

# Rapporto / PMI

LO SCENARIO / Il premio Nobel Gary Becker è stato chiarissimo in un forum a Cernobbio: l'istruzione continua è il pilastro dello sviluppo economico

CARLO ALBERTO PRATESI\*

**Roma**  
Sul fatto che la formazione sia utile sono tutti d'accordo. Ma che sia uno dei quattro pilastri su cui si basa lo sviluppo economico, e quindi anche la crescita delle aziende, è meno ovvio. Però è proprio questa la tesi di Gary Becker, premio Nobel per l'economia, intervenuto a Cernobbio nell'incontro AP- Aggiornamento Permanente di The European House-Ambrosetti. «Le forze dell'economia sono quattro, riassumibili nell'acronimo Mett: Markets, Education, Trade and Technology» ha spiegato.

Questa regola vale per tutti: paesi sviluppati o emergenti, aziende grandi o piccole. «Dai principali indicatori economici si evince perfettamente la correlazione tra sviluppo ed educazione, e si può facilmente calcolare il ritorno economico dell'investimento in formazione sui singoli individui: rispetto alla media del mercato del lavoro il vantaggio in termini reddituali per chi ha titoli di studio secondari (diploma) o terziari (laurea) sta aumentando di anno in anno. Ormai si arriva fino al 200% per cento». Eppure in Italia, almeno fino a poco tempo fa, la propensione allo studio, che già è piuttosto bassa in generale (siamo agli ultimi posti come numero di diplomati e laureati), nella popolazione di chi già lavora è ancora minore. Perché una volta usciti dalle scuole difficilmente torniamo in aula. Anche le aziende tendono a vedere la formazione e il lavoro come due fasi successive, e non come due percorsi paralleli. Mentre in altri paesi il passaggio dalla fabbrica ai banchi (e viceversa) può avvenire diverse volte nell'arco di una vita, da noi è piuttosto raro.

In Germania, in particolare, c'è il sistema educativo "duale", che combina obbligatoriamente l'apprendistato in azienda con la formazione professionale a scuola. La scuola dà l'educazione di base e generale, mentre la fabbrica fornisce l'esperienza più specifica del lavoro. Il sistema funziona tanto bene da essere utilizzato per qualunque tipo di professione (dall'idraulico al funzionario di banca) e per i diversi livelli di istruzione (dalle scuole medie fino all'università) e, soprattutto, consente di poter decidere in qualunque momento della propria vita se intraprendere o meno un percorso di formazione di tipo più operativo, lasciando i banchi per entrare in azienda, o viceversa lasciare il lavoro per un aggiornamento professionale in aula. Questo tipo di formazione (cosiddetta "permanente") secondo gli indirizzi europei (trattato di Lisbona) dovrebbe interessare entro il 2010 il 12,5% degli adulti (mentre da noi coinvolge poco più del 6,1% della popolazione, a fronte di una media EU del 9,6%).

L'idea di fondo è che oggi il mercato del lavoro non consente più a nessuno (Pmi, artigiani, professionisti, imprenditori, manager, ecc.) di interrompere definitivamente l'istruzione, a meno di non correre il rischio di perdere l'indispensabile aggiornamento

## Formazione, carta vincente per la ripresa

Le risorse necessarie ci sono ma le piccole aziende devono utilizzarle di più

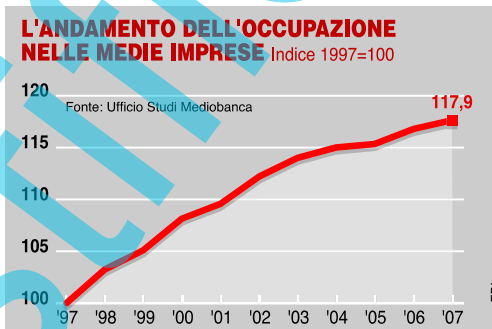
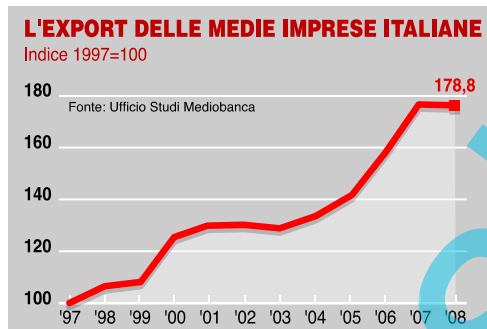
### IL PERSONAGGIO

#### L'economia ma non solo

Gary Becker (nella foto) è un economista americano, nato nel 1930 a Pottsville in Pennsylvania. È conosciuto soprattutto per i suoi studi condotti all'Università di Chicago, grazie ai quali ha vinto nel 1992 il premio



Nobel per l'economia. Il suo merito è stato quello di aver esteso la ricerca economica a un più ampio ambito disciplinare, includendo la sociologia, la demografia e la criminologia. Questo gli ha consentito di analizzare il comportamento e le interazioni umane anche in contesti non economici.



**IL PUNTO**  
Le due tabelle qui accanto sottolineano la situazione delle medie imprese italiane per quel che riguarda export e occupazione

Il volano è di dimensioni significative: già oggi i 17 fondi esistenti (i più grandi come volume di attività) sono Fondimpresa, Forte e Fonter) accumulano 180-200 milioni di euro l'anno. Di questi soldi ancora solo una parte, seppur crescente, viene sfruttata dalle aziende. Questo per scarsa conoscenza, ma anche per ignavia e poca attenzione alla formazione. Nel complesso, tuttavia, le Pmi si stanno dimostrando più capaci delle grandi aziende nello sfruttare l'opportunità di finanziare in toto l'attività di formazione per i propri addetti, a volte consorziandosi per raggiungere la dimensione minima richiesta dai

corsi. «La nostra società dal 2006 ha quasi raddoppiato ogni anno l'attività. Nel 2009 abbiamo organizzato circa 280 corsi per 50 aziende, quasi tutte Pmi, con circa 3.000 dipendenti in formazione (+75% sul 2008), e progetti finanziati per oltre 2 milioni di euro».

**E' importante pure valutare in un'ottica più ampia l'offerta di iniziative che arrivano dall'estero**

Una volta deciso che la formazione è un investimento necessario, non è neanche detto che le si debba effettuare necessariamente in Italia. Nell'ottica della internazionalizzazione può essere interessante per una Pmi anche valutare l'offerta

all'estero. Non è un caso se negli ultimi anni le più blasonate business school hanno aperto campus in vari paesi, offrendo formazione di alta qualità un po' ovunque. Per esempio la Booth School of Business dell'università di Chicago, nel suo campus europeo, offre l'Accelerated Development Program, un programma di formazione breve per manager con l'obiettivo di fornire competenze molto specifiche e immediatamente spendibili. «Questo è stato il primo anno e il 50% dei partecipanti proveniva dalle Pmi, dai settori più disparati: trasporti, business services, real estate, agricoltura, e servizio pubblico» sottolinea Arnold L. Longboy, responsabile per la formazione manageriale in Europa della Booth. Corsi di questo tipo non sono certamente economici, ma ben vedere non costano più di un'auto di media cilindrata, e nel tempo invece di svalutarsi fanno guadagnare di più.

\*Carlo Alberto Pratesi, Università Roma Tre

professionale e la competitività sul mercato. La buona notizia è che le risorse finanziarie per le Pmi italiane interessate a investire oggi non sono così difficili da reperire. «Il mercato della formazione in Italia è stato fortemente rivitalizzato dall'avvio dei fondi

interprofessionali per la formazione continua, che si finanziano con il contributo obbligatorio dello 0,30% dei salari che da sempre le aziende versavano all'Inps. Da pochi anni questi soldi non sono più "persi", ma sono utilizzabili dalle aziende per attività for-

mativa per i loro dipendenti - spiega Francesco De Paolis, partner della società di consulenza e formazione aziendale Business Value - è stata una vera e propria scossa elettrica a un settore che negli ultimi anni era in lento ma sostanziale declino».

### BAROMETRO CNA

## Diminuiscono le perdite, ordini in ripresa

**Roma**  
Autunno tempo di bilanci? Certamente, soprattutto per verificare se si può cominciare a delineare una tendenza ed annunciare che il peggio è passato. Anche se, aldilà dell'ottimismo di Wall Street, molti sostengono che i profitti positivi del secondo trimestre dipendono in gran parte da drastici tagli dei costi. Per quanto riguarda le piccole imprese e l'artigianato, gli indicatori congiunturali predisposti dalla Cna Nazionale nell'ambito dell'indagine "Barometro della Crisi" nel secondo trimestre 2009 sono risultati ancora negativi ma in risalita rispetto ai valori

minimi toccati nei primi tre mesi dell'anno.

Nel secondo trimestre 2009 si sono attenuate le difficoltà che nei precedenti due trimestri avevano duramente colpito anche l'artigianato e le piccole e medie imprese: gli indicatori qualitativi sono ancora negativi ma le perdite risultano inferiori rispetto al precedente consuntivo. Nel terzo trimestre sono attesi nuovi cali ma la situazione delle piccole imprese appare in via di stabilizzazione.

Il segnale forse più incoraggiante riguarda gli ordini e la produzione i cui indicatori hanno segnato forti recuperi non in grado però di bilanciare

le perdite precedenti. In via di stabilizzazione risulta per il momento la situazione occupazionale. Permangono forti tensioni sul versante della liquidità, sia perché sono ancora irrisolti i problemi dell'accesso al credito bancario, sia perché le imprese continuano a soffrire pesanti difficoltà nell'incasso dei crediti. Fattori entrambi che potrebbero mettere a rischio, nei prossimi mesi, la continuità delle attività di impresa. E' invece positivo che moltissime piccole imprese abbiano scelto la strada dell'investimento in formazione.

(r.rap.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Milano**  
Superata la fase più acuta della crisi, per le Pmi è l'ora di tornare a investire sulla formazione. E' il messaggio che Fondartigianato ha lanciato nel corso di un recente incontro organizzato presso il ministero del Lavoro alla presenza dei Fondi interprofessionali per la formazione continua. «Usciti dalla fase più difficile, occorre mettere mano alle riforme che da tempo vengono reclamate dagli operatori», osserva Giancarlo Gamberini, presidente di Fondartigianato, che indica le priorità: «E' necessario estendere e rendere più efficaci i processi di integrazione in campo formativo tra gli strumenti della bilateralità operanti nella formazione continua e le funzioni assegnate al ruolo pubblico, in primis alle regioni, nella formazione e nelle politiche attive per il lavoro».



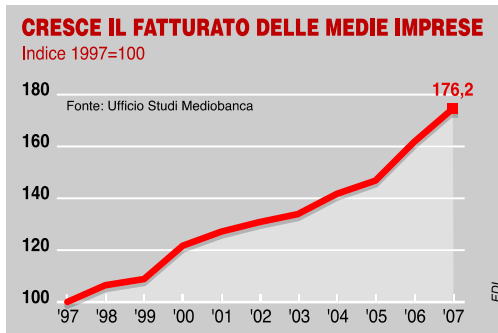
**IN RITARDO**  
La media europea delle imprese che nel 2008 hanno offerto formazione ai propri dipendenti è stata pari al 60% mentre l'Italia si è fermata al 32%. Nella foto, Giancarlo Gamberini presidente Fondartigianato



## Riforme e intervento pubblico per una svolta fondamentale

Sono le priorità del settore secondo la Fondartigianato che lancia anche un messaggio alle Pmi: «Per ritrovare il sereno e tornare a crescere debbono investire sulla formazione»

Un appello che richiama alla necessità di un maggior intervento pubblico nel settore della formazione per superare il tallone d'Achille italiano. In un paese caratterizzato per oltre il 90% da imprese di piccole o medie dimensioni, la formazione spesso finisce agli ultimi posti tra le voci di investimento. Con la situazione che, ovviamente, tende ad aggravarsi nelle fasi di rallentamento economico, come quello attuale. Secondo l'ultimo rapporto dell'Eurispes, negli ultimi cinque anni vi è stata sì una crescita della spesa aziendale in formazione, ma solo per merito delle grandi aziende, mentre quelle più piccole hanno dovuto stringere i cordoni della borsa per restare a galla, concentrando gli sforzi su altri settori, come marketing e vendite.



Non molto diversi i risultati emersi dall'ultimo rapporto sulla Formazione Continua curato dal ministero del Lavoro e dall'Isfol: la media europea delle imprese che nel 2008 hanno offerto formazione ai propri dipendenti è stata pari al 60%, mentre l'Italia si è fermata al 32%, al terzo posto. Risultati che la stessa ricerca spiega prevalentemente con la ridotta struttura dimensionale delle nostre realtà produttive e la bassa intensità di innovazione tecnologica. Nella Penisola la durata media dei corsi è leggermente inferiore rispetto a quella comunitaria: ventisei ore contro ventisette, mentre sono più alti i costi sostenuti per partecipante. Un capitolo del rapporto è dedicato agli strumenti di sostegno alle iniziative formative delle imprese. A questo proposito si registra un consolidamento dei Fondi Paritetici Interprofessionali (attualmente sono diciassette), che raccolgono ormai il 42 per cento delle imprese private italiane e circa 6,2 milioni di addetti.

Un segnale è arrivato con la manovra estiva che, fra le misure anticrisi, ha introdotto un premio di occupazione per le aziende che assumono cassaintegrati in attività di formazione legate a uno specifico progetto, ma si tratta comunque di una misura tampone ed è limitata soltanto a una ristretta cerchia di interessati che stanno già svolgendo attività di formazione. «La recessione lascerà strascichi rilevanti nel nostro sistema economico — prosegue Giancarlo Gamberini — per cui adesso è necessario tornare a puntare sulla formazione continua e sullo sviluppo delle competenze, come asset strategici intorno ai quali riposizionare e rilanciare la competitività. Ciò vale in assoluto e ancor più per quei settori manifatturieri che costituiscono e sono un asse portante dell'economia italiana».

Fondartigianato è tra i principali fondi interprofessionali per la formazione continua esistenti in Italia e previsti dalla legge n.388/2000, con la quale è stata delegata a enti di natura privatistica (ma operanti per l'interesse pubblico) costituiti dalle parti sociali, la gestione dei contributi versati dalle aziende per l'aggiornamento. Per l'anno in corso Fondartigianato ha previsto 44 milioni di euro per la formazione continua dei lavoratori delle aziende aderenti (175 mila, con oltre 700 mila lavoratori), circa il 20% in più rispetto al 2008. (l.d.o.)

**Nella graduatoria europea delle iniziative formative l'Italia è terzultima**

«La formazione mi è servita ad indirizzare al meglio alcuni comportamenti miei e del personale, per creare un migliore clima e un migliore ambiente di lavoro — racconta Luciano Frega, titolare della «Costruzioni meccaniche Frega» di Ravenna — Sono nato in officina e ho sempre pensato che la cosa più importante fosse produrre, e che tutto il resto passasse in second'ordine. Poi piano piano ti accorgi che il clima si sta deteriorando e quelli che lavorano con te non hanno più le motivazioni di un tempo. Sono corso ai ripari, e attraverso Ecipar ho frequentato assieme ai miei dipendenti alcuni corsi su questi temi. Ho imparato a gestire meglio alcune situazioni, e ho capito che se un collaboratore anche bravo non riesce a lavorare in gruppo può causarti più danni che benefici. La formazione ti permette inoltre di ampliare la tua visione delle cose, offrendoti stimoli e spunti di riflessione».

«Ho impresso una svolta all'azienda», dice Andrea Antonioli della Lastra di Ravenna; «Ho imparato a gestire meglio le situazioni», racconta Luciano Frega della Frega di Ravenna; «Ho fatto il salto nel web-web marketing» incalza Giovanni Rossi della Rdi di Lecco

**GLI STIMOLI**  
Secondo il titolare di un'azienda la formazione ha anche il merito di ampliare la visione delle cose offrendo spunti di riflessione

«La formazione mi è servita ad indirizzare al meglio alcuni comportamenti miei e del personale, per creare un migliore clima e un migliore ambiente di lavoro — racconta Luciano Frega, titolare della «Costruzioni meccaniche Frega» di Ravenna — Sono nato in officina e ho sempre pensato che la cosa più importante fosse produrre, e che tutto il resto passasse in second'ordine. Poi piano piano ti accorgi che il clima si sta deteriorando e quelli che lavorano con te non hanno più le motivazioni di un tempo. Sono corso ai ripari, e attraverso Ecipar ho frequentato assieme ai miei dipendenti alcuni corsi su questi temi. Ho imparato a gestire meglio alcune situazioni, e ho capito che se un collaboratore anche bravo non riesce a lavorare in gruppo può causarti più danni che benefici. La formazione ti permette inoltre di ampliare la tua visione delle cose, offrendoti stimoli e spunti di riflessione».

«La formazione mi è servita ad indirizzare al meglio alcuni comportamenti miei e del personale, per creare un migliore clima e un migliore ambiente di lavoro — racconta Luciano Frega, titolare della «Costruzioni meccaniche Frega» di Ravenna — Sono nato in officina e ho sempre pensato che la cosa più importante fosse produrre, e che tutto il resto passasse in second'ordine. Poi piano piano ti accorgi che il clima si sta deteriorando e quelli che lavorano con te non hanno più le motivazioni di un tempo. Sono corso ai ripari, e attraverso Ecipar ho frequentato assieme ai miei dipendenti alcuni corsi su questi temi. Ho imparato a gestire meglio alcune situazioni, e ho capito che se un collaboratore anche bravo non riesce a lavorare in gruppo può causarti più danni che benefici. La formazione ti permette inoltre di ampliare la tua visione delle cose, offrendoti stimoli e spunti di riflessione».

«La formazione mi è servita ad indirizzare al meglio alcuni comportamenti miei e del personale, per creare un migliore clima e un migliore ambiente di lavoro — racconta Luciano Frega, titolare della «Costruzioni meccaniche Frega» di Ravenna — Sono nato in officina e ho sempre pensato che la cosa più importante fosse produrre, e che tutto il resto passasse in second'ordine. Poi piano piano ti accorgi che il clima si sta deteriorando e quelli che lavorano con te non hanno più le motivazioni di un tempo. Sono corso ai ripari, e attraverso Ecipar ho frequentato assieme ai miei dipendenti alcuni corsi su questi temi. Ho imparato a gestire meglio alcune situazioni, e ho capito che se un collaboratore anche bravo non riesce a lavorare in gruppo può causarti più danni che benefici. La formazione ti permette inoltre di ampliare la tua visione delle cose, offrendoti stimoli e spunti di riflessione».

**L'INTERVISTA**

### «Corsi che spingono verso l'alto la produttività e l'occupazione»

Non ha dubbi Ivan Malavasi, presidente della Cna: «Sono decisivi per lo sviluppo delle imprese gli investimenti in capitale umano»

**GIOVANNI MARABELLI**

**Roma**  
«In questa fase con opportunità di mercato molto ridotte, la formazione continua si afferma sempre più come fonte inesauribile di specializzazione professionale, che a sua volta è un presupposto di efficienza produttiva e di produttività. Purtroppo, i dati che emergono dal rapporto Isfol 2008 sulla formazione continua, non appaiono in linea con le opportunità derivanti dalla partecipazione a processi formativi: poco più del 30% delle imprese italiane ha svolto, nel corso dell'anno, almeno un'attività formativa interna o esterna, a fronte di una media europea superiore al 60%». Ivan Malavasi, presidente Cna, confederazione nazionale artigiana, non ha dubbi: sul fronte della formazione c'è ancora molto da fare, soprattutto per le piccole realtà imprenditoriali.

«Attraverso i dati del Sistema Informativo Excelsior forniti da Unioncamere — incalza Malavasi — risulta che soltanto il 22% delle imprese italiane investe o si impegna in percorsi formativi per i propri dipendenti. Tale dato è calcolato considerando tutte le classi dimensionali e scende al di sotto del 19% se si considerano le imprese con un numero di dipendenti inferiore a 10».

**Insomma la formazione rimane uno «strumento» fondamentale per l'occupazione?**

«Senza altro sì, la formazione, da quella professionale a quella continua, rappresenta lo strumento fondamentale per la competitività delle imprese e l'occupazione in quanto, per le sue caratteristiche è fortemente legata al territorio e consente di preparare le figure professionali con le competenze di cui le imprese hanno bisogno (formazione professionale iniziale) o di adeguare e aggiornare le competenze già possedute dai lavoratori (formazione continua). In questo scenario, il sistema «educativo», dall'istruzione alla formazione, si trova ad affrontare compiti inediti, tipici della economia della conoscenza, in un mondo in cui fronteggiare la crisi diventa l'obiettivo principale da raggiungere attraverso un crescente ruolo del capitale umano. L'impresa guarda quindi al sistema educativo come istituzione strategica per la crescita dei cittadini. E' tuttavia chiaro che parlare esclusivamente dei fabbisogni formativi delle aziende, potrebbe essere riduttivo rispetto ad un problema più complessivo. Tale complessità va affrontata anche in relazione ad alcuni fattori di contesto, a partire dalla riforma degli istituti tecnici e professionali, che non possono in alcun modo divenire un luogo di formazione di «serie B», ma che devono continuare a svolgere la funzione, sebbene in chiave attuale e moderna, di «serbatoio» delle competenze e luoghi attraverso i quali passare per creare professionalità immediatamente spendibili sul mercato».



Ivan Malavasi pres. Cna

«Entrando nello specifico mondo dell'artigianato, quali sono le direttrici lungo le quali bisognerebbe muoversi per incentivare la formazione continua?»  
«Certamente dal punto di vista della tipologia di imprese, i processi formativi delle aziende *labor intensive* andrebbero sostenuti con maggior forza, in particolare quelli per le imprese di dimensioni più contenute. Infatti, in particolare nei settori ad alta concentrazione di mano d'opera, importanti innovazioni possono essere introdotte solo se a queste corrisponde un impegno formativo che coinvolge un numero percentuale elevato di lavoratori. Dal punto di vista della contestualizzazione della formazione dei lavoratori delle aziende artigiane nell'attuale crisi economica, va sottolineato che gli investimenti in capitale umano, proprio nei momenti di maggiore difficoltà

«Entrando nello specifico mondo dell'artigianato, quali sono le direttrici lungo le quali bisognerebbe muoversi per incentivare la formazione continua?»

«Certamente dal punto di vista della tipologia di imprese, i processi formativi delle aziende *labor intensive* andrebbero sostenuti con maggior forza, in particolare quelli per le imprese di dimensioni più contenute. Infatti, in particolare nei settori ad alta concentrazione di mano d'opera, importanti innovazioni possono essere introdotte solo se a queste corrisponde un impegno formativo che coinvolge un numero percentuale elevato di lavoratori. Dal punto di vista della contestualizzazione della formazione dei lavoratori delle aziende artigiane nell'attuale crisi economica, va sottolineato che gli investimenti in capitale umano, proprio nei momenti di maggiore difficoltà

**Roma**  
Qual è il reale rapporto tra aziende italiane e formazione? E' un investimento davvero produttivo? «Credo molto nella formazione — spiega Andrea Antonioli, direttore dell'impresa ravennate Lastra, specializzata nel taglio e nella piegatura della lamiera — anche grazie ad essa ho impresso una svolta all'azienda in un momento delicato, scoprendo un nuovo modo di lavorare, con l'Iso 9000. Quando alcuni anni fa sono subentrato al vecchio direttore, ci limitavamo a prendere della lamiera, a piegarla e tagliarla per poi fornirla al cliente, senza alcuna procedura scritta. In quel periodo ho frequentato in Ecipar un corso sulla Iso 9000, e ho capito che l'utilizzo di procedure specifiche poteva migliorare tantissimo la qualità del nostro lavoro e quindi la soddisfazione del cliente. Ho tratto inoltre grossi benefici personali e per l'azienda frequentando corsi sulla gestione delle risorse umane».

**Lo studio e l'utilizzo di nuove procedure sono spesso alla base del successo**

## «Migliore qualità del lavoro e clienti più soddisfatti»

«Ho impresso una svolta all'azienda», dice Andrea Antonioli della Lastra di Ravenna; «Ho imparato a gestire meglio le situazioni», racconta Luciano Frega della Frega di Ravenna; «Ho fatto il salto nel web-web marketing» incalza Giovanni Rossi della Rdi di Lecco



«L'ho provato sulla mia pelle: un anno fa, nel 2008, il fatturato di Rdi si basava per il 75% sui prodotti tradizionali e solo per il 25% sul web. Convinto che il mercato stesse tirando proprio nella direzione del web, all'inizio del 2009 anche grazie al supporto di Cna Formazione-Ecipar Lombardia ho dato il via ad un programma formativo intenso, che ha previsto sia momenti rivolti all'intero apparato aziendale che lezioni specialistiche per i diversi settori. Ora i prodotti tradizionali sono il 35% del fatturato, mentre i progetti di web-web marketing, ovvero l'unico mercato in crescita, coprono il 65% del fatturato/ordini in corso. Senza la formazione *full immersion* avremmo dovuto muoverci da autodidatti, con un enorme dispendio di energie e tempo e non saremmo stati pronti per affrontare i progetti».

(r. rap.)