sicurezza	46,70%
Sistema di qualità	4,60%
Attività amministrativa	4,60%
Informatica	4,10%
Automazione industriale	3,00%
Grafica e multimedialità	1,50%
Gestione del personale	1,50%
Corsi di lingue	1,00%
Attività commerciali, vendite e marketing	0,50%
Problematiche finanziarie	0,50%

Come nel caso dei titolari, anche per i subordinati i corsi relativi a materie tecniche inerenti l'attività di impresa riguardano attività di formazione erogata da imprese fornitrici di impianti, macchinari e software che hanno il compito di aggiornare e integrare la conoscenza all'utilizzo di questi strumenti nelle imprese loro clienti. Anche in questo caso è una formazione non generica, che offre una conoscenza più generale di alcuni aspetti lavorativi, ma più specifica e profondamente collegata all'attività di impresa²¹.

²¹ Tra i corsi segnalati ne riportiamo alcuni che sono emblematici del livello di specializzazione a cui tende l'attività formativa necessaria alle aziende artigiane:

- Aggiornamenti su materie tecniche legate ai veicoli della casa Subaru
- Aggiornamenti su motori Citroen forniti dalla casa madre
- Aggiornamenti su nuove tecnologie nel campo della pulitura metalli
- Aggiornamenti su tecnologie legate ai profilati di alluminio
- Aggiornamenti sullo sviluppo dei motori Citroen
- Aggiornamenti tecnici da parte delle case Fiat e Bosch
- Aggiornamenti tecnici sugli impianti forniti dalle case che li progettano
- Aggiornamenti tecnici sugli impianti fotovoltaici
- Aggiornamenti tecnici sui motori Fiat
- Aggiornamenti tecnici sui motori Fiat e Lancia
- Aggiornamenti tecnici sui motori Lancia
- Aggiornamento sulla tecnologia dei motori Ford
- Aggiornamento sulle tecnologie dei motori Citroen
- Approfondimento sulle funzioni e sulla gestione del digitale terrestre
- Corsi aggiornamento sul gpl, aria condizionata
- Corsi assistenza New Holland
- Corsi di aggiornamento Fiat
- Corsi di aggiornamento Honda
- Corsi di aggiornamento Iveco
- Corsi di aggiornamento tecnici organizzati dalla Bosch
- Corsi organizzati dalla Opel
- Corso di saldatura sui tubi in polisterolo
- Corso Mercedes
- Corso specifico di domotica
- Corso sui lavori sottotensione, corso sui pannelli fotovoltaici, domotica, condizionamento
- Corso Vaillant, corso Termorossi, corso Inital
- Modalità d'uso di strumenti adottati per certificare le reti informatiche

4. La formazione per gli apprendisti

Un aspetto peculiare della formazione rivolta agli addetti delle imprese artigiane riguarda la dimensione dell'apprendistato. L'istituto dell'apprendistato, che la legge affida alle Regioni, è stato pensato dal legislatore per favorire l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro dando loro la possibilità di acquisire una professionalità specifica all'interno dell'impresa, e costituisce, accanto all'istruzione e alla formazione professionale, un terzo canale per assolvere l'obbligo formativo.

Come dimostrano i dati emersi dal X Rapporto sull'Apprendistato, l'utilizzo dell'istituto in questi ultimi anni ha registrato un crescita importante in particolare nel nord-ovest: in Piemonte, tra il 2006 e il 2007, ha registrato una variazione del 12,2%.

Tabella 23: Apprendisti occupati per macroarea e incremento % sull'anno precedente

Macro-aree	2007	2008	2007/2006	2008/2007
Nord-Ovest	172.167	189.447	10	3,5
Nord-Est	152.700	162.263	6,3	1,6
Centro	136.218	156.971	15,2	3,2
Sud e Isole	125.692	130.127	3,5	-6,4
Italia	586.777	638.807	8,9	0,9

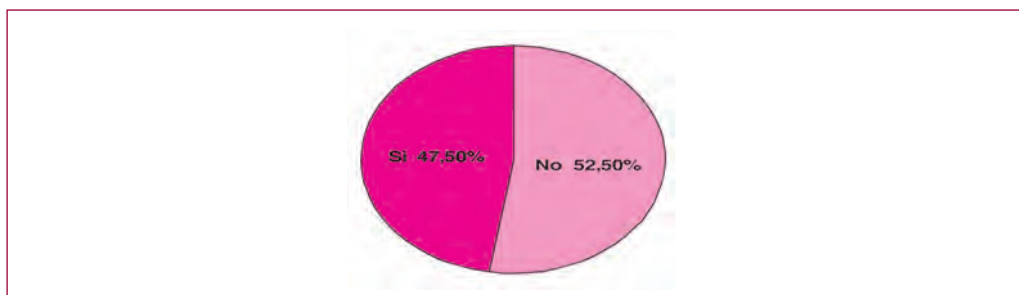
Fonte: elaborazione Isfol su dati Inps

Negli ultimi 10 anni i settori che coinvolgono il maggior numero di occupati con contratto di apprendistato hanno subito profonde trasformazioni: oggi gli apprendisti sono inseriti in maggior misura nel settore del commercio e terziario e meno in quello manifatturiero. In particolare, il numero di apprendisti inseriti nell'artigianato dal 1998 è decisamente diminuito, passando dal 54% al 34%

La diffusione dell'apprendistato nelle imprese artigiane riguarda soprattutto la sua applicazione nella forma più professionalizzante, in continuità con la ex legge 196/1997.²²

²² Per un approfondimento sul tema o in Italia si veda il X rapporto sull'apprendistato ISFOL.

Grafico 18: Ricorso all'apprendistato nel triennio 2006-2008



Nella realtà analizzata dall'indagine si riscontra che gli apprendisti sono presenti in meno della metà delle imprese (47,5%). Le aziende che nel triennio 2006-2008 hanno inserito nel proprio organico apprendisti sono quelle di dimensioni maggiori: il 39% ha più di 10 addetti, 2 su tre sono aziende metalmeccaniche o di riparazioni, il 64% sono artigiani di mestiere che fanno della specializzazione dei propri addetti il loro punto di forza, imprese per le quali, quindi, anche la formazione dell'apprendista diventa una strategia di impresa.

Per la natura stessa della forma contrattuale, esiste una netta relazione tra ricorso all'apprendistato e atteggiamento complessivo dell'impresa verso la formazione. Nel caso delle imprese coinvolte dall'indagine questa relazione è confermata: infatti, il 72% di chi ha usufruito della risorsa dell'apprendistato considera la formazione un importante fattore di sviluppo e il 57% ha una visione della formazione come strumento strategico per promuovere il cambiamento e l'innovazione.

Nel percorso dell'apprendista la formazione è una tappa obbligatoria: va da sé, quindi, che tutte le imprese che nell'ultimo triennio hanno avuto apprendisti, siano state coinvolte in una o più attività formative. A conferma della relazione tra ricorso all'apprendistato e atteggiamento verso la formazione, si osserva che, tra chi ha o ha avuto apprendisti, solo il 6,5% si è limitato alla formazione rivolta esclusivamente a questi ultimi, mentre il 41% ha partecipato ad attività formative rivolta anche ad altri addetti e/o al titolare.

L'attività di formazione rivolta agli apprendisti viene espletata secondo i criteri previsti per legge che prevedono la compresenza di periodi di formazione in aula con periodi di apprendimento sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro. Dalla tabella seguente si osserva che le due pratiche formative si affiancano e accompagnano l'iter formativo dell'apprendista.

Tabella 24: Modalità di coinvolgimento degli apprendisti nelle attività formative

Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa	34,30%
Periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro	33,20%
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti in azienda	29,10%
Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	16,60%
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza	0,90%
Apprendimento attraverso incontri di consulenza aziendale	0,40%

Per ciò che riguarda i contenuti, l'attività formativa che coinvolge gli apprendisti è anch'essa concentrata sulle attività tecniche proprie del core business d'impresa (22%), seguita dalla formazione riguardante la normativa in materia di ambiente e sicurezza (16%) e dall'informatica (6,5%).

Tabella 25: Materie sulle quali è stata fatta formazione agli apprendisti nel triennio 2006-2008

Attività tecniche proprie del core business d'impresa	21,70%
Ambiente e sicurezza	16,10%
Informatica	6,50%
Corsi di lingue	2,60%
Grafica e multimedialità	2,20%
Automazione industriale	1,70%
Attività amministrativa	1,70%
Sistema di qualità	1,30%
Attività commerciali, vendite e marketing	0,90%
Problematiche finanziarie	0,90%

5. Le figure formative e i soggetti che erogano la formazione

Dall'indagine emerge che le aziende intervistate si distribuiscono quasi equamente tra chi prevede figure interne o esterne dedicate alla formazione e chi invece non le prevede.

Grafico 19: Sono previsti in azienda figure che si occupano della formazione degli addetti?



Tra le figure specifiche individuate le più frequenti sono quelle interne con particolare esperienza, il titolare in primis (79%), o addetti con maggiore esperienza che affiancano i nuovi arrivati (72%). Si tratta, quindi, di figure dedicate soprattutto ad un tipo di formazione interna, che lega il sapere all'esperienza specifica acquisita sul luogo di lavoro. A questo tipo di formatore si vanno ad aggiungere i consulenti esterni che, all'occorrenza, si recano in azienda per una formazione specifica on the job (9%). Residuale è la quota di aziende che prevede, tra le figure dedicate alla formazione, soggetti esterni a cui ricorrere per un tipo di formazione esterna (5%).

Tabella 26: La figura dei formatori in azienda

E' il titolare/soci	79,40%
Sì, sono addetti con più esperienza che affiancano i nuovi arrivati	71,80%
Ci sono consulenti esterni che all'occorrenza vengono	9,00%
No, non sono presenti in azienda ma ci sono formatori esterni a cui ricorriamo per l'erogazione della formazione specifica esterna	9,00%

In particolare si rileva come non sempre sia il titolare la figura formativa di riferimento per i nuovi entrati, ma piuttosto il suo ruolo di formatore venga affiancato da altri addetti (tabella 27).

Tabella 27: La figura dei formatori in azienda: il ruolo del titolare

Sì, importante ma non sono il solo a fare formazione	40,50%
No, è nullo o quasi	24,90%
Sì, molto forte, quasi esclusivo	21,30%
Sì, ma marginale rispetto ad altri formatori	13,20%

Non sorprende osservare che il ruolo del titolare formatore sia più forte negli artigiani di mestiere: infatti, tra questi un quarto si attribuisce un ruolo quasi esclusivo e il 34% un ruolo forte ma affiancato da altri formatori; l'esclusività del ruolo è quasi inesistente tra gli artigiani definiti low-profile, e tra questi il 63% afferma di non avere alcun ruolo formativo o quasi.

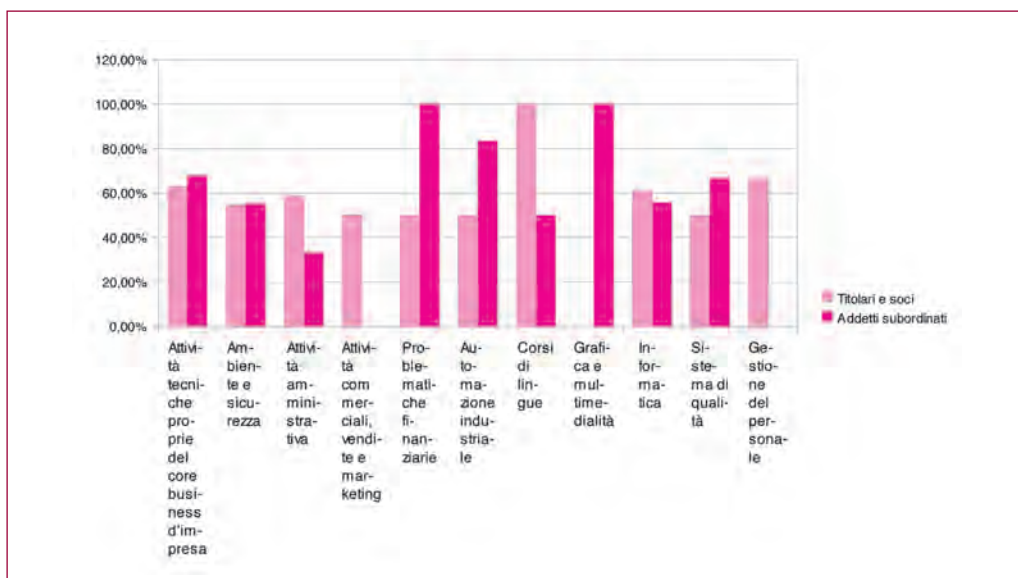
Si osserva che anche il 30% delle aziende che in questo ultimo triennio non hanno partecipato ad alcuna attività formativa ha previsto però nella propria azienda figure formative sia interne che esterne, segno che la potenziale attività formativa potrà essere presa in considerazione in futuro.

Chi ha partecipato ad attività formative interne o esterne all'azienda lo ha fatto soprattutto ricorrendo a corsi organizzati da **società specializzate nel settore** (51%), cioè enti preposti alla formazione. I contenuti erogati da questi soggetti riguardano prevalentemente le attività tecniche proprie del core business d'impresa: in questo ambito il 62% dell'attività di formazione rivolta ai titolari/soci e il 67% di quella rivolta agli addetti subordinati viene erogata da società specializzate del settore. Importante è anche l'attività di formazione per l'apprendimento delle lingue, dell'informatica e, esclusivamente per i titolari, in materia di gestione del personale (grafico 20).

Tabella 28: Da chi sono stato organizzati i corsi

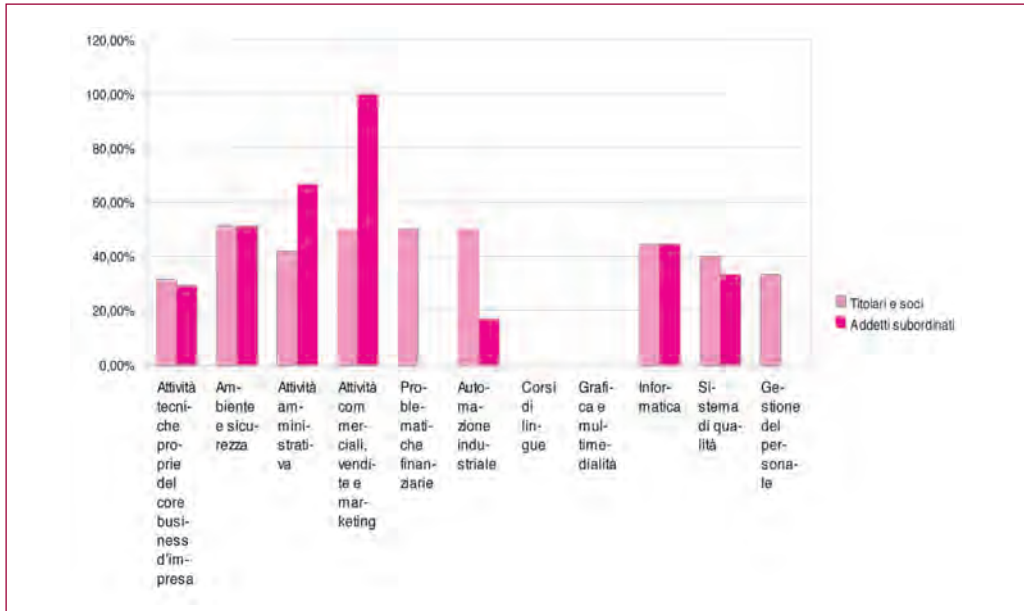
Da società specializzate nel settore	51,30%
Da associazioni di categoria	38,70%
Da altri organismi	20,40%
Da Fondartigianato	2,20%

Grafico 20: Contenuto dei corsi erogati da società specializzate nel settore rivolti a titolari e soci e a addetti subordinati



Importante è il dato rilevato nei confronti dei corsi organizzati **dalle associazioni di categoria**: più di un impresa su tre (39%) ha usufruito di corsi erogati da esse. I contenuti dei corsi erogati delle associazioni categoria a cui ricorrono i **titolari** riguardano soprattutto, le attività commerciali e di vendita, le problematiche finanziarie, l'automazione industriale e la normativa in materia di ambiente e sicurezza. Simili sono i contenuti dei corsi rivolti agli **addetti subordinati** per i quali le aziende si rivolgono alle associazioni di categoria: attività commerciali e di vendita, attività amministrativa e normativa in materia di ambiente e sicurezza.

Grafico 21: Contenuto dei corsi erogati da associazioni di categoria nel settore rivolti a titolari e soci e a addetti subordinati



Dai grafici 20 e 21 si osserva una similarità dei contenuti erogati da entrambi i soggetti formativi più utilizzati dalle imprese: la medesima offerta formativa erogata da diversi soggetti presuppone che la scelta di ricorrere all'uno o all'altro "formatore" dipenda quindi da fattori esogeni all'offerta, presumibilmente il primo tra questi fattori è il costo al quale i corsi vengono offerti. Si presume che il ricorso a società specializzate nel settore sia più oneroso rispetto ai corsi erogati, spesso gratuitamente o a cifre contenute, dalle associazioni di categoria. Dai dati si osserva, infatti, che chi si rivolge alle associazioni di categoria sono soprattutto le aziende con fatturato maggiore: il 56% delle aziende con fatturato superiore a 150.000 € contro il 32% di quelle con fatturato minore di 150.000 €.

Per quanto riguarda le imprese che utilizzano corsi erogati dalle associazioni di categoria, l'essere iscritto a qualche associazione di categoria ne influenza il ricorso: infatti, si rileva che l'83% risulta iscritta. Inoltre, anche in questo caso il fattore costo dell'offerta formativa risulta essere, anche se in modo meno marcato, una componente importante nella scelta del soggetto. Si osserva, infatti, che ricorrono all'associazione di categoria soprattutto le imprese con fatturato medio basso (41% di quelle con fatturato superiore ai 150.000 € contro 36% di quelle con fatturato superiore).

Degno di riflessione è il dato inerente al ricorso ad attività formative organizzate da fondo artigianato (2,2%). Ricordiamo che **Fondo Artigianato Formazione** (in breve **FONDARTIGIANATO**) “è il Fondo Interprofessionale per la Formazione Continua previsto dalla legge 388/2000, con la quale si delega ad Enti di natura privatistica, costituiti dalle parti sociali, la gestione dei contributi versati dalle aziende per la formazione e l’aggiornamento dei propri dipendenti”²³.

Le motivazioni che giustificano il dato di un così basso ricorso al fondo potrebbero essere molteplici; si presume che la sua visibilità, il suo ruolo e le sue funzioni siano, agli occhi delle imprese artigiane, ancora limitate. Un’ulteriore ipotesi di mancato ricorso al fondo potrebbe essere legata alle modalità di accesso e all’iter previsto dal bando che talvolta potrebbe risultare, per via dei tempi e delle procedure, di una complessità tale da disincentivare le imprese ad usufruirne. Non abbiamo elementi in merito ma un approfondimento in tal senso potrebbe essere auspicabile al fine di migliorarne le potenzialità ed accrescerne il livello di appetibilità.

Tabella 29: Caratteristiche delle imprese che investono o non investono in attività formative

		Tra il 2006 ed il 2008 la Sua azienda ha investito in attività formative, sia interne che attraverso corsi realizzati all'esterno?		
		No	Si	Si, ma solo per gli apprendisti
Provincia	Provincia di Torino	42,00%	52,9%	5,2%
	Altre Province	38,9%	53,6%	7,6%
Settore	Costruzioni	30,0%	62,90%	7,1%
	Metalmeccanica	48,6%	40,4%	11,0%
	Riparazioni	34,5%	61,2%	4,3%
	Servizi	45,6%	51,1%	3,3%
Classe di fatturato a due classi	meno di 150.000 euro	55,00%	39,60%	5,4% ⁰
	più di 150.000 euro	49,00%	60,4% ⁰	7,2% ⁰
	non risponde	46,20%	48,7% ⁰	5,1% ⁰
Numero complessivo di addetti	2-3	47,8%	45,7%	6,5%
	4-5	49,0%	45,1%	5,9%
	6-10	31,6%	62,1%	6,3%
	più di 10	32,3%	60,4%	7,3%

²³ Per ulteriori approfondimenti su ruoli e funzioni di Fondartigianato si veda www.fondartigianato.it

		No	Si	Si, ma solo per gli apprendisti
Genere del titolare	Donna	41,4%	54,3%	4,3%
	Uomo	40,0%	53,0%	7,0%
Età del titolare	Fino a 39 anni	34,9%	55,4%	9,6%
	Da 40 a 49 anni	47,4%	46,3%	6,3%
	Da 50 a 59 anni	45,5%	46,4%	8,0%
	60 anni e oltre	55,6%	42,2%	2,2%
Titolo di studio del titolare	Licenza elementare	55,2%	37,9%	6,9%
	Medie inferiori	41,3%	51,4%	7,3%
	Formazione professionale	25,0%	60,9%	14,1%
	Diploma di scuola superiore	45,5%	50,9%	3,6%
	Laurea	16,7%	83,3%	0

6. I fattori che ostacolano la formazione

Conclusa la disamina riguardante il profilo delle imprese che nel triennio 2006-2008 hanno partecipato ad attività formative, in questo paragrafo si analizzeranno le caratteristiche delle imprese che invece non hanno fatto alcuna attività formativa e le motivazioni da esse adottate. Si tratta del 40% delle imprese intervistate con le principali caratteristiche strutturali riportate nel seguente quadro di sintesi:

Profilo delle imprese che nel triennio 2006 –2008 non ha mai investito in attività formative.

- Sono il 48% delle aziende metalmeccaniche e il 45% di quelle di servizio, contro il 30% delle costruzioni e il 34 delle riparazioni
- Sono più del 45% delle imprese di dimensione minore (con meno di 5 addetti)
- Sono il 63% delle imprese collocate nel gruppo dell' "artigianato low-profile" e il mestiere" e il 45% di quelle di tipo "artigiano-fordista" contro il 31% delle imprese "tecnologicamente avanzate" e il 34% "dell'artigianato di mestiere".
- Sono il 47% delle imprese con fatturato in diminuzione contro il 27% di quelle in crescita.
- Tra quelle che hanno un fatturato inferiore al 155.000 euro che sono il 55% contro il 32% con fatturato superiore.

Sono aziende che verso la formazione hanno un atteggiamento di sottovalutazione: per il 51% la formazione è un elemento obbligatorio ma non rilevante, la restante parte (49%) è tra quelli che precedentemente abbiamo definito incoerenti e potenzialmente interessati ad investire in formazione, cioè che pur non investendo tuttavia la vedono come un elemento importante e di sviluppo aziendale. Il 64% pensa che la formazione sia uno strumento per adattare l'azienda al mercato e solo il 36% crede che possa essere una leva per promuovere il cambiamento.

Ma quali sono i motivi per i quali le imprese non hanno investito in attività formative? Le risposte, riportate alla tabella seguente indicano come la mancanza di esigenza percepita sia la causa principale (75%) seguita a grande distanza dai costi elevati attribuiti alla formazione (7,7%) e dalla mancanza di tempo disponibile da dedicare all'attività formativa (4,5%).

Tabella 30: I motivi per i quali le imprese non investono in formazione

Non ne era sentita l'esigenza	74,80%
Costi elevati della formazione	7,70%
Competenze professionali del personale che soddisfano completamente le necessità dell'impresa	7,10%
Elevati carichi di lavoro del personale e ridotta disponibilità di tempo per le attività di formazione	4,50%
Attività di formazione già svolta negli anni precedenti	3,20%
Mancanza sul mercato di corsi di formazione adeguati alle esigenze delle imprese	2,60%
Difficoltà di valutare le proprie necessità di formazione professionale	1,30%
Durata eccessiva del tempo di ritorno dell'investimento nella formazione	1,30%
Difficoltà ad accedere a finanziamenti o agevolazioni specifiche	0,60%
Maggiore utilizzo della formazione iniziale (apprendistato)	0,60%

- Il dato relativo alla mancanza di esigenza formativa non deve stupire il lettore. **Non sentire l'esigenza formativa** nell'intero arco di un triennio, per sé o per i propri addetti, è riconducibile all'atteggiamento tipico di molti artigiani, che si rifà alla convinzione che essi conoscano già tutto ciò di cui hanno bisogno per poter lavorare bene. In questo senso va letto anche il dato relativo alle competenze del personale presente che già soddisfano completamente le necessità dell'impresa (7,1%).

A conferma di tale ipotesi si rileva che, tra chi non avverte un fabbisogno formativo, ritroviamo soprattutto le aziende che pensano che la formazione sia un elemento obbligatorio ma non rilevante (57%) e quelle che vedono la formazione come uno strumento di adeguamento dell'impresa alle dinamiche di mercato (66% vs 33% di coloro che vedono la formazione come strumento innovativo per promuovere il cambiamento aziendale).

- La questione dei **costi della formazione** è il secondo ostacolo alla formazione. Chi avverte questa problematica sono soprattutto: le imprese di piccole e piccolissime dimensioni (il 58% ha meno di 5 addetti), le imprese in difficoltà con un benessere che definiamo in diminuzione (67%), imprese giovani o medio giovani (il 67% è nato dopo il 1990), che credono che la formazione sia un elemento importante e di sviluppo aziendale (75%) ed hanno della formazione una visione strumentale di adeguamento dell'impresa ad esigenze di mercato (75%).
- Il terzo motivo che dissuade le imprese artigiane dall'intraprendere attività formative è legato alla **disponibilità di tempo** da dedicare ad essa, tempo che secondo gli artigiani va sottratto alle attività produttive. Le imprese che avvertono questo tipo ostacolo sono imprese potenzialmente propense all'attività formativa: tutte pensano che la formazione sia un fattore importante, sono giovani (l'84% è nata dopo il 1990), vedono la formazione come strumento utile al cambiamento innovativo dell'impresa (57%), il 80% è specializzato (40% sono artigiani di mestiere e 40% sono artigiani tecnologicamente specializzati) e sono di dimensioni maggiori (il 60% ha più di 10 addetti).

7. Quale futuro previsto per la formazione professionale nelle imprese artigiane

Le previsioni per il 2009 non sono totalmente positive: infatti, il numero di imprese che pensano di investire in attività di formazione diminuisce rispetto a ciò che è stato per il triennio 2006-2008. Le imprese che affermano di avere intenzione di investire in attività di formazione sono il 55% contro il 60% rilevato nello scorso triennio.

Interessante notare come emerga un meccanismo di alternanza: da una parte, chi ha investito in formazione nel triennio scorso e che non lo farà nel corso del 2009 (56,5%), e dall'altra, chi invece non ha investito in questi ultimi tre anni e afferma che ha intenzione di farlo nell'anno in corso (72,3%).

Tabella 31: Alternanza tra chi ha già fatto formazione e chi prevede di farla nel corso del 2009

	Nel 2009 NON PREVEDE investimenti in attività formative	Nel 2009 PREVEDE investimenti in attività formative
Nel triennio 2006-2008 NON HA INVESTITO in attività formative	27,70%	72,30%
Nel triennio 2006-2008 HA INVESTITO in attività formative	56,5%%	43,5%%

- Le **imprese che prevedono di fare formazione** nel 2009 sono collocate in maggioranza nei settori metalmeccanico (32%) e delle riparazioni (26%), sono le aziende giovani (il 58% è nato dopo il 1990), il 65% è iscritta ad associazioni di categoria, e si trovano in una situazione di benessere stabile (43%) o in diminuzione (39%), hanno un fatturato superiore a 155.000€ (56%) ed il 57% sono artigiani di mestiere. Solo il 10% è interessato a seguire **corsi di formazione** a distanza per la propria formazione o per quella dei suoi soci, meno ancora l'interesse rilevato per la formazione a distanza rivolta agli addetti subordinati (8%).

Tabella 32: Fabbisogni formativi per il 2009 per le titolari ed addetti

	TITOLARE O SOCI	DIPENDENTI	APPRENDISTI
Attività tecniche proprie del core business d'impresa	27,30%	23,60%	6,20%
Ambiente e sicurezza	11,20%	8,30%	3,90%
Attività amministrativa	1,80%	0,50%	0,30%
Attività commerciali, vendite e marketing	1,30%	0,30%	0,00%
Problematiche finanziarie	1,00%	0,00%	0,00%
Automazione industriale	1,00%	1,00%	0,80%
Corsi di lingue	0,80%	0,30%	0,30%
Grafica e multimedialità	0,50%	0,00%	0,30%
Informatica	1,80%	0,50%	1,00%
Sistema di qualità	2,60%	1,60%	0,30%
Gestione del personale	1,60%	0,00%	0,00%

Il fabbisogno formativo delle imprese artigiane per il 2009 continua ad essere inerente all'attività propria del core business d'impresa, per tutte le figure e in particolare per i titolari o loro soci. La sfera delle esigenze di formazione degli artigiani locali continua a ruotare intorno ad una formazione professionale di tipo tecnico e molto specializzata e alla formazione obbligatoria inerente la normativa in tema di ambiente e sicurezza. Tuttavia, anche se in misura contenuta, i titolari rimangono interessati ad una formazione di tipo più gestionale.

Formazione e performance aziendali

Per affrontare la crisi e migliorare la competitività serve la formazione. È questo il segnale che i fondi paritetici interprofessionali stanno lanciando nell'ultimo periodo ai loro associati attraverso diverse azioni che, vista la congiuntura economica attuale, sostengano i lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro.

27 maggio 2009, www.isfol.it

1. La formazione realizzata ed il benessere aziendale

La prima domanda sulla formazione effettiva chiedeva se, nel triennio 2006-2008, l'azienda abbia investito in formazione, interna o esterna.

Come osservato nel capitolo precedente, il 40% degli intervistati dichiara di non aver investito in formazione ed il 6% lo ha fatto ma solo per gli apprendisti. Più della metà delle aziende artigiane contattate, perciò, dichiara di aver investito in formazione.

Tali percentuali cambiano molto se le andiamo a collocare all'interno nei cluster di benessere aziendale. Come si può osservare nella tabella successiva, le aziende che non hanno effettuato alcun tipo di investimento formativo nell'ultimo triennio sono il 47% delle imprese in diminuzione, il 41% di quelle stabili e solo il 27% di quelle in crescita. Un andamento inverso ha l'apprendimento per i soli apprendisti, che sale dal 5-6% delle imprese in diminuzione o stabili all'11% di quelle in crescita, cluster in cui le imprese che dichiarano tout court di aver investito in formazione è pari al 62%, contro il 48% di quelle in diminuzione.

Le differenze di vision e di atteggiamenti nei confronti della formazione trova conferma anche nella sua pratica, a dimostrazione del fatto che un uso minore della formazione non è tanto dovuto ad una scarsa disponibilità economica delle imprese in crisi quanto ad una minore sua considerazione quale fattore di sviluppo dell'impresa.

Tabella 33: Cluster di benessere aziendale per investimento in attività formative

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Nel triennio 2006-2008 non ha investito in attività formative	27,7%	72,3%	72,3%
Nel triennio 2006-2008 ha investito in attività formative	56,5%	43,5%	43,5%
Nel triennio 2006-2008 ha investito in attività formative solo per gli apprendisti	2,7%	72,3%	43,5%

Il tipo di formazione effettuata dai soci e dai titolari (tabella successiva) mostra come la formazione effettuata dalle aziende in crescita sia più varia rispetto a quella svolta dalle aziende stabili o in diminuzione.

In modo particolare, quest'ultimo cluster vede il 95% delle imprese che fanno formazione partecipando a corsi svolti fuori dall'azienda. Il 18% partecipa a convegni o seminari, il 15% si rivolge alla formazione on the job ed il 10% a corsi di formazione svolti in azienda. La job rotation, i corsi per corrispondenza e la formazione on line non raccolgono praticamente alcuna adesione. Per le imprese stabili il discorso è analogo, anche se i corsi di formazione fuori dall'azienda sono scelti da una percentuale leggermente inferiore (89%) mentre cresce la scelta di formare sul luogo di lavoro (24%).

Tabella 34: Cluster di benessere aziendale per attività formative svolte dai soci

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Tra il 2006 ed il 2008, i SOCI hanno partecipato a: Periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro	20,9%	48,8%	30,2%
Tra il 2006 ed il 2008, i SOCI hanno partecipato a: Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	0%	42,9%	57,1%
Tra il 2006 ed il 2008, i SOCI hanno partecipato a: Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza	0%	0%	100%
Tra il 2006 ed il 2008, i SOCI hanno partecipato a: Apprendimento mediante la partecipazione a convegni, seminari o presentazione di prodotti/servizi	28,9%	42,1%	28,9%
Tra il 2006 ed il 2008, i SOCI hanno partecipato a: Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa	32,0%	44,4%	23,6%
Tra il 2006 ed il 2008, i SOCI hanno partecipato a: Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti in azienda	26,1%	30,4%	43,5%
Tra il 2006 ed il 2008, i SOCI hanno partecipato a: Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione on-line svolti in azienda	50%	0%	50%
Tra il 2006 ed il 2008, i SOCI hanno partecipato a: Apprendimento attraverso incontri di consulenza aziendale	44,4%	0%	55,6%

Tra le aziende in crescita, è interessante evidenziare come tutte le modalità di formazione presentate siano state indicate almeno da un'impresa. In più, accanto alla forte presenza della formazione effettuata attraverso corsi svolti fuori dall'impresa, vi sono tre modalità di partecipazione (on the job, partecipazione a convegni o seminari, corsi svolti in azienda) che sono state scelte almeno dal 20% delle imprese del cluster.

La scelta effettuata per formare i dipendenti vede delle differenze meno evidenti tra imprese con diverso indice di benessere. La discrepanza più evidente riguarda la percentuale più elevata di formazione on the job nel cluster in diminuzione (65%) rispetto a quelle degli altri due (48-50%).

Tabella 35: Cluster di benessere aziendale per attività formative svolte dai dipendenti

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Tra il 2006 ed il 2008, i DIPENDENTI hanno partecipato a: Periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro	35,2	41,9	22,9
Tra il 2006 ed il 2008, i DIPENDENTI hanno partecipato a: Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	38,9	38,9%	22,2%
Tra il 2006 ed il 2008, i DIPENDENTI hanno partecipato a: Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza	0,0	0,0	100,0
Tra il 2006 ed il 2008, i DIPENDENTI hanno partecipato a: Apprendimento mediante la partecipazione a convegni, seminari o presentazione di prodotti/servizi	36,8	33,3	29,8
Tra il 2006 ed il 2008, i DIPENDENTI hanno partecipato a: Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa	28,8	49,1	22,1
Tra il 2006 ed il 2008, i DIPENDENTI hanno partecipato a: Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti in azienda	44,8	13,8	41,4
Tra il 2006 ed il 2008, i DIPENDENTI hanno partecipato a: Apprendimento attraverso incontri di consulenza aziendale	0,0	25,0	75,0

La formazione svolta agli apprendisti vede confrontarsi due modelli di approccio differenti relativamente alla partecipazione ai corsi di formazione. La scelta delle imprese nel cluster "in diminuzione" si concentra su quelli svolti in azienda (59%) mentre solo il 29% scelgono di mandare i giovani apprendisti fuori dall'impresa per seguire i corsi di formazione.

Tabella 36: Cluster di benessere aziendale per attività formative svolte dagli apprendisti

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Tra il 2006 ed il 2008, gli APPRENDISTI hanno partecipato a: Periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro	35,2	41,9	22,9
Tra il 2006 ed il 2008, gli APPRENDISTI hanno partecipato a: Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	38,9	38,9%	22,2%
Tra il 2006 ed il 2008, gli APPRENDISTI hanno partecipato a: Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza	0,0	0,0	100,0
Tra il 2006 ed il 2008, gli APPRENDISTI hanno partecipato a: Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa	36,8	33,3	29,8
Tra il 2006 ed il 2008, gli APPRENDISTI hanno partecipato a: Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti in azienda	44,8	13,8	41,4
Tra il 2006 ed il 2008, gli APPRENDISTI hanno partecipato a: Apprendimento attraverso incontri di consulenza aziendale	0,0	25,0	75,0

Al contrario, tra le imprese stabili e tra quelle in crescita la quota di aziende artigiane che scelgono di effettuare corsi di formazione all'interno è decisamente inferiore (30-37%), a vantaggio di una scelta di formazione erogata attraverso corsi svolti esternamente ad esse (55-58%).

Rispetto ai soggetti che organizzano la formazione, non emergono grandi differenze di atteggiamento all'interno dei tre cluster, se non una minima predilezione della formazione erogata da altri soggetti da parte dei soggetti in crescita (24%) rispetto a quelli in diminuzione (18%).

Un discorso analogo si può effettuare per quanto riguarda le materie oggetto di formazione. Come già evidenziato nel corso del capitolo sulla pratica della formazione, le attività tecniche proprie del core business d'impresa e il tema dell'ambiente e sicurezza sono gli ambiti che hanno quasi monopolizzato le scelte degli artigiani. E questo per tutte e tre le tipologie di fruitori: soci, dipendenti ed apprendisti.

Tra i tre cluster non ci sono differenze enormi, anche se in generale le imprese in diminuzione prescelgono maggiormente la formazione tecnica sul core business rispetto alle imprese in crescita. Viceversa, queste ultime usufruiscono di meno dei corsi di ambiente e sicurezza rispetto a quelle in declino.

Questo aspetto può rappresentare un pericoloso campanello d'allarme, non tanto per il benessere dell'impresa quanto per la salute dei lavoratori: in un momento di crescita dell'impresa è importante che la formazione sulla sicurezza non sia "momentaneamente accantonata" a favore di un'altra formazione di tipo tecnico, che può essere tradotta in mag-

gior efficacia ed efficienza da parte dell'azienda.

Le aziende che prevedono di effettuare formazione normalmente preventivano una certa spesa; tra quelle che hanno effettuato formazione che hanno fatto formazione nell'ultimo triennio questo è stato fatto dal 57%. E' normale pensare che non tutte le imprese mettano in preventivo una spesa, talora importante, in formazione quando non hanno chiaro quale sia l'orizzonte di medio periodo. A riprova di questo, si osserva che, a fronte del 63-64% di imprese oltre i 250.000 € di fatturato che preventivano una spesa in formazione, tra le imprese con un fatturato compreso tra i 50.000 € ed i 250.000 € tale quota cala al 43%.

Nei cluster di benessere aziendale troviamo una distribuzione contro-intuitiva: infatti, al crescere del benessere aziendale diminuisce la quota di imprese che hanno preventivato una spesa per la formazione.

Tabella 37: Cluster di benessere aziendale per previsione di budget per la formazione

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Nel triennio 2006-2008 l'impresa non aveva previsto uno specifico budget per le spese di formazione professionale	26,0	42,1	32,0
Nel triennio 2006-2008 l'impresa aveva previsto uno specifico budget per le spese di formazione professionale	32,3	46,9	20,8

Una spiegazione di questo dato può arrivare dalla lettura della filosofia e della struttura delle aziende. Si tratta, in effetti, di imprese piccole, con una buona crescita economica e produttiva, con una buona propensione alla formazione, elemento che considerano anche in maniera strategica, e che realizzano realmente formazione: è possibile che realtà di questo tipo tendano più di altre a gestire la formazione anche con una certa dose di immediatezza, e quindi senza vincolarsi troppo a decisioni prese in momenti in cui i movimenti dei mercati non erano chiari.

Potrebbe quindi trattarsi del sintomo di una migliore adattabilità ai mercati ed ai suoi mutamenti, non preventivabili per definizione.

A questo punto occorre valutare l'efficacia, se non l'efficienza, della formazione sul processo produttivo e organizzativo delle imprese. Il modo più diretto per sapere se la formazione ha avuto una ricaduta positiva sul processo produttivo consiste nel... domandarlo direttamente agli artigiani.

Tabella 38: Cluster di benessere aziendale per ricadute della formazione su processo produttivo

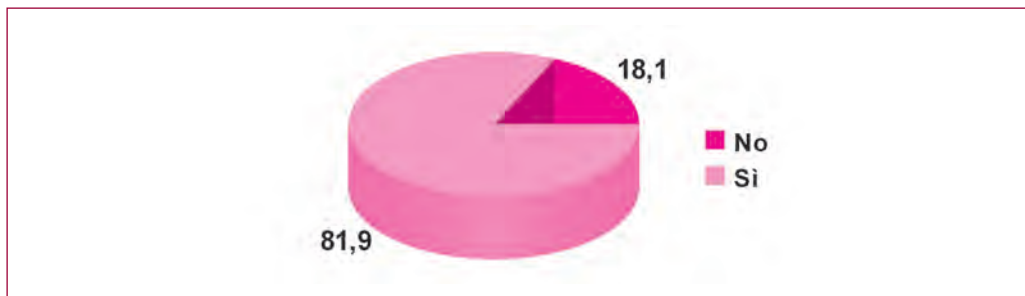
	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
L'attività di formazione del triennio 2006-2008 non ha avuto ricadute produttive sul processo produttivo	26,8	46,3	26,8
L'attività di formazione del triennio 2006-2008 ha avuto ricadute produttive sul processo produttivo	30,1	44,1	25,8
Non abbiamo fatto formazione	38,6	47,5	13,9

La risposta fornita mostra una forte coerenza rispetto all'analisi fino a qui svolta. Intanto, è interessante il dato sulle imprese che non hanno fatto formazione. Esse rappresentano quasi la metà di quelle in diminuzione (48%), il 43% di quelle stabili e solamente il 27% di quelle in crescita.

Le imprese che hanno riscontrato effetti direttamente positivi sono poi il 44% tra quelle in diminuzione, il 47% tra quelle stabili e ben il 59% di quelle in crescita.

Cresce anche, con il migliorare della situazione di benessere aziendale, la quota di artigiani che non hanno riscontrato ricadute dirette: per spiegare questo dato possiamo ipotizzare, ad esempio, che le imprese in crescita siano caratterizzate da un più alto livello di aspettative rispetto alla formazione, per cui anche scostamenti minimi tra il livello atteso di ricaduta e quello riscontrato possano portare ad una valutazione negativa.

Grafico 22: l'attività di formazione a cui ha partecipato nel triennio 2006-2008 ha avuto ricadute sul processo produttivo?



Nel dettaglio, infine, analizziamo le risposte delle imprese che affermano che la formazione ha avuto ricadute positive, domandando loro a cosa è servita la formazione dal punto di vista del processo produttivo.

Tabella 39: a cosa è servita la formazione

E' servita ad accrescere la qualità del prodotto	64,70%
E' servita a migliorare i rapporti organizzativi	10,40%
E' servita a migliorare la gestione dei clienti	6,20%
E' servita a ridurre i costi	5,00%
E' servita ad accrescere le capacità imprenditoriali	13,0%

La tabella successiva mostra alcuni aspetti interessanti: il primo, e che la grande maggioranza delle imprese afferma che la formazione è servita ad accrescere la qualità del prodotto: l'89% delle imprese in diminuzione ma anche il 79% di quelle in crescita.

Il secondo aspetto è che, a parte questa risposta, ciascun cluster ha fornito altre spiegazioni che hanno un certo peso.

Le imprese in diminuzione parlano di una ricaduta in termini di miglioramento dei rapporti organizzativi e della gestione dei clienti. Le imprese stabili evidenziano la rinnovata capacità di accrescere le capacità imprenditoriali. Gli artigiani in crescita sono d'accordo con quest'ultima affermazione ma aggiungono anche che la formazione ha migliorato i rapporti organizzativi. E' sintomatico che le imprese in diminuzione abbiano escluso dalle loro scelte le ricadute rispetto al miglioramento delle capacità imprenditoriali, sintomo del fatto che, come abbiamo peraltro già visto, non si ponevano neppure questo obiettivo. Allora la formazione ha compiti "classici": migliorare l'azienda dal punto di vista della capacità di produrre e da quello della gestione dei suoi confini (i rapporti con i clienti).

Chi si trova in situazione di stabilità sceglie una formazione che migliori il prodotto e che permetta all'artigiano di gestire meglio l'azienda, ma non va ad intaccare la struttura organizzativa. Le imprese in crescita optano per un mix, invece, di miglioramento del prodotto, miglioramento dei rapporti organizzativi e crescita delle capacità imprenditoriali di gestione e di organizzazione.

Tabella 39 bis: Cluster di benessere aziendale per funzione della formazione

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
La formazione è servita ad accrescere la qualità del prodotto	26,0	42,1	32,0
La formazione è servita a migliorare i rapporti organizzativi	44,0	8,0	48,0
La formazione è servita a migliorare la gestione dei clienti	60,0	13,3	26,7
La formazione è servita a ridurre i costi	25,0	50,0	25,0
La formazione è servita ad accrescere le capacità imprenditoriali	3,0	66,7	30,3

2. Relazione tra formazione e benessere aziendale su processo produttivo

“Lo sviluppo economico è legato alle risorse disponibili nel territorio stesso: risorse naturali, umane e di capitale. Ormai in tutti i settori la competitività delle imprese si “gioca” soprattutto sul fattore umano. Ciò vale in particolar modo per un settore “labour intensive” (ad alta intensità di lavoro, piuttosto che di capitale) come quello dell’artigianato in generale. Inoltre, è noto, l’impresa artigiana è da sempre fondata sul ruolo centrale dell’imprenditore e della sua prestazione organizzativa ma anche lavorativa nell’impresa. In un mercato sempre più concorrenziale, la competitività delle imprese è basata sulle capacità di innovazione dei fattori produttivi e del fattore umano in particolare. Quest’ultima capacità di innovazione si sviluppa soprattutto per interrelazione con altri soggetti”²⁴.

Stabilire l’esistenza di una relazione tra due aspetti della vita aziendale, quali benessere e formazione, è fondamentale per comprendere al meglio se e come l’attore pubblico deve realizzare politiche ad hoc per il settore in tema di formazione.

Nel paragrafo precedente abbiamo osservato come la difficoltà principale che hanno molte imprese artigiane, in prevalenza piccole e piccolissime, sia quella di destinare delle risorse economiche o di tempo allo sviluppo commerciale, alla ricerca di nuovi clienti e di nuovi mercati, anche per limitare il pericolo del calo di commesse da parte di uno o più committenti.

Sappiamo, però, che la predisposizione alla formazione in questa direzione da parte delle imprese non è né automatica né diffusa: spesso le imprese vivono la propria storia come un manuale dal quale attingere soluzioni, strategie e mosse vincenti, senza considerare che i contesti di riferimento sono necessariamente differenti, ed i tempi di risposta che richiedono i mercati oggi sono molto più veloci.

Inoltre, ci sono artigiani che, pur capendo di essere in debito di formazione su alcuni temi specifici, non hanno la forza e le risorse per accedere a percorsi formativi o ad attività di *counseling* che potrebbero coinvolgerli in un percorso virtuoso di crescita, personale e professionale²⁵.

In questi paragrafo leggeremo il rapporto che esiste, nelle imprese da noi intervistate, tra il benessere aziendale e la formazione, sia essa effettuata, desiderata, auspicata o rifiutata.

²⁴ Centro Europeo di Impresa e Innovazione del Trentino, *Maestro Artigiano*, Provincia Autonoma di Trento, Assessorato all’Artigianato e Cooperazione

²⁵ “Un modello produttivo basato sulla centralità dell’apprendimento implica necessariamente la centralità del fattore lavoro. Il lavoro diviene per la quasi totalità dei ruoli lavoro cognitivo, ossia lavoro speso per produrre, trasformare, trasferire o usare conoscenze, applicate alle finalità più varie”. M. Ruffino, *Accedere all’apprendimento, fra diritti e necessità. La condizione complessa del sapere artigiano*, in *La Formazione Continua nell’Artigianato*, Fondartigianato, CGIL, Smile, <http://www.cgil.it/Archivio/SettoriProduttivi/ARTIGIANATO/Materiali%20per%20seminari%20artigianato.pdf>

2.1 La predisposizione alla formazione ed il benessere aziendale

Il primo aspetto da analizzare nel rapporto tra formazione e benessere aziendale è, certamente, la percezione che l'imprenditore artigiano ha circa la formazione.

L'atteggiamento verso la formazione è fondamentale nell'approccio degli imprenditori per il fatto che si tratta di un elemento i cui effetti non si colgono quasi mai a breve termine, per cui spesso può essere vista come un elemento non necessario, se non addirittura dannoso in quanto momento che sottrae risorse e tempo alla produzione.

L'incrocio tra i due dati mostra già una prima relazione: all'interno del cluster "in crescita", l'84% degli imprenditori afferma che la formazione è un elemento importante, percentuale che scende al 66% nel cluster "in diminuzione" ed al 57% nel cluster "stabile".

Tabella 40: Cluster di benessere aziendale per valore assegnato alla formazione

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Ritiene che la formazione sua e degli addetti della sua azienda sia: un elemento importante	33,5	39,8	26,8
Ritiene che la formazione sua e degli addetti della sua azienda sia: un elemento obbligatorio o non rilevante	32,8	57,3	9,9

Esiste anche una relazione tra atteggiamento verso la formazione e risultati in termini di fatturato. Tra gli intervistati che lo considerano un elemento obbligatorio o non rilevante il 61% ha un fatturato che non supera i 150.000€ oppure non risponde alla domanda, segnale questo di una certa chiusura. Tale quota, per contro, cala al 33% tra chi dichiarato di considerare la formazione un elemento importante.

Tabella 41: Importanza della formazione per classe di fatturato

	La formazione è un elemento importante	La formazione è un elemento obbligatorio o non rilevante
Classe di fatturato: fino a 25.000 €	57,1	42,9
Classe di fatturato: da 25.001€ a 50.000 €	44,7	55,3
Classe di fatturato: da 50.001€ a 150.000 €	64,4	35,6
Classe di fatturato: da 150.001€ a 250.000 €	73,7	26,3
Classe di fatturato: da 250.001€ a 500.000 €	70,6	29,4
Classe di fatturato: oltre i 500.000 €	74,2	25,8
Classe di fatturato: rifiuta di rispondere	51,3	48,7

Ma quali sono i motivi per fare formazione in un'azienda, o quanto meno nella propria azienda, secondo gli artigiani piemontesi?

La serie di domande che sono state poste agli artigiani approfondisce l'approccio valutativo degli imprenditori nei confronti della formazione.

Utilizzando il metodo della *cluster analysis*, sono stati definiti ed isolati quattro gruppi di imprenditori che forniscono risposte "tipiche".

- **Cluster 1: PARSIMONIOSI.** Forniscono a tutte le domande una risposta mediamente bassa ma mai assolutamente negativa; inoltre, segnalano di tenere in considerazione la formazione quale strumento per una migliore gestione strategica dell'azienda. 143 casi, pari 37%.
- **Cluster 2: CONCRETI E IMMEDIATI.** La formazione ha lo scopo di far emergere e consolidare l'esperienza dei dipendenti mettendoli in grado di risolvere i problemi concreti del lavoro, il tutto per migliorare le performances complessive dell'azienda. 111 casi, pari al 29%.
- **Cluster 3: SEGUACI DELLA FORMAZIONE.** Danno giudizi complessivamente molto positivi su tutti i temi, con qualche dubbio, nel complesso mai maggioritario, rispetto al cambio generazionale e all'inserimento di figure strategiche. 101 casi, pari al 26%.
- **Cluster 4: NEGAZIONISTI.** Per questi imprenditori la formazione è sempre per niente importante. Alcuni di loro si limitano a segnalare una qualche importanza rispetto alla capacità di mettere gli addetti in grado di risolvere problemi concreti sul lavoro. 50 casi, pari al 13%.

Tabella 42: Cluster di benessere aziendale per atteggiamento verso la formazione

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Atteggiamento verso la formazione: Parsimoniosi	37,4	35,8	26,8
Atteggiamento verso la formazione: Concreti e immediati	38,7	52,3	9,0
Atteggiamento verso la formazione: Seguaci	22,8	45,5	31,7
Atteggiamento verso la formazione: Negazionisti	32,0	56,0	12,0

La relazione mostra in maniera netta come vi sia una relazione significativa tra atteggiamento verso la formazione e situazione di benessere aziendale, soprattutto per le imprese in crescita: in questo gruppo, infatti, quasi il 40% delle imprese è classificato come "seguace della formazione", ed un altro 41% si mostra sì parsimonioso, ma attento a coglierne il valore strategico.

Sono meno presenti, invece, i soggetti che ne negano il valore (7% vs 13%) e quelli che ne

colgono il valore in termini puramente strumentali ed immediati (12% vs 29%).

Tra le imprese “in diminuzione”, è bassa la quota di chi crede fermamente nella formazione (18% vs 26%) mentre sono maggiori della media i parsimoniosi (36% vs 32%) ed i concreti ed immediati (34% vs 29%).

Essere predisposti in maniera favorevole nei confronti della formazione è, quindi, un fattore di accrescimento delle probabilità di essere un’azienda in crescita: chi non la considera importante o strategica corre già in partenza il serio rischio di “perdere i treni” dello sviluppo e del potenziamento delle proprie attività.

Si osserva questa relazione anche da un altro punto di vista, analizzando i dati raccolti. Nel corso del capitolo sulla cultura e l’atteggiamento dell’impresa nei confronti della formazione, l’analisi aveva evidenziato la presenza di due fattori latenti che spiegano la visione che soggiace ai comportamenti delle imprese.

Da un lato, la formazione è vista come uno strumento per adattare meglio l’azienda ai cambiamenti imposti dal mercato e dalle norme; dall’altro lato, la formazione è assunta come uno strumento atto a promuovere il cambiamento.

Incrociando queste differenti *vision* strategiche della formazione con la situazione di benessere aziendale delle imprese artigiane emerge chiaramente una differenza tra le imprese in diminuzione e le altre: tra le prime, sono maggioritarie (55%) quelle che considerano la formazione come un mezzo adattativo. Tra le imprese stabili o in crescita, invece, la maggioranza (54-56%) è rappresentata da quelle che la considerano uno strumento di promozione del cambiamento.

Tabella 43: Cluster di benessere aziendale per atteggiamento dell’azienda verso l’uso della formazione

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
La formazione è importante come strumento per: adattare meglio l’azienda	37,4	43,3	19,3
La formazione è importante come strumento per: promuovere il cambiamento	29,3	48,0	22,7

Come evidenziato dalla tabella successiva, avere a disposizione o no delle figure, interne od esterne all’azienda, che si occupino di formare gli addetti discrimina molto tra le imprese che rientrano nel cluster di benessere denominato “in diminuzione” e quelle stabili o in crescita. Nel primo cluster, solo il 39% ha una figura di questo tipo mentre negli altri due cluster la quota, identica per i due gruppi, è pari al 54%.

Tabella 44: Cluster di benessere aziendale per presenza di figure che si occupano della formazione

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Sono previste in azienda figure che si occupano della formazione degli addetti: No	39,8	41,3	18,9
Sono previste in azienda figure che si occupano della formazione degli addetti: Sì	26,5	50,3	23,3

E' evidente come la scelta, o l'impossibilità, di non fare formazione costituisca un elemento depauperante delle prospettive di crescita delle imprese artigiane piemontesi. Particolarmente preoccupanti appaiono quelle situazioni nelle quali elementi oggettivi di limitatezza, come ad esempio un basso fatturato, si intersecano a modelli di gestione dell'azienda che sottovalutano il valore della formazione, o di quello dell'offerta formativa esistente.

2.2 La formazione idonea per l'impresa ed il benessere aziendale

La predisposizione positiva alla formazione abbiamo visto essere un fattore positivo per l'impresa, ma soprattutto per il fatto che viene messa in pratica attraverso scelte opportune, a partire da quella dei collaboratori.

Abbiamo domandato al campione di artigiani quale sia, nel momento in cui si sceglie di avvalersi di un nuovo addetto, quale sia la formazione che viene maggiormente privilegiata.

La risposta è abbastanza netta: come già osservato in precedenza, quasi due artigiani su tre indicano una buona formazione di base ed il 20% sceglie l'acquisizione di competenze in altri posti di lavoro. Solo il 13% predilige la possibilità di acquisire competenze nella propria azienda, al di là di molti proclami in tale direzione che vengono spesso fatti dalle aziende, e non solo da quelle artigiane. Infine, solamente sei aziende, l'1,6% del totale, indicano di privilegiare la partecipazione a corsi di formazione.

Privilegiare un tipo di formazione, scolastica, on the job o potenziale, piuttosto che un'altra è un atteggiamento connesso all'idea che si ha della formazione in azienda e del suo valore per l'impresa.

Come si può osservare nella tabella successiva, l'incrocio tra questa domanda ed i cluster nati dall'approccio valutativo degli imprenditori nei confronti della formazione evidenzia questo fatto.

La formazione di base viene scelta dalla quasi totalità del gruppo "concreti e immediati", a riprova ulteriore che il desiderio di questo gruppo è quello di avere un approccio immediato con la formazione: le competenze e gli skills devono poter essere utilizzati immediatamente

sul luogo di lavoro, per cui una buona formazione di base, pregressa e consolidata al momento di entrare in azienda, può essere impiegata da subito.

Anche per i negazionisti assistiamo ad un atteggiamento simile (74%), anche se qualche favore in più va all'acquisizione di competenze in altri luoghi di lavoro (16%). Il principio è però il medesimo di quello enunciato per i concreti ed immediati: se formazione deve essere, che almeno sia una formazione acquisita fuori dall'azienda, a scuola o in altri luoghi di lavoro.

Le cose cambiano per gli altri due cluster: tra i parsimoniosi salgono sia la scelta dell'acquisizione di competenze in altri posti di lavoro (23% vs il 16% e l'8% dei due cluster precedenti), sia per la predilezione verso l'acquisizione di competenze nella propria azienda (20% vs 4% e 5%). Un atteggiamento ancora più accentuato si riscontra tra i seguaci della formazione, unico gruppo nel quale la predilezione per la formazione di base è, seppur di poco, inferiore al 50%. In questo gruppo quasi un imprenditore artigiano su tre.

Questi due cluster hanno quindi un maggior occhio di riguardo rispetto al training on the job, soprattutto a quello che è stato svolto all'esterno: questa preferenza si può leggere sia come preferenza verso una formazione consolidata e "pagata da altri", sia come attenzione verso una crescita della ricchezza di competenze e di saper fare della propria impresa che passa anche dal confronto con il mondo esterno.

Tabella 45: Atteggiamento verso la formazione per aspetto formativo privilegiato nella scelta del collaboratore

	Quando sceglie un collaboratore, cosa privilegia maggiormente della sua formazione?			
	Una buona formazione di base	La partecipazione a corsi di formazione	L'acquisizione di competenze in altri luoghi di lavoro	La possibilità di acquisire competenze nella sua azienda
Atteggiamento verso la formazione: Parsimoniosi	57,7	0,0	22,8	19,5
Atteggiamento verso la formazione: Concreti e immediati	84,7	1,8	8,1	5,4
Atteggiamento verso la formazione: Seguaci	49,5	1,0	32,7	16,8
Atteggiamento verso la formazione: Negazionisti	74,0	6,0	16,0	4,0

“Rubare” un lavoratore ad un'altra impresa significa anche, in qualche modo, ridurre un eventuale svantaggio competitivo che si aveva rispetto a questa, o comunque dare nuova linfa e nuovi stimoli al sistema produttivo ed organizzativo dell'impresa.

Una volta acquisita la professionalità in azienda, può essere necessario formarla, e nel corso del capitolo sul capitale umano avevamo osservato le indicazioni delle imprese: molta formazione pratica, on the job, un po' di apprendimento attraverso corsi di formazione svolti fuori dall'azienda, una minima job rotation, alcuni corsi in azienda. E poco più.

Tabella 46: Cluster di benessere aziendale per formazione ritenuta idonea per gli addetti

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro	34,0	46,0	19,9
Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	31,3	31,3	37,5
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza	20,0	0,0	80,0
Apprendimento mediante la partecipazione a convegni, seminari o presentazione di prodotti/servizi	18,2	63,6	18,2
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa	24,3	46,6	29,1
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti in azienda	50,0	20,8	29,2
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione on-line svolti in azienda	100,0	0,0	0,0
Apprendimento attraverso incontri di consulenza aziendale	0,0	0,0	100,0

La tabella precedente mostra come questa valutazione di idoneità dei corsi si incroci con il cluster di benessere aziendale: le differenze che emergono tra i cluster sono notevoli.

L'apprendimento tramite corsi di formazione esterni all'azienda viene scelto dal 37% delle imprese in crescita, contro il 19% di quelle in diminuzione ed il 27% di quelle stabili. Si tratta di un dato significativo, e che secondo noi è solamente in parte dovuto alla maggiore disponibilità economica di imprese con un andamento positivo dei dati economico-finanziari. Infatti, un altro strumento di apprendimento che ha sicuramente dei costi organizzativi, ma che non comporta esborsi monetari, quale è la job rotation, viene scelta dal 15% delle imprese in crescita, e solo dall'8% di quelle in diminuzione e dal 6% di quelle stabili.

Anche per la formazione ritenuta più idonea per i titolari e per i soci i risultati sono simili. La formazione sul luogo di lavoro è quella scelta da più imprese, ma cambia il suo peso nei vari cluster.

Tra le aziende in diminuzione la quota è del 74%, valore che scende al 69% tra le imprese stabili ed al 59% tra quelle in crescita. In quest'ultimo gruppo ritroviamo poi un terzo delle imprese che indicano la formazione svolta all'esterno (27% tra le aziende in diminuzione),

il 12% che sceglie la presenza a convegni e presentazioni (vs 5%) ed un ulteriore 7% che opta per la partecipazione a corsi svolti internamente (contro il 3% delle imprese in diminuzione ed un caso solamente tra quelle stabili).

Tabella 47: Cluster di benessere aziendale per formazione ritenuta idonea per i titolari

	Cluster di benessere aziendale		
	In diminuzione	Stabile	In crescita
Periodi di formazione, apprendimento o esperienza pratica sul luogo di lavoro o in situazione di lavoro	35,8	46,0	18,1
Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	40,0	32,0	28,0
Autoapprendimento mediante formazione a distanza, corsi per corrispondenza	0,0	0,0	100,0
Apprendimento mediante la partecipazione a convegni, seminari o presentazione di prodotti/servizi	20,0	46,7	33,3
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti fuori dall'impresa	29,6	47,0	23,5
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione svolti in azienda	36,4	9,1	54,5
Apprendimento attraverso la partecipazione a corsi di formazione on-line svolti in azienda	50,0	12,5	37,5
Apprendimento attraverso incontri di consulenza aziendale	25,0	25,0	50,0

La lettura delle risposte circa la predisposizione alla formazione e la scelta della formazione più idonea ha consentito di delineare un quadro abbastanza chiaro del quadro di riferimento che le imprese artigiane hanno circa la formazione e la ricaduta in termini di benessere aziendale. Occorre ora effettuare lo stesso tipo di valutazione rispetto all'uso effettivo di formazione che viene effettuato dall'impresa.

Il ricorso agli interventi pubblici per la formazione

Quando la formazione genera un capitale umano trasferibile da un'impresa all'altra, chi ha ricevuto tale formazione può cambiare lavoro, impedendo all'impresa che ha investito di ottenere parte dei ricavi. In tali circostanze, la formazione può essere inferiore al livello socialmente desiderabile, e si giustificano interventi pubblici che incentivino le imprese a investire di più in formazione.

G. Brunello, P. Neirotti e E. Paolucci, www.lavoce.info, 01.07.2003

1. Linee di finanziamento

1.1 Utilizzo

Le linee di finanziamento utilizzate potenzialmente utilizzabili per finanziare con fondi pubblici delle attività formative sono varie:

- DLGS n. 297/99 Progetti di ricerca e formazione su bandi MURST (D.M. 593 del 08/08/00 art.12)
- LR 12/04 - Fondo di garanzia a favore dell'imprenditoria femminile e giovanile
- LEGGE Regionale n. 56/86 - Interventi per la qualità aziendale nel sistema delle imprese minori
- LEGGE Regionale n. 21/97 - Finanziamenti agevolati per le imprese artigiane
- VII Programma Quadro di Ricerca Sviluppo Tecnologico e Dimostrazione dell'Unione Europea
- Finanziamenti previsti dal Fondo Sociale Europeo (FSE)

In linea generale possiamo affermare che solamente il 7% delle aziende intervistate conosce ed ha utilizzato almeno una linea di finanziamento, ed il 3% conosce e vorrebbe utilizzarne almeno una. La risposta più frequente è l'assoluta non conoscenza (riscontrata nel 74% delle risposte) delle suddette linee di finanziamento. Che imprese sono quelle che utilizzano o che conoscono e vorrebbero utilizzare questi fondi di finanziamento?

Gli incroci mostrano come non vi siano differenze in termini di localizzazione territoriale, settore di attività economica, presenza di apprendisti in azienda. La variabile che discrimina il comportamento e/o l'intenzione di utilizzo è, ancora una volta, la dimensione d'impresa, intesa però soprattutto come classe di fatturato, più che come numero di addetti.

Infatti, l'80% delle risposte positive sono fornite da imprese che dichiarano un fatturato superiore a 150.000 €, ed il 70% da aziende con fatturato superiore a 250.000 €. Inoltre, la stessa conoscenza delle linee di finanziamento scompare letteralmente al diminuire del fatturato aziendale, passando dal 35% per chi ha un fatturato superiore al mezzo milione di euro al 2% per le imprese con un fatturato inferiore a 25.000 €.

Grafico 22: Conoscenza delle forme di finanziamento e di agevolazioni sulla formazione per valore del fatturato



Emerge chiaramente, quindi, come il tema della conoscenza e dell'informazione sia essenziale per la promozione di politiche formative per le imprese artigiane.

Anche tra le imprese di più grandi dimensioni, infatti, quasi i due terzi dei soggetti è escluso dalla conoscenza di strumenti ed opportunità che potrebbero essere colti ed utilizzati a fini di crescita e di sviluppo della capacità competitiva, singola e di sistema.

Questi dati sono molto influenzati, poi, dall'appartenenza dell'impresa artigiana ad uno specifico gruppo di riferimento: mantenendo la suddivisione presentata in questo capitolo (Diffidenti, Positivi, Potenziali e Negativi), osserviamo come vi sia una grande differenza tra i positivi e gli altri gruppi, in modo particolare i potenziali ed i negativi.

Tra i positivi la percentuale di risposte "non conosco" è pari al 58%, molto inferiore all'84-85% degli altri due insiemi appena menzionati. La metà delle risposte "conosco e ho utilizzato" sono presenti in questo gruppo, così come l'88% delle intenzioni di utilizzo ("conosco e vorrei utilizzare").

Tabella 48: Tipologie di investimento in formazione per conoscenza e/o utilizzo dei finanziamenti

	Tipologia di investimento in formazione			
	Diffidenti	Positivi	Potenziali	Negativi
Conoscenza o utilizzo dei finanziamenti: non conosco	72,1	57,7	83,7	85,3
Conoscenza o utilizzo dei finanziamenti: conosco ma non utilizzo	26,5	36,1	15,7	13,1
Conoscenza o utilizzo dei finanziamenti: conosco e vorrei utilizzare	0,2	3,6	0,2	0,3
Conoscenza o utilizzo dei finanziamenti: conosco e ho utilizzato	1,2	2,6	0,5	1,3

Scendendo nel dettaglio, osserviamo come la percentuale più elevata di aziende che non conoscono uno specifico strumento di finanziamento si riscontri per il VII Programma Quadro di Ricerca Sviluppo Tecnologico e Dimostrazione dell'Unione Europea (81%), mentre quella più bassa (un pur sempre elevato 68%) si ha per la Legge Regionale n. 21/97 - Finanziamenti agevolati per le imprese artigiane. Questa è anche la linea di finanziamento che registra la percentuale più elevata di imprese che l'hanno utilizzata o che la vorrebbero utilizzare (6%), quota che tra le altre linee di finanziamento non raggiunge mai il 3%.

Tabella 49: Conoscenza e/o utilizzo dei finanziamenti per tipo di finanziamento

	Non conosco	Conosco ma non ho utilizzato	Conosco e vorrei utilizzare	Conosco e ho utilizzato
DLGS n. 297/99 Progetti di ricerca e formazione su bandi MURST (D.M. 593 del 08/08/00 art.12)	64,4%	34,50%	1,00%	0,00%
LR 12/04 - Fondo di garanzia a favore dell'imprenditoria femminile e giovanile	79,00%	20,30%	0,30%	0,50%
LEGGE Regionale n. 56/86 - Interventi per la qualità aziendale nel sistema delle imprese minori	72,20%	24,90%	1,30%	1,60%
LEGGE Regionale n. 21/97 Finanziamenti agevolati per le imprese artigiane	68,10%	25,70%	1,60%	4,70%
VII Programma Quadro di Ricerca Sviluppo Tecnologico e Dimostrazione dell'Unione Europea	80,80%	17,90%	1,00%	0,30%
Finanziamenti previsti dal Fondo Sociale Europeo (FSE)	78,70%	19,50%	1,00%	0,80%

1.2 Canali di informazione

Proprio il delicato tema dell'informazione era oggetto della domanda successiva del questionario: "Da chi era stato informato?".

Quasi un'azienda su due (44%) dichiara di essersi informata personalmente mentre numerosi sono i gruppi che sono stati informati dalle associazioni di categoria (39%) e dall'ente pubblico (37%). Le agenzie private di consulenza aziendale svolgono, da questo punto di vista, un ruolo più defilato, essendo state canali di passaggi di comunicazioni solo nel 19% dei casi. Le agenzie o gli enti formativi, d'altra parte, si pongono in una situazione peggiore, con solamente il 4% di imprese informate da tali soggetti. Ciascun imprenditore poteva, ovviamente, aver ricevuto informazioni da uno o più canali, per cui la percentuale complessiva è superiore a 100. Osserviamo ora nel dettaglio chi sono i soggetti che hanno avuto informazioni da ciascuna fonte:

- Aziende che sono state informate dall'**ente pubblico**: sono prevalentemente localizzate in provincia di Torino (62% vs 50%) e nel settore dei servizi (31% vs 23%), a discapito soprattutto delle riparazioni (17% vs 23%). Non sono molto presenti le imprese che si rivolgono solamente al mercato delle imprese (21% vs 38%) e quelle con un indice di benessere stabile (29% vs 45%). Infine, il 74% (contro il 64% complessivo) ritiene che i finanziamenti o le agevolazioni pubbliche siano strumenti utili alla promozione della formazione.
- Aziende che sono state informate dall'**associazione di categoria**: sono prevalentemente localizzate fuori dalla provincia di Torino (68% vs 50%) e appartengono ai settori delle riparazioni (39% vs 23%) e della meccanica (38% vs 31%). Sono quasi tutte iscritte alle associazioni di categoria (93% vs 72%) e operano, esclusivamente o in forma mista, per il mercato delle imprese (89% vs 82%). Sono aziende in larga misura non in difficoltà (84% vs 78%) e che hanno una certa diffidenza nei confronti dell'utilità delle agevolazioni pubbliche in tema di formazione (43% vs 36%).
- Aziende informate da **società di consulenza aziendale privata**: maggiormente presenti tra le imprese metalmeccaniche (36% vs 31%), sono quelle in cui è più bassa la quota di iscritte alle associazioni di categoria (43% vs 28%). Dedite quasi esclusivamente al mercato delle imprese (71% vs 38%), sono più grandi della media, sia come numero di addetti (il 43%, contro il 27% complessivo, ha oltre 10 addetti), che come fatturato (superiore a 250.000€ nel 76% delle aziende, contro il 62% complessivo). Sono aziende che non crescono (14% vs 33%) e che credono poco nell'utilità delle agevolazioni pubbliche in tema di formazione (52% vs 36%).
- Imprenditori che si sono **informati personalmente**: è il gruppo per i quali i risultati ripercorrono maggiormente i valori medi, segno che si tratta di un atteggiamento comune e trasversale a settori, luoghi, dimensioni e situazioni di salute differenti. L'unico

scostamento rilevante segnala come nel 40% (vs 28% complessivo) queste aziende non sono iscritte ad associazioni di categoria²⁶.

Infine, abbiamo domandato cosa dovrebbe essere fatto dall'ente pubblico per incentivare la formazione. Anche in questo caso le imprese avevano la possibilità di scegliere più risposte. Le opzioni scelte sono sostanzialmente quattro (su sei presentate), e la prima tra queste segnala come sia vissuta come necessaria la semplificazione delle procedure per accedere agli incentivi (43%). Sono poi state scelte la necessità di promuovere l'offerta provata di formazione (30%), la promozione e l'incremento degli incentivi (29%) e la possibilità di fornire maggiori informazioni sulle opportunità in vigore (27%).

A parte qualche piccola differenza, queste risposte/richieste sono trasversali a tutto il mondo artigiano, senza grandi distinzioni di settore, di territorio o di dimensione d'impresa.

Vi sono, dicevamo, alcune eccezioni che fanno riferimento soprattutto alla richiesta di avere maggiori informazioni sulle opportunità in vigore; tale richiesta emerge con più forza nelle imprese di più piccole dimensioni, sia in termini di addetti (59% fino a 5 addetti, contro il 48% complessivo) che in termini di fatturato (40% fino a 150.000 € a fronte di un 25% complessivo). Inoltre, si tratta di un gruppo di imprese in cui è quasi assente l'elemento della crescita nel benessere economico (aziende in crescita: 4% vs 24%).

Si tratta nella quasi totalità di imprese che non ritengono utili forme di finanziamento o di agevolazioni pubbliche per la promozione della formazione (92% vs 50%), e che nella nostra suddivisione si situano quasi esclusivamente tra le imprese diffidenti (47% vs 27%) e tra quelle potenziali (45% vs 23%). Quello dell'offerta certificata di formazione risulta essere quindi la prima barriera da abbattere per avvicinare i soggetti più lontani e diffidenti.

2. Imprese e formazione

La formazione può rappresentare, per le imprese, un investimento anche di forte entità, soprattutto per quelle di piccole o piccolissime dimensioni. Come abbiamo visto nel corso del capitolo sulla pratica della formazione, esiste una fetta non piccola di aziende (40%), tra quelle che considerano la formazione un elemento importante, che non hanno investito in attività formative nel corso dell'ultimo triennio.

Si tratta di situazioni in cui le barriere economiche all'accesso possono rappresentare un notevole deterrente, soprattutto quando l'investimento da effettuare è sui collaboratori, che per definizione sono mobili e sempre potenzialmente disponibili sul mercato.

Per valutare il significato dell'intervento economico pubblico nella formazione abbiamo posto alcune domande mirate agli artigiani presenti nel campione.

²⁶ In questa descrizione non abbiamo riportato quella del gruppo delle imprese informate da agenzie o enti formativi per la scarsa numerosità (5 casi).

In primo luogo abbiamo domandato alle imprese se ritengono utili alla promozione della formazione il finanziamento o le agevolazioni pubbliche.

Il risultato che emerge è già degno di riflessione: infatti, “solo” il 42% delle imprese dà una risposta affermativa, un dato probabilmente inferiore a quello atteso, soprattutto perché si scontra con la comune tendenza da parte di molte imprese di vedere l’agevolazione pubblica come intervento necessario per poter accedere ad alcuni servizi. Se questo è vero, è evidente che tale intervento si presenta come necessario, ma talora non sufficiente.

Esiste certamente, a monte di questa valutazione, il tipo di percezione che si ha della formazione. La tabella successiva mostra come, tra chi considera la formazione un elemento obbligatorio o non rilevante, la quota di chi non ritiene utili le agevolazioni pubbliche per la promozione della formazione sia pari all’85%, percentuale che scende al 44% tra chi la ritiene un elemento importante.

Tabella 50: Valutazione dell’utilità della formazione per valore dato ai finanziamenti e/o alle agevolazioni pubbliche per la promozione della formazione

	Ritiene che la formazione sua e degli addetti della sua azienda sia soprattutto:	
	Elemento importante	Elemento obbligatorio o non rilevante
Le forme di finanziamento e/o di agevolazioni pubbliche sono strumenti utili alla promozione della formazione	50,0	50,0
Le forme di finanziamento e/o di agevolazioni pubbliche NON sono strumenti utili alla promozione della formazione	87,7	12,3

Oltre all’atteggiamento verso la formazione, è significativo il rapporto tra l’opinione circa l’utilità delle agevolazioni e il reale investimento effettuato in formazione nel corso dell’ultimo triennio. Da questo incrocio emergono quattro gruppi, escludendo una piccola quota di aziende (7%) che dichiara di aver effettuato dei corsi ma solo per gli apprendisti.

<p>GRUPPO 4 – Negativi Non ha investito in attività formative Non ritiene utili le agevolazioni pubbliche 29%</p>	<p>GRUPPO 1 – Diffidenti Ha investito in attività formative Non ritiene utili le agevolazioni pubbliche 30%</p>
<p>GRUPPO 3 – Potenziali Non ha investito in attività formative Ritiene utili le agevolazioni pubbliche 14%</p>	<p>GRUPPO 2 – Positivi Ha investito in attività formative Ritiene utili le agevolazioni pubbliche 27%</p>

Ciascuno dei quattro gruppi di imprese è caratterizzato da una particolare composizione che varia in molte sue caratteristiche: localizzazione, dimensione, fatturato, benessere.

- **Gruppo 1: i Diffidenti.** In questo gruppo sono presenti imprese che hanno investito in attività formative ma che non ritengono utili le agevolazioni pubbliche.
- **Gruppo 2: i Positivi.** Sono le imprese che hanno effettuato investimenti in formazione e che ritengono siano utili le agevolazioni degli enti pubblici.
- **Gruppo 3: i Potenziali.** Si tratta forse del gruppo più interessante, soprattutto se letto in un'ottica di programmazione di politiche formative a servizio del lavoro e dello sviluppo economico.
- **Gruppo 4: i Negativi.** Sono le imprese che si sono tenute lontane dalla formazione e che non ritengono di alcuna utilità le politiche pubbliche di agevolazione alla formazione.

2.1 I Diffidenti

Nel corso del capitolo 4 avevamo evidenziato la presenza di quattro cluster di imprese caratterizzati da un differente atteggiamento nei confronti della formazione.

Questo è il gruppo in cui maggiore è la presenza dei Negazionisti (32% vs 14%), a dimostrazione del fatto che esiste in qualche modo una posizione di conflitto con il tema della formazione, anche quando questa viene praticata in azienda. Conflitto ma non guerra aperta: infatti, oltre i due terzi degli artigiani presenti in questo gruppo ritiene la formazione un elemento importante (69% vs 67%).

Tra tutti e quattro i gruppi è quello meno presente in provincia di Torino (37% vs 46%) e nella metalmeccanica (17% vs 27%), a favore di costruzioni e riparazioni. Metà delle aziende, contro il 39% complessivo, ha un mercato di riferimento equamente diviso tra imprese e consumatori finali, mentre è più basso del dato complessivo (23% vs 33%) quello dei soggetti che si rivolgono solo al mercato delle imprese. Questo è il gruppo di imprese in cui sono più presenti quelle che hanno avuto apprendisti nell'ultimo triennio (53% vs 44%).

Rispetto al dato complessivo non ci sono grandi scostamenti sulla dimensione d'impresa, ne' come numero di addetti e neppure come fatturato.

I risultati di queste aziende in termini di benessere aziendale segnalano come sia bassa la quota di quelle in crescita (11% vs 20%) mentre quelle in diminuzione hanno un peso esattamente uguale a quello che hanno nel complesso.

Le imprese artigiane appartenenti a questo gruppo, quindi, hanno una certa difficoltà a crescere, indipendentemente dalle dimensioni; con la formazione hanno un rapporto difficile, forse segnato dalla difficoltà a verificarne immediatamente l'impatto sul benessere azien-

dale. La diffusa presenza di imprese con apprendisti può essere letta con un atteggiamento strumentale, quasi difensivo, rispetto all'istituto dell'apprendistato, anche se implica la necessità di un approccio anche formale con il tema della formazione. Ciò non sembra limitare la diffidenza rispetto all'intervento pubblico, sia normativo che agevolativo, in materia di formazione nelle imprese, anzi forse le inevitabili difficoltà burocratiche esistenti nei percorsi contribuiscono a rafforzarla.

2.2 I Positivi

Rispetto all'atteggiamento nei confronti della formazione, questo gruppo si colloca fondamentalmente tra i Seguaci della formazione (45% vs 25%) e tra i Parsimoniosi (42% vs 32%), confermando quindi un profilo molto positivo anche in termini di predisposizione a priori: infatti, il 93% (vs 67%) degli intervistati compresi in questo gruppo dichiara che la formazione è un elemento importante.

Questo gruppo, maggiormente presente in provincia di Torino (54% vs 46%), è costituito per il 62% (vs 49%) da imprese di dimensione non micro (almeno 6 addetti). Oltre la metà delle imprese (52% vs 44%) ha avuto apprendisti negli ultimi tre anni.

Il 37% (vs 23%) ha un fatturato superiore ai 500.000 €, ed il 63% (vs 46%) supera i 250.000 €, ed i risultati in termini di benessere aziendale indicano che il 39% delle imprese del gruppo, contro il 20% complessivo, si pongono tra le aziende in crescita. Anche la quota di imprese in diminuzione (26%) è la più bassa in assoluto (34%, valore della media complessiva).

Le aziende artigiane comprese in questo gruppo hanno una dimensione importante, relativamente al mondo artigiano, e crescono molto più della media. Hanno percorsi di ingresso formativi e professionalizzanti che vedono l'apprendistato come uno strumento d'attacco, come una risorsa per crescere e per dare maggiori occasioni di crescita professionale dei singoli, e quindi anche dell'impresa.

2.3 I Potenziali

Si tratta del gruppo numericamente più ridotto, ma molto interessante dal punto di vista dell'approccio alla formazione e, appunto, delle sue potenzialità.

Rispetto all'importanza della formazione nella vita aziendale i soggetti di questo gruppo hanno un approccio concreto ed immediato (57% vs 29%) e sono quasi assenti i Seguaci della formazione (9% vs 25%).

Due imprese su tre giudicano la formazione un elemento obbligatorio o non rilevante, percentuale doppia rispetto a quella complessiva.

Sono molto presenti le imprese metalmeccaniche (38% vs 27%) e quelle di dimensioni più piccole, sia come addetti (il 65% non supera i 5 addetti, contro il 51% complessivo) che come fatturato (la metà non supera i 150.000 €, quota che complessivamente arriva al 29%). Ben il 73% delle imprese di questo raggruppamento, contro il 56% complessivo, non ha avuto apprendisti nel triennio 2006-2008.

Il 44%, contro il 33% totale, si rivolge esclusivamente al mercato delle imprese, a discapito della quota di chi non differenzia la propria attività su entrambi i mercati (28% vs 39%).

Queste sono aziende che non crescono (6% vs 20%) e convivono una forte stabilità (59%) ed un'importante quota di aziende in diminuzione (35%).

Queste sono imprese che sopravvivono, quando va bene, senza prospettive di crescita. Di piccole dimensioni e con mercati qualitativamente limitati ed omogenei, non vedono nella formazione un elemento di crescita, se non in termini di immediatezza dei risultati.

Pur giudicando la formazione un elemento accessorio, se non puramente obbligatorio o irrilevante, sono interessati ad un maggiore intervento pubblico rispetto alle agevolazioni nell'ambito formativo. Tale atteggiamento può sì coprire il desiderio di utilizzare in modo quasi strumentale delle risorse pubbliche, ma può anche rappresentare un primo segnale di interesse, seppur condizionato, verso una realtà sconosciuta.

2.4 I Negativi

In questo gruppo troviamo le imprese artigiane che si descrivono apparentemente lontane dalla formazione: non l'hanno mai utilizzata e non ritengono utili interventi pubblici di incentivazione.

In maniera molto contro-intuitiva, osserviamo come qui sia presente un 81% di imprese che considera la formazione un elemento importante, contro una media complessiva del 67%. I soggetti di questo gruppo hanno un approccio Parsimonioso (58% vs 32%), a discapito dei Concreti e immediati (15% vs 29%) e, soprattutto, dei Negazionisti (0% vs 14%). Si tratta di un insieme di imprese trasversali all'universo delle imprese artigiane per settore di attività e localizzazione geografica.

Dal punto di vista dimensionale, sono imprese di medie dimensioni (sempre rispetto ai parametri dell'artigianato): il 60% ha da 4 a 10 addetti (vs 50%) ed il 50% fattura dai 150.000 ai 500.000€ (contro il 37% globale).

In questo gruppo è bassa la quota di imprese con un benessere economico stabile (23% vs 46%), mentre sono sovrarappresentati gli estremi, sia in positivo che in negativo.

Questo insieme di imprese ha un atteggiamento complesso: non nega l'importanza della formazione, anche se è teoricamente cauto e praticamente immobile. Non sembra essere un atteggiamento dovuto a motivazioni economiche, visto che si tratta di aziende non pic-

colissime e, in molti casi, in crescita sotto diversi aspetti di benessere economico. Un suggerimento interpretativo può venire da una considerazione sull'età lavorativa dell'imprenditore: nel 42% dei casi (valore più elevato tra tutti i gruppi) l'artigiano svolge quel mestiere da prima del 1980, e solo nel 27% dei casi (valore più basso tra tutti i gruppi) è attivo dal 1990 in poi.

Una certa "anzianità di servizio", quindi, può costituire un freno sia all'adozione di politiche formative che all'approccio verso strumenti di agevolazione pubblica.

Conclusioni

Contrariamente a quanto si ritrova spesso nella *vulgata comune* sul mondo dell'artigianato, la ricerca ha evidenziato una buona sensibilità del sistema imprenditoriale artigiano piemontese rispetto al tema della formazione. Si tratta di una sensibilità trasversale, presente in settori e territori differenti e in imprese con caratteristiche anche notevolmente diverse. Un alto grado di specializzazione degli addetti caratterizza ancora tre imprese artigianali su quattro ed è forte e viva la consapevolezza che la propria forza passi necessariamente da un rafforzamento continuo di tale peculiarità.

È quindi chiaro che esiste un'attenzione dell'artigianato verso la formazione, e che si tratta di un'attenzione che ha non ha (solamente) carattere strumentale, tattico, ma è soprattutto dettata da un atteggiamento di valutazione strategica. Tutto questo non si traduce sempre ed immediatamente in una richiesta spinta di formazione di alto livello: la gestione dell'attività quotidiana, la fragilità legata alle piccole dimensioni aziendali, il costo in termini di tempo e di economie, la difficoltà che si incontra a *matchare* le esigenze aziendali con le disponibilità di corsi. Sono questi solo alcune delle difficoltà che incontrano gli imprenditori nella progettazione di percorsi formativi per sé e per i propri addetti.

Questo dato porta a riflettere su quale tipo di formazione vada rivolta al mondo dell'impresa artigiana, sia in termini di contenuti sia in termini di impegno richiesto. Infatti, se in termini percentuali sappiamo che la tendenza ad investire in formazione è maggiore tra le aziende di maggiore dimensione, in termini assoluti le attività formative coinvolgono soprattutto aziende di piccole dimensioni che operano in un quadro organizzativo e produttivo poco strutturato, con dinamiche che, soprattutto se si tratta di formazione rivolta agli addetti subordinati, si rifanno alla polivalenza delle mansioni e all'intercambiabilità dei ruoli e delle funzioni, e che quando si tratta di investire in attività formative spesso decidono di farlo sottraendo risorse essenziali all'attività di produzione.

Inoltre, è anche vero che la formazione richiesta o vagheggiata dalle imprese artigiane si rivolge ancora, almeno in gran parte, alla crescita di competenze tradizionali, anche se stanno emergendo interessi nuovi, soprattutto di tipo trasversale, legate quindi alla gestione informatizzata delle attività e dell'azienda stessa o a temi sempre più attuali quali l'ambiente.

A questa cultura della formazione, che rappresenta un interessante substrato positivo dal quale partire (due terzi degli artigiani la considera un importante fattore di successo), fa da contraltare una pratica reale che non corrisponde pienamente alle intenzioni degli imprenditori (poco più della metà ha fatto formazione) e coloro che hanno partecipato a qualche attività formativa lo ha fatto soprattutto secondo l'approccio del *formal-learnig*.

Occorre poi leggere tra le righe le dichiarazioni degli imprenditori per comprendere cosa

sia per loro la formazione: infatti, se nella pratica è ancora forte il *formal learning* si evidenzia come si stia facendo strada anche un altro tipo di formazione, realizzato con strumenti più vicini al loro modo di lavorare e all'approccio dell'imparare sul campo. Si tratta sicuramente di strumenti più professionali e, alla lunga, anche più professionalizzanti.

I percorsi formativi effettivamente erogati verso i titolari e verso gli addetti delle imprese artigiane dicono che le imprese più floride e con migliori prospettive per il futuro effettuano le proprie scelte secondo due criteri:

- una generalizzata varietà di canali formativi;
- l'orientamento, soprattutto per gli apprendisti, ad una formazione attraverso corsi svolti fuori dall'azienda

Tutto ciò avviene, comunque, in presenza di una ancora forte, e forse sempre necessaria, tendenza a sviluppare una parte di formazione on the job: la differenza tra gli approcci sta nella proporzione tra questo tipo di formazione, che troppo spesso si riduce ad un mero apprendimento per affiancamento, ed una formazione più ampia, completa ed aperta alle novità presentate da agenzie formative specializzate.

Ma il legame tra formazione e lavoro deve ancora conoscersi meglio, soprattutto nell'universo dell'artigianato: molti imprenditori non conoscono tutte le potenzialità del sistema formativo, ma anche quest'ultimo può e deve ragionare sul proprio ruolo e sul proprio modo di relazionarsi con la realtà produttiva per la quale istituzionalmente sono stati creati. Prova ne è il fatto che iniziative quali Fondartigianato sono ancora ampiamente sottoutilizzate rispetto alle sue reali potenzialità, il limite forse rientra nella sfera della visibilità, pubblicizzazione, e forse anche in quella delle modalità di incontro tra domanda e offerta formativa. Le modalità di accesso ai fondi di fatto si reggono su meccanismi complessi e di difficile approccio, la presenza di "facilitatori" quali associazioni di categorie, agenzie formative, o consulenti diviene quindi canale indispensabile.

Detto ciò la richiesta di formazione da parte delle aziende non resta peraltro un ideale accademico, un obiettivo da raggiungere ma senza reali ricadute sul contesto produttivo e sulla redditività dell'azienda. Anzi, quegli artigiani che più degli altri intendono la formazione come uno strumento di crescita complessiva dell'azienda segnalano l'esistenza di una netta ricaduta sui processi produttivi e sulla performance aziendale: è certamente da questi soggetti che si può e si deve partire per una promozione sistematica della formazione e dei suoi strumenti di realizzazione per avviare un volano di effettive ricadute positive sul sistema produttivo regionale.

La sfida diventa quindi intercettare questa domanda potenziale di formazione e trasformarla in reale opportunità per il settore.: occorre conoscere meglio non solo le esigenze degli ar-

tigiani in termini di fabbisogni formativi, ma anche anticiparne le richieste, costruendo un quadro formativo che connetta bisogni settoriali e generalistici con declinazioni soggettive, nell'ottica della gestione di un servizio formativo a tutto tondo, che accompagni gli imprenditori a comprendere meglio loro stessi e la propria impresa. Occorre altresì accompagnare quella quota importante di imprese (30% del campione) che non sente l'esigenza di partecipare ad attività formative capire se l'esigenza non è realmente sentita oppure se non si hanno gli strumenti per poterla leggere ed interpretare.

L'attore pubblico ha quindi il compito ineludibile di progettare le caratteristiche del proprio intervento su questo tema, un intervento pubblico che non dovrà giocare tanto sul campo dei costi quanto sulla specializzazione e semplificazione delle pratiche, ma soprattutto sulla facile lettura in termini di utilità e di ricadute immediate nel processo strategico e produttivo dell'impresa.

Al di là di strumentalizzazioni informative che non mancano mai di fare capolino quando si affronta il tema dell'impresa privata, il settore pubblico non viene estromesso "a priori" dalla vita delle imprese private, ma diviene un soggetto pienamente titolare di un ruolo qualificato quando è identificato come portatore di un vantaggio differenziale. A riprova di ciò, è importante ricordare che proprio in questo lavoro emerge come i Centri per l'Impiego siano un soggetto privilegiato dalle imprese artigiane nella ricerca e selezione del proprio personale.

IL CINEMA E L'ARTIGIANATO PIEMONTESE: OPPORTUNITA' DA CREARE E DA COGLIERE

Premessa di metodo

La ricerca sulla formazione nelle imprese artigiane del Piemonte è nata anche con l'intento di **esplorare** il tema della formazione effettuata, o che occorrerebbe effettuare, nelle imprese artigiane che operano nel campo del cinema e della televisione: Torino ed il Piemonte stanno proponendo sempre più positivamente al mondo dello spettacolo numerose *location* per riprese cinematografiche e televisive, e questo sta diventando un mercato nel quale le imprese artigiane piemontesi possono inserirsi positivamente.

Visto l'intento meramente esplorativo dell'indagine e l'eterogeneità delle dimensioni che compongono il mondo degli artigiani che operano nel mercato cinematografico e televisivo locale, il gruppo di ricerca ha concordato che le tecniche più idonee al tipo di rilevazione fossero quelle usate nella ricerca qualitativa (interviste e focus group). Il vincolo maggiore che ha ostacolato un sotto-campionamento di imprese che operano nel settore cinematografico e televisivo, a cui applicare un questionario quantitativo simile a quello usato per il resto delle imprese e sviluppare una micro indagine simile a quella presentata nei capitoli precedenti, risiede nel fatto che all'interno dei dati in possesso della Regione relativi alle imprese artigiane sono presenti i settori di attività economica, ma non i bacini potenziali di mercato. Diventava così estremamente complesso e poco efficace utilizzare il canale di accesso generalistico per contattare gli artigiani che operano in questo mercato.

Stante la volontà di esplorare meglio un settore che si sta sviluppando molto in Piemonte e che potrebbe essere un bacino occupazionale e formativo sempre più importante, consideriamo che sia preferibile adottare un approccio qualitativo che parta dal particolare per costruire delle inferenze sul generale. Si è deciso quindi di operare nella direzione della definizione del panorama complessivo del mercato multimediale piemontese, visto dal particolare punto di osservazione delle imprese artigiane piemontesi che in esso trovano (o potrebbero trovare) un'importante fonte di risorse economiche.

Alla luce di queste considerazioni il percorso di lavoro utilizzato è stato quindi il seguente.

- Breve ricognizione sullo scenario di mercato e occupazionale del settore televisivo e cinematografico locale.
- Incontri ed interviste con i soggetti locali che maggiormente si occupano dello sviluppo di questo settore, agevolando l'incontro tra i vari soggetti che si occupano di cinema e televisione e che per questo hanno una visione delle reali dinamiche relative alla formazione e ai fabbisogni formativi delle figure professionali e delle imprese che operano in questo settore.

- Organizzazione di un focus group con alcune imprese artigiane locali afferenti a questo settore.

1. Lo scenario: il settore delle attività cinematografiche a livello nazionale e regionale

In questo ultimo decennio il numero di film prodotti in Italia supera le 1.000 unità: nel 2008 si sono prodotti 154 film, il 49% in più di quelli prodotti nel 2000²⁷. Usare come indicatore di misura della dimensione e dell'andamento del settore il numero di film prodotti è significativo e rappresenta un indicatore dell'andamento di tutte le attività che ad esso sono collegate e da esso ne conseguono. Infatti, sono le produzioni cinematografiche ad alimentare le attività di tutti i comparti legati alla produzione e alla post-produzione e a formulare l'andamento del mercato che nel 2008 ha investito circa 330.000.000 di euro.

Il settore delle attività cinematografiche è di difficile definizione e comprende un numero di attività molto elevato che si alza in modo progressivo con il passare degli anni. L'ultimo rapporto sul "mercato e l'industria del cinema in Italia" (anno 2008) elenca nella nella tab.1 le attività contemplate dal settore.

TAB. 1
IL "SETTORE SPECIFICO" E IL "GRANDE SETTORE" DELLE ATTIVITÀ CINEMATOGRAFICHE

SETTORE SPECIFICO		
Produzione	Distribuzione	Esercizio
Lungometraggi	Circuito sale	Multischermo
Cortometraggi	Home video	Multiplex
Documentari	Diritti Tv	Monoschermo
Pre/Post-produzione	Iptv	Sale d'essai
Sviluppo e stampa	Mobile	Circuito parrocchiale
Trattamento e doppiaggio		
GRANDE SETTORE		
Produzione	Distribuzione	Esercizio
Finanziamenti pubblici	Vendite all'estero	Pubblicità
Product placement	Merchandising	Fondi Fus
Production service	Fondi Fus	Servizi di prenotazione
Fiction - Spot - Clip	Contributi Ue	Bar e punti di ristoro
Industria	Servizi	Eventi
Produzione pellicola	Studios e location	Festival
Sistemi digitali	Agenzie di rappresentanza	Concorsi
Editoria	Film commission	Premi
Gadge	Istruzione-formazione	Cineforum
	Cineteche-Musei	
	Previdenza-assistenza	
	Tutela diritti	

²⁷ Fonte: "Il cinema italiano in numeri" a cura dell'Ufficio studi Ced Anica (Associazione nazionale industrie cinematografiche audiovisive e multimediali)

Come si deduce dall'elevata eterogeneità dei comparti presenti, il numero di figure che può operare in tale ambito è decisamente elevato e variegato.

Anche nella ricognizione dei dati per la costruzione di scenari quantitativi spesso è difficile definire quali imprese e quali ambiti siano da inserire all'interno dei confini del settore cinematografico e televisivo. Rispetto ai dati disponibili inoltre esistono spesso difformità legate proprio dalle diverse letture che di volta in volta si fanno del settore. Per la necessità di circoscrivere l'ambito della nostra indagine, prendiamo come riferimento i dati disponibili riguardanti due comparti produttivi specifici: il cinema e l'ambito radio-televisione.

Come fonte per una ricognizione sul numero di imprese e di addetti impiegati nelle diverse indagini sul tema viene spesso utilizzata la banca dati delle posizioni previdenziali Enpals (Ente nazionale per la previdenza e assistenza dei lavoratori dello spettacolo e dello sport). Al 31/12/2007 nei settori cinema e radio-televisione l'ente registra 4.950 imprese di cui 284 in Piemonte (5,7%) contro le 1.647 (33,3%) della Regione Lazio.

Nello stesso anno, l'Enpals registra in questi due settori 95.181 contribuenti: anche in questo caso la quota del Piemonte è residuale, pari al 2,8%, e corrisponde a circa 2.750 addetti, mentre nel Lazio è localizzato il 59% degli addetti (56.041).²⁸

I dati Enpals si riferiscono agli addetti "diretti" del settore; se consideriamo tutto il bacino occupazionale relativo all'indotto, il fenomeno assume un profilo di notevole entità, anche se difficilmente quantificabile.

Le difficoltà di misurazione nascono, infatti, dalla presenza di una polverizzazione di figure professionali e attività produttive che, in termini indiretti, si occupa anche del mondo dello del cinema, dello spettacolo e della televisione, figure che in alcuni casi si prestano al mondo dell'arte ma non solo. Restando sulle figure del mondo dell'artigianato, possiamo citare tra gli altri gli acconciatori, gli impiantisti, i tecnici audio-video, i truccatori, gli elettricisti, i cuochi, le sarte ecc... In tutti questi casi sono frequenti le imprese i cui addetti non figurano come contribuenti Enpals ma le cui prestazioni sono spesso erogate nella produzione di questo settore.

Si tratta quindi di una filiera dotata di contorni molto labili ed estremamente variabili a seconda del periodo, del luogo e dei soggetti coinvolti. Quantificare con precisione il numero di addetti che nella nostra regione a vario titolo operano nel mondo cinematografico e televisivo, quindi, risulta essere pressoché impossibile. Si stima che nel 2008 l'ammontare degli investimenti sia stato di oltre 25 milioni nella sola provincia di Torino, con un coinvolgimento complessivo di circa 20.000 addetti.²⁹

²⁸ http://www.enpals.it/export/sites/enpals/documentazione/statistiche/allegati_statistiche/Principali_dati_occ_e_retr_2008_x16_sett_09x.pdf

²⁹ Tratto da "La nuova industria del cinema" da LA STAMPA del 31.01.09

La nascita nel 2000 della *Film Commission Torino Piemonte* ha comportato un passaggio importante e significativo verso la creazione di un “*Sistema cinema Piemonte*” che, dal fulcro della città di Torino, si snoda verso l’intero territorio regionale coinvolgendo luoghi, persone e cose. Ad oggi sono più di 20 i teatri di posa attrezzati e con personale altamente specializzato; le aziende che si occupano di produzioni cinematografiche, televisive e multimediali sono un centinaio. Ad esse si affiancano le agenzie per lo spettacolo, animazione, computer e grafica, fotografia, effetti speciali, scenografie, costumi. Nella filiera audiovisiva agiscono inoltre centinaia di professionisti direttamente coinvolti come registi, macchinisti, sceneggiatori, ma anche artigiani specializzati nelle scenografie, nel costume e nel trucco. Complessivamente si stima che nella filiera del solo territorio torinese vengano coinvolti circa 800 soggetti tra imprese e professionisti.³⁰

2. Alcuni aspetti organizzative del settore: premessa per l’orientamento delle politiche riguardanti la formazione

Da più parti abbiamo raccolto delle sollecitazioni che vanno nella direzione di rafforzare il sistema locale, orientando ed implementando politiche pubbliche a sostegno del settore, delle imprese che operano in tale ambito e in particolare delle figure artigianali in esso coinvolte. Per fare questo occorre tenere conto di alcune dinamiche organizzative intrinseche al sistema:

1. **Il coinvolgimento delle imprese** e degli addetti nella filiera della produzione cinematografica risulta talvolta difficoltoso. Come evidenziato da recenti ricerche locali e nazionali, quella di chi lavora nel settore cinematografico e televisivo è una comunità frastagliata, composita – in quanto formata da gente sostanzialmente “libera” – e basata soprattutto sui rapporti interpersonali, di familiarità, d’amicizia e conoscenza, e sulle relazioni generate dalla frequentazione sui set e negli studi.

In particolare, si evidenzia come in questa filiera sia diffuso un modo di lavorare che vede un grande movimento dei singoli professionisti, non organizzati in impresa e alla mercé delle produzioni. Questo sistema organizzativo di per sé è un elemento di vivacità e sviluppo delle competenze tecniche e professionali, ma risulta invalidante dal punto di vista delle tessute produttivo e delle opportunità corporative che da esso ne derivano.

Da questa realtà così frastagliata di figure e di soggetti ne deriva una conformazione del settore contraddistinta da tante specializzazioni e da un forte apporto creativo, che spesso ha alimentato lo sviluppo di libere unioni professionali, i cosiddetti sodalizi di mestiere, impegnate più alla valorizzazione e qualificazione della professione e allo sviluppo formativo di chi la svolge che ai fini di una rappresentatività “giuridica” della categoria o degli addetti

³⁰ Dati tratti da “Le produzioni cinematografiche, il turismo e i territori.” a cura di Francesco di Cesare e Gloria Rech anno 2006

associati in un determinato segmento d'attività.³¹ Questo meccanismo organizzativo viene rilevato anche tra le testimonianze raccolte nella nostra ricognizione esplorativa. Lavorare come singolo professionista è un pratica diffusa tra gli artigiani che operano all'interno della filiera del cinema e della televisione.

Questa tendenza si rileva anche tra le affermazione dei testimoni privilegiati intervistati. La pratica di lavorare nella filiera della produzione come singolo professionista che viene "ingaggiato" direttamente dal produttore per la fornitura di un servizio o di una prestazione, risulta essere la dinamica organizzativa più frequente, dinamica che porta con sé conseguenze sulle performances lavorative:

"Ciò che mi permette di stare a galla rispetto a grosse imprese è riuscire a fare tutto da solo, sono una sola testa che pensa e realizza, forse per questo riesco a dare qualcosa di più come qualità di prodotto. Ma per contro mi trovo spiazzato: spesso quando ho dei problemi tecnici, molto specifici, non so mai a quale santo votarmi per risolverli, non esistono referenti a cui chiedere."
(artigiano video-maker).

2. Il sistema di **reclutamento** delle competenze tecniche e professionali, nella filiera della produzione televisiva e cinematografica, è orientato dalle dinamiche organizzative descritte al punto precedente. Dall'analisi delle testimonianze emerge chiaramente la forza di una "classe", ossia l'influenza che i maggiori operatori, quelli di vertice, possono esercitare sul settore. In particolare, questo avviene grazie al modello organizzativo e gestionale impostato su una struttura a rete che, con la presenza di proprie imprese nei vari comparti, consente a una pressoché completa autonomia produttiva. Da ciò deriva una difficile situazione di accesso al mercato da parte di nuove imprese e/o nuovi soggetti locali: questi si trovano a dover concorrere con operatori, spesso non locali, che sono collocati in una rete consolidata di collaborazioni, e che quindi usufruiscono di canali privilegiati per l'accesso a commesse e forniture di servizi.

"Nel cinema funziona molto il passaparola, soprattutto quando si sta qui 7-8 settimane, con tempi molto stretti, per cui si preferisce lavorare con chi si è già lavorato."
(Film Commission Torino)

Da tale meccanismo legato al sistema delle forniture alle "major" di produzione cinematografica e televisiva deriva uno scollamento spesso forte tra luogo di produzione e localizzazione degli addetti coinvolti, con la conseguente penalizzazione del sistema di imprese, addetti e professionalità presenti sul sistema locale.

³¹ Si veda rapporto sul "mercato e l'industria del cinema in Italia" (anno 2008)

Le ripercussioni sono rappresentate in primo luogo dal depotenziamento dell'impatto occupazionale locale derivante dal settore e la difficoltà di crescita di alcune figure chiave che solitamente vengono scelte dalla produzione tra i collaboratori fidati e garantiti da un'esperienza di lavoro comune.

“Quindi fin dall'inizio il problema era che i Romani non volevano girare a Torino per evitare di spendere visto che avevano tutto a Roma. All'inizio arrivavano con la troupe intera, poi piano piano li ho convinti a prendere qui almeno gli elettricisti, poi i macchinisti, però volevano i loro capo-reparto che di solito sono legati ai vari direttori, i quali vogliono poi i propri assistenti ecc... Il sistema funziona come dei piccoli clan: i vari reparti sono in effetti dei piccoli clan, perché il rischio nel fare un film è alto e se gli operatori ti rovinano le riprese la responsabilità ricade sui vari direttori, della fotografia, della scenografia ecc... Quindi per loro è meglio avere sempre gli stessi assistenti fidati.” (Film Commission Torino)

“Che poi i capi reparto ci sarebbero ma non li vogliono prendere perché poi il direttore della fotografia è abituato a lavorare con una persona particolare, per cui noi abbiamo difficoltà ad insistere perché prendano qualcuno.” (Film Commission Torino)

3. La riflessione sulle dinamiche di inserimento nel modo lavorativo delle figure qualificate pone l'accento su **elementi di sovrabbondanza di risorse umane**. I dati relativi al mercato del lavoro nel settore cinematografico sono una cartina di tornasole delle ripercussioni in tema di qualificazione, anzi, di dequalificazione professionale che ogni situazione di sovrabbondanza di risorse umane può comportare, e che il sistema cinema, nel suo complesso, lamenta da anni. “Il numero dei ragazzi che intraprendendo gli studi universitari e che scelgono ogni anno di frequentare i corsi dei cosiddetti atenei dello spettacolo non è affatto marginale: 4.500; eppure la licenza conseguita in queste discipline costituisce un titolo esclusivo e un canale di accesso indispensabile al lavoro continuativo svolto solo per il 6% dei laureati occupati”.³²

La questione della saturazione del mercato lavorativo per alcune figure emerge chiaramente anche dalle riflessioni raccolte in sede di intervista ai testimoni privilegiati da noi contattati. In particolare, si evince come esista localmente, a causa sia dei problemi strutturali del settore che delle dinamiche di reclutamento evidenziate precedentemente, un rischio di inflazione di figure tecniche, artigiani e professionisti che non riescono a trovare sbocco nel mercato cinematografico locale perché gli spazi di inserimento liberi sono ancora troppo pochi e

³² Usai A., Montanari F. e Delmestri G., 2001, "Il cinema tra arte e box-office: reputazione e relazioni", in S. Salvemini e G. Soda (a cura di), *Artwork & Network: reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Egea, collana I Saggi, Milano.

limitati, sebbene il settore sia in forte sviluppo. Oltre all'alta concorrenza "romana", si evidenzia anche la limitatezza del numero di produttori locali che possano fare da volano alla filiera, e quindi ad un consistente numero di addetti e di imprese qualificate locali.

A monte mancano le case di produzione. Il cinema si fa dove ci sono le case produttrici che mettono soldi e idee.

Qui oltre alla formazione è la domanda del mercato del lavoro. Se qui formavi un fresatore dicevi che sicuramente andava a lavorare alla Fiat, ma se formi uno per il cinema, non è così automatico. Il cinema qui a Torino deve ancora arrivare, il problema nostro è che qui mancano i produttori. Il cinema esiste dove ci sono i produttori, poi puoi andare a girare a Torino perché ti piace la location, ma chi fa girare l'occupazione è il produttore. (Film Commission Torino)

Le difficoltà legate all'accesso e alla continuità di lavoro che le imprese, i singoli professionisti e gli artigiani incontrano sono alla base di un fenomeno di mancata fidelizzazione e di mancato investimento strategico di questi nel settore. Per molte aziende artigiane lavorare nel settore cinematografico e televisivo significa farlo in modo contingente ed occasionale, secondo quanto dettato dalle opportunità di mercato e in concomitanza con altre prestazioni rivolte a settori totalmente estranei. Lavorare esclusivamente per il cinema non garantisce la sopravvivenza delle imprese e dei professionisti locali, e quindi è necessario riuscire ad inserirsi in più mercati contemporaneamente. Tutto questo avviene, però, a discapito di una specializzazione e di una crescita complessiva del settore:

"Il cinema spesso ha a che fare con parrucchieri, singole persone che hanno delle specifiche diverse rispetto a quello che il settore richiede: sono professionisti che oltre al lavoro sul set devono gestire il proprio negozio, e quindi non è organizzato a pieno per poter far fronte agli impegni... Dal mio modesto punto di vista il nodo è proprio organizzativo: il singolo professionista fatica ad organizzare le proprie attività artigianali, il negozio e i propri clienti, insieme all'attività legata alla produzione." (artigiano acconciatore).

"Il mio approccio con il cinema è arrivato casualmente. Il lavoro per il cinema da un lato ci diverte ma dall'altro lato è un lavoro difficile da conciliare con le esigenze di alto livello (noi facciamo catering di alto livello) e con gli altri impegni di lavoro. Il cinema non c'è sempre e noi non possiamo rischiare di perdere altri lavori o clienti più sicuri e stabili". (artigiano del servizio di ristorazione-catering)

3. Suggerimenti per un modello formativo rivolto agli artigiani del settore cinematografico e televisivo

A fronte delle considerazioni emerse nel paragrafo precedente e alla luce delle osservazioni raccolte nell'ambito delle interviste effettuate in questa sede si cercherà di delineare alcuni punti chiave di un modello formativo che incontri le dinamiche presenti nel mercato del settore cinematografico e televisivo locale. Per un utile confronto con l'universo degli artigiani, pur tenendo conto delle differenze metodologiche di rilevazione, si cercherà ove è possibile di delineare sinteticamente una lettura delle informazioni raccolte utilizzando la griglia di lettura proposta nei capitoli precedenti.

Gli assi portanti del disegno di questo modello sono i medesimi che abbiamo analizzato e descritto nella prima parte di questo lavoro, in modo particolare nei capitoli riguardanti l'atteggiamento e la pratica delle imprese artigiane verso la formazione.

a) Atteggiamento e visione della formazione

Pur considerando la varietà delle figure artigiane coinvolte dal settore, dalla rilevazione si deduce che, in termini di livello di specializzazione, esse si ripartiscono, secondo la definizione presente nel capitolo III, soprattutto tra **gli artigiani di mestiere** e **gli artigiani avanzati**. E' evidente, infatti, come in questo contesto settoriale la specializzazione degli addetti sia un elemento connotativo forte che solo in alcuni casi si può accompagnare alla presenza di strumentazioni e tecnologie particolarmente avanzate.

Questa caratteristica di settore risulta un fattore importante per la formulazione di ipotesi di modelli formativi ad hoc. Infatti, tra le testimonianze che abbiamo raccolto emerge la consapevolezza che il livello di specializzazione degli artigiani operatori che si occupano di cinema e di televisione sia un elemento che contraddistingue il loro operato e sul quale bisogna investire per garantirsi spazi sempre nuovi di mercato. Lo strumento per rafforzare e ampliare il grado di specializzazione è la formazione; si osserva come gli artigiani che lavorano in questo settore considerino e vivano la formazione **come strumento di cambiamento organizzativo e strategico**. Le testimonianze raccolte raccontano di strategie di cambiamento intraprese dall'artigiano proprio grazie all'implementazione del proprio sapere e alla capacità di intravedere nella formazione una leva per migliorare la qualità delle proprie performance:

"...E' stata dura perché io mi sono trovato improvvisamente da solo a gestire 10 addetti senza avere più nessun lavoro. Da lì sono partito e andato a Parigi da due miei carissimi amici che fanno acconciature teatrali e ho chiesto di imparare la tecnica delle acconciature teatrali che è molto particolare e diversa da quelle delle acconciature della moda o televisiva o ancora cinematografica.

Sono tornato giù, l'ho insegnato ai miei addetti, siamo stati in crisi per 9-10 mesi e poi piano piano abbiamo incominciato a lavorare per il teatro Regio” (artigiano-parrucche)

“Dopo un periodo di crisi che ci ha costretti a trasformare un po’ le nostre attività... noi adesso oltre al noleggio puro degli impianti, abbiamo il riconoscimento per la certificazione degli impianti acustici, perché ho fatto un corso che mi ha permesso di arrivare a questo risultato. Quindi oggi chi si rivolge a noi può richiederci sia il noleggio puro, sia l’acquisto di materiali, sia la gestione, manutenzione di questi impianti. Noi cerchiamo clienti che ci chiedono non tanto il prezzo basso ma la professionalità e la qualità del servizio.” (artigiano impiantista e tecnico del suono)

b) Pratica e modalità formative

In questo ambito emerge chiaramente e con una certa forza come la trasmissione del sapere, della conoscenze e della tecniche sia legata alla pratica e al lavoro sul campo. Quello del **learning by doing** risulta essere il metodo formativo più auspicato e desiderato. In larga misura, nella realtà quotidiana avviene proprio così, e le testimonianze che sono state raccolte e riportate lo confermano. Secondo il parere degli operatori, la formazione che conta, quella che permette di imparare veramente nuove tecniche e arricchire la specializzazione delle prestazioni tecniche e produttive è quella che si impara lavorando a fianco dei **“maestri del mestiere”**; la figura del maestro racchiude in sé conoscenza, sapere ed esperienza ma anche passione e motivazione, elementi questi ultimi considerati fondamentali per trasmettere e consolidare saperi che altrimenti si perdono nella sfera del nozionismo e del apprendimento non-esperienziale.

“Secondo me non sempre la formazione data dal maestro dà il contenuto. Anni fa, per esempio, ho contattato un maestro che nel 2004 ha fatto società con noi proprio per insegnare, ma in questo caso non ha funzionato. Il personaggio non aveva voglia di trasmettere il sapere, pur essendo un eccellente parrucchiere, non sapeva insegnare, non sapeva trasmettere la passione e le emozioni.” (responsabile centro di formazione per acconciatori cinematografici e televisivi)

La figura del maestro che insegna e trasmette sapere ed esperienza è il fulcro su cui si basa il modello di formazione che ci sembra di intravedere come migliore, sia da parte degli artigiani fornitori di prestazioni di servizi nella filiera cinematografica e televisiva, ma anche tra chi è chiamato a programmare e coordinare in modo strutturato le varie attività che il settore racchiude, nello specifico la Film Commission Piemonte.

Osservazioni conclusive

A fronte delle osservazioni raccolte e delle peculiarità del sistema cinema-televisione locale, e tenendo conto dei vincoli imposti dalla struttura del mercato torinese e piemontese, che brevemente sono stati delineati nelle pagine precedenti, risulta chiaro che il modello formativo a cui tendere si declina attraverso coordinate ben specifiche. Vediamo quali:

a) Le caratteristiche del mercato locale, condizionato dalla forza concorrenziale di altri siti, impone che ad operare siano soprattutto figure altamente qualificate che possano offrire prestazioni di qualità e di alto livello professionale. Per questo la formazione che si pensa essere quella più idonea e che appare una richiesta forte dei soggetti che operano nel settore è una **formazione di eccellenza**. Con questa accezione si pensa ad una formazione molto professionalizzante, i cui contenuti si rifanno a specializzazioni di alto livello.

“Torino dovrebbe fare dei master che qualificano chi già c’è per dare marchi di eccellenza. chiamando gente di Roma si potrebbe anche formare personale qualificatissimo.”

(Film Commission Piemonte)

“...Quello che io sostengo è che la formazione deve essere pratica e ad alto livello... perché altrimenti non ci distinguiamo...” (Film Commission Piemonte)

b) Vista l’esigua possibilità del settore di occupare stabilmente un elevato numero di figure ad elevata professionalità, la formazione dovrebbe coinvolgere **un numero limitato di persone** che, una volta formate possano, accrescere la qualità del sistema e contemporaneamente inserirsi facilmente nel mercato del lavoro.

“Bisogna fare una formazione mirata, non a pioggia. In questi anni il numero degli enti che è nato per fare formazione nel mondo del cinema è aumentato decisamente, ma bisogna vedere che tipo di formazione fanno perché se tu formi 100 elettricisti, quelli che lavorano oggi nel cinema si sparano, perché non lavorerebbero più. Bisogna vedere cosa chiede il mercato, allora si fa formazione solo quelle figure e solo per il numero che il mercato chiede.”

(Film Commission Piemonte)

“A Milano 3 anni fa l’Accademia della Scala mi ha contattato per insegnare ad un corso di parrucchiere teatrale, tutto finanziato da Milano. Era aperto solo a 12 ragazze per 1000 ore e io, per poco prezzo, ho insegnato a questo ragazze ogni lunedì per un sacco di mesi. Appena fatto l’esame sono andate tutti a lavorare immediatamente per vari teatri. Due di queste lavorano qui al Regio perché qui non ci sono. Questo è importante, fare formazione dove le richieste del mercato segnalano delle carenze.” (artigiano acconciatore parrucchiere)

Tenuto conto di quanto emerso complessivamente circa la struttura del mercato, le esigenze del settore, l'atteggiamento delle imprese e la pratica della formazione, si intravede la possibilità di implementare, eventualmente in via esplorativa, un percorso di formazione che per molti aspetti si avvicini a ciò che già è stato fatto con il modello "botteghe scuola"³³, attivo nella Regione dal 2006, a cui si affianchi il marchio di "eccellenza artigiana".

Un percorso cioè strutturato e personalizzato, in cui la formazione parta dalla presenza di un maestro artigiano e che sia rivolto a pochi ingressi selezionati per i quali si attiva in questo modo una grande distribuzione di sapere. Un percorso orientato a chi già lavora nel settore ma che ha necessità di imparare meglio l'arte del fare attraverso la condivisione di un sapere consolidato.

³³ Per un approfondimento si veda : www.bottegascuolapiemonte.com

Bibliografia

- Ascani Pierluigi. A cura di (2009) *Artigianato e politiche industriali*. il Mulino, Bologna
- Associazione IRES Lucia Morosini (2006) *Organizzazione, competenze, professionalità nelle imprese artigiane. Modelli di analisi ed ipotesi di lettura*. Torino. IRES
- Albertini S., Chiarvesio M., Grandinetti R., Pilotti L.(1999) *Artigianato e sistema locale*, Milano, Franco Angeli
- Barberis R., Bondonio D., Merlo C., (2006) *Indagine sugli interventi di sostegno alle imprese artigiane in Piemonte*, a cura del Sistema Informativo sull'artigianato - Regione Piemonte.
- CGIA Mestre (2009), *Quaderni di ricerca sull'artigianato - Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale dell'Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA. Numero 52 - II quadrimestre 2009*.
- Compagno C., Nanut V., Venier F., (1999) *Nascita sviluppo e continuità dell'impresa artigiana*, Milano Franco Angeli.
- Confartigianato, (2007) "Il rilancio del cinema comincia dagli artigiani", Comunicato stampa, url: www.confartigianato.it
- Costa G., (1997), *Economia e direzione delle risorse umane*, Torino, UTET.
- Falciola L. (2009) "Mestieri dello spettacolo" in Colombo P. *Mestieri d'arte e made in Italy. Giacimenti culturali da scoprire*. Venezia, Marsilio.
- Lanzetti R., Cominu S., Tajani C., Merlo C., Armano E., Zimelli A., (2009) *Rapporto sull'artigianato in Piemonte 2007-2008* a cura del Sistema Informativo sull'artigianato - Regione Piemonte.
- Lanzetti R., Roccati D., Spolti G., Merlo C., Armano E. (2009) *La formazione nelle imprese artigiane*, paper proposto al convegno regionale "Professione Artigiano", Torino
- Nonaka I., (1994) *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, in *Organizational Science* Vol. 5 no. 1,
- Ruffino M., (2001) *Formazione continua e competenze delle Pmi. Modelli, strumenti e standard al tempo dell'economia dell'apprendimento*, Milano, Franco Angeli.
- Ruffino M., (2008) *Accedere all'apprendimento, fra diritti e necessità. La condizione complessa del sapere artigiano*, in *La Formazione Continua nell'Artigianato*, Fondartigianato.
- Tellia B., (2001) *La formazione imprenditoriale e professionale nell'artigianato*, Milano, Franco Angeli.
- Vanecloo N., (1982) *Théorie de la transformation de la main-d'oeuvre*, Economica, Paris.

Link dei siti di interesse

www.piemonteincifre.it/

<http://www.regione.piemonte.it/artig/dati.htm>

<http://ossart.regione.piemonte.it/oacspu/>

<http://www.sisform.piemonte.it/site/index.php>

http://extranet.regione.piemonte.it/fp-lavoro/centrorisorse/studi_statisti/index.htm

www.casartigiani.org

www.cnaformazione.it

www.confartigiantoformazione.it

www.bottegascuolapiemonte.com

www.fondartigianato.it

www.regione.piemonte.it

Lo studio sulla formazione nelle imprese artigiane piemontesi nasce dall'esigenza di capire qual è il rapporto tra apprendimento e lavoro in questo importante ambito produttivo, al fine di meglio comprendere come viene letto dagli imprenditori artigiani il concetto di capitale umano. Come evidenziato dalla letteratura, "il concetto di «capitale umano» si riferisce al complesso mix di saperi, competenze, attitudini personali, detenuti dall'imprenditore" o dai lavoratori delle imprese.

Con la realizzazione di questa ricerca quantitativa di ampio respiro condotta su tutto il mondo dell'artigianato in Piemonte si è indagato l'atteggiamento e il rapporto che gli artigiani hanno verso la formazione e quali sono le modalità che utilizzano per rapportarsi con essa; l'indagine è stata condotta nel 2009 su un campione di 400 aziende appartenenti ai settori più rappresentativi: riparazioni, metalmeccanica, costruzioni e servizi alle imprese.

Sono emersi differenti modelli di formazione legati al tipo di produzione artigiana, ai diversi livelli di specializzazione degli addetti e al tipo di conoscenze prevalentemente impiegate nell'impresa; esse oscillano dalle competenze al "saper fare" sino alle attitudini personali.

Complessivamente l'importanza della formazione per rendere più competitiva l'impresa artigiana piemontese emerge dal 66% degli intervistati che considera la formazione un rilevante fattore di sviluppo, opinione condivisa soprattutto dalle aziende più grandi, il 76%. Nel triennio 2006-2008 ha partecipato ad attività formative il 53% delle imprese, le stesse che presentano un fatturato medio-alto e si collocano in una posizione di performances generali più positive. Tra quelle che hanno fatto formazione, il 24% è in crescita contro il 14% di quelle in crescita senza aver investito in attività formativa. Risulta poi che il 51,6% vede la formazione come strumento per un cambiamento strategico, mentre per il 48% è lo strumento idoneo a migliorare l'adattabilità alle richieste del mercato e quindi a migliorare la qualità del prodotto. Il modello più utilizzato è il learning by doing (imparare lavorando) e nell'80% delle aziende intervistate i formatori sono il titolare o i soci.

Nel corso di questa ricerca uno sguardo specifico è stato poi dedicato alla formazione effettuata o che occorrerebbe effettuare nelle imprese artigiane che operano nel campo del cinema e della televisione. La scelta quindi è stata quella di cercare di produrre una mappa d'insieme sulla formazione nel suo complesso alla quale si è affiancata un'esplorazione qualificata su un promettente nuovo ambito d'attività per le imprese.