



**MIGLIORARE L'EFFICACIA  
E L'EFFICIENZA  
DELLA FORMAZIONE.  
IL CONTRIBUTO DI FOR.TE.**

*for.te*

La presente ricerca è stata realizzata dal Fondo For.Te

Il Consiglio di Amministrazione di For.Te. è composto da:

*Sergio Rebecca (Presidente), Pierangelo Raineri (Vice Presidente), Marcello Balzola, Dario Bossi Migliavacca, Carmelo Caravella, Enrico Caruso, Emilio Fagnoli, Luca Febo, Marco Marroni, Maria Antonietta Nofroni Franceschini, Alessandro Nucara, Giuseppe Occidente, Lorenzo Paolizzi, Agrippina Pozzagli, Mario Sassi, Edi Vittorio Sommariva, Raimondo Soria, Alessandro Vecchietti*

Il Collegio dei Sindaci è composto da:

*Carlo Geronimo Cardia (Presidente), Fabio Ardizzone, Luca Tascio*

Coordinamento della ricerca: *Pietro Gelardi*

Project Leader: *Valter Lindo*

Comitato di Indirizzo Strategico:

*Daniela Dringoli, Emilio Fagnoli, Saul Meghnagi, Flavio Sangalli, Alessandro Vecchietti*

Testi di: *Annamaria Antonucci, Pietro Checcucci, Gennaro Mele, Francesco Minchillo, Pierluigi Richini, Pietro Gelardi, Eleonora Pisicchio*

Elaborazione degli strumenti di indagine e dei dati:

*Valter Lindo, Pietro Gelardi, Pietro Checcucci, Simona Savigliano, con il contributo del Comitato di Indirizzo Strategico*

Segreteria di redazione: *Francesca Di Stefano*

La rilevazione CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) e l'elaborazione dei dati sono state realizzate da GFK Eurisko.

Coordinamento: *Gianfranco Cataldi*

I focus group sono stati condotti da: *Silvia Campi, Valeria Fai, Alessandra Rizzo*

Hanno animato gli incontri internazionali: *Ricardo Guisado (Fundación tripartita, Spagna), Eloide Salin (Opca Forco, Francia), Delfine Cuq (Opca Transport, Francia)*

*Un vivo ringraziamento ai componenti dei Laboratori per la loro significativa partecipazione ai workshop e per il loro decisivo supporto alle tre fasi della ricerca.*

*Si ringraziano i 319 responsabili di imprese e i 214 lavoratori che hanno partecipato alla rilevazione mettendo a disposizione il loro tempo prezioso e fornendo qualificati contributi.*

*Un particolare ringraziamento, per le importanti testimonianze fornite a: Lucia Accardo, Andrea Alessandrelli, Francesca Arcadipane, Monica Belloni, Claudia Bellotti, Monica Benincampi, Paolo Beretta, Alessandro Berselli, Tiziana Binari, Eliana Branca, Gianfranco Buratti, Serena Buscetta, Rossella Caliendo, Ivonne Casini, Eleonora Cavazzoni, Federica Cobelli, Raimondo Comandante Dare, Vittorio Coralini, Roberto Corsi, Massimo Dellepiane, Serena Garozzo, Francesco Girardi, Marco Italiano, Iole Macrì, Gabriele Marchetti, Ermanno Mennella, Alessandro Morlotti, Domenico Nobili, Maria Cristina Pantanelli, Arrigo Perego, Massimo Piano, Barbara Pigoli, Patrizia Piras, Simonetta a, Moira Rettore, Cristoforo Sardo, Martina Testa, Silvia Tolin.*

*La nostra gratitudine a tutto il Personale di For.Te. il cui impegno costante è stato indispensabile per la riuscita del lavoro.*

*La ricerca è disponibile anche nel sito [www.fondoforte.it](http://www.fondoforte.it)*

*Proprietà riservata: For.te.*

**MIGLIORARE L'EFFICACIA  
E L'EFFICIENZA  
DELLA FORMAZIONE.  
IL CONTRIBUTO DI FOR.TE.**



# Indice

Introduzione.....	7
PARTE I	
Le politiche europee di lifelong learning e l'apporto di For.Te.....	11
Capitolo 1	
<i>Il confronto con la strategia europea per l'occupazione, l'istruzione e la formazione permanente</i> .....	13
1. Lo scenario di riferimento .....	13
1.1 <i>Il quadro di policy europeo di lifelong learning</i>	
1.2 <i>La Strategia europea per l'occupazione</i>	
1.3 <i>Lo sviluppo della società dell'informazione</i>	
1.4 <i>Le raccomandazioni per affrontare la crisi globale</i>	
1.5 <i>Lo scenario di policy nazionale</i>	
2. La costruzione della griglia di valutazione .....	23
3. La procedura di analisi dei Piani formativi.....	25
3.1 <i>Individuazione dei Piani formativi</i>	
3.2 <i>Lettura dei Piani e dei moduli formativi</i>	
4. I profili dei Piani formativi. Omogeneità e differenze .....	27
4.1 <i>Il confronto con il processo di Copenhagen</i>	
4.2 <i>Gli orientamenti a favore dell'occupazione</i>	
4.3 <i>La società dell'informazione</i>	
4.4 <i>Le priorità nazionali e la crisi economica</i>	
5. Le strategie di progettazione e il perseguimento della qualità .....	44
5.1 <i>L'analisi dei fabbisogni</i>	
5.2 <i>La progettazione</i>	
5.3 <i>L'erogazione della formazione</i>	
5.4 <i>La valutazione dei risultati</i>	
5.5 <i>Considerazioni finali</i>	
6. Conclusioni.....	58
Capitolo 2	
<i>La sicurezza nei Piani formativi di For.Te. Buone pratiche e proposte</i> .....	61
1. I d.lgs. 81/08 e 106/09 .....	61
2. L'analisi dei Piani formativi.....	63
3. Buone pratiche e nuove linee.....	65

## Capitolo 3

<i>I Fondi paritetici e le esperienze in Europa</i> .....	69
1. Premessa .....	69
2. Il sistema francese .....	69
2.1 Forco .....	
2.2 Intergros .....	
2.3 Fafih e Opcva -Transports .....	
2.4 I servizi di prossimità .....	
3. Il sistema spagnolo e la Fundación tripartita .....	74
4. Il caso inglese di Investors In People .....	76
5. Le prassi rilevate .....	77
5.1 L'attenzione alle micro, piccole e medie imprese .....	
5.2 La formazione individuale .....	
5.3 La certificazione della formazione .....	
5.4 L'analisi dei fabbisogni .....	
6. Orientamenti per il miglioramento della qualità .....	80
6.1 La formazione a domanda individuale .....	
6.2 La certificazione della formazione .....	
6.3 L'assistenza ai tutor della formazione .....	

## PARTE II

La formazione di For.Te. Il punto di vista delle imprese e dei lavoratori .....	83
---	----

### Capitolo 1

<i>Il punto di vista delle imprese</i> .....	85
1. Profilo delle imprese e comportamenti formativi .....	85
2. Progettazione, gestione e impatto dei piani formativi.....	89
3. Analisi e giudizi sugli esiti delle attività .....	97
4. For.Te. e la promozione della sicurezza negli ambienti di lavoro .....	104

### Capitolo 2

<i>Il punto di vista dei lavoratori</i> .....	107
1. Profilo socio-demografico e professionale .....	107
2. Percorso formativo svolto .....	112
3. Valutazione, impatto e aspettative .....	121
4. Ruolo dell'impresa e del sindacato.....	133
5. Indicazioni emerse .....	138

I focus group.....	139
PARTE III	
Percorsi di integrazione fra i sistemi di formazione continua .....	143
Capitolo 1	
<i>Gli strumenti pubblici per la formazione continua</i> .....	145
1. Premessa .....	145
2. I Programmi operativi regionali Fse 2007-2013 .....	145
2.1 <i>La programmazione 2007-2013</i> .....	
2.2 <i>Il Pon Governance e azioni di sistema – obiettivo Convergenza</i> .....	
2.3 <i>Il Pon Azioni di sistema – obiettivo Competitività regionale e Occupazione</i> .....	
3. La legge 236/93.....	150
4. I congedi formativi e la legge 53/00.....	152
Capitolo 2	
<i>I Fondi interprofessionali e le politiche regionali</i> .....	153
1. Le intese nazionali .....	153
1.1 <i>Accordo sulla formazione continua dell'aprile 2007</i> .....	
1.2 <i>I Tavoli di concertazione tematici</i> .....	
1.3 <i>L'Osservatorio per la formazione continua</i> .....	
2. Gli Accordi regionali.....	155
2.1 <i>Regione Campania</i> .....	
2.2 <i>Regione Toscana</i> .....	
2.3 <i>Regione Veneto</i> .....	
2.4 <i>Regione Emilia-Romagna</i> .....	
2.5 <i>Regione Lazio</i> .....	
2.6 <i>Regione Liguria</i> .....	
2.7 <i>Regione Umbria</i> .....	
2.8 <i>Regione Marche</i> .....	
Capitolo 3	
<i>Analisi e proposte</i> .....	161
1. Premessa .....	161
2. Le interviste a testimoni privilegiati .....	161
3. Percorsi e indirizzi .....	163

## PARTE IV

I contributi del Comitato di indirizzo strategico .....	167
1. Fabbisogni e prospettive del Comparto logistica, spedizioni e trasporti.....	169
<i>di Daniela Dringoli</i>	
2. Dialogo sociale e bilateralità per la formazione continua.....	173
<i>di Emilio Fargnoli</i>	
3. Scenari del cambiamento e fabbisogni di formazione.....	177
<i>di Saul Meghnagi</i>	
4. Dalla conoscenza all'esecuzione. Il nuovo paradigma gestionale .....	181
<i>di Flavio Sangalli</i>	
5. Valorizzare le risorse umane: una sfida per uscire dalla crisi .....	187
<i>di Alessandro Vecchiatti</i>	
Bibliografia .....	191

Introduzione



# Introduzione

La ricerca di For.Te. intende verificare il ruolo che il Fondo sta svolgendo per il raggiungimento degli obiettivi previsti dalla strategia europea di *lifelong learning*.

Il Consiglio europeo di Lisbona del 2000 ha tracciato le linee del contributo dei sistemi di istruzione e formazione alla costruzione di una società della conoscenza dinamica, competitiva e socialmente inclusiva, invitando gli Stati membri ad adottare entro il 2010 iniziative conformi agli indirizzi fissati nel successivo *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*. I provvedimenti degli organismi europei hanno indicato agli Stati membri gli strumenti per darvi attuazione.

Dal *Rapporto nazionale* sui progressi compiuti nell'attuazione del programma di lavoro dell'Unione europea su Istruzione e Formazione 2010 emerge che un sistema di *lifelong learning* solido e omogeneo non è ancora presente nel nostro Paese.

La complessa architettura di *governance* del sistema nazionale di *lifelong learning* implica un costante coinvolgimento di tutti gli attori pubblici e privati e un'interazione istituzionale più efficace. Fra gli attori, le Parti sociali rivestono importanza primaria, in particolare nell'ambito della gestione delle risorse finanziarie destinate alla formazione continua.

For.Te, al pari degli altri soggetti, è chiamato a favorire l'accesso delle imprese e dei lavoratori alla formazione, per consentire l'acquisizione e l'incremento delle competenze utili a una partecipazione piena alla società della conoscenza. A tale scopo For.Te. ha garantito importanti investimenti in risorse umane, erogando 335milioni di euro in sei anni e promuovendo l'aggiornamento, la specializzazione e la riqualificazione di oltre 600mila lavoratori.

Nuove sfide attendono il Fondo nel breve e medio periodo. Queste sfide partono dagli orientamenti strategici indicati dall'Unione europea: formazione di qualità; apprendimento con modalità innovative che tengano conto dei tempi del lavoro e della formazione; certificazione dei percorsi di formazione che consenta il riconoscimento delle competenze acquisite dai lavoratori e attestati che la formazione delle imprese segue precisi standard di qualità. Particolare attenzione dovrà essere dedicata alla partecipazione delle medie, piccole e micro imprese ai percorsi di formazione continua.

La ricerca si è avvalsa del prezioso contributo di esperti nazionali e internazionali.

I suoi lavori sono stati accompagnati da un Comitato di indirizzo strategico, composto da cinque esperti designati dalle Parti sociali, il cui apporto è stato determinante. Nei laboratori, anch'essi espressi dalle Parti sociali, sono stati affrontati e discussi gli aspetti salienti della ricerca. Sono stati organizzati due workshop con esponenti di Fondi paritetici europei che hanno struttura ed esperienza similari. Da essi sono venute indicazioni e suggestioni che possono portare al trasferimento di buone pratiche.

La ricerca è strutturata in tre parti.

La prima parte muove dal contesto delineato dalla strategia europea per l'occupazione, l'istruzione e la formazione permanente entro cui si colloca For.Te. Gli orientamenti comunitari sono stati tradotti in una griglia di lettura che, applicata ai Piani finanziati dal Fondo, ha consentito di rilevare le buone pratiche che si iscrivono nelle politiche di *lifelong learning*.

Con gli stessi criteri sono anche esaminati contenuti e modalità della formazione sulla sicurezza svolta e le possibili linee di implementazione alla luce del d.lgs. 81/08 e del successivo 106/09.

Una sezione ulteriore analizza alcuni Fondi paritetici esteri, i Fondi francesi Forco (commercio e distribuzione) e Opcat-Transports e la spa-

gnola Fundación tripartita. Dallo studio delle loro attività e dal confronto con i loro problemi scaturiscono indirizzi e richiami molto validi, riferibili al caso italiano.

La seconda parte raccoglie le opinioni delle aziende e dei lavoratori che hanno beneficiato degli Avvisi di For.Te. Sono stati intervistati oltre 300 aziende e 200 lavoratori sui corsi realizzati e sui loro effetti, sul ruolo dei vari soggetti interessati, sul sostegno e l'assistenza di For.Te., sul gradimento dei servizi prestati. Punti di vista e proposte, approfonditi in focus group, sono stati vagliati per far sì che il Fondo risponda con sempre maggiore efficacia alle attese e ai bisogni espressi.

La terza parte fa una rassegna degli strumenti pubblici per la formazione continua e affronta il delicato tema dello sviluppo di un quadro coerente di programmazione degli interventi. A livello nazionale e regionale, sono stati ascoltati testimoni privilegiati per valutare la praticabilità e l'opportunità di nuovi percorsi di collaborazione e integrazione. Sono emerse osservazioni e ipotesi interessanti che vanno nella direzione di uno scambio e di un collegamento più proficui fra gli attori, basati su una comune lettura dei fabbisogni e su un utilizzo coordinato delle risorse.

Parte I

Le politiche europee di *lifelong learning*  
e l'apporto di For.Te.



# Capitolo 1

## *Il confronto con la strategia europea per l'occupazione, l'istruzione e la formazione permanente*

### 1. Lo scenario di riferimento

Questa parte della ricerca analizza i contenuti dei Piani formativi, selezionati in base a indicatori statistici, al fine di rilevare pratiche esemplari che rispondano ai messaggi chiave del *Memorandum* europeo sull'istruzione e sulla formazione permanente.

Quest'analisi parte dalla ricostruzione del quadro di *policy* europeo della strategia di *lifelong learning* e integra tale segmento dello scenario con la Strategia europea per l'occupazione, con lo sviluppo della società dell'informazione, con le linee guida dell'Unione europea per far fronte alla crisi globale in atto e con gli orientamenti strategici nazionali.

In particolare l'analisi dello scenario europeo, utile a definire il quadro di lettura, ha considerato i seguenti documenti/raccomandazioni:

- Il quadro di *policy* europeo di *lifelong learning*
- La Strategia europea per l'occupazione
- Lo sviluppo della società dell'informazione
- Le raccomandazioni per affrontare la crisi globale

Inoltre è stato descritto, alla luce degli orientamenti dell'Unione, lo scenario di *policy* nazionale per la formazione.

#### *1.1 Il quadro di policy europeo di lifelong learning*

La Commissione europea con il *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente* ha inteso dare seguito a quanto enunciato nell'ambito delle Conclusioni del Consiglio europeo di Lisbona, che hanno tracciato le linee strategiche del contributo dei sistemi europei di istruzione e formazione alla costruzione di una società della conoscenza dinamica, competitiva e socialmente inclusiva<sup>1</sup>.

La parte propositiva si struttura attorno a sei temi, o messaggi chiave, rilevanti per il contesto strategico dello sviluppo delle risorse umane da parte dell'Ue.

---

<sup>1</sup> Commissione europea, *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, SEC n. 1832 del 30/10/2000.

### Box 1 - I messaggi chiave del Memorandum

- *Nuove competenze di base per tutti.* Garantire un accesso universale e permanente all'istruzione e alla formazione, per consentire l'acquisizione e l'aggiornamento delle competenze necessarie per una partecipazione attiva alla società della conoscenza.
- *Maggiori investimenti nelle risorse umane.* Assicurare una crescita visibile dell'investimento nelle risorse umane per rendere prioritaria la più importante risorsa dell'Europa: la sua gente.
- *Innovazione nelle tecniche di insegnamento e di apprendimento.* Sviluppare contesti e metodi efficaci d'insegnamento e di apprendimento per un'offerta ininterrotta d'istruzione e di formazione lungo l'intero arco della vita e in tutti i suoi aspetti.
- *Valutazione dei risultati dell'apprendimento.* Migliorare considerevolmente il modo in cui sono valutati e giudicati la partecipazione e i risultati delle azioni di formazione, in particolare nel quadro dell'apprendimento non formale e informale.
- *Ripensare l'orientamento.* Garantire a tutti un facile accesso a informazioni e a un orientamento di qualità sulle opportunità d'istruzione e formazione durante tutta la vita.

*Un apprendimento sempre più vicino a casa.* Offrire opportunità di formazione permanente il più possibile vicine agli utenti della formazione, nell'ambito delle loro comunità e con il sostegno, qualora opportuno, di infrastrutture basate sulle ICT (*Information communication technologies*).

L'apprendimento permanente diviene un principio guida per l'elaborazione della politica in materia di istruzione e formazione, comprendendo fini personali, civici e sociali, nonché occupazionali, che si svolgano all'interno e all'esterno dei tradizionali circuiti di istruzione e formazione. Per svolgere tali funzioni, ad aumentare gli investimenti in capitale umano e in conoscenza, gli Stati membri vengono invitati a promuovere l'acquisizione di capacità basilari e a dare spazio a forme di insegnamento innovative e più flessibili.

La Dichiarazione di Copenhagen<sup>2</sup> inaugura nel 2002 l'omonimo processo finalizzato a innalzare il livello qualitativo e l'attrattiva della formazione professionale in Europa.

Priorità e strategie, riviste nel 2006, possono essere riassunte come segue.

### Box 2 - Opzioni prioritarie del processo di Copenhagen

- Aumentare l'attrattiva e la qualità della formazione
- Aumentare lo sforzo nell'orientamento delle carriere
- Stabilire legami stretti con la vita lavorativa e accrescere le opportunità di apprendere sul posto di lavoro
- Promuovere il riconoscimento dell'apprendimento non formale e informale per sostenere lo sviluppo di carriera e l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita

<sup>2</sup> Dichiarazione dei ministri europei dell'istruzione e formazione professionale e della Commissione europea, riuniti a Copenaghen il 29 e 30 novembre 2002, su una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale.

- Accrescere l'interesse e la partecipazione di uomini e donne in quei campi della formazione nei quali rimangono sottorappresentati (ad es. le donne nel campo delle tecnologie)
- Sviluppare e mettere in risalto l'eccellenza nelle competenze (ad es. applicando standard internazionali o organizzando competizioni in particolari *skills*)
- Rispondere ai fabbisogni degli individui e del mercato del lavoro, anticipando i fabbisogni di competenze
- Porre particolare attenzione ai bisogni delle Pmi
- Dotarsi di docenti e formatori altamente qualificati che si sottopongano a uno sviluppo professionale continuo
- Sviluppare *partnership* attive fra i diversi decisori e *stakeholders*, con particolare riguardo alle Parti sociali e alle Organizzazioni di settore, a livello nazionale, regionale e locale
- Sviluppare e testare lo *European credit system for Vet (Ecvet)* come strumento per l'accumulazione e il trasferimento dei crediti e partecipare alla sperimentazione
- Rafforzare la cooperazione sul miglioramento della qualità, usando lo *European network of quality assurance for Vet (Enqa-Vet)*
- Sostenere i sistemi nazionali di qualificazione nell'incorporazione delle qualificazioni settoriali internazionali usando l'Eqf come punto di riferimento
- Promuovere l'ampio utilizzo di Europass.

Nel periodo 2007-2013, la politica di coesione economica e sociale dell'Ue è destinata a concentrarsi sempre più sugli aspetti cruciali dello sviluppo, quali la crescita economica e l'occupazione, continuando tuttavia a sostenere le regioni che non avranno ancora completato il processo di convergenza.

Per perseguire sul versante istruzione e formazione gli obiettivi di convergenza, competitività e cooperazione, l'Unione ha varato per il periodo 2007-2013 il programma *Lifelong Learning*<sup>3</sup>, che unifica i Programmi Socrates, Leonardo ed eLearning.

## 1.2 La Strategia europea per l'occupazione

Gli orientamenti per l'occupazione proposti dalla Commissione e approvati dal Consiglio illustrano le priorità cui le politiche per l'occupazione degli Stati membri devono ispirarsi.

In relazione ai tre macro obiettivi - della piena occupazione, del miglioramento della qualità e produttività del lavoro e del rafforzamento della coesione economica, sociale e territoriale - è opportuno richiamare le linee guida 2008, che sono di particolare rilevanza per la politica di *lifelong learning*<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Parlamento europeo, Consiglio, *Decisione n. 1720/06/ce del Parlamento europeo e del Consiglio del 15 novembre 2006 che istituisce un programma d'azione nel campo dell'apprendimento permanente*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea del 24 novembre 2006.

<sup>4</sup> Council of the European Union, *Council decision on guidelines for the employment policies of the Member States*, Brussels, 7 July 2008.

### Box 3 - Gli orientamenti per l'occupazione e il *Lifelong Learning*

- Attrarre e mantenere più persone al lavoro, accrescere l'offerta di lavoro [...] Occorre creare le condizioni per facilitare le progressioni sul lavoro [...]. La qualità del lavoro, inclusi [...] l'accesso alle misure di *lifelong learning* e le prospettive di carriera, sono a questo riguardo aspetti cruciali [...].
- Promuovere un approccio al lavoro basato sul ciclo di vita, soprattutto attraverso lo sforzo di costruire percorsi lavorativi per i giovani; promuovere l'aumento della partecipazione femminile e la riduzione dei differenziali di genere sul lavoro, fra i disoccupati e nel reddito; migliorare la conciliazione fra lavoro e vita privata; appoggiare l'invecchiamento attivo con condizioni lavorative appropriate, una migliore salvaguardia della salute nel lavoro e adeguati incentivi all'impiego e per scoraggiare il ritiro precoce. Attenzione particolare va data alla promozione dell'inclusione delle persone svantaggiate, inclusi i lavoratori con bassi livelli di competenze [...].
- Assicurare mercati del lavoro inclusivi attraverso misure attive e preventive che includano l'identificazione precoce dei fabbisogni, l'assistenza alla ricerca di lavoro e la formazione come parti di piani di azione personalizzati.
- Accrescere l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese [...]. La produttività delle imprese dipende dalla costruzione e mantenimento di una forza lavoro adattabile al cambiamento. A riguardo occorre accumulare e aggiornare costantemente le competenze necessarie in una economia basata sulla conoscenza e sui servizi.
- Per raggiungere l'obiettivo della partecipazione di almeno il 12,5% della popolazione in età lavorativa (25 – 64) alle attività di *lifelong learning*, tutti gli attori devono mobilitarsi per sviluppare una reale cultura in tal senso fin dalla giovane età.
- L'espansione degli investimenti in capitale umano devono essere ottenuti anche attraverso strategie di *lifelong learning* da attuare nelle scuole, nel mondo degli affari, nelle organizzazioni pubbliche e in famiglia. Tali iniziative devono includere appropriati incentivi e meccanismi di condivisione dei costi, in funzione dell'ampliamento della partecipazione alla formazione continua nel posto di lavoro, attraverso tutto il ciclo di vita e specialmente a vantaggio dei lavoratori poco qualificati o più anziani.
- Per assicurare che l'offerta di formazione incontri la domanda, i sistemi di *lifelong learning* dovranno essere economicamente praticabili, accessibili e in grado di rispondere a fabbisogni mutevoli. [...] Un sistema integrato per l'orientamento della carriera lungo tutto l'arco della vita, facilmente accessibile e diffuso potrà accrescere sia l'accesso individuale all'educazione e alla formazione, sia la rilevanza dell'offerta di formazione nei riguardi dei fabbisogni di competenze. In questo ambito le ICT potranno essere utilizzate sia per migliorare l'accesso alla formazione, sia per adattarla ai fabbisogni dei lavoratori e dei datori di lavoro.
- Rimuovere gli ostacoli alla mobilità nel mercato del lavoro europeo, in particolare mettendo in collegamento i sistemi nazionali di certificazione con l'Eqf entro il 2010.
- Adattare i sistemi educativi e formativi alle nuove richieste di competenze [...] a) ampliando le opportunità di formazione, assicurando percorsi di apprendimento flessibili e allargando le possibilità per la mobilità di studenti e allievi; b) facilitando e diversificando l'accesso di tutti all'educazione, alla formazione e alla conoscenza attraverso l'organizzazione dei tempi di lavoro, servizi di supporto alla famiglia, orientamento e, dove appropriato, nuove forme di condivisione dei costi; c) rispondendo ai nuovi fabbisogni occupazionali, di competenze chiave e future capacità migliorando la definizione e la trasparenza delle qualifiche, il loro effettivo riconoscimento e la validazione dell'apprendimento non formale e informale.

### 1.3 Lo sviluppo della società dell'informazione

L'11 giugno del 2006, a Riga, i ministri degli Stati membri hanno approvato una dichiarazione congiunta concernente gli orientamenti da adottare per sfruttare al massimo le opportunità di crescita e di inclusione sociale offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ITC)<sup>5</sup>. Preannunciando il lancio dell'Iniziativa i2010 per il 2008<sup>6</sup>, la dichiarazione individua quali assi politici prioritari di intervento: *a)* l'invecchiamento attivo; *b)* il *digital divide* geografico; *c)* l'accessibilità, l'alfabetizzazione e le competenze digitali; *d)* la diversità culturale; *e)* un *e-Government* inclusivo. A questo riguardo la dichiarazione esprime l'accordo generale su alcuni obiettivi politici, dei quali ricordiamo qui di seguito quelli più direttamente legati all'ambito di *lifelong learning*.

#### Box 4 – *E-inclusione e lifelong learning*

- Migliorare l'occupabilità, le condizioni di lavoro e l'equilibrio fra vita lavorativa e tempo di non lavoro, in maniera da aumentare la produttività, grazie a soluzioni tecnologiche innovative utilizzabili facilmente anche a casa e incoraggiando gli interventi formativi pubblici, privati o promossi dalla società civile, curando in maniera particolare le competenze informatiche delle persone anziane.
- Facilitare l'accesso a buon mercato alle reti ICT, ai loro contenuti e servizi ovunque (...) ad esempio promuovendo nuove tecnologie, la cooperazione fra settore pubblico e privato e appoggiando la creazione di reti, il *benchmarking* e lo scambio di esperienze fra paesi e regioni.
- Facilitare l'accesso e l'accessibilità per tutti dei prodotti e servizi ICT con particolare riferimento ai disabili. (...). Questo potrebbe essere ottenuto sviluppando contenuti accessibili in tutte le piattaforme, (...) e generalizzando la progettazione inclusiva per tutti (...). La ricerca, la formazione del personale tecnico, i centri e le reti di eccellenza, il coinvolgimento degli utenti sono altrettanti mezzi chiave a riguardo. (...) Occorre promuovere il curriculum europeo per la progettazione per tutti.
- Gli Stati membri devono mettere in campo dal 2008 azioni per l'alfabetizzazione digitale (attraverso i sistemi di educazione formale e informale) con particolare riguardo ai gruppi a rischio di esclusione (disoccupati, immigrati, persone con bassi livelli di istruzione, disabili, anziani, giovani emarginati) in modo da migliorare la loro occupabilità e le loro condizioni di lavoro. Il *gap* di alfabetizzazione e competenze dovrebbe essere dimezzato entro il 2010.
- Le azioni di alfabetizzazione e sviluppo di competenze potranno essere intraprese attraverso *partnership* col settore privato e in sinergia con iniziative sull'educazione di base e l'alfabetizzazione ai media negli ambiti di *lifelong learning*, delle *e-competenze* e dei diritti degli utenti digitali. La formazione continua nelle ICT dovrà essere facilitata in modo da mettere in grado la forza lavoro di confrontarsi con gli sviluppi tecnici ed economici. Queste azioni dovranno essere sostenute da schemi di qualificazione appropriati (...) in conformità con gli orientamenti della commissione sulle competenze chiave per il *lifelong learning* (...).

<sup>5</sup> Ministerial Declaration Approved Unanimously on 11 June 2006, Riga, Latvia.

<sup>6</sup> Commissione delle comunità europee, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Iniziativa europea i2010 sull'e-inclusione*, Bruxelles, 8 novembre 2007.

- L'innovazione e le buone pratiche legate alle ICT sono mezzi idonei per perseguire il pluralismo culturale e linguistico nello spazio digitale, nonché per sostenere l'integrazione europea attraverso un accesso elettronico ampio al patrimonio culturale del continente. Accanto a ciò è importante anche migliorare le possibilità di partecipazione sociale ed economica e di integrazione, nonché di creatività e intrapresa degli immigrati e delle minoranze. (...) Azioni formative e di supporto personalizzate nell'ambito delle ICT sono a riguardo ritenute importanti.

La messa in opera della dichiarazione e la verifica del suo impatto devono, essere sostenuti anche attraverso *partnership* pubblico-private, il coinvolgimento degli *stakeholders*, il *benchmarking* e lo scambio di buone pratiche.

#### 1.4 Le raccomandazioni per affrontare la crisi globale

La comunicazione della Commissione, *New skills for New jobs*, del 2008 riassume le opzioni strategiche che dovrebbero consentire all'Unione di affrontare l'impatto della crisi finanziaria globale sull'occupazione<sup>7</sup>. Un impatto che va ad aggiungersi alle dinamiche di trasformazione della domanda e dell'offerta di lavoro che hanno caratterizzato gli anni recenti (invecchiamento, immigrazione, precarizzazione ecc.).

Il progressivo spostamento verso un'economia meno dipendente dai combustibili fossili e la crescente importanza dell'economia della conoscenza (con particolare riferimento alla diffusione delle ICT e delle nanotecnologie) offrono un grande potenziale per la creazione di lavori durevoli. Globalizzazione, invecchiamento delle popolazioni, urbanizzazione ed evoluzione delle strutture sociali accelerano a loro volta i cambiamenti del mercato del lavoro e le richieste di competenze.

Il sistema di competenze, quale risulta dall'attività delle università e delle agenzie formative europee, non è però orientato nel suo insieme a supportare un'economia basata sull'innovazione. Lo sviluppo di nuove competenze è un obiettivo prioritario per sfruttare appieno le potenzialità offerte dai mutamenti in atto e per realizzare equità sociale.

I sistemi educativi e formativi devono produrre nuove competenze per i nuovi lavori che verranno creati, nonché per migliorare l'adattabilità e l'occupabilità degli adulti che fanno parte della forza lavoro.

Tre sono le conclusioni principali della Commissione europea:

1. nel medio e lungo termine esiste un grande potenziale per la creazione di lavoro in Europa, sia per nuovi lavori che per rimpiazzare posti perduti;
2. i fabbisogni di competenze e qualificazione cresceranno in maniera significativa, in tutti i settori e livelli occupazionali;
3. esiste la necessità di assicurare sul lungo termine un migliore incontro fra l'offerta di competenze e la domanda espressa dal mercato del lavoro.

---

<sup>7</sup> Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social Committee and the Committee of the Regions, *New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs*, Brussels, COM(2008) 868/3.

Nel 2020 quasi tre quarti delle posizioni lavorative apparterranno al terziario. La maggior parte delle nuove posizioni saranno create nel *business* (tecnologie dell'informazione, assicurazioni o consulenza), seguito dalla sanità, l'assistenza sociale, la distribuzione, i servizi alla persona, l'alberghiero e ristorazione, l'educazione.

I settori agricolo e industriale vedranno crescere l'occupazione nell'ambito dei servizi ecologici, con particolare riferimento alla produzione di energia, al trattamento delle acque e dei rifiuti, alle costruzioni, ai trasporti.

In sintesi, questi i fabbisogni di competenze.

#### **Box 5 - L'evoluzione dei fabbisogni di competenze**

- Ci sarà bisogno di una forza lavoro altamente qualificata e flessibile a fronte di lavori maggiormente orientati a richiedere livelli di competenza specifici.
- Nel settore dei servizi è ravvisabile una chiara tendenza verso l'ampliamento del *portfolio* delle competenze a tutti i livelli occupazionali, in connessione con lo svolgimento di compiti non di routine (ad es. i lavoratori dei servizi dovranno sviluppare un orientamento al cliente e dovranno essere alfabetizzati alle tecnologie digitali).
- Fra le competenze non routinarie rientrano le competenze chiave trasversali, quali il *problem solving* e la capacità di analisi, il *self-management* e le competenze comunicative e linguistiche.
- Le tendenze descritte potranno determinare un rischio di polarizzazione, esemplificato dalla crescita della domanda di lavori ad alto contenuto di competenze e impieghi a basso contenuto, a fronte dell'estensione dei processi di automazione nell'ambito dei lavori di routine di medio livello.
- La domanda di competenze non di routine caratterizzerà i lavori a basso contenuto di competenze nel terziario, ma ciò avrà un riconoscimento limitato in termini salariali; un fatto questo che potrà aggravare le disuguaglianze di genere, essendo le donne (specie immigrate) sovrarappresentate proprio in tali professioni.

### *1.5 Lo scenario di policy nazionale*

Le priorità di azione della strategia italiana - come enunciata nel Piano nazionale di riforma della strategia di Lisbona e nei documenti di programmazione dei Fondi strutturali 2007-2013 - si concentrano in particolare su: *a)* i sistemi di istruzione-formazione-lavoro; *b)* i giovani; *c)* gli adulti in generale; *d)* gli adulti occupati.

#### **Box 6 - Priorità della strategia nazionale di *lifelong learning***

##### ***a) Sistemi di istruzione-formazione-lavoro***

- il rafforzamento, l'integrazione e il miglioramento della qualità dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro (...) grazie alla realizzazione e la condivisione di una strumentazione per la qualità dei sistemi mediante azioni di monitoraggio qualitativo, di indagine e di valutazione, definite sulla base di standard condivisi;

- la costruzione di un sistema nazionale delle qualifiche e della certificazione delle competenze che sia coerente, leggibile, centrato sui principi di *lifelong learning* e in linea con gli ultimi sviluppi a livello europeo (repertori di profili professionali articolati per livelli progressivi di risultati di apprendimento; unità capitalizzabili descritte in termini di conoscenze, abilità e competenze, complete di indicatori di valutazione; procedure e dispositivi di certificazione delle competenze comunque acquisite);
- il sostegno al sistema di osservazione permanente dei fabbisogni formativi e professionali, come risorsa conoscitiva per tutti gli attori istituzionali, economici e sociali.

### **b) Adulti**

- l'incremento delle opportunità formative di base e avanzate lungo tutto l'arco della vita;
- il rafforzamento delle competenze di base e il sostegno dell'inserimento degli adulti nei percorsi di istruzione e formazione finalizzati al conseguimento di un diploma o di una qualifica professionale (...) valorizzando le competenze che l'adulto ha già acquisito sul lavoro e in altri contesti;
- l'ottimizzazione e il miglioramento delle strutture esistenti, aprendole a tutti i soggetti del territorio;
- il potenziamento di un sistema capillare di informazione e orientamento;
- la costruzione di un sistema nazionale di formazione superiore, grazie al potenziamento di specifici percorsi di alta formazione professionale e formazione superiore, razionalizzando quelli esistenti, individuando le nuove esigenze, legandoli a forme di alternanza e praticantato, sostenendo la realizzazione di reti di centri di eccellenza, creando *network* con sistemi d'impresa;
- l'aumento dell'utilizzo di percorsi integrati per l'inserimento e il reinserimento lavorativo, tramite interventi, in particolare per i soggetti svantaggiati;
- il potenziamento dei servizi per l'impiego con strumenti che leghino l'apprendimento all'esperienza del lavoro;
- il miglioramento delle condizioni di svolgimento e di utilizzo dell'istituto dell'apprendistato e il rafforzamento della sua valenza formativa.

### **c) Adulti occupati**

- lo sviluppo e il potenziamento della formazione continua grazie al confronto e all'accordo con le Parti sociali per la definizione di modalità organizzative in grado di allargare la platea di destinatari, assicurare innovazione nei contenuti, qualità e continuità degli interventi e messa a regime degli elementi innovativi;
- la promozione dell'invecchiamento attivo della popolazione per favorirne la permanenza sul mercato del lavoro;
- la promozione e l'accesso dei lavoratori con bassa qualificazione;
- il contrasto alle discriminazioni e la valorizzazione degli immigrati, in particolare sui luoghi di lavoro;
- la conciliazione (politiche degli orari, dei tempi, accesso ai servizi per l'infanzia, gli anziani, ecc.) per favorire l'accesso alla formazione continua, in particolare da parte delle donne, nonché interventi per contrastare l'esclusione delle donne dal lavoro e la segregazione occupazionale e promuoverne l'accesso ad occasioni di formazione qualificate.

L'Italia ha centrato le sue politiche per la formazione continua mirando, da un lato, ad eliminare il rischio del circolo vizioso “bassa dotazione di capitale umano dei lavoratori – assetti produttivi poco innovativi – scarso investimento nel capitale umano”, dall'altro a ridurre le disuguaglianze di reddito e di prospettive professionali (intervento di tipo equitativo). In questo quadro, la strategia nazionale ha assegnato risorse specifiche per la promozione di piani formativi aziendali destinati alle categorie deboli dei lavoratori delle imprese private (lavoratori in cassa integrazione guadagni, over 45, lavoratori con basse qualifiche, ecc.).

Occorre anche segnalare le misure per migliorare la qualità e l'attrattiva della formazione e rafforzare i legami con le esigenze del mercato del lavoro.

### **Box 7 – Le misure più rilevanti per il *lifelong learning***

#### **Misure per aumentare l'attrattiva e la qualità della formazione**

- introduzione del Libretto formativo;
- diffusione ed applicazione a livello nazionale della metodologia del *peer review* quale strumento di valutazione esterna della qualità dei sistemi e delle strutture formative;
- necessità di utilizzare la valutazione degli apprendimenti nella formazione professionale, quale strumento di valutazione dell'impatto del sistema.

#### **Misure tendenti a rafforzare i legami tra l'istruzione e formazione professionale e le necessità del mercato del lavoro**

- realizzazione di un sistema permanente di osservazione dei fabbisogni professionali;
- messa a regime di un più forte rapporto con le imprese e con le organizzazioni professionali; apertura di percorsi che consentano di proseguire gli studi, in particolare quelli di livello superiore.

#### **Misure tendenti a rafforzare il coinvolgimento delle Parti sociali nella formazione, in particolare gli approcci settoriali in materia di competenze e qualifiche**

Accordo tra Ministero del Lavoro, Regioni e Parti sociali, del 2007, relativo alla costruzione di un “sistema nazionale di formazione continua progressivamente ordinato, non concorrenziale ma integrato”, che impegna i soggetti stipulanti a:

- programmare in maniera coerente le iniziative di formazione continua allo scopo di rispondere su tutto il territorio nazionale alle esigenze formative dei lavoratori e delle imprese;
- rafforzare la dimensione tecnica e operativa dell'Osservatorio nazionale sulla formazione continua;
- condividere le informazioni per la costruzione del sistema nazionale di formazione continua.

#### **Misure tendenti ad aumentare la partecipazione degli adulti all'apprendimento permanente ed a rafforzare le competenze chiave dei discenti adulti e anziani, che siano occupati o meno (parametro di riferimento Ue)**

Ribadire l'opzione equitativa: i lavoratori di qualsiasi impresa privata con età superiore ai 45 anni vanno inseriti tra i *target* prioritari degli interventi di formazione. Tali misure sono finalizzate a consolidare conoscenze di base e trasversali per mantenere e adeguare le competenze di tali lavoratori ai mutamenti del mercato del lavoro, attraverso interventi formativi a progetto, a sportello o attraverso *voucher* formativi.

La complessa articolazione della *governance* del sistema nazionale di *lifelong learning* richiede, da un lato, uno sforzo costante volto al coinvolgimento sistematico e alla partecipazione attiva di tutti gli attori rilevanti; dall'altro, a partire dalla riforma del Titolo V, un effettivo rafforzamento della capacità di interazione istituzionale e una revisione del ruolo di coordinamento centrale, con particolare riguardo alle garanzie di accesso a livelli omogenei di servizi per tutti i cittadini.

Di particolare rilevanza è apparso in questi anni il ruolo delle Parti sociali nelle sedi formali ed informali di lavoro (gruppi di lavoro, comitati, consultazioni nazionali su tematiche ad hoc, ecc.), fra cui si ricordano le seguenti:

- Tavolo tecnico per la costruzione di un sistema nazionale di standard minimi professionali e formativi e di certificazione delle competenze (partecipazione allargata di tutti gli *stakeholders*: Ministeri competenti, Regioni, Parti sociali);
- Consiglio di amministrazione della rete nazionale per la garanzia della qualità nell'istruzione e formazione professionale (omologa nazionale dell'Enqa-Vet europea) con la partecipazione di un partenariato allargato (Ministeri competenti, rappresentanza delle Regioni e del partenariato economico e sociale, rappresentanza dei *Vet providers*);
- Osservatorio per la formazione continua e Comitato di indirizzo per i finanziamenti della legge 236/93, cui partecipano il Ministero del Lavoro, le Regioni, le Province autonome e le Parti sociali;
- Cabina di regia per le Analisi dei fabbisogni professionali, cui partecipano il Ministero del Lavoro, le Regioni, le Province autonome e le Parti sociali;
- Tavolo nazionale per l'individuazione dei criteri di accreditamento degli enti di formazione professionale, cui partecipano il Ministero del Lavoro, il Ministero della Pubblica Istruzione, le Regioni, le Province autonome e le Parti sociali.

Le Parti sociali, com'è noto, hanno assunto un ruolo diretto e centrale nella gestione collettiva dei Fondi interprofessionali per la formazione continua.

Nel 2007 vi è stato un Accordo tra Ministero del Lavoro, Regioni e Parti sociali relativo alla costruzione di un "sistema nazionale di formazione continua, progressivamente ordinato, non concorrenziale ma integrato".

Un ruolo altrettanto centrale si registra nei comitati di sorveglianza impegnati nella gestione delle azioni cofinanziate dal Fse per il periodo 2007–2013.

Gli ambiti strategici dove le Parti sociali hanno esercitato un ruolo attivo sono i seguenti:

- certificazione delle competenze e predisposizione di una offerta formativa basata su standard di competenze certificabili;
- individuazione e validazione dell'apprendimento non formale ed informale;
- sviluppo di partenariati in varie filiere del sistema di istruzione e formazione.

Il Libro bianco sul futuro del modello sociale, *La vita buona nella società attiva*, del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, ha arricchito il quadro delle priorità segnalate, indicando nuovi indirizzi in materia di apprendimento continuo<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, *Libro bianco sul futuro del modello sociale. La vita buona nella società attiva*, Roma, maggio 2009.

### Box 8 – Le priorità di riforma indicate dal Libro bianco sul modello sociale

- il lavoro deve essere considerato parte essenziale di tutto il percorso educativo di una persona;
- l'impresa, l'ambiente produttivo, appaiono il contesto più idoneo per lo sviluppo delle professionalità;
- la certificazione formale deve interessare la reale verifica delle conoscenze, delle competenze e delle esperienze di un lavoratore, a prescindere dai corsi frequentati che possono al più costituire mezzo e non prova per l'acquisizione di esse.
- spostare l'attenzione dalle procedure ai risultati e, prima ancora, al destinatario. Piuttosto che concentrarsi sui fattori formali e burocratici dei percorsi formativi (durata, procedure, istituzioni e metodi pedagogici che portano a una qualifica), l'attenzione deve essere diretta alle conoscenze, competenze o abilità che la persona ha acquisito ed è in grado di dimostrare;
- i sistemi di istruzione e formazione devono adattarsi ai bisogni individuali, rafforzare l'integrazione con il mercato del lavoro, rendere trasparenti e mobili le qualifiche, migliorare il riconoscimento dell'apprendimento non formale e anche di quello informale;
- sviluppare ampi sistemi integrati di qualifiche, che non comprendano solo quelle legate ai percorsi formali e ai titoli di studio, ma siano anzi sempre più in sintonia con i sistemi di inquadramento professionale e le mansioni contemplate dai contratti collettivi;
- integrazione sostanziale tra i sistemi educativi e formativi e il mercato del lavoro valorizzando modelli di apprendimento in assetto lavorativo (come il contratto di apprendistato) che possono consentire non soltanto la professionalizzazione (l'apprendimento di un mestiere), ma anche la acquisizione di titoli di studio di livello secondario o terziario compresi i dottorati di ricerca.

Da ultimo, occorre ricordare quanto previsto all'art. 19 della legge 28 gennaio 2009, n. 2 dove si dispone che "I fondi interprofessionali per la formazione continua di cui all'articolo 118 della legge 23 dicembre 2000, n. 388 e i fondi di cui all'articolo 12 del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276 possono destinare interventi, anche in deroga alle disposizioni vigenti, per misure temporanee ed eccezionali anche di sostegno al reddito per l'anno 2009, volte alla tutela dei lavoratori, anche con contratti di apprendistato o a progetto, a rischio di perdita del posto di lavoro ai sensi del regolamento (Ce) n. 800/08 della Commissione, del 6 agosto 2008".

## 2. La costruzione della griglia di valutazione

Lo scenario in base al quale valutare il contributo di For.Te alla Strategia europea di *lifelong learning* è quindi rappresentato dalle opzioni di *policy* inerenti:

- a) Il processo di Copenhagen e la creazione di uno spazio europeo della formazione;
- b) gli orientamenti della Strategia europea per l'occupazione (Seo);
- c) il rapporto fra diffusione della società dell'informazione e inclusione sociale,
- d) le indicazioni della Commissione per il superamento della crisi economica e finanziaria;
- e) le priorità nazionali in tema di apprendimento lungo l'arco della vita e di formazione continua.

I primi quattro ambiti definiscono un'agenda che copre pressoché tutti i sei messaggi chiave del *Memorandum* e che costituisce la base del quadro di riferimento nazionale. Essi possono rappresentare altrettante direttrici informative, funzionali ad identificare le informazioni utili ad alimentare il sistema di valutazione a livello di singolo Piano formativo, come di portafoglio [schema 1].

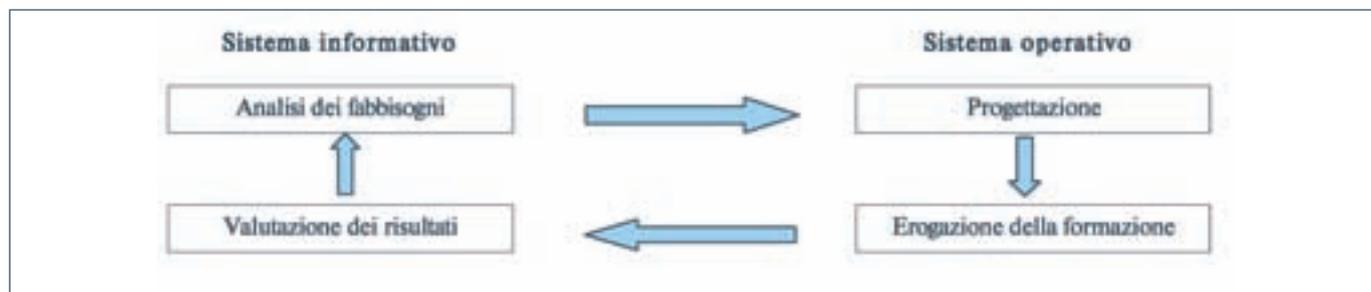
Il termine direttrice viene in questa sede adottato per esemplificare il fatto che il loro contenuto richiama diversi livelli di operatività: europeo, nazionale, locale e di singolo Piano formativo.

Schema 1



All'interno di queste direttrici, le priorità di *policy* individuate possono essere collegate alle finalità e ai contenuti degli interventi formativi finanziati da For.Te., selezionando le opzioni giudicate maggiormente rilevanti. Il passo successivo della proposta metodologica consiste nella riconduzione delle direttrici informative ad alcune matrici descrittive, basate sulla struttura del quadro logico<sup>9</sup>.

Per individuare le matrici descrittive è stato assunto il seguente assetto schematico di un progetto di formazione:



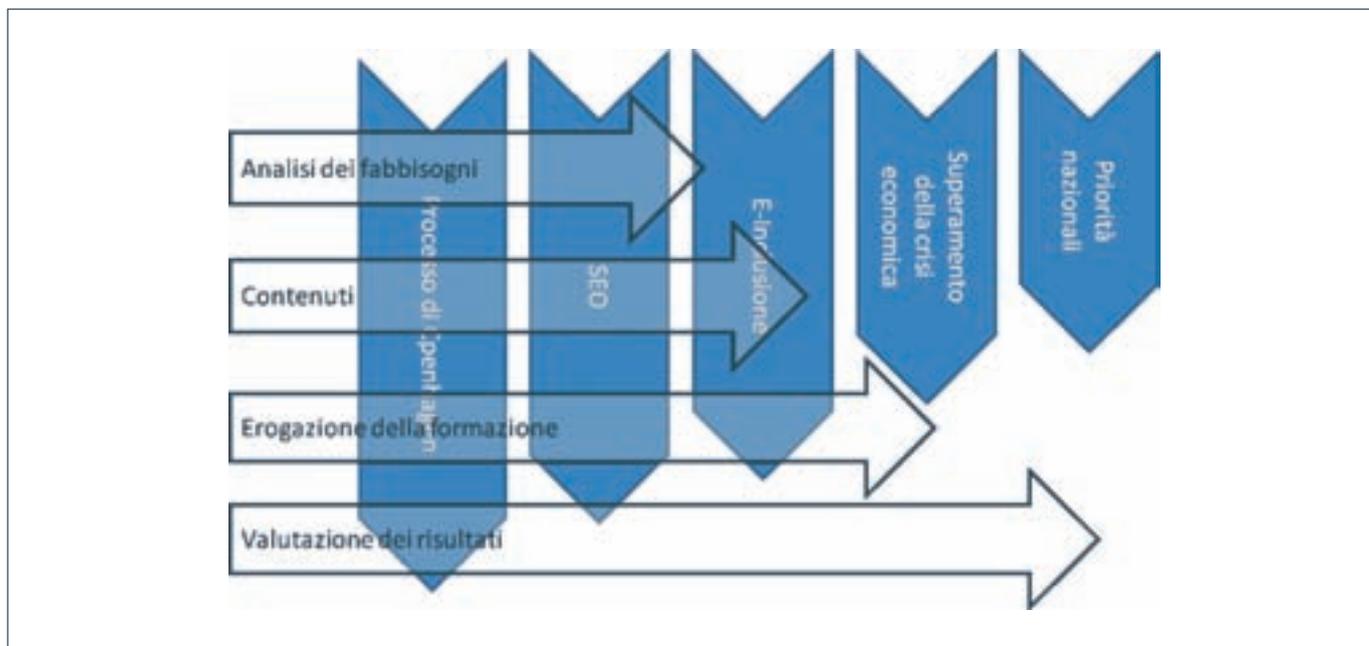
<sup>9</sup> Commission of the European Communities, *Manual Project Cycle Management. Integrated Approach and Logical Framework, Evaluation, Unit Methods and Instruments for Project Cycle management*, n. 1 February 1993.

Lo schema 2 presenta il quadro logico complessivo per individuare i legami fra le aree problematiche della griglia e procedere con la costruzione dei singoli *items* di interrogazione.

Ognuna delle direttrici informative contribuisce con i suoi contenuti a tutte le matrici descrittive, poiché può determinare le modalità di analisi dei fabbisogni, le procedure di progettazione e di erogazione della formazione e infine i criteri utilizzati per la valutazione dei risultati ottenuti.

Lo schema 2 esemplifica l'assetto di tali relazioni e delinea lo spazio in cui procedere alla costruzione di una griglia di *items* di interrogazione.

Schema 2



### 3. La procedura di analisi dei Piani formativi

#### 3.1 Individuazione dei Piani formativi

Particolare attenzione si è prestata ai criteri per individuare i Piani formativi.

Sono stati individuati i seguenti criteri generali:

- 1) Piani formativi che abbiano ottenuto il punteggio più alto in sede di valutazione;

- 2) bilanciamento della composizione del portafoglio su base geografica, coprendo ove possibile le quattro principali aree geografiche del Paese (Nord Est, Nord Ovest, Centro, Sud e Isole);
- 3) Piani formativi che rappresentano tutti i settori economici;
- 4) Piani formativi che comprendano differenti scale di intervento (aziendale, settoriale e territoriale).

### 3.2 Lettura dei Piani e dei moduli formativi

La procedura proposta ha consentito di esaminare i contenuti di ciascun Piano alla luce dei quesiti della griglia. Sono stati esaminati i formulari di candidatura dei Piani, verificando l'eventuale presenza di elementi riferibili ai vari *items*.

Il lavoro di analisi ha dato origine a un *report* di sintesi per ciascun Piano formativo contenente gli elementi di congruenza dello stesso rispetto agli *items* della griglia.

Per la raccolta dei dati si è deciso di progettare un tracciato record in mdb. L'uso di questo strumento è frutto di alcune esigenze:

- uniformare le informazioni raccolte, attraverso l'attribuzione di codici numerici ai diversi contenuti della griglia;
- facilitare le modalità di archiviazione delle informazioni, grazie all'ausilio di maschere che riproducono la struttura della griglia;
- confrontare con facilità i diversi Piani formativi, utilizzando dei *report* di confronto.

Le informazioni ricavate hanno permesso di verificare la rispondenza, nei percorsi di progettazione, alle priorità del quadro strategico comunitario di *lifelong learning*.

È stato possibile descrivere come le modalità di analisi dei fabbisogni, di progettazione dei contenuti e delle metodologie didattiche, nonché di valutazione e certificazione dei risultati ottenuti, rispondano nello specifico alle varie priorità europee e nazionali identificate a monte. Per avere un quadro rappresentativo dell'intero portafoglio di Piani formativi, sono state considerate alcune caratteristiche distintive dei piani stessi, raggruppandoli per ambiti omogenei, quali settori produttivi, area geografica e soprattutto tipologia (aziendale, settoriale, territoriale) e dimensione.

La comparazione di ciascun gruppo di Piani formativi con le opzioni di *policy* di *lifelong learning* ha consentito di descrivere le modalità con cui i Piani dotati di diverse caratteristiche tengono conto in maniera specifica ed originale di quel contesto di riferimento.

Un esito ulteriore di questo percorso interpretativo è stata la descrizione di alcune *best practices* per segmenti di piani formativi di particolare interesse, riferiti a specifiche aree di priorità (ad es. l'analisi dei fabbisogni, il *digital divide*, la certificazione degli esiti formativi ecc.).

Infine, l'analisi è stata completata dall'esame delle tipologie di articolazione progettuale. Si è cercato di comprendere come e quanto le relazioni stabilite tra gli obiettivi generali e specifici degli interventi e i servizi forniti ai destinatari siano risultate connesse al quadro concettuale di *lifelong learning*.

La procedura di analisi ha previsto anche l'utilizzo di un insieme di indicatori quantitativi desunti dai formulari (numero dei formati, ore totali di formazione progettate, risorse economiche destinate all'attività formativa). Ciò ha permesso di valutare l'investimento in termini di personale coinvolto, capacità di dedicare risorse finanziarie e strutturali, ecc.

#### 4. I profili dei Piani formativi. Omogeneità e differenze

L'approccio di *policy* di *lifelong learning* dovrebbe fornire un contributo fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi dell'Unione rappresentati dal pieno impiego, da una più equa distribuzione del reddito e da un miglior equilibrio fra lavoro e vita quotidiana<sup>10</sup>. La Commissione, nella Comunicazione *Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente*, identifica come *lifelong learning*:

*tutte le attività di apprendimento intraprese nel corso della vita allo scopo di migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze in ambito personale, civico, sociale e/o connesso all'impiego,*

prefigurando un diritto di tutti a un uguale accesso alle opportunità di apprendimento permanente, peraltro rimarcato dalla European Trade Union Confederation, nella propria richiesta che<sup>11</sup>

*tutti i lavoratori nel mercato del lavoro europeo abbiano il diritto e l'opportunità di sviluppare le proprie attitudini e capacità per venire incontro alle esigenze del proprio lavoro ed anche in riferimento alle loro aspirazione 'non economiche'.*

Questa visione ampia dell'apprendimento permanente chiama in causa l'insieme delle opportunità di apprendimento formali e non formali a disposizione di cittadini e lavoratori. Vi rientrano a pieno titolo quelle in ambito lavorativo, che sollevano la questione delle modalità di riconoscimento dei loro esiti e del ruolo rivestito dalle imprese per realizzarle e accreditarle<sup>12</sup>.

Centrale appare in questo senso il ruolo delle Parti sociali.

È opportuno fornire alcuni indicatori in grado di descrivere il profilo generale del campione di piani analizzati.

La ricerca ha preso in esame 81 piani. Di questi quasi il 68% era rappresentato da Piani aziendali, il 25% da Piani territoriali ed il restante 6,2% da Piani settoriali. Tali proporzioni rispecchiano abbastanza fedelmente quelle dell'universo dei Piani finanziati effettivamente da For.Te. La capacità di investimento nella manutenzione delle competenze delle proprie risorse umane è dimostrata dal fatto che più del 60% degli interventi ha potuto contare su un contributo privato aggiuntivo al cofinanziamento obbligatorio.

In media i Piani hanno indirizzato verso l'offerta formativa oltre il 57% della loro manodopera. Più rappresentate le lavoratrici, 59,4%, contro 55,7 degli uomini. Il grafico 1 fornisce alcuni spunti di approfondimento di questi dati sulla base della tipologia dei Piani.

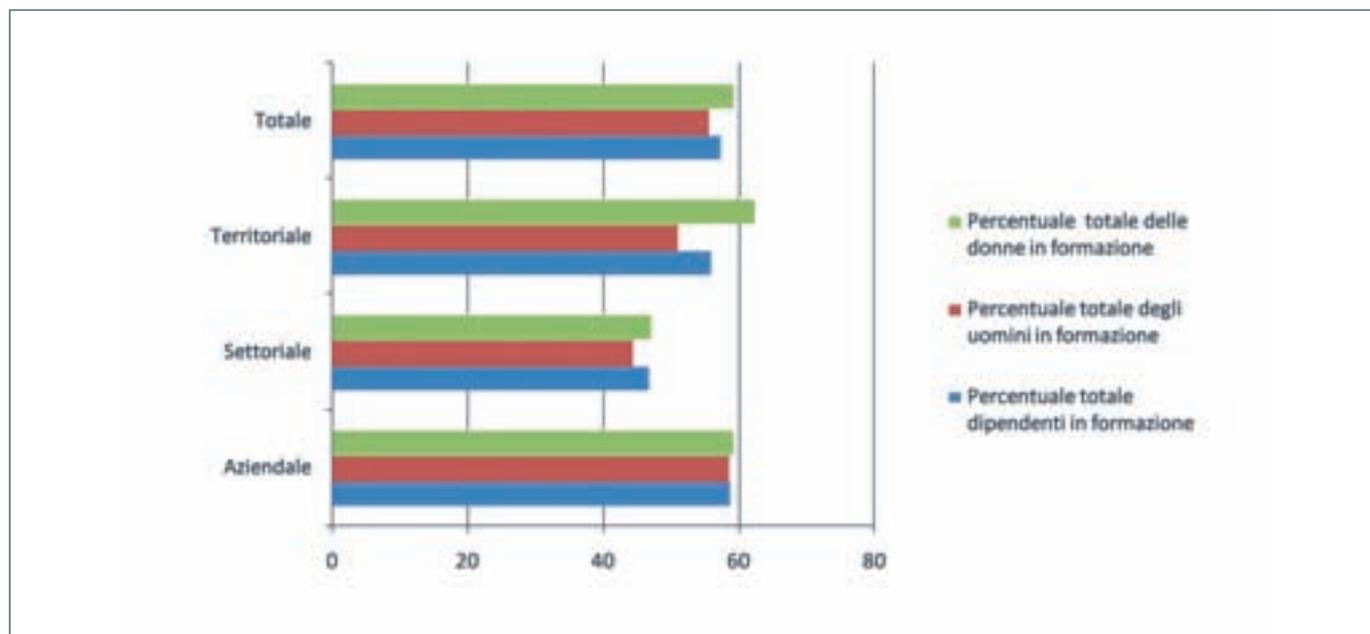
---

<sup>10</sup> European Trade Union Institute, *The EU lifelong learning program: a handbook for Trade unions*, Brussels, August 2009.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ibidem.

Grafico 1 – Percentuali di lavoratori in formazione (v.%)



Fonte: Fondo For.Te 2009

L'investimento medio pro capite in formazione è risultato pari a circa 1.676 euro, per un costo medio di un'ora/corso pari a 284 euro. È interessante notare come il primo dato risulti sostanzialmente allineato nel caso dei piani aziendali e settoriali (rispettivamente 1.549 e 1.539 euro), mentre risulta significativamente superiore per i territoriali (2.046 euro). Circa il costo ora/corso, per i piani settoriali è pari a 388 euro, per i territoriali a 294 euro e per gli aziendali a 271 euro circa.

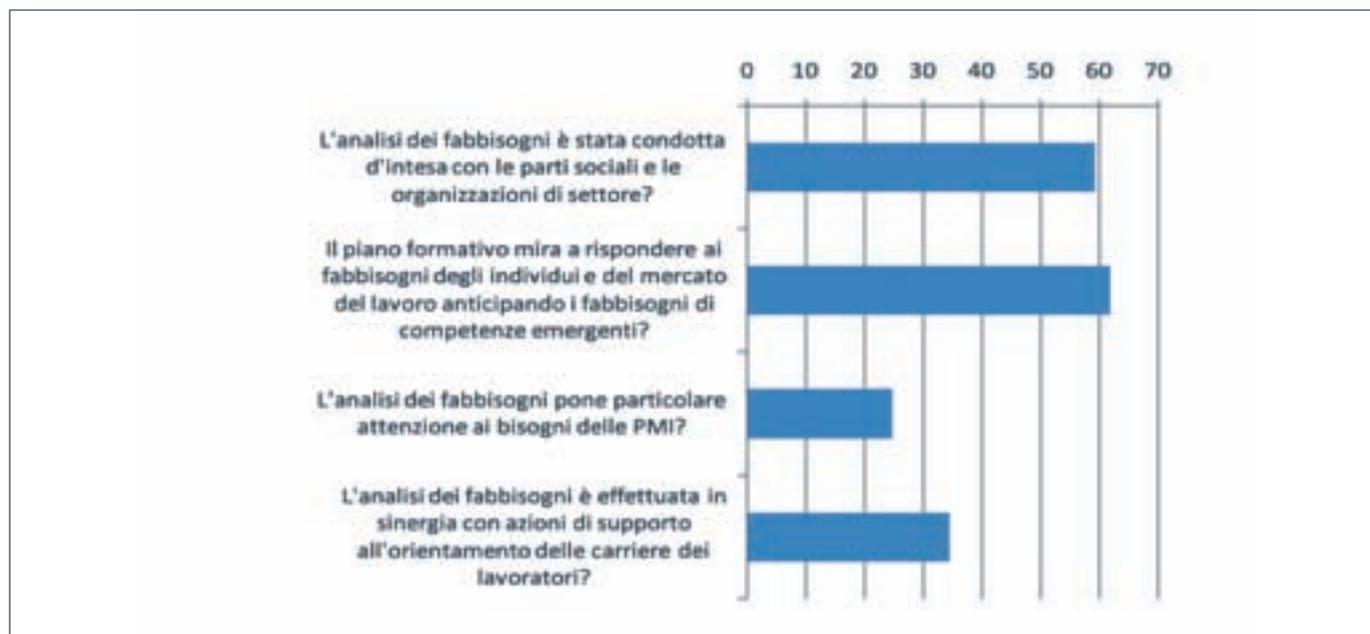
#### 4.1 Il confronto con il processo di Copenhagen

L'esame delle informazioni riconducibili alle opzioni europee (processo di Copenhagen) presenta, con riguardo all'analisi dei fabbisogni, la situazione mostrata nel grafico 2 (pag. 25).

Le percentuali più elevate di elementi riconducibili alle opzioni comunitarie si ritrovano quando c'è intesa con le Parti sociali nell'analisi dei fabbisogni (oltre il 59%) e nella rilevazione di competenze emergenti (oltre il 61%).

Più contenuta è la percentuale di Piani in cui l'analisi dei fabbisogni sia stata effettuata in sinergia con azioni di supporto all'orientamento delle carriere (poco più del 34% dei Piani), mentre un quarto degli interventi in esame ha esplicitamente dichiarato di aver posto attenzione specifica ai fabbisogni delle Pmi.

Grafico 2 – Presenza di elementi del processo di Copenhagen nell'analisi dei fabbisogni (v. %)



Fonte: Fondo For.Te 2009

L'ultimo dato risulta più facilmente interpretabile se si osservano le stesse informazioni disaggregate per tipologia di Piano. A riguardo emerge infatti che, mentre la totalità dei piani settoriali ha condotto analisi dei fabbisogni in relazione alle problematiche proprie delle Pmi, tale percentuale scende già al 62% nei Piani territoriali, per arrivare a poco più del 31% nei Piani aziendali. Tali modalità di risposta risultano influenzate dalla maggiore o minore presenza delle specifiche tipologie: è opportuno ricordare che quasi il 68% dei Piani era di tipo aziendale, quasi il 25% territoriale e il 6% settoriale.

## L'analisi dei fabbisogni in relazione alle problematiche delle Pmi

### I Piani formativi

L'analisi dei fabbisogni del Piano ha individuato come primo obiettivo quello di intervenire sulle competenze trasversali e tecnico-professionali, sia dei servizi esterni che di quelli interni, rispondendo a un mercato a elevata specializzazione e in rapida trasformazione. Un secondo obiettivo è quello di coniugare sviluppo aziendale e sviluppo individuale dei soggetti coinvolti, favorendo il trasferimento di competenze ad alta professionalità e trasversalità. Terzo obiettivo è quello di trasferire alle aziende-clienti competenze e servizi a valore aggiunto.

Gli obiettivi sono stati tradotti in un Piano di formazione per i dipendenti che ha implementato il controllo di gestione, il sistema di comunicazione interna, e ha sviluppato le competenze specifiche della funzione marketing e di quella commerciale.

***Piano Aziendale: "Sviluppo delle competenze delle risorse umane" Ascom Servizi Padova Spa - PF 211***

Il Piano formativo si rivolge alle Pmi operanti sul territorio della provincia di Ravenna e si pone come obiettivo strategico generale quello di accrescere il livello di qualità e di trasparenza nella commercializzazione, nel marketing, nel management e nell'erogazione dei servizi erogati dalle stesse, al fine di contribuire alla crescita della competitività del settore turistico territoriale.

L'analisi dei fabbisogni ha confermato le problematiche di un settore fortemente caratterizzato dalla presenza di Pmi. Ha consentito di scegliere come ambiti prioritari le pari opportunità e le esigenze espresse da lavoratori stranieri e/o extracomunitari.

Infatti il 70 % dei partecipanti coinvolti nel Piano è rappresentato da donne. Gli interventi formativi hanno contribuito allo sviluppo di una loro maggiore professionalità nell'ottica di una futura crescita professionale e retributiva.

Per quanto riguarda i lavoratori stranieri, il Piano ha interessato quelli con regolare permesso di soggiorno, ma con deficit di conoscenze linguistico-culturali, per ottenere la completa integrazione sociale e la crescita delle competenze professionali.

***Piano Territoriale: "ASTRA - Aggiornamento e Sviluppo del Settore Turistico della Provincia di Ravenna" - PF675***

La congruenza rispetto agli altri orientamenti europei è a sua volta influenzata dalle tipologie di Piano. In particolare, molti tra i Piani settoriali hanno condotto l'analisi dei fabbisogni d'intesa con le Parti sociali e hanno strutturato l'offerta di formazione in funzione anticipatrice dei fabbisogni di competenze emergenti e in sinergia con azioni di supporto all'orientamento delle carriere.

## La concertazione con le Parti sociali

### I Piani formativi

Il Piano aziendale di formazione Metro Italia Cash and Carry spa per il periodo luglio 2007 – luglio 2008 ha preso le mosse dalla precedente attività formativa svolta dall'azienda e dalla pianificazione pluriennale, nonché dalle logiche di intervento concordate anche con le Organizzazioni sindacali di riferimento. La formazione del personale impiegato è stata concordata a livello contrattuale, attraverso la definizione di un preciso impegno da parte dell'azienda a erogare a tutto il personale almeno 12 ore di formazione pro capite l'anno.

***Piano Aziendale: "Rete vendita 2007" – Metro Italia cash and carry spa – PF16***

Tra i Piani esaminati, i 2/3 degli aziendali, e più della metà di quelli territoriali, prevedono l'analisi dei fabbisogni. Il 67,3% e al 64,7% l'anticipazione dei fabbisogni di competenze emergenti; quasi la metà di entrambi sono concepiti con azioni di supporto all'orientamento di carriera dei lavoratori.

## L'analisi dei fabbisogni nei Piani aziendali

### I Piani formativi

È stata sviluppata una complessa ed articolata attività di mappatura delle competenze possedute dai dipendenti e dei conseguenti fabbisogni di formazione. Per ogni posizione lavorativa è stato effettuato un confronto tra le competenze effettivamente possedute dalle persone ed il profilo ideale definito per tale posizione. Questo confronto ha consentito di individuare e misurare il gap di competenze presenti in azienda, ovvero l'insieme delle carenze di tipo culturale, professionale e comportamentale che devono essere colmate. Dall'analisi svolta sono state individuate e stabilite le iniziative formative prioritarie da attivare, per cui si è potuto procedere alla strutturazione dell'impianto formativo del Piano. Inoltre sono state previste specifiche azioni propedeutiche, consistenti in colloqui e/o test individuali, al fine di valutare il livello di conoscenze pregresse possedute, rapportato alle competenze necessarie in un determinato ruolo all'interno dell'organizzazione aziendale.

***Piano Aziendale: "La sfida della conoscenza, della competitività, dell'innovazione: il rafforzamento delle competenze" - DHL Aviation (Italy) srl – PF 349***

Il processo organizzativo e societario che ha interessato la Fiera di Roma ha indotto il management a effettuare una rilevazione dettagliata e specifica delle competenze delle risorse umane tipiche di una fase di trasformazione. L'obiettivo principale era quello di integrare gli obiettivi strategici di miglioramento dell'offerta aziendale con lo sviluppo qualitativo dei livelli di servizio delle funzioni di linea e con la crescita di efficienza di quelle di staff (organigramma aziendale e il mansionario aziendale). L'indagine interna ha prodotto, tra gli altri risultati, la definizione di conoscenze, competenze e capacità relazionali da potenziare, sulle quali l'azienda è intervenuta con azioni specifiche ex ante, in itinere ed ex post.

***Piano Aziendale: "Risorse in fiera. Piano di sviluppo per Fiera di Roma srl" – PF587***

L'obiettivo dell'azienda è di rispondere alle esigenze del territorio, per quanto riguarda: i fabbisogni formativi e professionali delle imprese, l'orientamento e la preparazione dei giovani al mondo del lavoro, la riqualificazione e ricollocazione di disoccupati e l'aggiornamento degli occupati. L'analisi dei fabbisogni è stata condotta attraverso interviste individuali ai dipendenti, al fine di: individuare le competenze; conoscere le aspettative personali di crescita professionale; delineare i punti di forza e i punti di debolezza su cui intervenire con la formazione/affiancamento.

***Piano Aziendale: "Formazione per lo sviluppo" - Formazione professionale Alba Barolo scarl – PF204***

I fabbisogni formativi sono stati identificati partendo da un'analisi puntuale dei differenti profili professionali coinvolti nelle attività di formazione, descritti in termini di competenze: ausiliari alla vendita, specialisti di reparto, assistenti di reparto, capi reparto, vicedirettori e direttori di negozio. Questa attività ha consentito di orientare la fase di progettazione sui modelli formativi più adatti agli esiti previsti per i singoli moduli. Ogni singolo progetto ha fatto riferimento ad un'unica tematica formativa ed è stato descritto in termini di obiettivi, contenuti, modalità didattiche. Prima dell'erogazione dei singoli moduli vi è stata un'ulteriore fase di micro-progettazione con l'obiettivo di personalizzare l'intervento formativo in base alle caratteristiche dell'utenza coinvolta.

***Piano Aziendale: "Formazione continua addetti alla vendita: sviluppo, aggiornamento e consolidamento competenze" - Esselunga spa – PF162***

Il Piano di ATAM ha come caratteristica principale quella di aver valorizzato misure trasversali e propedeutiche alla formazione. Ha tenuto conto di diversi elementi che, coniugati tra loro, hanno consentito in una prima fase di definire strumenti e metodi per l'analisi dei fabbisogni. In primo luogo sono stati considerati gli elementi di contesto esterno che costituiscono un vincolo e un'opportunità per l'azienda: l'obbligo di legge di conseguire gli obiettivi di qualità attesi dai clienti, dichiarati annualmente nella Carta dei Servizi, e di dimostrarne il raggiungimento; la grande trasformazione che interessa il servizio di trasporto pubblico, verso logiche di efficacia ed efficienza. A questi elementi si aggiunge la scelta operata dall'azienda di implementazione delle attività di marketing e di relazione con i sistemi economici e sociali del territorio, al fine di meglio coglierne le esigenze, individuare soluzioni più soddisfacenti e, nel contempo, contenere i costi di esercizio.

I presupposti dell'azione così definiti sono stati integrati da precise azioni propedeutiche e misure trasversali, quali ad esempio un'indagine di mercato nel settore del Trasporto Pubblico della Regione Calabria e un workshop sulle innovazioni aziendali. L'insieme di tali azioni e la diffusione interna di informazioni e di strumenti di pianificazione e innovazione, ha consentito di effettuare un'analisi dei fabbisogni mirata che ha portato a selezionare in modo condiviso gli interventi formativi.

***Piano Aziendale: "Riqualificazione personale ATAM 2006/2007" – ATAM spa - PF2476***

## L'analisi dei fabbisogni nei Piani territoriali

### **I Piani formativi**

L'analisi dei fabbisogni si è articolata in due azioni distinte: la prima è consistita in un'indagine mirata ad individuare i fabbisogni professionali delle piccole e medie imprese coinvolte; la seconda in un'analisi approfondita dei contesti territoriali.

Il coniugare fabbisogni espressi dalle aziende e dai lavoratori con le caratteristiche strutturali del territorio di riferimento, risponde alle finalità tipiche dei Piani settoriali e territoriali, differenziandoli da quelli aziendali e permettendo di raggiungere un numero significativo di Pmi.

***Piano Territoriale: "Mercatura Ascom Alessandria 2008" - PF171***

## Attenzione alle competenze emergenti

### **I Piani formativi**

L'intervento formativo si propone di anticipare i fabbisogni professionali. È finalizzato a migliorare la tenuta e la competitività aziendale per affrontare le sfide dei nuovi mercati, prevenire le crisi settoriali e accrescere le capacità professionali e l'occupabilità dei lavoratori impiegati. Trattandosi di un'azienda che opera nel settore della sanità pubblica, il Piano tiene conto degli obiettivi socio-economici nazionali e regionali, sostenuti da incentivazione agli investimenti aziendali per la ricerca e l'innovazione, la competitività e la formazione. Il Piano favorisce al contempo la valorizzazione delle risorse umane e la competitività del sistema economico locale nell'ottica dello sviluppo produttivo e sociale. Il Piano si caratterizza come esempio di integrazione tra: analisi dei fabbisogni, analisi degli obiettivi di sviluppo aziendale, analisi delle competenze da sviluppare/potenziare, promozione delle pari opportunità di accesso (anche in termini di modalità organizzative che concilino l'attività lavorativa con quella formativa in orario di lavoro).

***Piano Formativo aziendale CUP 2000 Spa – PF680***

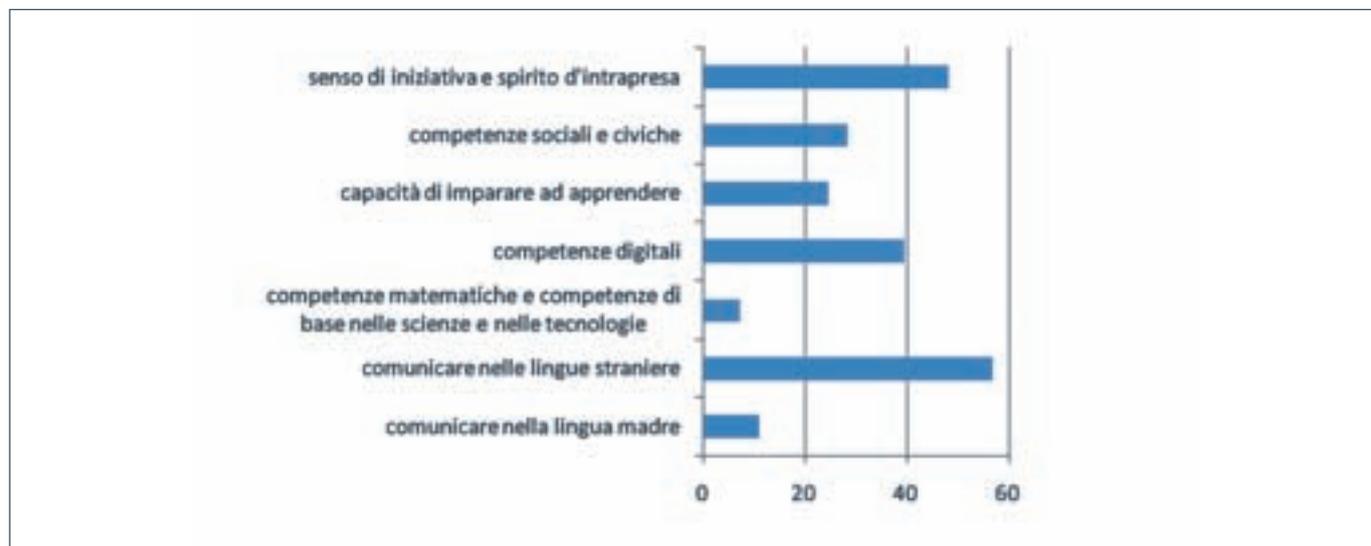
Sul versante del rapporto fra competenze e settori produttivi, si rileva che solo poco più del 6% dei Piani prevede di intervenire per accrescere l'interesse e la partecipazione di uomini e donne nei campi della formazione dove sono sottorappresentati (ad es. le donne nel campo delle tecnologie). Si tratta in questo caso esclusivamente di Piani aziendali, pari a circa il 14% di questi.

Circa le modalità di erogazione della formazione, solo il 22,2% dei Piani esaminati lascia spazio all'apprendimento sul posto di lavoro, come richiesto con forza dalle opzioni di *policy* comunitarie e nazionali. Anche in questo caso si tratta di Piani aziendali, pari a poco più del 38% del sottocampione di riferimento.

Articolata è anche la rispondenza a una delle direttrici principali della strategia comunitaria, la valutazione dei risultati della formazione e alla certificazione delle competenze (grafico 3).

La maggior parte dei Piani punta ad inserire nei propri schemi di qualificazione ambiti di competenze riferibili in prevalenza alle lingue straniere e segnatamente l'inglese (56,8%), al senso di iniziativa e allo spirito di intrapresa (48,1%) e alle competenze digitali (39,5%).

Grafico 3 – Corrispondenza degli schemi di qualificazione agli orientamenti comunitari sulle competenze chiave (v. %)



Fonte: Fondo For.Te 2009

L'insieme delle restanti competenze chiave rimane sempre al di sotto della soglia del 30%, ma con forti disparità. Si registra una buona adesione alle competenze sociali e civiche, considerate di grande importanza in molti degli ambiti professionali del Terziario, e alla capacità di imparare ad apprendere, a sua volta considerata centrale (rispettivamente indicate dal 28,4 e dal 24,7%

dei piani]. Le competenze matematiche e di base nelle scienze e nelle tecnologie risultano scarsamente prese in considerazione (7,4%) ad indicare probabilmente che il settore terziario in Italia può risultare ancora poco influenzato dalle tendenze di sviluppo più avanzate.

Anche in questo caso la tipologia di Piano influisce. La rispondenza circa le lingue straniere si presenta elevata ovunque, soprattutto nei settoriali, seguiti dagli aziendali (66,7%) e dai territoriali (52,9); per le competenze digitali prevalgono le scelte operate dai Piani territoriali (53,3%) su quelle degli aziendali (48,8%). Senso di iniziativa e spirito di intrapresa vedono, a parte la generale adesione dei Piani settoriali, un sostanziale allineamento delle altre due tipologie, poco al di sopra del 50%; un significativo distacco dei Piani territoriali su quelli aziendali caratterizza le competenze di base nelle scienze e tecnologie (30% contro 3%), la capacità di imparare ad apprendere (50% contro 25%), le competenze sociali e civiche (43,8% contro 27,7%).

In generale, non sono stati rilevati casi nei quali il Piano formativo preveda il rilascio di eventuali qualifiche riferibili agli inquadramenti contrattuali di settore, anche se ciò può essere dovuto a insufficienti informazioni in fase di progettazione iniziale. In alcuni casi (18%) le qualificazioni rilasciate al termine del Piano formativo risultano spendibili per ottenere titoli di studio e/o certificazioni standard riconosciute (es. la patente europea del computer), mentre il riconoscimento dell'apprendimento non formale e informale per sostenere lo sviluppo delle carriere risulta previsto da quasi tutti i Piani settoriali e da percentuali significative di Piani territoriali (42,9%) e aziendali (28,6%).

## La certificazione delle competenze

### I Piani formativi

Il Piano prevede interventi formativi rivolti al personale che opera nell'ambito dei servizi alla persona e dell'assistenza sociale e sociosanitaria.

La valutazione delle competenze è stata attuata mediante la somministrazione di un questionario al termine dei singoli moduli, che ha consentito il rilascio a ciascun allievo di un documento attestante la frequenza del percorso formativo e il risultato ottenuto. La valutazione ha previsto la raccolta di informazioni utili per rilevare le condizioni di esercizio delle competenze nello svolgimento delle attività lavorative. Come strumento per la valutazione è stato utilizzato un questionario di *follow-up*, somministrato agli allievi a distanza di uno o due mesi dal termine dell'attività formativa.

#### ***Le conoscenze e le competenze per raggiungere l'eccellenza qualitativa nei servizi alla persona – Uneba Veneto – PF200***

Il Piano è incentrato sull'obiettivo di dotare i lavoratori di competenze che siano spendibili in azienda e nel mercato del lavoro, attraverso la certificazione.

La certificazione delle competenze acquisite è avvenuta al termine dell'erogazione di ogni modulo, quale esito della verifica sul raggiungimento degli obiettivi didattici e formativi.

La certificazione finale valorizza le conoscenze/competenze acquisite al termine del percorso formativo, sulla base di uno standard prestabilito.

#### ***Piano Territoriale: "Formazione continua per la valorizzazione delle competenze"***

***Ascom Novara – PF569***

Il Piano interessa il settore dei trasporti e spedizioni. A ogni partecipante, previa verifica e monitoraggio in aula, è stato rilasciato un attestato, che specifica le competenze acquisite durante la formazione e gli ambiti di spendibilità delle stesse. Il lavoratore ha potuto così disporre di un documento che descrive gli esiti formativi e, al tempo stesso, costituisce uno strumento di valutazione del proprio livello professionale, utile sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

***Piano Aziendale: “Wetware, innovazione e competizione valorizzando il capitale umano”***

***F.lli Facchi spa - PF464***

Il progetto esecutivo ha previsto verifiche finali per certificare le competenze acquisite dai lavoratori coinvolti nel percorso formativo. Tali verifiche hanno avuto prioritariamente valore per il sistema di qualità aziendale e per il curriculum vitae del dipendente.

***Piano Aziendale: “Aggiornamento e sviluppo competenze tecnico-professionali per il commercio”***

***Giglio Bagnara spa – PF918***

Al termine del percorso formativo, a ogni partecipante è stato rilasciato un certificato in cui è stata formalizzata l'acquisizione dei saperi; nella fattispecie, “sapere” e “saper fare”. Per misurare la competenza intesa come sapere agito, sono stati previsti dei follow up a 30 e 60 giorni. La verifica e la certificazione delle competenze hanno rispettato la metodologia di mappatura delle competenze prevista da Quanta SpA – Agenzia per il Lavoro (norme ISO 9001: 2000) per la gestione delle risorse umane. L'apprendimento è stato misurato a partire dal gap di competenze di base, trasversali e tecnico professionali rilevato nelle azioni propedeutiche. Il gap di competenze è stato misurato in intervalli di valore, secondo la tipologia di competenza valutata. Il Piano formativo ha inoltre previsto la certificazione delle competenze in uscita.

***Piano Aziendale “Obiettivo sviluppo: la formazione continua in azienda” - Quanta spa - Agenzia per il lavoro – PF612***

Il Piano formativo prevede la certificazione degli esiti attraverso un Libretto formativo in conformità all'articolo 2 del d.lgs 276/03. Il Libretto, consegnato ai partecipanti, è stato progettato per rendere riconoscibili e trasparenti le competenze acquisite, per renderle utilizzabili in situazioni di transito e cambiamento del contesto di lavoro.

***“Piano formativo di implementazione di competenze strategiche per i servizi di sicurezza”***

***Istituto di vigilanza città di Roma – PF2543***

## Elementi del processo di Copenhagen nella certificazione delle competenze

### **I Piani formativi**

Il progetto rappresenta un interessante banco di prova del percorso nazionale di costruzione di un sistema di certificazione delle competenze in linea con il processo di Copenhagen. Tra le azioni dirette a migliorare la qualità e il valore per i beneficiari finali si inserisce infatti la sperimentazione di un servizio per la formalizzazione e la certificazione delle competenze acquisite, anche in via pregressa all'attività formativa. Si tratta di un percorso trasversale di formalizzazione e certificazione delle competenze profes-

sionali o di loro componenti acquisite in contesti formali, non formali o informali, di apprendimenti e riconducibili a figure e profili (qualifiche di cui alla Del. G.R. n. 2212/2004 e successive modifiche e integrazioni), propri delle aree professionali in cui possono essere segmentate le mansioni dei lavoratori. Tale servizio si intende erogabile a richiesta dei lavoratori interessati e realizzabile a cura di operatori dell'orientamento ed esperti valutatori, in raccordo a quanto previsto dalle disposizioni attuative del Sistema Regionale di Formalizzazione e Certificazione delle Competenze dell'Emilia-Romagna (Piano degli accertamenti - Del. G.R. n. 530/2006). Nella pratica la certificazione degli esiti ha operato come segue:

- a) rilascio agli utenti, che hanno frequentato percorsi con obiettivi formativi non riconducibili alle unità di competenze delle qualifiche contemplate nel SRQ dell'Emilia Romagna, del Libretto Formativo del Cittadino (Decr. Interm. 10/10/05 GU 256 del 3/11/05) sezione 2 per la documentazione delle competenze acquisite: tipologia delle competenze acquisite, di base, tecnico-professionali e trasversali, contesto o percorso e periodo di acquisizione, estremi dell'attestato;
- b) rilascio agli utenti, che hanno frequentato percorsi con obiettivi formativi riconducibili alle unità di competenze delle qualifiche contemplate nel SRQ dell'Emilia Romagna, del Documento di valutazione delle evidenze (Del. G.R. 530/2006).

***Piano Aziendale per il Controllo della qualità - Ascom Servizi di Modena – PF1628***

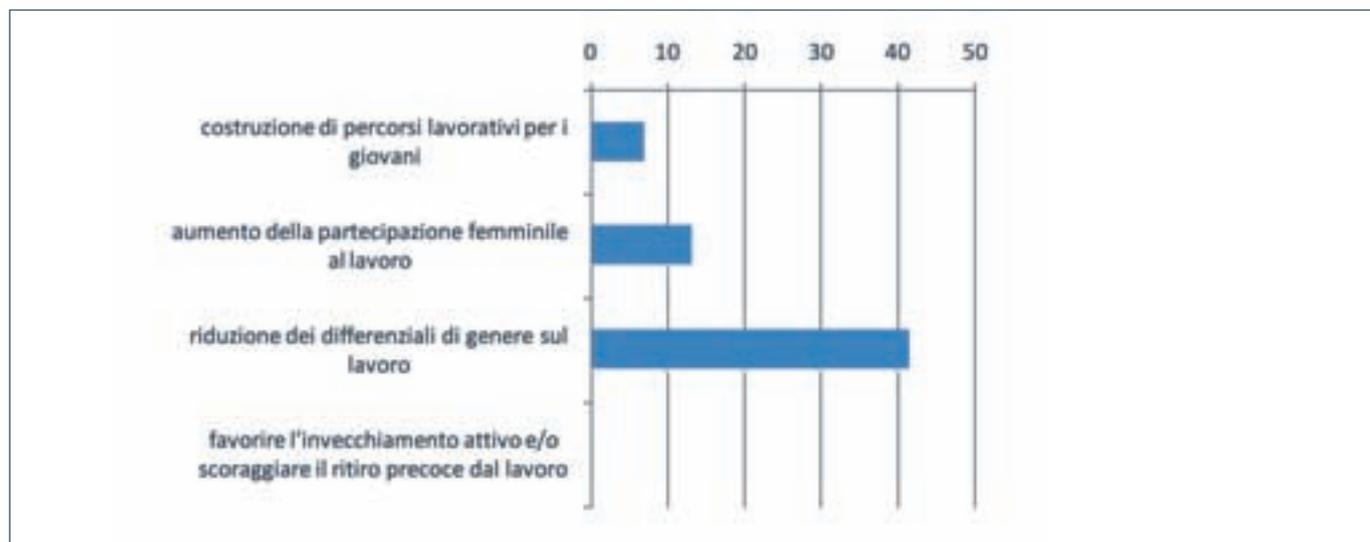
La maggior parte dei Piani prevede procedure di certificazione delle competenze (64%), ma soltanto un gruppo ristretto contiene il riferimento a sistemi di valutazione dotati di unità capitalizzabili descritte in termini di conoscenze, abilità e competenze complete di indicatori di valutazione (16% del totale). Un numero più esiguo di essi (8,6%) fa invece riferimento a repertori di profili professionali articolati per livelli progressivi di risultati di apprendimento. Non si riscontrano differenze significative in relazione alla tipologia di Piano.

#### *4.2 Gli orientamenti a favore dell'occupazione*

Prendendo in esame gli aspetti delle politiche di *lifelong learning* individuati dalla Strategia europea per l'occupazione e dalle strategie nazionali, emergono significative differenze connesse a specifici gruppi target (grafico 4). Una porzione significativa di interventi (42%) individua infatti contenuti dell'offerta di formazione orientati alla riduzione dei differenziali di genere sul lavoro, mentre una percentuale pari al 13,6% finalizza le proprie attività all'aumento più generale della partecipazione femminile al mercato del lavoro. Si tenga presente che un terzo dei Piani (33,3%) prevede di facilitare l'accesso degli utenti, attraverso l'organizzazione dei tempi di lavoro ed eventualmente servizi di supporto alla vita familiare in via quasi esclusiva indirizzati ad un'utenza femminile, in maggioranza nell'ambito dei piani aziendali.

La presenza di percorsi lavorativi per i giovani interessa in buona parte i lavoratori stagionali; irrilevante la *policy* a favore dell'invecchiamento attivo e contro il ritiro precoce dall'attività lavorativa. Un Piano si rivolge in via prioritaria a lavoratori nella seconda parte della carriera (over 45).

Grafico 4 – Aspetti prioritari delle politiche di *lifelong learning* rilevati nei contenuti dei piani (v. %)



Fonte: Fondo For.Te 2009

La rappresentazione dei Piani territoriali risulta di poco superiore a quelli aziendali, per quanto riguarda sia l'aumento della partecipazione femminile al lavoro che la costruzione di percorsi lavorativi per i giovani. Più elevata è invece la percentuale di Piani aziendali interessati alla riduzione dei differenziali di genere [52,1% contro un 41,7% dei Piani territoriali].

L'intervento sulle dinamiche di carriera professionale figura in quasi il 30% di Piani concepiti per facilitare gli avanzamenti di carriera sul lavoro. Una percentuale simile riguarda Piani formativi che prevedono percorsi personalizzati per prevenire l'eventuale esclusione dal mondo del lavoro. Interessante è il fatto che si tratti in prevalenza di Piani aziendali, anche se hanno rilievo i casi di Piani territoriali.

## Misure per favorire le pari opportunità

### I Piani formativi

Nell'ambito del Piano formativo particolare attenzione è stata posta alle esigenze della post maternità, ricercando per esse, ove possibile, la migliore collocazione in termini di orario del corso di assegnazione. I contenuti delle attività formative sono stati inoltre messi a disposizione sulla intranet aziendale, per evitare disparità di trattamento ai danni di personale con problemi di frequenza.

**Piano Aziendale: "Programma di sviluppo delle competenze professionali" - Gruppo PAM spa – PF354**

Il Piano Formativo, per favorire la partecipazione femminile alle attività formative, ha realizzato interventi su più livelli: 1) livello strategico, ritenendo il coinvolgimento delle donne nelle attività formative, fondamentale per lo sviluppo della competitività aziendale; 2) livello simbolico, individuando un numero significativo di lavoratrici da formare; 3) livello di sensibilizzazione, prevedendo all'interno dell'organizzazione aziendale specifiche attività di informazione volte a diffondere la promozione delle attività formative al personale femminile.

***Piano Aziendale: "Percorso Formativo Professionalizzante" - PricewaterhouseCoopers S. p. A. – PF169***

Nell'ambito delle azioni finalizzate a garantire pari opportunità di accesso su base di genere, sono state previste varie misure. Il coordinatore di ogni modulo ha definito prima dell'avvio del percorso, insieme alla direzione dell'azienda, gli orari delle lezioni per rispondere alle necessità delle lavoratrici che hanno un contratto part-time e facilitarne la frequenza; le aziende partecipanti si sono rese disponibili a rendere flessibile l'orario di lavoro delle lavoratrici per permettere loro di partecipare agli incontri formativi.

***Piano territoriale per la formazione continua degli operatori delle realtà aziendali romagnole promossa dall'Associazione del commercio e turismo Cesena e Circondario – PF638***

La netta prevalenza di personale femminile assunto nelle società CAAF Nord Est ha portato nel tempo a una gestione degli orari di lavoro rispondente alle necessità espresse dai lavoratori e alle esigenze organizzative presenti nelle diverse realtà territoriali. Lo stesso approccio flessibile è stato adottato nella programmazione dell'attività formativa. È stato decisivo trovare il giusto equilibrio tra i vincoli dettati dall'organizzazione e la difficoltà delle lavoratrici a conciliare i tempi di vita con i tempi di lavoro e la partecipazione alla formazione.

***Piano Aziendale: "La formazione continua per gli operatori fiscali" - CAAF NORD EST SRL – PF439***

Al fine di favorire la partecipazione femminile al Piano sono stati assunti opportuni meccanismi procedurali nell'attuazione degli interventi. Il più significativo ha riguardato un'attività di *mentoring* caratterizzata da un approccio integrato, che ha offerto alla lavoratrice una consulenza personalizzata per tutta la durata del percorso. È stata prevista l'assistenza individuale di formatori on the job, per favorire il recupero di lezioni perse per motivi di carattere familiare.

***Piano Aziendale: "FOCSSIR - Formazione continua per i Supermercati SIR" – PF350***

## Misure per sostenere lo sviluppo di carriera

### I Piani formativi

L'azienda ha condotto un'analisi dei fabbisogni raccogliendo le valutazioni di ogni responsabile e coordinatore rispetto ai propri collaboratori, utilizzando come riferimento oggettivo le schede su ruoli e compiti. La valutazione è stata centrata tanto sulle performance quanto sulla qualità e professionalità.

L'analisi dei fabbisogni è stata integrata con una procedura di valutazione:

a) Valutazione ex ante delle conoscenze e competenze in ingresso, tramite questionari a risposta multipla, esercitazioni, simulazioni. L'analisi preliminare ha costituito poi elemento di confronto per valutare l'efficacia del percorso e i risultati raggiunti.

- b) Valutazione ex post. Al termine di ogni percorso, ai partecipanti sono stati somministrati un questionario di valutazione e soddisfazione rispetto al docente e all'organizzazione didattica e un questionario per valutare il livello di conoscenze apprese, a distanza di qualche settimana dal termine delle attività. I coordinatori e i supervisori dei gruppi di lavoro sono stati coinvolti nella valutazione dei risultati sul campo.
- c) Al termine dei percorsi formativi è stata effettuata una valutazione del livello di conoscenze e competenze acquisite. A ogni partecipante è stato rilasciato un attestato di partecipazione con l'indicazione del corso svolto e dei macroargomenti trattati. È stato previsto inoltre l'utilizzo e il rilascio di un Libretto formativo per ciascuno dei partecipanti ai percorsi, secondo gli standard validi al momento del rilascio.

**Piano Aziendale: "Sviluppo di competenze professionali e organizzative nella gestione dei processi di Previnet spa" – PF726**

Nel 10% dei casi emerge, in particolare per i Piani aziendali, l'interesse per la formazione dei lavoratori svantaggiati. Limitata, ma significativa, la presenza infine di Piani la cui analisi dei fabbisogni è stata condotta in funzione di ristrutturazioni aziendali (12,3% del totale). Si tratta solo di piani a carattere aziendale.

### 4.3 La società dell'informazione

Come si è già rilevato, l'attenzione al tema delle competenze digitali è importante. Oltre il 33% dei piani esaminati include tra i fabbisogni il recupero del gap di alfabetizzazione e competenze digitali dei lavoratori in generale. Scarsi sembrano invece i riferimenti espliciti ai fabbisogni espressi da categorie quali immigrati, persone con bassi livelli di istruzione, disabili, giovani o emarginati. Solo il 6,2% dei piani viene incontro ai bisogni dei lavoratori anziani. Non sembrano esserci differenze significative tra Piani aziendali, territoriali o settoriali.

Laddove presente, l'interesse per le ICT si estende dai contenuti formativi al loro utilizzo per metodologie innovative. Il 12,3% dei Piani contiene elementi progettuali che prevedono l'utilizzo delle ICT per migliorare l'accesso alla formazione anche da casa e/o il suo adattamento ai fabbisogni. Anche in questo caso il numero di piani delle tre diverse tipologie è sostanzialmente simile. Assente risulta invece la preoccupazione di adattare le tecnologie utilizzate dall'impianto didattico alle esigenze specifiche di accessibilità espresse da lavoratori disabili.

Quanto alle modalità di erogazione dell'offerta formativa, va segnalato che il 18,5% dei Piani prevede che questa sia fornita il più possibile vicino agli utenti, nell'ambito delle loro comunità e/o con il sostegno di infrastrutture basate sulle ICT. Si tratta in larga prevalenza di Piani aziendali, ma anche di settoriali e territoriali, che in molti casi integrano la formazione in aula e *on the job* con l'utilizzo di piattaforme *e-learning*.

## Società dell'informazione

### I Piani formativi

Le tecnologie informatiche hanno assunto un ruolo sempre più importante nella valorizzazione delle risorse esistenti sul territorio e nel miglioramento della qualità di servizi pubblici. Il loro utilizzo risulta strategico al fine di favorire l'efficienza, la competitività e l'accesso alla conoscenza da parte di cittadini, imprese ed enti pubblici. Proprio per questo il corso è stato organizzato in modo da favorire lo sviluppo delle competenze informatiche, attraverso: l'erogazione di moduli specifici per favorire la trasmissione di competenze relative all'utilizzo di tecnologie informatiche tradizionali e innovative; l'utilizzo costante di supporti informatici durante le lezioni; la realizzazione di lavori individuali e di gruppo che richiedano la ricerca di informazioni sul web, nonché la condivisione e lo scambio di materiale didattico attraverso sistemi informatici. Tali scelte relative ai contenuti formativi si riflettono anche sulle scelte metodologiche. In particolare i progetti formativi relativi alle lingue straniere e all'informatica si avvalgono della metodologia di educazione degli adulti denominata *blended learning*. Il modello formativo si basa sull'integrazione di due diverse modalità di apprendimento: *self learning* e *cooperative learning*. Il Self Learning (o auto-apprendimento) è un modello che consente all'utente di apprendere attraverso la fruizione di materiali didattici on line, senza necessariamente interagire con docenti, tutor e partecipanti. In questo caso l'interazione prevalente è quella tra utente e contenuto dell'apprendimento e l'accento è sul "contenuto". Il Cooperative Learning è, invece, un modello di apprendimento che consente all'utente di apprendere, soprattutto, attraverso l'interazione con gli altri (docenti, tutor e partecipanti) in modalità sincrona o asincrona.

***Piano Aziendale: "I sentieri dello sviluppo di Acea Electralabel" - PF774***

Sembra chiaro che l'alfabetizzazione informatica e l'aggiornamento delle competenze digitali si dirigono in prevalenza verso la soddisfazione di fabbisogni connessi con innovazioni di prodotto e soprattutto di processo, di grande rilevanza competitiva nell'ambito del terziario. Ciononostante, quasi sempre i progetti esprimono una chiara consapevolezza circa la ricaduta dei risultati dell'apprendimento non solo sul livello di occupabilità dei lavoratori, ma anche sulla loro condotta di vita individuale e sociale.

### 4.4 Le priorità nazionali e la crisi economica

Appare ormai chiaro, in Europa come in Italia, che il recupero di produttività del sistema economico e l'allargamento della base occupazionale non possano prescindere da un efficace sforzo per l'aggiornamento delle competenze dei vari segmenti di forza lavoro, in relazione alle esigenze dei settori con più forti dinamiche della domanda.

A riguardo si rileva innanzitutto che più della metà dei Piani (58%) ha delineato i fabbisogni formativi in direzione dell'ampliamento del portfolio delle competenze chiave trasversali (risoluzione di problemi, capacità di analisi, capacità di autogestione, competenze comunicative e linguistiche). Tale modalità interessa una porzione significativa dei Piani aziendali e territoriali e un buon numero di quelli settoriali. Il dato conferma ancora una volta l'attenzione che si assegna alle competenze soft in anni di costante riposizionamento di molti segmenti produttivi del commercio, del turismo, dei servizi alle imprese.

Una consapevolezza altrettanto forte non si esprime verso gli elementi di debolezza dei mercati del lavoro di riferimento. Il 7,4% dei Piani ha svolto un'analisi dei fabbisogni che tenesse conto delle nuove domande di competenze riguardanti i lavori meno qualificati del

Terziario e l'1,2% ha considerato i rischi di perdita dell'occupazione dovuti all'estensione dei processi di automazione nei lavori esecutivi di medio livello (call center, contabilità, contatto a distanza con i cliente ecc.). Una quota pari quasi al 5% ha considerato le esigenze specifiche dei lavoratori con contratti stagionali, a termine, o atipici, che rivestono nei settori di riferimento un peso non trascurabile. Le scelte in sede di analisi dei fabbisogni hanno un'eco significativa nelle azioni propedeutiche o nelle misure di accompagnamento previste (grafico 5). In questo caso la cospicua percentuale di Piani che prevedono attività di orientamento, e soprattutto vere e proprie procedure di bilancio di competenze (ancorché basate su metodologie non classificabili in modo univoco), conferma la volontà di articolare un'offerta che coniughi l'anticipazione dei fabbisogni emergenti dal mercato con le esigenze di innovazione e integrazione delle filiere produttive.

Grafico 5 – Azioni propedeutiche e misure trasversali (v. %)



Fonte: Fondo For.Te 2009

## Le attività di orientamento

### I Piani formativi

L'attività di orientamento è stata svolta secondo la metodologia del *counseling*. Le sessioni di orientamento sono state condotte da esperti di orientamento e personalizzate in coerenza con le singole esigenze. Per la codifica delle informazioni emerse nelle sessioni sono stati costruiti appositi strumenti standardizzati immessi in una banca dati riservata e coperta dal segreto professionale. L'attività di orientamento è stata rivolta a tutti, ha accompagnato e supportato le altre azioni propedeutiche e si è articolata a seconda del grado di necessità emerso dal monitoraggio.

**Piano Aziendale: "Verso l'innovazione di settore: un servizio di prossimità per le aziende" Corporate Express - PF336**

In sede di analisi dei fabbisogni formativi è stata portata a termine un'azione di orientamento verso il personale intervistato, al fine di accertare la sussistenza di elementi per la valutazione della situazione attuale e potenziale del lavoratore. Tale attività ha riguardato la rilevazione delle caratteristiche del personale, il livello di conoscenze, competenze e abilità possedute dai futuri discenti. Tali caratteristiche sono state ponderate e collegate ai requisiti necessari per lo svolgimento dei compiti e dei ruoli previsti.

**Piano Aziendale: "Focus sui principi di business per Alitalia servizi" - Alitalia servizi s. p. a. - PF771**

All'fine di analizzare i fabbisogni formativi dei dipendenti sono stati svolti colloqui motivazionali e di orientamento. I colloqui si sono basati sul coinvolgimento diretto e attivo dei partecipanti e hanno consentito di stilare un bilancio delle competenze per ogni singolo individuo, in base al quale è stato consigliato un percorso formativo ad hoc. Prima dell'attività corsuale sono stati realizzati dei focus group, svolti sotto forma di riunione, che hanno avuto un duplice scopo: identificare le esigenze e le aspettative formative, informare i lavoratori sulle attività da svolgere all'interno del percorso formativo.

**Piano Aziendale: "L'organizzazione delle vendite in azienda" - C. D. A. s. r. l. - PF180**

All'interno del Piano sono state previste attività di orientamento individuali e collettive, volte a far emergere le aspettative di ogni singolo partecipante. Nel contempo sono state rilevate le strategie di sviluppo dell'azienda. Il *matching* tra aspettative e strategie ha prodotto gli indicatori di risultato che il Piano ha inteso perseguire.

**Piano Aziendale: "Accrescere e valorizzare le competenze in M. P." - Marionnaud Parfumeries Italia spa. - PF577**

I Piani formativi hanno previsto per ogni progetto un modulo di orientamento collettivo. È stato quindi stipulato il patto formativo tra azienda e lavoratori, in cui, all'impegno dell'azienda a garantire un percorso di formazione, corrisponde una consapevolezza dei lavoratori circa l'importanza dello strumento formativo come leva della propria crescita professionale. A supporto, sono state realizzate azioni individuali di motivazione e di rilevazione dei fabbisogni formativi.

In alcuni casi, sono stati utilizzati nelle attività di orientamento, individuale e collettivo, test di autovalutazione.

**Piano Aziendale: "Sicurezza, Comunicazione, Informatica" - PULIVERDE s.r.l - PF821**

**Piano Territoriale: "Progresso e competitività: informatica e sicurezza nelle imprese commerciali e dei servizi**

**Ascom Confcommercio Crotone - PF484**

**Piano Aziendale: "Aggiornamenti in azienda" - Sinergo Società Cooperativa - PF529**

## Il bilancio di competenze

### I Piani formativi

Nel Piano formativo è stato utilizzato il bilancio di competenze nella sua accezione originaria: il lavoratore è stato coinvolto nel processo di ricostruzione, riappropriazione e valorizzazione delle competenze acquisite e nella ricerca di informazioni sul territorio. L'esplorazione delle risorse personali ha privilegiato l'autovalutazione, mentre la realizzazione di una mediazione sociale (colloqui, incontri con esperti, sessioni di gruppo, ricerche e contatti sul territorio, prove di verifica) ha stimolato il confronto. I questionari di personalità sono state prove mirate a valutare le singole caratteristiche emotive e caratteriali e hanno valutato le modalità di comportamento e di relazione nell'ambiente di lavoro. Sono stati utilizzati dai selezionatori per costruire un profilo completo del candidato integrando i risultati con gli elementi emersi nel colloquio, nella somministrazione dei test psicoattitudinali e nelle prove di gruppo.

**Piano Aziendale: "Lo sviluppo delle competenze internazionali di TNT" – TNT Global Express S. p. A - PF277**

Attraverso l'utilizzo di un modello di analisi aziendale è stata effettuato uno screening delle competenze del personale in forza, ai diversi livelli di responsabilità. L'analisi non si è limitata, tuttavia, al solo accertamento delle competenze effettive, ma ha tenuto conto anche delle aspettative che il personale mostrava di avere in relazione non solo al proprio futuro professionale, ma anche alle proprie esigenze individuali. Si è voluto, quindi, contemperare esigenze ed obiettivi aziendali, con la soddisfazione di eventuali esigenze individuali nell'intento di fare crescere non solo il professionista, ma anche la persona. Che, dal punto di vista della filosofia Sol Melia, sono un'entità unica.

**Piano Aziendale: "Sviluppare il potenziale umano in azienda attraverso l'aggiornamento"  
SOL MELIA ITALIA S.r.l. - PF464**

L'attività didattica si è conclusa con un bilancio delle competenze, realizzato per ogni singolo partecipante al percorso formativo. Su una specifica piattaforma informatica è stato reso disponibile un questionario, finalizzato alla rilevazione delle informazioni sulle competenze acquisite. Lo strumento ha elaborato i dati in forma singola ed aggregata, consegnando informazioni importanti circa la futura programmazione formativa e le nuove strategie aziendali.

**Piano Aziendale: "Le strategie aziendali" - Manpower spa - PF511**

La partecipazione ai corsi è stata preceduta da una autovalutazione, con un test iniziale di verifica delle competenze trasversali e tecnico-specialistiche possedute dai partecipanti. Alla fine del percorso è stato somministrato un questionario individuale, finalizzato a valutare il miglioramento ottenuto. Il percorso di acquisizione e sviluppo delle competenze è stato monitorato anche attraverso l'utilizzo del sistema informativo a supporto della gestione delle risorse umane.

**Piano Aziendale: "Corporate Quality Improvement" - SDA Express Courier spa – PF313**

Il Piano formativo ha previsto la realizzazione, per ciascun corsista, del bilancio di competenze inteso come percorso attuale e potenziale del lavoratore, che si è concluso con l'elaborazione di un progetto che consenta lo sviluppo professionale della persona. Attraverso il bilancio di competenze i corsisti sono stati aiutati a svolgere un'attenta autovalutazione, al fine di definire un obiettivo professionale reale, concreto e comunicabile.

**Piano Aziendale: "F. I. S. T. - Formazione Integrata per Strutture Turistiche" - Soglia Service SRL –  
Gestione Lloyd's Baia Hotel - PF49**

L'Aeroporto di Catania è uno scalo fondamentale, che agisce ormai in un contesto, come quello “mediterraneo”, in grande evoluzione. Il Piano è mirato al Gruppo SAC (SAC spa e SAC Service) che opera nella gestione di Servizi Aeroportuali (*Landside*). L'area operativa della SAC Service è da sempre attenta non solo alla erogazione di servizi alla struttura e al passeggero ma, soprattutto, alla Qualità del servizio. Una realtà aziendale siffatta ha come obiettivo primario il potenziamento della professionalità di tutti i lavoratori che “operano” a stretto contatto con il pubblico, in un'ottica di costante miglioramento delle risorse umane. In questo quadro, il bilancio delle competenze ha avuto un ruolo primario, con l'obiettivo di fornire ai partecipanti - ex ante, in itinere e ex post - gli strumenti orientativi al cambiamento prodotto dall'intervento formativo, nei termini di una maggiore consapevolezza di sé, del proprio ruolo e delle personali potenzialità, per la definizione di un progetto professionale. Le metodologie applicate sono state il *counseling* e il bilancio di competenze nella sua accezione originaria.

***Piano Territoriale: “Gruppo SAC: aggiornamento risorse umane” – Ascom Catania – PF88***

## 5. Le strategie di progettazione e il perseguimento della qualità

Nelle pagine iniziali del capitolo sono stati descritti i processi e le tappe di un processo formativo, basata, secondo una prospettiva ampiamente condivisa, su quattro momenti specifici:

- 1) analisi dei fabbisogni, ovvero tutte le azioni che concorrono a individuare quali esigenze soddisfare con le iniziative formative;
- 2) progettazione, con cui vengono esplicitati gli obiettivi, dettagliati i contenuti, fissate le modalità di trasmissione;
- 3) erogazione della formazione, che contiene tutte le azioni che portano alla realizzazione effettiva delle attività formative;
- 4) valutazione dei risultati, ovvero il passaggio che racchiude la valutazione degli interventi, in termini di efficacia e di efficienza.

La definizione della progettazione formativa appare come un'area chiave per la qualità delle strategie formative e per tali ragioni, dopo aver illustrato i risultati della ricerca, si è ritenuto opportuno proporre una riflessione di insieme sul processo di formazione, evidenziando quali aspetti della progettazione possono facilitare la realizzazione di prodotti di qualità.

Le prime considerazioni intendono soffermarsi su due aspetti distinti, riconducibili all'approccio da seguire per la realizzazione di un Piano di formazione:

- la visione della formazione all'interno del contesto organizzativo;
- la realizzazione del processo formativo.

Si è assistito a un progressivo cambio di prospettiva verso la formazione. In anni passati la si considerava finalizzata soprattutto al mantenimento del capitale umano, svincolata dai processi produttivi ordinari e dai processi di carriera. In questi casi la formazione aveva come obiettivo il solo aggiornamento tecnico-professionale. L'offerta formativa finiva per diventare un semplice strumento di motivazione del personale, sviluppata quasi in modo accidentale e al di fuori di ogni programmazione organizzativa. L'evento formativo era propo-

sto come un momento a sé stante, alla stregua di qualsiasi altro processo organizzativo; gestito sulla base dell'aderenza a norme che ne prevedevano l'attuazione, seguendo formule e basi consolidate e ripetitive.

A questo modello, definibile come tradizionale, se ne è affiancato un altro, che considera la formazione come elemento di una visione dinamica delle politiche di gestione delle risorse, in particolare umane, utilizzate nelle imprese. In questi casi la formazione andrebbe svolta con continuità, sulla base di programmi di sviluppo sistematico dei lavoratori, e considerata come strumento non solo per miglioramento delle competenze esistenti, ma per l'acquisizione di competenze aggiuntive e anche sostitutive.

Il primo modello è tutt'oggi riscontrabile nelle organizzazioni meno inclini a confrontarsi con il cambiamento, in cui la formazione ha la funzione di addestramento iniziale e di rafforzamento delle abilità di base. La formazione del personale viene in questi casi ricondotta a esigenze di mantenimento del capitale umano disponibile, oppure a un programma di sviluppo determinato in base a specifiche esigenze.

Il secondo modello vede nella formazione un fattore intrinseco al funzionamento dell'azienda, e gli assegna una funzione che va oltre l'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti. Quest'approccio è più coerente con le *policy* europee di *lifelong learning*.

Un'idea dinamica del ruolo della formazione rimane però semplice enunciato se non vengono realizzate le opportune scelte operative, in grado di dar forma e sostanza alla visione complessiva del fenomeno.

Il processo della formazione va considerato come un insieme di attività, caratterizzate da interdipendenze di tipo reciproco piuttosto che sequenziali o addirittura generiche. Quanto più integrato, stabile e strutturato sarà il ciclo di programmazione e controllo della formazione, tanto più la formazione sarà messa nelle condizioni di cogliere i cambiamenti in atto e di dare le giuste risposte attraverso la realizzazione di appropriati interventi che rispondano ai fabbisogni aziendali. Per tali ragioni ha bisogno degli strumenti cognitivi appropriati, rappresentanti dall'analisi iniziale e dal percorso di valutazione conclusiva. Se tutte le fasi si tengono legate, se i confini sono definiti ma non invalicabili, se conoscenza, cambiamento e formazione restano nell'ottica dell'analisi del contemporaneità, piuttosto che "rinchiuse" in un rigido processo, le iniziative formative ne possono guadagnare in termini di qualità.

Fatte queste premesse iniziali, l'attenzione viene ora focalizzata sulle diverse fasi che contraddistinguono il processo.

### 5.1 L'analisi dei fabbisogni

L'analisi dei fabbisogni viene solitamente identificata come l'insieme delle azioni in grado di rilevare le necessità formative.

È in primo luogo un'attività di ricerca che può avere diversi focus di riferimento. La determinazione dei bisogni può infatti dare più o meno spazio alle esigenze:

- dell'organizzazione, valutando principalmente i bisogni aziendali;
- dei ruoli professionali, focalizzando l'attenzione sui compiti e le mansioni dei diversi operatori e quindi sulle esigenze che ne derivano per il miglioramento delle performance;
- delle persone, prestando attenzione al sistema delle aspettative dei singoli individui

## Il percorso di analisi dei fabbisogni

### I Piani formativi

Al fine della corretta strutturazione del Piano formativo e per facilitare i partecipanti nelle scelte del proprio percorso formativo professionale, Auchan ha attivato un processo delineato in fasi supportate dai Responsabili di ogni Ipermercato (Capi Reparto, Capi Settore, Responsabili delle Risorse Umane, Direttori) e aziendali. Ogni step è stato così definito:

- I. Analisi e definizione del fabbisogno formativo attraverso:
  - a. colloqui strutturati con i Capi Reparto e Capi Settore rispetto alle singole attività individuali e alla loro squadra, alle competenze acquisite durante l'anno per i corsi di formazione frequentati, alle competenze da acquisire;
  - b. analisi dei fabbisogni formativi con la somministrazione di questionari a Capi Reparto e Capi Settore di ogni Ipermercato volto alla definizione e presa di coscienza del ruolo ricoperto analizzando il gap formativo, fra interpretazione ideale e reale a fronte del contesto ambientale e di gruppo nel quale il profilo si muove e agisce. Dalla sintesi dei risultati di queste azioni da parte della squadra di Direzione (Direttore, RRU, Capi Settore di Ipermercato) sono stati declinati i vari progetti formativi inseriti nel catalogo on line su piattaforma intranet aziendale.
- II. Individuazione di tutti i formatori in Ipermercato da parte del RRU; stesura del Piano di formazione da parte del RRU e Capi Settore; definizione del budget di formazione da sottoporre alla Direzione della Formazione e HR per la presentazione di un Piano congiunto;
- III. Presentazione del Piano a tutto il Personale.

***Piano Aziendale: "Percorso all'eccellenza nel ruolo" – Auchan spa – PF10.***

Differenti possono essere l'approccio e gli strumenti utilizzati per la ricerca: l'analisi dei contenuti, l'osservazione diretta, le interviste, i questionari.

### I Piani

Nei Piani analizzati sono state riscontrate poche esperienze di analisi dei contenuti, cioè il vaglio di documentazione utile ai fini della rilevazione dei bisogni e di osservazione diretta, ovvero di quell'attività che permette la registrazione di comportamenti con la presenza dell'osservatore nel campo d'azione del soggetto osservato.

Diverse invece le aziende che hanno utilizzato le interviste. Alcune hanno scelto le interviste individuali faccia a faccia, si tratta di incontri della durata di un paio d'ore con cui si dialoga con gli interessati per determinare i fabbisogni formativi. Maggiore il numero di organizzazioni che ha preferito le interviste faccia a faccia con opinion leader, indirizzate ad attori scelti in base al ruolo organizzativo e finalizzate al rilevamento delle competenze necessarie per il miglior funzionamento della struttura presidiata. Molto utilizzato anche lo strumento dei focus group in cui un conduttore incontra un gruppo target, e le riunioni formali e informali con alcuni *stakeholders*. Largo utilizzo anche dei questionari, laddove l'analisi ha coinvolto un numero significativo di dipendenti.

Queste tecniche sono state a volte utilizzate in maniera associata.

## Approcci all'analisi dei fabbisogni

### I Piani formativi

Il gruppo Domina opera nel settore turismo e servizi. Nel gruppo è in atto un processo di riorganizzazione che coinvolge tutte le risorse umane sia a livello centrale che a livello periferico. Tale azione prevede, nell'ambito del Piano formativo, un bilancio di competenze propedeutico. Non si tratta di un vero e proprio *assessment*, ma dell'analisi dettagliata del livello di competenza in ingresso, per tarare opportunamente l'azione del docente. Da non sottovalutare anche la funzione orientativa e motivante, in quanto è in questo momento che il lavoratore acquisisce consapevolezza sul suo fabbisogno formativo e sul percorso di sviluppo professionale in cui è inserito, nonché le aspettative riposte nei suoi confronti da parte dell'azienda.

***Piano aziendale: "Gruppo Domina - Piano Formativo 2007-2008" – PF47***

Nell'ambito dell'analisi dei fabbisogni, il responsabile qualità del Gruppo e i consulenti della società attuatrice, con il coinvolgimento della Direzione e dei responsabili di sede, hanno effettuato l'analisi dei processi aziendali. Sulla base dell'analisi effettuata, per ciascun profilo di ruolo, oltre a essere definiti principali mansioni e compiti, sono state individuate le competenze attese necessarie per poter svolgere efficacemente il proprio ruolo. Infine sono stati individuati sulla base dei gap di competenza (differenza tra competenze attese e possedute) i relativi fabbisogni formativi per ciascun profilo di ruolo che hanno costituito la base per i vari progetti formativi del Piano.

***Piano aziendale di formazione del Gruppo Illiria – PF117***

Il Piano aziendale di formazione Supermercati PAM per il periodo luglio 2007 – dicembre 2009 prende le mosse dalla precedente attività formativa svolta dall'azienda e dalla pianificazione pluriennale nonché dalle logiche di intervento concordate anche con le organizzazioni sindacali di riferimento. L'analisi dei fabbisogni ha previsto un'attenta selezione dei partecipanti alle nuove attività formative, in modo da garantire la coerenza tra i gap di conoscenze riscontrate nell'analisi delle competenze effettuata in relazione al ruolo aziendale ricoperto e/o ruolo obiettivo e la formazione erogata. Obiettivo generale è stato quello di coinvolgere tutto il personale aziendale in un processo generale di cambiamento. La formazione continua è per l'azienda un processo continuativo e costante e rappresenta l'attenzione allo sviluppo delle proprie risorse umane a partire dall'ingresso del personale in azienda o dalla apertura di un nuovo magazzino fino all'accompagnamento dei dipendenti durante lo sviluppo di carriera. Per questo motivo, da alcuni anni l'azienda punta alla individuazione ed al consolidamento, accanto alla struttura centrale di programmazione e gestione della formazione, di uno staff periferico di formatori che viene opportunamente formato in iniziative periodiche, unitarie e centrali antecedenti alla erogazione della formazione e che rappresenta un valido elemento di trasmissione del cambiamento.

***Piano aziendale di formazione per lo sviluppo professionale, personale e aziendale supermercati PAM – PF447***

In una rappresentazione di sintesi il fabbisogno formativo dovrebbe esprimere quello aziendale di miglioramento delle *performance*, guardando anche alle aspettative dei singoli e alle prospettive future di impiego. Ciò implica la necessità di partire dalle competenze presenti, mettendo in relazione le competenze personali con quelle organizzative, per individuare le azioni formative che associno le esigenze di apprendimento dei diversi attori organizzativi con quelle di miglioramento dell'organizzazione.

Questi percorsi sono più difficili da realizzare nelle aziende in cui al presidio della formazione sono dedicate poche risorse. Tuttavia è opportuno sottolineare che, grazie all'ausilio della tecnologia, è possibile realizzare esperienze di assoluto valore anche con risorse esi-

gue. Si potrebbero prevedere azioni di tipo più qualitativo per un gruppo ristretto di figure lavorative (*opinion leader* da intervistare) e ricerche quantitative (questionari) per coinvolgere la maggior parte dei lavoratori. Inoltre analisi dei bisogni approfondite potrebbero essere realizzate con cadenza pluriennale, creando dei sistemi di verifica periodici, magari connessi alla valutazione delle prestazioni.

### **Come associare competenze personali e organizzative: un possibile percorso**

Forse vale la pena esporre, seppur in maniera sommaria, lo sviluppo di un possibile percorso teso ad associare le competenze possedute dai singoli lavoratori, che vengono inserite in un più ampio paniere di competenze aziendali attraverso il bilancio delle competenze. Utilizzando strumenti di ricerca quali analisi dei contenuti o interviste individuali faccia a faccia con *opinion leader*, si possono ricostruire le principali attività dei singoli contesti e individuare le principali competenze necessarie per il presidio delle funzioni. Questo dovrebbe consentire la realizzazione di un paniere delle competenze complessivamente agite nei singoli contesti operativi e in un'organizzazione nel suo complesso; arrivando infine a un loro ranking, distinguendo tra le competenze base (quelle più agite), le specialistiche (legate a specifici settori) e le distintive (appartenenti a determinati attori e/o funzioni). In un secondo si potrebbe realizzare il Bilancio delle competenze dei singoli lavoratori, facendo infine un raffronto tra le competenze possedute dal singolo lavoratore e quelle necessarie al presidio della funzione. In questo modo sarà possibile individuare i gap formativi, orientando in maniera più efficace la scelta dei percorsi di sviluppo professionale e ancorandoli maggiormente alle necessità organizzative.

## Mappatura delle competenze

### **I Piani formativi**

La mappatura delle competenze è stata realizzata attraverso diverse azioni:

- definizione da parte dei responsabili delle aziende, con il supporto del dizionario delle competenze, elaborato in occasione della sperimentazione di nuovi modelli formativi nell'apprendistato professionalizzante della provincia di Pesaro e Urbino, e rivisto dagli esperti di formazione in funzione del presente "Piano", dei profili standard di competenze attese;
- valutazione delle competenze dei soggetti interessati tramite la somministrazione di questionari (questionario sulle conoscenze e questionario di autovalutazione);
- analisi da parte degli esperti di formazione dei gap conoscitivi;
- elaborazione di percorsi formativi rispondenti ai bisogni di competenza emersi.

Le imprese coinvolte nella mappatura delle competenze sono state 27, tutte con sede nella provincia di Pesaro e Urbino. Sono stati di fondamentale importanza il ruolo e la rete di rapporti instaurati con i responsabili aziendali che hanno condiviso il modello e la definizione dei compiti, partecipando attivamente al lavoro effettuato. La metodologia dell'assessment è stata riconosciuta come uno strumento importante, oltre che per lo sviluppo della formazione continua, anche per la definizione e la gestione dei processi d'impresa; inoltre la metodologia non ha subito variazioni, mentre gli strumenti sono stati modificati ed adattati ai destinatari ed alle competenze da rilevare.

***Piano Territoriale: "Sviluppo competenze strategiche lavoratori e competitività imprese della provincia di PU"***  
***Confcommercio della Provincia di Pesaro e Urbino – PF22***

Molti soggetti che si occupano di formazione si servono di questa attività semplicemente per ratificare decisioni già prese. L'analisi dei fabbisogni va vista, invece, come un'attività fondamentale, sviluppata attraverso una ricerca, che come tale può portare a risultati inaspettati, differenti dalle ipotesi iniziali.

### **L'analisi dei fabbisogni è un'attività di ricerca?**

Su questo punto l'analisi dei Piani ha evidenziato esperienze differenti, che oscillano tra due estremi: da una parte aziende dove tendono ancora a prevalere criteri soggettivi, altamente discrezionali per la definizione dei fabbisogni, dall'altro aziende che utilizzano strumenti di misurazione oggettiva, più neutra, basati su modelli diagnostici a volte anche più partecipati.

## L'analisi dei fabbisogni come attività di ricerca

### **I Piani formativi**

Il Piano Formativo settoriale per il Commercio presentato da Confcommercio Emilia Romagna è frutto di un importante lavoro di accordo e concertazione avvenuto con le parti sociali. A seguito di una breve indagine sul campo, destinata a coinvolgere le imprese partecipanti al Piano si è favorita la diffusione della filosofia del marketing relazionale (CRM – *customer relationship management*) ponendo l'accento sia sugli aspetti strategici che su quelli operativi e tecnologici, nonché sull'impiego dei relativi strumenti SW. Questa azione è finalizzata a favorire l'adozione di adeguate strategie di marketing per la crescita delle imprese e lo sviluppo delle competenze degli addetti. Si articola in cinque fasi: 1) Attività di Ricerca; 2) Ciclo di Focus e seminari finalizzati alla diffusione dei risultati dell'Indagine; 3) Consulenza personalizzata; 4) Sviluppo di strumenti di supporto; 5) Progettazione e sviluppo di una soluzione software flessibile e personalizzabile di servizio per la gestione delle relazioni con il cliente.

***Piano settoriale per lo sviluppo delle competenze di operatori del settore commercio  
Confcommercio Emilia Romagna - PF655***

La procedura partecipata del Piano formativo ha previsto: 1) Mappatura delle funzioni organizzative e dei profili delle competenze secondo il posizionamento sul mercato e gli obiettivi di sviluppo di Peck SpA. L'attività è realizzata attraverso focus group con il management e la somministrazione di questionari per delineare profili standard da comparare con le competenze possedute dai dipendenti 2) Valutazione delle competenze effettive, con il supporto di metodologie tipiche dell'apprendimento degli adulti (questionario a domande chiuse e aperte; intervista individuale e di gruppo); 3) Definizione del gap di competenze (competenze attese/competenze possedute) per ogni ruolo, profilo o mansione; 4) Progettazione del Piano Formativo concordata con le Parti sociali. Le competenze sono state espresse in termini di: - competenze di base (sapere) - competenze tecnico-professionali (saper fare) - competenze trasversali (saper essere).

***Piano aziendale: "Peck 2007 – Formazione Continua per l'eccellenza aziendale" – Peck spa - PF725***

Una corretta impostazione dell'analisi dei fabbisogni consente di ricavare preziose informazioni ai fini della progettazione delle attività formative. Al di là delle metodologie utilizzate, le informazioni dovrebbero consentire di analizzare le esigenze di apprendimento delle persone che lavorano nelle organizzazioni. È necessario perciò che i risultati dell'analisi dei fabbisogni vengano raccolti in un rapporto di ricerca.

### **La diffusione dei risultati dell'analisi dei fabbisogni**

Un passaggio correlato alla scrittura del rapporto di ricerca è rappresentato dalla diffusione dei risultati. I destinatari della comunicazione dovrebbero essere rappresentati almeno da tutti gli attori coinvolti fase di rilevazione dei fabbisogni. Anche in questo caso ci si può avvalere di diversi strumenti a seconda del target di riferimento: lettera informativa al vertice, o piccole riunioni di gruppo. Un articolo sulla newsletter o il giornalino aziendale, una pubblicazione di sintesi solo per citare alcuni esempi di possibili modalità di diffusione dei risultati.

È importante la formalizzazione di questi contenuti per due ordini di ragioni:

- da un lato per esplicitare e codificare la metodologia di ricerca utilizzata;
- dall'altro per evidenziare i risultati al fine di presidiare al meglio le fasi successive.

Il rapporto di ricerca rappresenta, infatti, lo strumento attraverso cui i bisogni di formazione espressi dai soggetti coinvolti vengono trasformati in esigenze di apprendimento. È inoltre, l'elemento che guida la seconda fase del processo di formazione: la progettazione delle attività. L'analisi dei fabbisogni ha grandi potenzialità, forse ancora inesplorate in molti ambienti di lavoro.

## *5.2 La progettazione*

La progettazione formativa comprende l'insieme di azioni che danno luogo al Piano di formazione. Convenzionalmente quest'attività ha luogo a due livelli:

- un livello di tipo generale detta anche di macroprogettazione, attraverso cui viene definito il Piano di formazione;
- un livello di tipo specifico detto anche di microprogettazione, che consente per ciascuno la progettazione esecutive dei singoli interventi formativi.



La redazione del Piano di formazione si realizza in tre passaggi principali:

- trasformare le esigenze di apprendimento risultanti dal rapporto di ricerca di analisi dei bisogni in obiettivi di formazione;
- definire delle priorità di intervento al fine di differenziare la realizzazione degli interventi nel tempo, garantendo coerenza con gli obiettivi assegnati e ripartendo di conseguenza le risorse disponibili;
- assicurare un equilibrio generale dell'investimento formativo, per evitare che vi siano finalità, aree o destinatari trascurati dalla formazione stessa.

Per ciascuna delle iniziative previste deve essere predisposta una scheda che ne individui i caratteri qualificanti: le ragioni dell'intervento, l'obiettivo, il metodo, la conduzione, i materiali, la durata, la sede, il budget, le modalità di iscrizione.

### La diffusione della progettazione

Anche al Piano di formazione va garantita massima diffusione, interessando tutti gli interlocutori organizzativi che hanno responsabilità e interessi nei confronti della formazione stessa: il vertice aziendale, il management, la direzione del personale, le organizzazioni sindacali, tutti i dipendenti dell'organizzazione.

## La diffusione della progettazione

### I Piani formativi

La diffusione dei risultati dei corsi dedicati ai gruppi di lavoro è stata rivolta principalmente al personale "stagionale", attraverso la produzione di pubblicazioni dedicate alle procedure e alle normative da applicare nell'erogazione del servizio al cliente. La pubblicazione è stata un prodotto del corso formativo, uno strumento di auto-formazione e operativo per tutto il personale occupato. Ci si è avvalsi del supporto tecnico offerto dall'Ente Bilaterale del Commercio e dei servizi della provincia di Verona, sia per la fase di analisi dei fabbisogni formativi e di progettazione e pianificazione delle attività formative, che per l'attività di monitoraggio degli interventi.

***Piano aziendale CAAF Nord est per la formazione continua per gli operatori fiscali – PF439***

Questi elementi procedurali non bastano a garantire un Piano formativo funzionale alle esigenze dell'organizzazione. Il Piano formativo è il disegno strategico che formalizza le modalità con cui si esplicherà il governo della formazione. Il Piano va inteso, perciò, come uno strumento che definisce i propri contenuti in funzione degli obiettivi dell'azienda ed i cambiamenti connessi, individuando il modello gestionale più idoneo e le esigenze individuali e collettive del personale.

### 5.3 L'erogazione della formazione

L'erogazione della formazione comprende tutte le azioni che consentono la trasmissione effettiva dei saperi. Particolare attenzione va posta ad aspetti strutturali (luoghi idonei e vicini ai partecipanti) e organizzativi (orari delle attività, materiale informativo, logistica), tuttavia l'elemento centrale di questa fase riguarda le metodologie scelte per l'apprendimento.

#### Le metodologie didattiche

Le analisi disponibili segnalano una situazione in movimento sul versante delle metodologie di apprendimento. L'aula continua ad essere la modalità più frequente, ma la sua rilevanza sembra avere un trend decrescente e perdere quota a favore di attività di laboratorio e di *learning on the job*. Così anche la formazione-intervento sembra svolgere un ruolo importante come strumento di accompagnamento e sostegno ai processi di cambiamento organizzativo.

### Le metodologie didattiche

#### I Piani formativi

Nella formazione sono state utilizzate metodologie di tipo espositivo e metodologie di tipo pratico-esperenziale, per l'applicazione delle conoscenze acquisite. L'affiancamento *on the job* ha consentito, da un lato, un'immediata verifica del raggiungimento degli standard qualitativi richiesti, dall'altro il travaso di competenze, anche in virtù dell'integrazione di azioni strutturate di aiuto e di consiglio ex post. Durante il *training on the job* i partecipanti hanno acquisito esperienze operative, finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi: partecipazione al lavoro di gruppo nell'ottica del ruolo specifico che l'allievo andrà a ricoprire in azienda; applicazione delle corrette procedure per la prevenzione e sicurezza sul posto di lavoro; applicazione operativa delle tempistiche e delle procedure di lavoro. Nei moduli, il tutor ha svolto attività di supporto all'allievo, in quanto ha fornito: indicazioni sui comportamenti da tenere al fine di garantire la massima sicurezza sul lavoro; indicazioni e chiarimenti sui compiti affidati; suggerimenti per migliorare le competenze e l'integrazione nella struttura organizzativa aziendale.

**Piano Aziendale: "Lo sviluppo delle competenze per una strategia commerciale di successo"**

**IKEA Italia Retail Spa – PF191**

L'approccio didattico adottato, ha mirato all'acquisizione e allo sviluppo di conoscenze, capacità e skills coerenti rispetto allo sviluppo dei ruoli ricoperti dai partecipanti nel proprio contesto organizzativo e produttivo. Si è fatto uso di una metodologia didattica attiva nella quale il ricorso alla lezione frontale, necessaria per il trasferimento di teorie, concetti e principi, è stato comunque temperato dal ricorso a una didattica basata sull'utilizzo di casi e simulazioni; si è fatto inoltre uso dello studio di casi per abituare i partecipanti a discutere i problemi relativi ad un determinato ambito disciplinare, controllando ed elaborando le soluzioni che più adeguate. Ai partecipanti è stato consegnato materiale didattico di sostegno e di approfondimento cartaceo e digitale. I risultati delle azioni formative sono stati pubblicizzati a tutto il personale dipendente, con lo strumento della newsletter interna. Si è data, inoltre, la possibilità a tutti di fruire dei materiali didattici su piattaforma on line, contribuendo così ad attivare un circolo virtuoso di lifelong learning.

***Piano Aziendale: "Piano formativo per lo sviluppo delle competenze tecniche e direzionali del personale" Serenissima Ristorazione spa - PF731***

Le differenti scelte metodologiche devono essere coerenti rispetto agli obiettivi di apprendimento. Trasferire conoscenze in aula, effettuare esercitazioni sul campo o affiancamento, formare il personale sul lavoro, apprendere in comunità, formarsi a distanza sono tutte modalità formative importanti; la loro validità non è intrinseca alla tecnica utilizzata, bensì è determinata dalla coerenza che esse mostrano in relazione con l'obiettivo formativo perseguito.

La formazione può essere erogata anche avvalendosi di metodologie di formazione a distanza (video-conferenza, *e-learning*), che permettono di assicurarne l'efficienza e l'efficacia. L'adozione di tali tecnologie comporta notevoli investimenti iniziali e, al pari di altri progetti di automazione, richiede un'attenta pianificazione, soprattutto al fine di tenere conto degli obiettivi della formazione, dei destinatari e dell'integrazione con le tradizionali metodologie d'aula.

### **La formazione a distanza**

Sul versante dell'utilizzo di metodologie innovative legate alla formazione a distanza, il quadro che si ricava dall'analisi restituisce una situazione meno positiva. I programmi di formazione che contemplano questa metodologia non sono numerosi. La FaD può garantire un'organizzazione modulare e una gestione flessibile, andando maggiormente incontro alle esigenze formative individuali.

## *5.4 La valutazione dei risultati*

La formazione coinvolge azienda e lavoratori e racchiude tutti gli interventi finalizzati alla qualificazione, riqualificazione, aggiornamento e specializzazione del personale. Questi dovrebbero portare dei vantaggi reciproci per i soggetti coinvolti, in termini di miglioramento

dell'apprendimento tecnico per i lavoratori, di sviluppo per l'organizzazione stessa. La formazione trova, inoltre, nella propria capacità riflessiva le basi per stabilire il proprio miglioramento. Valutare la formazione diviene così un'opportunità per migliorare i processi formativi all'interno delle organizzazioni. Il problema che si pone è quello di come misurare questi vantaggi, e quindi di valutare gli esiti di un intervento di formazione.

Un primo elemento di complessità è la molteplicità degli obiettivi che si possono raggiungere attraverso un dato intervento, la possibilità che determini risultati non attesi, che vada a incidere su obiettivi non primari dell'iniziativa, che lo stesso obiettivo possa essere raggiunto con differenti interventi. Un secondo aspetto concerne l'ampiezza di tale azione, che si configura come un processo che accompagna per intero l'intervento formativo.

La valutazione è un'azione che comporta in primo luogo un giudizio di valore su un oggetto, una situazione, un evento. Si è soliti classificare le attività di valutazione in:

- *ex ante*, ossia prima dell'avvio di un programma o di un intervento;
- *in itinere*, in corso di realizzazione;
- *ex post*, al termine dell'attuazione di un programma o un intervento.

Si distingue anche la *valutazione di efficienza*, che concerne l'impiego ottimale delle risorse disponibili per il conseguimento degli obiettivi, dalla *valutazione di efficacia*, che si riferisce al grado di conseguimento degli obiettivi, con il raffronto tra risultati ottenuti e risultati attesi. Si distingue infine tra *valutazione di processo*, che tiene conto del livello di attuazione degli interventi, e *valutazione di impatto*, che si concentra maggiormente sui loro esiti.

Su quest'ultimo punto in particolare, si è soliti individuare quattro livelli di valutazione:

- Il *gradimento*. Questo livello fa comprendere come i partecipanti hanno percepito l'azione formativa, quale è stata la reazione emotiva, quali le difficoltà di apprendimento. Queste aree vanno indagate immediatamente dopo la fine dell'intervento formativo, attraverso questionari, focus group, interviste. La metodologia usata è quella delle *smile sheets* (o faccine emozionali), tra le più comuni forme di valutazione.
- L'*apprendimento*. Il secondo livello considera il trasferimento dei contenuti della formazione sul posto di lavoro. Bisogna comprendere se il corso di formazione ha generato nei partecipanti: miglioramento delle conoscenze, miglioramento delle competenze di base, miglioramento delle attitudini.
- Il *comportamento*. Questo livello valuta l'efficienza della formazione come risultato dei cambiamenti nel comportamento del personale sul posto di lavoro (valutazione *on the job*).
- I *risultati*. Questo livello è difficile da indagare, in quanto l'analisi riguarda l'intera realtà aziendale ed i cambiamenti nell'organizzazione, nella produttività, nei costumi, nella morale, nel profitto.

Accanto a questo tipo di valutazioni se ne può aggiungere un altro orientato alla valutazione di un intervento di formazione come ricostruzione e valorizzazione del suo ritorno economico, individuando il ritorno dell'investimento della formazione in redditività. La modalità generalmente proposta per questa valutazione è il calcolo degli indici di tipo Roi (*Return on investment*).

## **Il Roi**

Il Roi è un tipico indicatore di analisi finanziaria degli investimenti. Il modello mette in relazione, per ogni singolo intervento di formazione, i fattori di ritorno (ad esempio il numero dei partecipanti, le differenze nella prestazione lavorativa accreditabili formazione) e gli elementi di costo dell'intervento (analisi e progettazione dell'intervento, organizzazione ed erogazione, costi indiretti).

La gamma di opzioni è ampia, così come le discipline tecnico scientifiche che possono essere coinvolte nel processo. Per tali ragioni tutte le attività di valutazione sono difficili da impostare e rappresentano in qualche modo una sfida ineludibile per tutte quelle organizzazioni intenzionate a misurare i progressi ottenuti con le misure poste in essere. Il rischio, tuttavia, utilizzandola principalmente a fini adempitivi, è che si trasformi in un mero tecnicismo, giungendo a risultati sterili e non in grado di evidenziare se lo sviluppo delle attività sta andando nella direzione giusta rispetto ai cambiamenti desiderati.

## **La valutazione degli interventi**

Le difficoltà legate alla gestione di questo processo si evidenziano anche nei Piani. Le attività di valutazione sono molto sviluppate per ciò che concerne l'analisi ex ante e in itinere, prendendo come metro di riferimento l'efficienza dell'intervento e la valutazione di processo. C'è molta meno attenzione, spesso per la scarsità di risorse disponibili, alla valutazione ex-post. In particolare per ciò che concerne l'impatto della formazione. In questo caso i percorsi di valutazione si focalizzano in particolare sul gradimento e l'apprendimento, lasciando poco spazio alla valutazione on the job e al ritorno complessivo dell'investimento in termini monetari o di miglioramento organizzativo. La valutazione sul gradimento dei partecipanti è stata effettuata attraverso una ricognizione dei giudizi espressi dai destinatari della formazione, analizzando diversi fattori valoriali. Il controllo dell'apprendimento è stato effettuato con l'ausilio di test e colloqui, tesi a verificare ciò che il discente ha appreso nell'ambito del percorso formativo.

## **La valutazione degli interventi**

### **I Piani formativi**

L'Unione del Commercio del Turismo dei Servizi e delle Professioni di Milano ha realizzato un Piano di formazione articolato. All'interno del processo sono state previste diverse forme di valutazione. In particolare su un campione di partecipanti all'azione formativa, è stato valutato il terzo livello di Kirkpatrick, ovvero la ricaduta della formazione sul posto di lavoro. Il *report* di questa particolare valutazione è stato integrato con quelli elaborati nelle fasi precedenti, completando così il processo di monitoraggio e di valutazione dell'intero Piano Formativo.

***Nuovo terziario lombardo – Confcommercio Imprese per l'Italia - Milano – PF1176***

Nell'ambito del Piano si è sperimentato, su un ristretto campione di corsi, un dispositivo metodologico atto a valutare l'efficacia degli interventi formativi, attraverso un'analisi della ricaduta degli apprendimenti acquisiti durante la fase di formazione sul posto di lavoro. Obiettivo di questa attività è stato quello di determinare l'impatto della formazione a livello competenze effettivamente agite nella realizzazione dei compiti professionali. Si è trattato quindi di valutare se l'attività formativa ha prodotto, e in che misura, cambiamenti/miglioramenti nel concreto modo di operare del singolo partecipante o nella sua unità organizzativa lavorativa.

***Formaterziario 2007: distribuzione commerciale – Confcommercio Lombardia – Imprese per l'Italia – PF237***

Il processo di valutazione ex post del Piano formativo è strutturato attraverso indicatori di competenza, che permettono di verificare l'efficacia delle azioni formative intraprese e di aggiornare nuovamente i profili di competenza di ciascun partecipante. La valutazione è stata effettuata direttamente dall' Ufficio Sviluppo del Personale in due momenti: a) immediatamente dopo la conclusione di ogni percorso formativo, allo scopo di registrare i nuovi comportamenti appresi; b) dopo tre mesi dalla conclusione di ogni percorso formativo, per permettere di rilevare l'effettivo impatto sul contesto lavorativo dei comportamenti organizzativi appresi.

***Piano formativo Douglas - Leadership al Femminile – PF817***

Ogni singolo percorso formativo è fondato sui seguenti elementi metodologici: a) verifica iniziale delle competenze dei partecipanti, utili a definire attività didattiche coerenti con le esigenze emerse; b) forte interazione tra formatore e allievi; c) partecipazione attiva dei discenti mediante la realizzazione di gruppi di discussione, l'analisi di casi concreti, eventualmente vissuti direttamente dai partecipanti, simulazioni. Al termine di ciascun modulo è stato previsto un momento di verifica delle competenze e conoscenze apprese tramite un questionario finale o un breve colloquio. Il questionario è stato preparato in collaborazione con il docente e somministrato dal docente stesso o dal coordinatore didattico.

***Piano OVIESSE per lo sviluppo delle competenze critiche di retail – PF670***

UNEBA è un' associazione di categoria che riunisce servizi operanti in ambito sociale, assistenziale, socio-sanitario ed educativo organizzati da realtà religiose, del privato sociale e da istituzioni di assistenza e beneficenza (comprese le ex IPAB). Vi sono inoltre tra gli associati ad UNEBA enti che svolgono attività connesse e accessorie ai servizi citati (es. consulenza in ambito informatico, amministrativo, gestione risorse umane, sicurezza sul lavoro).

Il sistema di monitoraggio e valutazione delle iniziative formative ha coinvolto rappresentanti di UNEBA, rappresentanti delle OO.SS., rappresentanti degli Enti attuatori, ed ha riguardato più livelli: 1) tenere sotto controllo la conformità di quanto sarà erogato rispetto a quanto progettato e finanziato dal Fondo; 2) Valutare la qualità delle attività formative e l'impatto delle stesse sugli enti coinvolti, attraverso precisi indicatori. Ciò ha consentito di valutare l'effettivo apporto della formazione sul clima organizzativo e sull'efficacia ed efficienza dei processi di erogazione dei servizi alla persona. Esito di tale attività: un *report* di valutazione agli enti coinvolti nelle attività; seminari di studio per la valutazione delle iniziative realizzate; definizione e implementazione della progettazione futura. Per questa precisa attività, l'azienda ha previsto una quota di cofinanziamento aggiuntivo.

***Piano Territoriale: “Sviluppo competenze socio-assistenziali- UNEBA Lombardia – PF558***

La valutazione, così come l'analisi preliminare dei fabbisogni, è un'attività di ricerca e come tale va strutturata. Il salto di qualità andrebbe fatto nella valutazione degli esiti, per comprendere gli effettivi impatti sull'organizzazione. Da questo punto di vista appare utile associare la valutazione degli interventi formativi con quella delle prestazioni, per una serie di ragioni. In primo luogo si potrebbero individuare degli elementi oggettivi di riferimento, per capire se la formazione ha contribuito in qualche modo al miglioramento delle attività di lavoro. In secondo luogo, senza un'effettiva valutazione di impatto, la formazione rischia di rimanere un'attività autoreferenziale, senza elementi utili a comprendere l'efficacia della sua azione.

## Valutazione delle prestazioni e interventi di formazione

### I Piani formativi

Il Piano per la formazione continua dei dipendenti del gruppo Randstad ha la finalità di promuovere e attivare politiche di sviluppo e di aggiornamento continuo. La struttura portante del sistema di apprendimento in Randstad è dato da percorsi di formazione intesi come momenti formativi che accompagnano passo per passo la crescita professionale dei diversi ruoli presenti in azienda rafforzandone le competenze chiave. Gli argomenti dei percorsi si ricollegano direttamente all'attività lavorativa. Il loro scopo è proprio quello di fornire uno spazio di riflessione sull'esperienza e di definizione dei concetti e modelli di comportamento da sperimentare nuovamente nella quotidianità. Alla base dell'organizzazione delle attività formative e delle attività ad esse collaterali vi è il processo di analisi dei fabbisogni formativi molto strutturato e definito. Il processo di selezione delle attività formative è dato dagli esiti del processo di sviluppo e di valutazione del personale. La scheda di valutazione delle prestazioni è dedicata alla valutazione di tutte le competenze che caratterizzano il ruolo aziendale oggetto di valutazione e alla descrizione delle competenze da riorientare e sviluppare. Prevede inoltre uno spazio per la compilazione del Piano di sviluppo individuale (IDP). La valutazione e certificazione delle competenze sviluppate al termine dei moduli è prevista in occasione dell'analisi e della valutazione periodica delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale. In particolare l'attestazione delle competenze acquisite e l'individuazione delle aree di sviluppo sono descritte nella scheda di valutazione delle prestazioni.

#### ***Piano formativo RANSTAD – PF233***

Arianna e Servizi in Rete considerano prioritario l'investimento in un sistema di sviluppo professionale, fondato su un programma formativo flessibile e personalizzato, con un catalogo basato su di una *biblioteca di unit*. È stato attivato in via sperimentale un Piano di valutazione delle prestazioni. Sulla base delle aree di miglioramento rilevate dal confronto tra l'autovalutazione del dipendente e la valutazione esterna del suo responsabile, sono state svolte le iniziative formative utili per lo sviluppo delle competenze e delle capacità dei collaboratori. La metodologia applicata fornisce un approccio sistematico alle tematiche di gestione, formazione e sviluppo delle risorse umane, pianificando la crescita delle persone all'interno di un quadro di riferimento. È stato effettuato un inventario delle risorse umane formate, attraverso la valutazione delle competenze espresse, rispetto ai profili di ruolo definiti.

#### ***Piano Formativo Arianna – PF153***

## 5.5 Considerazioni finali

Alcune considerazioni vanno fatte sul ruolo dei destinatari della formazione. L'efficacia della formazione non si misura solo con il coinvolgimento di un numero significativo di dipendenti o con il loro gradimento della formazione. È anche data dalla sua capacità di favorire percorsi di miglioramento, aprendo la strada al cambiamento organizzativo. Per raggiungere questi traguardi la formazione deve avere credibilità. Molte volte chi prende parte a iniziative formative trova che esse servano quasi esclusivamente per ricevere certificazioni formali o per staccarsi dalle routine del lavoro. Nei casi migliori la considera uno strumento in grado di rafforzarlo professionalmente, garantendo migliori opportunità di carriera, sia dentro che fuori l'organizzazione. La motivazione alla formazione non è un aspetto da sottovalutare. La percezione che i dipendenti hanno della formazione è un fattore decisivo di successo. Se le persone vedono nella formazione un'occasione utile a migliorare non solo le proprie capacità, ma anche la comprensione dei cambiamenti in corso, questa contribuirà al miglioramento complessivo dell'azienda.

Per questo occorre che il processo formativo si sviluppi secondo criteri chiari e trasparenti e favorisca una partecipazione ampia a tutte le sue fasi.

### **Il bilancio di competenze**

Tra le diverse tecniche utilizzate particolare attenzione andrebbe posta sul bilancio delle competenze, poiché si tratta in primo luogo di uno strumento di ascolto e attenzione, ma al tempo stesso offre la possibilità di verificare le proprie risorse, e di prenderne consapevolezza. Può rappresentare quindi uno strumento di orientamento, motivazione e supporto alla costruzione di un progetto formativo o professionale individuale, in grado di aiutare le imprese soprattutto per ciò che concerne la gestione e lo sviluppo delle risorse umane. In quest'ultimo caso, in particolare accrescere la capacità di autovalutazione dei lavoratori può consentire a un'organizzazione di affrontare in maniera più efficace i percorsi di cambiamento, favorendo l'allocatione a nuove mansioni o contribuendo alla progettazione e allo svolgimento di piani formativi finalizzati alla crescita e allo sviluppo dell'impresa.

Gli elementi elencati nelle pagine precedenti rappresentano aspetti da tenere sotto controllo per giungere a una progettazione di qualità. È opportuno ancora rilevare che la formazione, come ogni altro strumento di miglioramento e cambiamento organizzativo, è sostanzialmente inefficace se manca di integrazione con la ricerca di base e se viene strutturata come un processo di lavoro a sé stante, incapace di interagire, e quindi di coglierne le criticità, con le dinamiche organizzative.

## 6. Conclusioni

L'affermazione di una cultura di *lifelong learning* richiede che la formazione continua dei lavoratori sia concepita come una parte delle opportunità di apprendimento che la società dovrebbe fornire a tutti i suoi membri lungo il loro ciclo di vita.

Un'analisi efficace della situazione italiana emerge nel recente *Rapporto sul futuro della formazione in Italia*, del novembre 2009<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Commissione di studio e di indirizzo sul futuro della formazione in Italia, *Rapporto sul futuro della formazione in Italia*, Roma, 10 novembre 2009.

Il *Rapporto*, nel riferirsi al *Libro Bianco sul futuro del modello sociale*<sup>14</sup>, traccia le linee di una nuova e più moderna concezione della formazione, che abbia nel lavoro il baricentro del sistema educativo e culturale. In particolare, partendo dall'analisi dei fattori di disallineamento tra l'offerta formativa ed i fabbisogni di competenze del prossimo decennio, concentra la propria attenzione su alcune tematiche, più direttamente collegate alla formazione continua<sup>15</sup>:

- la valorizzazione di conoscenze, abilità e competenze acquisite anche nel corso di esperienze di apprendimento non formale e informale, in un quadro di chiara e realistica definizione nazionale degli standard professionali;
- la permanenza dei disequilibri di competenze che caratterizzano le fasce deboli del mercato del lavoro (soprattutto giovani e donne), il lavoro irregolare e il divario Nord – Sud;
- un'adesione ai Fondi interprofessionali, diseguale e caratterizzata in termini geografici.

Il *Rapporto* identifica nella risposta coerente alla domanda espressa da persone e imprese il punto di riferimento per approdare ad un reale modello di *lifelong learning*, in linea con la strategia europea, indicando nell'integrazione fra formazione e lavoro la chiave per realizzare il diritto all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita<sup>16</sup>.

Individuando nell'impresa il luogo ideale per lo sviluppo della professionalità della persona, e secondo il principio di sussidiarietà, il *Rapporto* rilancia gli organismi bilaterali quali interlocutori privilegiati di un rinnovato sistema di *governance*. In riferimento a questo ambito, tre sono le finalità strategiche da perseguire:

- a) adeguare la formazione alla prospettiva della crescita (*growth*), e finalizzarla meglio all'occupabilità e all'occupazione. Ciò implica:
  - il miglioramento della rispondenza degli interventi per l'inserimento lavorativo dei giovani e dei disoccupati o lavoratori in mobilità agli effettivi fabbisogni dello sviluppo settoriale e territoriale (riequilibrio domanda-offerta di lavoro);
  - l'innalzamento della soglia della qualificazione professionale e l'esigenza di dotare il paese di risorse tecnico-professionali di livello medio-alto, rispondenti alle prospettive di sviluppo del sistema produttivo;
  - la riconsiderazione del processo di acquisizione di competenze, come componente decisiva delle politiche attive del lavoro;
- b) dare centralità alla dimensione educativa e culturale del lavoro e alla prospettiva dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita per sostanziare i percorsi di qualificazione, agevolare l'inserimento lavorativo dei giovani, mantenere ampia la partecipazione al mercato del lavoro, in particolare dei soggetti più a rischio di esclusione, accrescere la professionalità e prevenire l'obsolescenza delle competenze dei lavoratori;
- c) ridurre i deficit di competenze che derivano dalla dispersione scolastica e formativa, e ampliare la partecipazione dei giovani al sistema dell'istruzione e formazione professionale iniziale, rafforzandone il collegamento con il lavoro e la cultura del lavoro.

---

<sup>14</sup> Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, Libro bianco sul futuro del modello sociale, *La vita buona nella società attiva*, cui si è fatto ampio riferimento nell'ambito della costruzione dello scenario della ricerca.

<sup>15</sup> Commissione di studio e di indirizzo sul futuro della formazione in Italia, *Rapporto sul futuro della formazione in Italia*, op. cit.

<sup>16</sup> Ibidem.

Le evidenze raccolte con la nostra analisi testimoniano che, laddove la cornice istituzionale dei sistemi formativi regionali è stata particolarmente ricettiva nei riguardi delle opzioni europee, essa ha agito da stimolo per piani più innovativi (con particolare riguardo al tema della validazione e certificazione delle competenze acquisite, anche in via non formale). Ciò è stato verificato anche con l'utilizzo della strumentazione nazionale del Libretto del cittadino: a conferma della relazione virtuosa che, nel quadro del rilancio dell'offerta, dovrebbe instaurarsi fra assetto istituzionale, negoziazione con le Parti sociali e centratura dell'offerta sui risultati di apprendimento (espressi in termini di competenze, in coerenza con l'Eqf).

Sul versante dell'adeguamento dell'offerta, l'analisi testimonia uno sforzo rilevante espresso dai Piani in direzione del consolidamento delle posizioni di mercato o del riposizionamento strategico delle aziende. Nel condurre l'analisi dei fabbisogni, attenzione e cura particolari sono state dimostrate dai Piani settoriali e territoriali, evidentemente dotati di un respiro strategico più ampio ed aderente alle linee di sviluppo espresse di distretti economici di riferimento.

Riguardo alle qualificazioni e ai contenuti formativi, l'esame dell'offerta descrive una relativa propensione all'innovazione. Ciò in relazione alle caratteristiche proprie di un settore terziario, come quello italiano, che rimane non pienamente inserito nelle tendenze di sviluppo dell'economia mondiale contemporanea. È opportuno tornare a sottolineare l'attenzione per un'offerta riferita alla maggior parte delle competenze chiave individuate dalla strategia europea; elemento questo essenziale per la creazione di uno zoccolo di competenze trasversali su cui consolidare una propensione più diffusa all'apprendimento continuo.

Come l'analisi ha messo talvolta in evidenza, è costante il rischio che siano proprio i detentori di un livello di qualificazione medio-alta a beneficiare in misura maggiore delle offerte messe in campo, lasciando i lavoratori cosiddetti *lower skilled* in una condizione di crescente svantaggio<sup>17</sup>. Fa eccezione, la grande attenzione prestata dalla maggioranza dei Piani al tema delle pari opportunità di genere, ampiamente declinata, in riferimento sia al recupero del gap di competenze e di inquadramento, che alla facilitazione dell'accesso delle donne all'offerta formativa predisposta.

Come non è tuttavia possibile chiedere alla formazione di risolvere problemi generali connessi alla struttura dei settori produttivi e alle dinamiche dei mercati del lavoro, così non è possibile chiedere ai Piani finanziati dai Fondi interprofessionali di mettere in campo proposte e modalità attuative che dipendono da una organica politica nazionale di *lifelong learning*, ad oggi non operante, nonostante la vicinanza di alcune scadenze dettate dalla strategia europea<sup>18</sup>.

La conferma che l'offerta finanziata dai Fondi interprofessionali si muove consapevolmente nel solco tracciato dalle scelte comunitarie e nazionali può spingere a rilanciare il ruolo di stimolo che le Parti sociali possono esercitare nella negoziazione delle opportunità formative con decisori e imprenditori. Tale stimolo dovrebbe accelerare l'adozione di linee di azione nazionali e regionali coerenti, indirizzate al consolidamento di un più ampio sistema educativo e formativo concepito secondo l'apprendimento lungo tutto il ciclo di vita delle persone.

---

<sup>17</sup> European Trade Union Institute, *The EU lifelong learning programme: a handbook for Trade unions*, op. cit.

<sup>18</sup> Commissione di studio e di indirizzo sul futuro della formazione in Italia, *Rapporto sul futuro della formazione in Italia*, op. cit.

## Capitolo 2

### *La sicurezza nei piani formativi di For.Te. Buone pratiche e proposte*

1 | d.lgs. 81/08 e 106/09

Nel d.lgs. n. 81/08, *Semplificazione e riforma della normativa sulla prevenzione in ambito lavorativo*, vi sono molte e importanti novità che riguardano la formazione.

La formazione è definita come “un processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti”.

La formazione è un’attività articolata in fasi distinte i cui destinatari non sono soltanto i lavoratori, ma anche “gli altri soggetti del sistema aziendale di prevenzione”. Non si esaurisce nel mero trasferimento di “conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze”, ma prevede la “rielaborazione attiva” del discente, che deve usarle per acquisire nuove competenze.

Il datore di lavoro (art. 37) deve assicurare che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata, anche rispetto alle conoscenze linguistiche. Essa deve riguardare:

- a) rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei soggetti aziendali e degli organi di vigilanza, controllo, assistenza;
- b) rischi riferiti a mansioni e possibili danni, a misure e procedure di prevenzione e protezione del settore o comparto di appartenenza dell’azienda. Si aggiunge, ove previsto, l’obbligo dell’addestramento specifico, effettuato da persona esperta e sul luogo di lavoro.

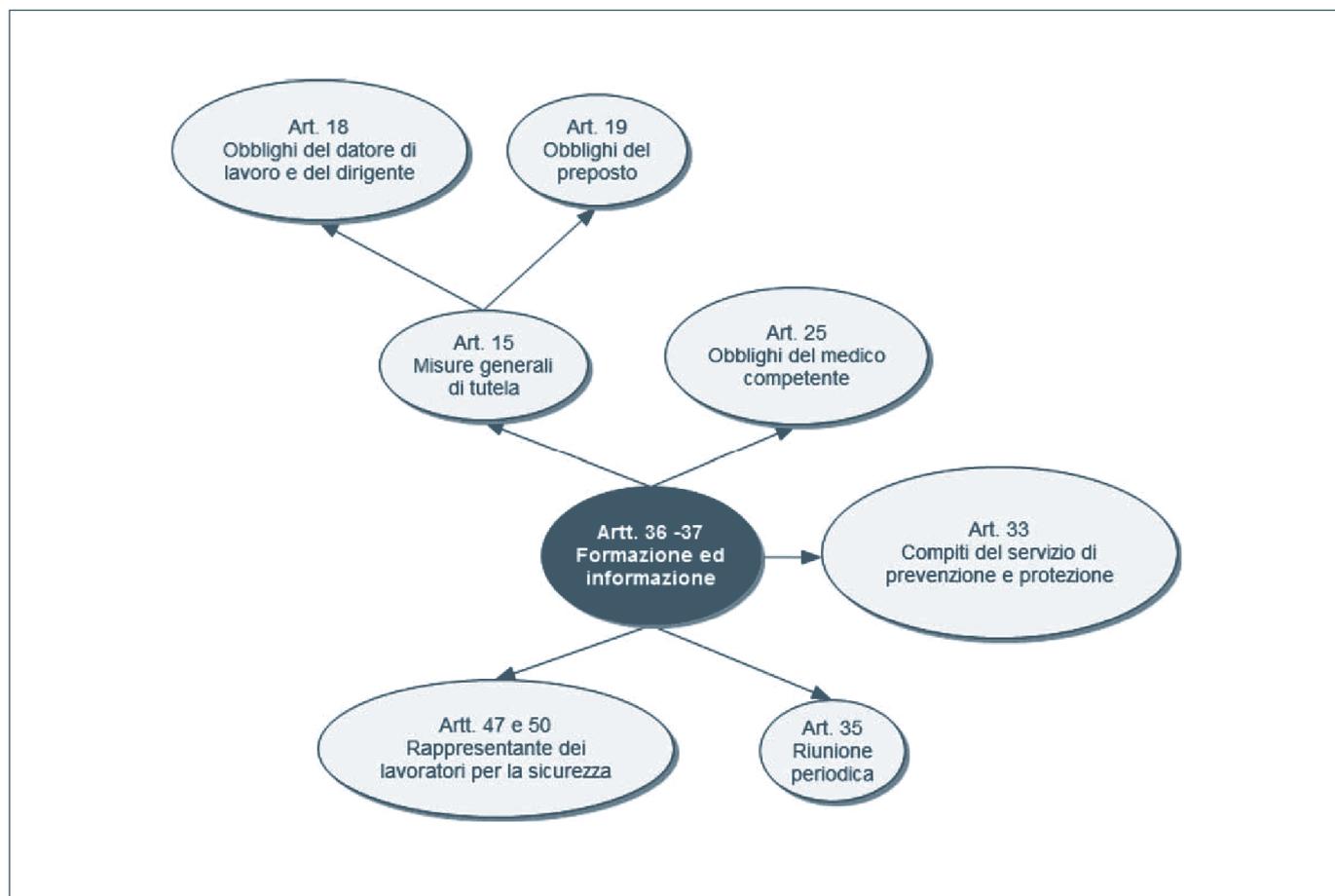
Momenti fondamentali sono quelli dell’assunzione, del trasferimento o cambio di mansioni, dell’introduzione di nuove attrezzature di lavoro o nuove tecnologie, nuove sostanze e preparati pericolosi. La formazione deve avvenire in orario di lavoro, senza gravare economicamente sui beneficiari.

Per i lavoratori somministrati la formazione prende avvio non dal momento dell’assunzione ma “dall’inizio dell’utilizzazione del lavoratore da parte dell’impresa utilizzatrice”. Le modalità, la durata ed i contenuti specifici della formazione sono definiti da un accordo in sede di conferenza Stato-Regioni ancora da emanare.

Per i lavoratori immigrati, essa avviene previa verifica della comprensione e conoscenza della lingua veicolare utilizzata nel percorso formativo.

L’obbligo formativo riguarda anche le *figure della sicurezza*: dirigenti e preposti; lavoratori incaricati dell’attività di prevenzione incendi e lotta antincendio, di evacuazione dei luoghi di lavoro, di salvataggio, di primo soccorso e, comunque, di gestione dell’emergenza; rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLs); responsabili e addetti del servizio di prevenzione e protezione (Rsp e Asp).

## Obblighi di formazione delle figure della sicurezza



Il Rls ha diritto a una formazione sui rischi specifici negli ambiti in cui esercita la propria rappresentanza, tale da assicurargli adeguate competenze sulle principali tecniche di controllo e prevenzione.

La contrattazione collettiva nazionale stabilisce modalità, durata e contenuti: principi giuridici comunitari e nazionali; legislazione generale e speciale in materia di salute e sicurezza sul lavoro; principali soggetti coinvolti e i relativi obblighi; definizione e individuazione dei fattori di rischio; valutazione dei rischi; individuazione delle misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione; aspetti normativi dell'attività di rappresentanza dei lavoratori; nozioni di tecnica della comunicazione.

La durata minima dei corsi è di 32 ore iniziali, di cui 12 sui rischi specifici in azienda.

L'aggiornamento periodico non può essere inferiore a 4 ore annue, per imprese da 15 a 50 lavoratori, e a 8 ore annue per imprese che ne occupano più di 50.

Capacità e requisiti professionali di Rspg e Aspg devono essere “adeguati alla natura dei rischi presenti sul luogo di lavoro e relativi alle attività lavorative”. È necessario avere un titolo di studio superiore nonché un attestato di frequenza, con verifica dell'apprendimento di specifici corsi.

Possono svolgere le funzioni di responsabile o addetto coloro che, senza titolo di studio, dimostrino di aver svolto una delle funzioni richiamate, professionalmente o alle dipendenze di un datore di lavoro. Le competenze acquisite sono registrate nel Libretto formativo [d.lgs. 276/03].

Anche i lavoratori addetti alla prevenzione e lotta agli incendi, all'evacuazione dai luoghi di lavoro in caso di pericolo, al salvataggio e primo soccorso, devono ricevere specifica formazione ed aggiornamento periodico.

Altre disposizioni riguardano il sistema di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi [art. 27]; il finanziamento di progetti formativi dedicati alle piccole, medie e micro-imprese [art. 11]; la formazione del preposto [art. 19]; la formazione dei datori di piccole e medie imprese, dei lavoratori autonomi [art. 52]; l'obbligo di corsi di formazione di durata minima di 16 ore e massima di 48 ore e di corsi d'aggiornamento, in caso di svolgimento diretto dei compiti di prevenzione e protezione [art. 34].

Il d.lgs. 106/09, che modifica e integra l'81/08, attribuisce alla Commissione consultiva permanente [art. 6] il compito di “elaborare criteri di qualificazione della figura del formatore per la salute e la sicurezza sul lavoro, anche tenendo conto delle peculiarità dei settori di riferimento” ed estende ai dirigenti la stessa formazione prevista per i preposti.

Stabilisce inoltre sanzioni per inottemperanza agli obblighi che hanno suscitato reazioni contrastanti, mentre nulla dispone circa i contenuti e la durata della “adeguata formazione” del datore di lavoro, del dirigente e del preposto, circa l'impresa affidataria e i soggetti deputati a impartirla.

Il nuovo decreto amplia il ruolo degli organismi paritetici [art. 51], che sono incaricati di svolgere e promuovere la formazione. Questa attività può avvenire anche “attraverso l'impiego dei Fondi interprofessionali di cui all'art. 118, della legge 23 dicembre 2000, n. 388 e dei Fondi di cui all'art. 12 del d.lgs. 10 settembre 2006, n. 276”.

Prevede infine un modello provvisorio di Libretto formativo del cittadino in attesa della sua entrata in vigore definitiva.

## 2 L'analisi dei Piani formativi

Sono stati selezionati e analizzati 61 Piani formativi contenenti moduli in materia di Ssl secondo le seguenti fasi: lettura dei moduli formativi attraverso l'utilizzo di una griglia; redazione di un *report* sintetico per ognuno di esso; redazione di un *report* complessivo.

Il *report* sintetico di modulo ha inteso verificare: tipologia, durata, modalità formative, soggetti interessati (generalità dei lavoratori, gruppi omogenei, figure della sicurezza in azienda, datori di lavoro, dirigenti, preposti, ecc.), conformità al quadro normativo. Va tenuto conto che i moduli sono stati proposti e realizzati in vigenza del d.lgs. 626/94. Lo scopo era di individuare criticità, casi di eccellenza, buone prassi, alla luce del nuovo modello prevenzionistico di tipo “organizzativo” e delle novità introdotte dai dlgs 81/08 e 106/09. Il *report* complessivo, disponibile nella documentazione allegata al Rapporto di ricerca, raccoglie quanto emerso dalla lettura trasversale dei dati e delle informazioni. Qui se ne offre una sintesi.

La formazione in materia di Ssl si sviluppa su due livelli, tra loro interdipendenti e coerenti:

- formazione obbligatoria, definita dalle leggi;
- formazione a carattere volontario, definita dall'azienda/società.

La quasi totalità dei moduli formativi finanziati afferiscono alla formazione “obbligatoria”, ossia sono volti principalmente all’adempimento degli obblighi prevenzionistici statuiti per legge. Si tratta di moduli formativi inerenti:

- l’adempimento dell’obbligo di formazione “generale”;
- l’adempimento dell’obbligo di formazione “tecnica” e “specificata”;
- l’acquisizione dei crediti formativi previsti per lo svolgimento di funzioni/ruoli in azienda, in particolare: Rspp, Aspp, RIs, addetti alla prevenzione incendi e gestione delle emergenze e addetti al pronto soccorso.

Diversi moduli contengono tuttavia formazione “a carattere volontario”, finalizzati a un innalzamento degli standard di sicurezza aziendali. Alcuni di questi anticipano le modifiche legislative poi introdotte. Ci riferiamo ai moduli formativi inerenti lo sviluppo di un modello cosiddetto “organizzativo” della sicurezza in azienda, basato sui modelli di organizzazione e di gestione (art. 30 del d.lgs. 81/08 e d.lgs. 231/01), ossia su una gestione “strutturata”, “pianificata” ed “integrata” della stessa.

Si segnalano casi di moduli, quasi tutti “a carattere volontario”, finalizzati all’elaborazione ed all’implementazione di Sistemi di gestione della sicurezza sul lavoro (Sgssl) ovvero alla certificazione di sicurezza Ohsas 18001 e alla conoscenza della normativa Iso serie 9000. Degni di nota sono i moduli finalizzati a garantire una formazione specifica per tipologie o gruppi omogenei di lavoratori, “aggiuntiva” e “rafforzativa” rispetto a quella obbligatoria per legge. Altri moduli di formazione “non obbligatoria” sono volti all’aggiornamento dei dipendenti riguardo all’evoluzione della normativa antinfortunistica, ai nuovi obblighi di sicurezza e alla crescita della cultura della sicurezza in azienda in materia di “tutela della personalità morale” dei lavoratori, contro i rischi psico-sociali (stress, mobbing, ecc...).

Quanto alle modalità di svolgimento, si segnalano casi di eccellenza relativamente all’affiancamento di formazione “pratica” alla formazione “teorica”, con moduli svolti direttamente sui luoghi di lavoro, sulle seguenti tematiche:

- nozione e modalità di accadimento degli infortuni sul lavoro;
- antincendio (es. prove pratiche di spegnimento di incendi);
- primo soccorso (es. esercitazioni sui metodi di soccorso e prove pratiche di rianimazione, illustrazione del contenuto di una cassetta di primo soccorso, ecc...);
- Haccp e gestione degli alimenti.

Non si fa tuttavia ricorso alla Fad, Formazione a distanza. Interessante, in un caso, l’utilizzo dell’Afa – Auto formazione accompagnata, mediante il collegamento a piattaforme aziendali.

Casi di eccellenza si registrano con riferimento sia alle modalità di verifica delle competenze acquisite (*follow up* periodici, questionari, test ed esami, ecc.) che alla loro certificazione, mediante il rilascio di certificazioni legalmente riconosciute, l’attestazione nel Libretto del cittadino e la redazione di un portfolio formativo. Un programma formativo tratta congiuntamente la *safety* e la *security*, con specifico riferimento alle tematiche della *Sicurezza nei magazzini* ed al *Trasporto delle merci pericolose*.

Criticità e anomalie riguardano soprattutto le tematiche trattate. Sicurezza sul lavoro, privacy, sicurezza ambientale sono considerate

talvolta materie identiche sulla base spesso del solo presupposto dell'obbligatorietà. Allo stesso modo si fa confusione tra le diverse figure di addetti alla sicurezza e rispettivi percorsi formativi.

### 3 Buone pratiche e nuove linee

L'analisi consente una ricognizione di buone pratiche e suggerisce indirizzi programmatici che tengano conto del nuovo modello prevenzionistico di tipo "organizzativo," dei nuovi obblighi prevenzionistici, delle nuove tecniche di formazione attiva in materia di Ssl diffuse negli ultimi anni, dell'importanza infine di una "cultura della sicurezza o della prevenzione" che favorisca il coinvolgimento attivo dei lavoratori.

Come detto, è ancora lontano il traguardo di regole certe circa la durata ed i contenuti degli interventi e dei programmi formativi statuiti dalle norme. Sulla base delle esperienze pregresse e delle buone pratiche rilevate si possono tuttavia fornire indicazioni utili sull'organizzazione e la progettazione didattica di un corso di formazione in materia di sicurezza sul lavoro.

Guardando alle fasi in cui esso si articola, è importante partire da una rassegna degli infortuni sul lavoro accaduti e degli incidenti o "infortuni mancati", al fine di definire i bisogni formativi e gli obiettivi specifici dell'azienda. Sui tempi, va ribadito che l'azienda ha l'obbligo di formare i lavoratori in caso di assunzione di nuovo personale, cambiamento di mansioni, introduzione di nuovi prodotti, macchine, procedure di lavoro.

Quanto alla docenza, nell'attesa che siano elaborati criteri condivisi di qualificazione dei formatori, è opportuno avvalersi di docenti esterni all'azienda o persone terze appositamente incaricate, di cui siano comprovate la competenza e la capacità professionale. Con riferimento ai metodi didattici, una buona pratica è quella di affiancare alla tradizionale lezione frontale in aula - in genere teorica - esercitazioni pratiche, preferibilmente sul luogo di lavoro, l'analisi di casi di incidenti o infortuni sul lavoro, simulazioni, *problem solving*, *role playing* e direttive pratiche su situazioni concrete.

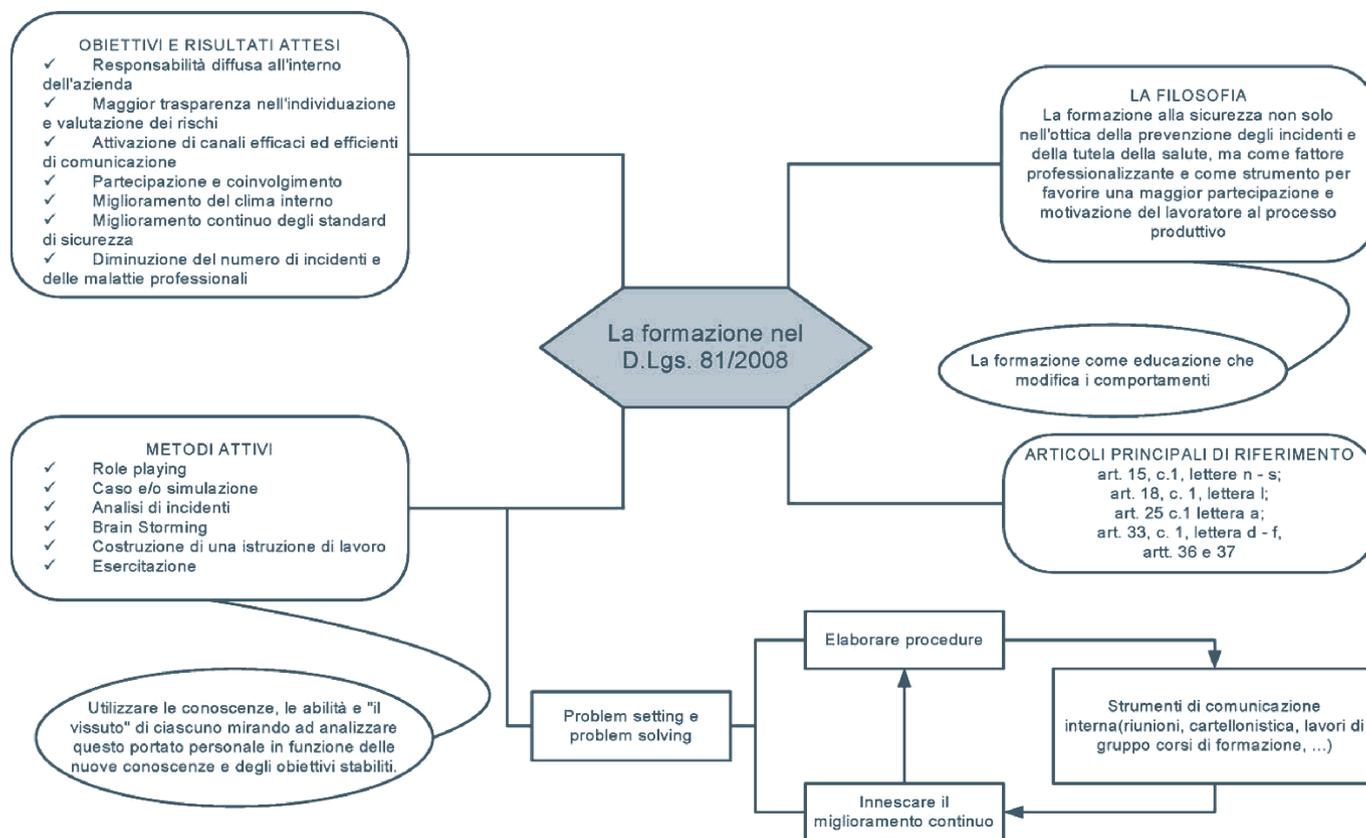
È da privilegiare un approccio alla sicurezza in un'ottica di sistema di organizzazione e gestione, con un processo che prevede:

- l'individuazione di un bisogno/problema;
- la definizione di questo bisogno/problema (*problem setting*);
- l'individuazione di una risposta al bisogno/problema (*problem solving*);
- l'assegnazione di compiti e responsabilità (chi fa, che cosa fa, come lo fa, quando lo fa);
- la verifica di quanto attuato.

Altre buone pratiche da segnalare sono:

- l'utilizzo di un linguaggio semplice, comprensibile e non troppo tecnico;
- la progettazione, la realizzazione e l'utilizzo di materiali didattici di supporto alla formazione, che privilegino la multimedialità e utilizzino un linguaggio positivo e basato sull'esperienza.

Mappa concettuale della formazione nel d.lgs. 81/08 da: "Igiene e Sicurezza del Lavoro", n. 9/2008



In materia di sicurezza sul lavoro, la verifica e valutazione dell'efficacia della formazione non può trovare riscontro immediato al termine dei percorsi formativi. In tale sede si può fare una "valutazione a breve termine"; si possono verificare, al massimo, il livello di apprendimento, il livello di gradimento della formazione ricevuta, nonché la preparazione dei docenti scelti. Non si può invece misurare l'efficacia della formazione con la verifica delle maggiori competenze acquisite in materia antinfortunistica ("saper fare" e "sapere agito"). Bisogna vedere sul campo se i soggetti formati hanno davvero recepito e compreso e, soprattutto, se sanno applicare quanto hanno appreso (è la "valutazione a lungo termine" o "valutazione d'impatto").

A questo fine sono chiamati a svolgere un ruolo fondamentale i datori di lavoro, i dirigenti e soprattutto i preposti, i quali devono prestare particolare attenzione agli eventuali miglioramenti conseguiti dai singoli discenti in tema di prevenzione e protezione, correlandoli, in modo diretto e univoco, alla formazione erogata. Richiamandosi ai casi di eccellenza esaminati, una buona pratica è sicuramente la verifica/valutazione della competenza acquisita intesa come "sapere agito", mediante la programmazione di *follow up* a 30 e 60 giorni da parte dei capi-area preposti.

Si possono avere però riscontri “indiretti” circa l’efficacia della formazione erogata, attraverso l’utilizzo di determinati e specifici indicatori.

A titolo esemplificativo, possono considerarsi riscontri indiretti:

- la diminuzione del numero degli infortuni sul lavoro in azienda;
- la diminuzione del loro indice di frequenza o di gravità;
- l’uso più frequente o più appropriato dei Dpi da parte dei lavoratori;
- il miglioramento effettivo dei comportamenti sul lavoro.

Sulla registrazione della formazione ricevuta nel Libretto del cittadino, la norma chiarisce che essa avviene solo se la regione di pertinenza lo abbia recepito ed attivato.

Nelle more che tutte le Regioni provvedano, alcune buone pratiche riguardano:

- la redazione di un “portfolio formativo”;
- qualora i moduli formativi siano erogati in Afa (Auto formazione accompagnata), la registrazione nella “piattaforma aziendale” di tutti i moduli formativi fruiti e il risultato per ognuno di essi della verifica delle competenze. Durante la sua permanenza in azienda, ogni dipendente potrà chiedere il riepilogo di tutte le attività formative svolte;
- la certificazione degli apprendimenti (secondo le indicazioni Ue) che verranno attestati tramite un “passaporto delle competenze”.

Il nuovo obbligo di formazione per dirigenti e preposti vincola alla revisione e all’aggiornamento dei programmi aziendali. Modifiche e integrazioni sono state inserite in alcuni Piani già avviati.

Va ancora ricordato che i contenuti della loro formazione riguardano:

- principali soggetti coinvolti e relativi obblighi;
- definizione e individuazione dei fattori di rischio;
- valutazione dei rischi;
- individuazione delle misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione.

Circa le modalità formative si precisa che la formazione non deve più avvenire solo in azienda, ma anche attraverso gli Organismi paritetici o le scuole edili o presso le Associazioni di categoria dei datori di lavoro e dei lavoratori.

È essenziale privilegiare un approccio alla sicurezza sul lavoro non tanto repressivo/sanzionatorio, quanto prevenzionistico in senso lato.

A tal fine, si possono considerare buone pratiche tutte le attività e le azioni di sensibilizzazione dei lavoratori sul tema della sicurezza sul lavoro, nonché le specifiche attività volte ad una diffusione della “cultura della sicurezza o della prevenzione” in azienda.

È importante favorire il coinvolgimento diretto e l’assunzione di un “ruolo attivo” dei lavoratori, che non si configurano esclusivamente quali beneficiari della normativa antinfortunistica ma come destinatari di specifici obblighi prevenzionistici. Ciò al fine di dare attuazio-

ne concreta a quel modello prevenzionistico di tipo “partecipativo”, che è stato introdotto dal d.lgs. 626/94 ma che ha avuto finora scarsa applicazione nelle aziende.

Buone pratiche sono dunque quelle che si propongono di:

- sensibilizzare i lavoratori sui “costi sociali degli infortuni sul lavoro” con azioni mirate di diffusione della “cultura della prevenzione” in azienda;
- sviluppare un sistema partecipativo per il coinvolgimento dei lavoratori e del sindacato;
- attuare un nuovo approccio alle politiche di prevenzione: l'applicazione corretta delle norme deve essere letto come un “valore della cultura aziendale” e convertito in un “plus competitivo”, anche in termini “comunicazionali”, di immagine e di promozione commerciale;
- accrescere la “cultura della prevenzione” in azienda attraverso l'uso corretto dei dispositivi di protezione individuale (Dpi).

Il “coinvolgimento attivo” di tutti i soggetti e le figure della prevenzione è basato anche un “dialogo fattivo” con le Parti sociali e sull'assistenza tecnica degli Organismi paritetici e degli Enti bilaterali, il cui ruolo è stato, come detto, rafforzato dal d.lgs. 106/09.

La bilateralità rappresenta un valido strumento di ausilio alle imprese ed ai lavoratori per il corretto adempimento degli obblighi di legge e per l'innalzamento dei livelli di tutela negli ambienti di lavoro. Soprattutto, è chiamata a ricoprire un ruolo di grande rilevanza proprio riguardo la formazione, in concorso con i Fondi interprofessionali ex art. 118.

La programmazione dei futuri interventi formativi in materia non potrà non tener conto di questa importante novità legislativa.

Alcuni dei piani formativi presi in esame anticipano questo modello prevenzionistico e danno indicazioni molto importanti riferite al dialogo costante con le Parti sociali per la definizione di obiettivi comuni; alla collaborazione per la messa in opera dei progetti formativi; alla domanda e offerta di assistenza tecnica agli Enti bilaterali; alla informazione circa l'elezione o designazione dei Rappresentanti della sicurezza dei lavoratori.

# Capitolo 3

## *I Fondi paritetici e le esperienze in Europa*

### 1. Premessa

In questo capitolo sono analizzati i sistemi di due Paesi europei dove il ruolo delle Parti sociali è rilevante: la Francia e la Spagna. Si è ritenuto opportuno, inoltre, evidenziare pratiche quali *Investors in people*, un sistema di certificazione delle imprese che sta avendo seguito nel Regno Unito.

La rassegna, per quanto parziale, suggerisce pratiche interessanti adattabili alla realtà nazionale.

### 2. Il sistema francese

Il sistema francese di formazione continua e, in particolare, il circuito degli *Organismes paritaires collecteurs agréés* (Opca) rappresentano un modello di riferimento per la costituzione e il funzionamento dei nostri Fondi.

Gli Opca francesi assolvono ad una funzione rilevante nel sistema della formazione continua, unitamente a:

- lo *Stato*, che tramite il Ministero del Lavoro promuove azioni formative per i soggetti deboli (disoccupati, svantaggiati, precari e discontinui, appartenenti a particolari settori) e azioni di sistema;
- le *Regioni*, che, con il decentramento introdotto nel 2004, hanno ampie competenze in materia di formazione continua;
- le *imprese*, che svolgono un ruolo centrale.

I dispositivi degli Opca per l'accesso alla formazione dei lavoratori sono:

- il *Piano di formazione*, su iniziativa del datore di lavoro, autonomamente programmato dall'impresa o elaborato con il supporto di un Opca, che può essere mirato a:
  - all'adattamento al posto di lavoro (la formazione è realizzata in orario di lavoro);
  - all'evoluzione o al mantenimento nell'impiego (durante o al di fuori dell'orario di lavoro; nel secondo caso non può superare le 50 ore annue, sulla base di un accordo col dipendente);
  - allo sviluppo di competenze professionali (la formazione al di fuori dell'orario di lavoro non può eccedere le 80 ore annue);
- il *Congedo di formazione* (Cif) che, su richiesta del lavoratore, consente di beneficiare di azioni di accompagnamento e di orientamento per un progetto individuale di professionalizzazione; l'accesso al congedo è riconosciuto a tutti i lavoratori con un'anzianità di 24 mesi anche non consecutivi (36 mesi nelle imprese con meno di 10 dipendenti);
- il *Diritto individuale di formazione* (Dif), con cui il lavoratore dispone di venti ore l'anno per la propria professionalizzazione, cumulabili su un arco di sei anni. Il diritto può essere fruito su iniziativa del lavoratore e con l'accordo del datore di lavoro;

- i *Dispositivi di professionalizzazione*, consistenti in:
  - *Periodi di professionalizzazione*, con cui specifiche categorie di lavoratori a tempo indeterminato accedono alla formazione per una durata non inferiore alle 150 ore, attraverso l'impiego del Dif o nell'ambito di un Piano di formazione;
  - *Contratti di professionalizzazione*, rivolti ai giovani dai 16 ai 25 anni e agli adulti in cerca di lavoro. La durata minima del contratto è compresa tra i 6 e i 12 mesi e prevede come obbligatoria un'azione formativa non inferiore a 150 ore ed estensibile sino al 25% del periodo contrattuale.

A seguire sono riportati gli elementi salienti dei modelli di programmazione degli Opca dei settori commercio, turismo, servizi e trasporti.

## 2.1 Forco

Al Fondo aderiscono circa 47.000 imprese (di cui l'80% con meno di 10 dipendenti) e 1,1 milioni di lavoratori.

Per le imprese con meno di 10 dipendenti, Forco mette a disposizione un consulente per assicurare una migliore conoscenza dei criteri di accettazione delle proposte e per lo sviluppo delle proposte stesse.

Forco riconosce i costi legati all'attività di formazione per un importo massimo annuale di 1.400 euro per lavoratore; in alternativa può essere considerato il parametro orario di 33 euro per partecipante. Il plafond può essere superato, fino ad un massimo di 2.200 euro annui per lavoratore, nel caso delle cd. azioni formative "derogate".

Per le imprese con meno di 50 addetti Forco mette a disposizione il servizio *Prêt-a-vous-former*, un catalogo di offerta formativa gratuita ritagliata sugli specifici bisogni delle piccole imprese del commercio, di facile accesso.

Per le Pmi e le grandi imprese Forco mette a disposizione consulenti per l'uso ottimale delle risorse e l'analisi dei fabbisogni formativi, anche in relazione alle prospettive di settore emergenti da l'*Observatoire prospectif du commerce*.

Per quanto concerne le azioni di *professionalizzazione*, Forco mette a disposizione delle imprese i seguenti servizi:

- consulenza sui dispositivi (*Contratto di professionalizzazione*, *Periodo di professionalizzazione*, formazione del tutor);
- controllo amministrativo dei dossier;
- formazione del tutor.

A fronte della definizione di un *Contratto di professionalizzazione*, Forco prevede un finanziamento forfetario di 9,15 euro per ora di formazione. Eventuali variazioni del parametro orario dipendono da specifici accordi di settore.

## 2.2 Intergros

Intergros opera nell'ambito di tre settori di attività (commercio all'ingrosso tra imprese, commercio all'ingrosso di generi alimentari, commercio all'ingrosso di generi non alimentari) e di 11 contratti collettivi nazionali.

Al Fondo aderiscono circa 40.000 imprese, di cui il 97% con meno di 50 dipendenti (l'80% con meno di 10 addetti) e 511.000 lavoratori. Intergros sostiene finanziariamente i lavoratori e le imprese nella predisposizione e nell'attuazione di azioni di orientamento e formazione, di bilancio delle competenze, di riconoscimento dell'esperienza attraverso una serie di strumenti. Il *Piano di formazione* e il *Contratto di professionalizzazione* rappresentano gli strumenti principali, che comprendono la maggior parte delle azioni realizzabili.

Il *Piano di formazione* è l'insieme di azioni di formazione, di bilancio di competenze e di validazione degli *acquis de l'expérience* (Vae) organizzate dall'impresa per i lavoratori in accordo con le rappresentanze sindacali. Intergros supporta le imprese fornendo orientamento alla predisposizione dei Piani e sostegno finanziario alla loro realizzazione. Per le aziende con meno di 50 dipendenti Intergros fornisce formazione a catalogo (*Formation clès en mains*), a seguito di convenzioni con organismi di formazione. L'azienda iscrive i propri lavoratori e provvede al pagamento delle quote convenzionate.

Nei *Contratti di professionalizzazione*, Intergros provvede alla copertura dei costi di formazione e fornisce tutta l'assistenza necessaria. Intergros provvede alla copertura dei costi sostenuti dal lavoratore o dall'impresa per l'ottenimento di un *Certificat de qualification professionnelle* (Cqp) secondo priorità definite dallo stesso Fondo.

### 2.3 Fafih e Opca -Transports

Fafih, istituito nel 1974 dalle Organizzazioni sindacali dei datori di lavoro (12 organizzazioni) e dei lavoratori (5 sindacati) del settore alberghiero e ristorazione, ha assunto nel 1994 la configurazione di Opca. Il settore consta di circa 186.000 imprese e impiega più di 800.000 addetti (660.000, escludendo gli stagionali), circa il 4% della popolazione attiva.

Fafih associa oltre 101.000 imprese, di cui circa 95.000 occupano meno di 10 addetti, per un numero complessivo di lavoratori pari a 640.000.

Fafih ha facilitato azioni di formazione iniziale e continua per oltre 750.000 lavoratori del settore. Negli ultimi anni i beneficiari assommano a più di 100.000 l'anno, per un totale di circa 6 milioni di ore di formazione/anno.

L'Opca Fafih prevede i seguenti strumenti:

- *Piani di formazione* – l'Opca sostiene in tutto o in parte i costi dell'attività formativa e il costo del lavoro dei partecipanti, nei limiti fissati di anno in anno;
- *Periodi di professionalizzazione* – Fafih finanzia la formazione per la qualificazione, sulla base di un plafond orario e di condizioni definite;
- *Contratti di professionalizzazione* – La durata delle azioni di inserimento professionale oscilla tra i 6 e i 12 mesi, con un massimo di due anni per tipologie definite;
- *Dif* – Sulla base di un accordo sottoscritto dal lavoratore e dal datore di lavoro, il Dif è finanziato dall'Opca per i lavoratori con contratto a tempo indeterminato;
- *Formazione dei tutor*. Fafih finanzia la formazione del tutor d'azienda;
- *Validation des acquis de l'expérience*. È previsto il finanziamento dell'attività di accompagnamento e di certificazione nel contesto dei Piani di formazione;

L'Opca Fafih prevede inoltre i seguenti strumenti:

- *Stage di Promozione professionale e sociale (Pps)*. Si tratta di stage di perfezionamento, nella forma dei seminari brevi (in genere di durata compresa tra le 16 e le 24 ore) destinati a occupati con contratto a tempo indeterminato, lavoratori a tempo determinato e stagionali, lavoratori in cerca di occupazioni;
- *Borse individuali e sociali*. Fafih finanzia, nel quadro delle azioni di formazione a domanda individuale, i costi di iscrizione a corsi di formazione da parte di lavoratori disoccupati;
- *Stage di prequalificazione professionale* – Fafih contribuisce al finanziamento di iniziative formative che alternano preparazione teorica e tecnica in centri di formazione con esperienze pratiche in impresa. Possono essere rivolti a giovani di età compresa tra i 16 e i 25 anni e a disoccupati.;

Opca-Transports è costituito dalle Organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori dei trasporti. Con oltre 1,2 milioni di lavoratori attivi, il settore è tra i più rappresentativi dell'economia francese. Complessivamente aderiscono a Opca-Transports più di 28.000 imprese e quasi 593.000 lavoratori.

Il suo funzionamento è simile a quello del Forco.

## 2.4 I servizi di prossimità

Gli Opca tendono a creare “servizi di prossimità”, ovvero un'articolazione sul territorio della loro presenza, finalizzata a determinare contatti diffusi nel territorio, per una più ampia conoscenza tra le imprese degli strumenti di finanziamento, la facilitazione delle possibilità di accesso, un più efficace monitoraggio delle attività.

La legge di riforma del 2004 ha dato luogo a un rilancio dell'impegno di comunicazione. In sinergia con le autorità pubbliche, gli Opca hanno attuato campagne di informazione su tematiche specifiche (la *Valutation des acquis de compétences*, il recupero delle abilità linguistiche, ecc.), con una molteplicità di strumenti: documenti, assistenza via telefono, siti internet, partecipazione a mostre, convegni, congressi delle associazioni professionali, incontri fra imprenditori e consulenti degli Opca.

I servizi di prossimità hanno raggiunto i loro obiettivi in maniera diseguale. Rimane la difficoltà di superare il divario tra i settori e di sviluppare un'offerta di servizi diversificata e qualitativa per le imprese minori. Tuttavia il rapporto diretto fra queste e le delegazioni territoriali degli Opca sembra la strada migliore per garantire la fidelizzazione delle imprese e la crescita della loro consapevolezza sul valore dell'investimento formativo.

Interessanti appaiono le relazioni che gli Opca intrattengono con i propri Osservatori. A carattere bilaterale, essi garantiscono:

- studi ed indagini quali-quantitative sull'occupazione, sulle professioni e sulla formazione nei settori considerati;
- studi ed indagini a carattere previsionale per l'anticipazione dei fabbisogni occupazionali e professionali;
- “dossier territoriali”, che consentono una rappresentazione delle dinamiche locali e la predisposizione di strumenti ad hoc nei singoli territori.

Si tratta di un orientamento di chiaro interesse. La diffusione di tali informazioni attraverso i siti web degli Opca e degli *Observatoires* consente ad un'ampia platea di imprese di conoscere meglio l'ambiente in cui sono inserite e di effettuare un *benchmarking* della propria situazione con quella delle altre imprese e con le più generali esigenze di adattamento al mercato locale.

Alcuni Opca predispongono cataloghi di offerta interaziendale (la *formation clés en main*, nel caso di Intergros o l'iniziativa *Pret-a-vous-former* nel caso di Forco) sulla base delle analisi dei fabbisogni condotte a livello nazionale e locale. Sono definiti accordi con diverse agenzie di formazione specializzate, per un'ampia disponibilità dell'offerta sul territorio. Le informazioni sui cataloghi vengono veicolate attraverso web e altri strumenti di diffusione in modo trasparente ed immediato.

Uno strumento ulteriore è dato dalla formazione a distanza. Ne offre un esempio valido Agefos Pme, che ha sperimentato una piattaforma informatica con ottimi risultati.

Non va sottovaluto il problema dell'opportunità delle agenzie formative e della qualità dell'offerta. Soprattutto nel caso delle piccole imprese, il responsabile dell'acquisto di servizi di formazione non sempre è in grado di apprezzare la validità dell'offerta, e la qualità della formazione è in effetti valutabile solo dopo la sua erogazione. Ruolo degli Opca è quello di ridurre questo rischio, rispettando la libertà di scelta delle imprese ed imponendo vincoli sulla congruenza delle iniziative finanziabili.

A tale scopo alcuni Opca hanno definito linee di azione volte a favorire una migliore conoscenza, da parte degli imprenditori, del mercato della formazione. L'Opca Fafih ha inoltre stabilito che gli avvisi relativi ad iniziative nazionali per le imprese con meno di 10 addetti siano aperti ad organismi di formazione esperti sulle tematiche indicate dalle parti sociali che intervengano regolarmente in favore delle imprese del settore.

Il governo francese ha ipotizzato, in tempi recenti, la riduzione nel numero e la revisione delle modalità di funzionamento degli Opca. La recente legge di riforma 1437 del novembre 2009 (relativa "à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie") annuncia la riduzione delle convenzioni, dal gennaio 2012, ai soli Opca con una raccolta di almeno 100 milioni di euro. A questa "soglia minima", contestata dalle Parti sociali, si aggiungono altre condizioni quali la valutazione dei risultati gestionali, la coerenza del campo di intervento e la natura dei servizi resi.

In uno con l'obiettivo di promuovere l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, la legge incoraggia gli Opca, a potenziare l'assistenza e i "servizi di prossimità" verso le imprese, soprattutto le medie e le piccole. È previsto che gli Opca isolino i contributi delle imprese con 10-49 dipendenti in una sezione contabile separata, per realizzare specifiche misure di programmazione degli interventi.

Gli Opca potranno destinare al finanziamento di programmi di formazione per le Pmi con meno di 50 dipendenti risorse originariamente rivolte alle imprese di maggiori dimensioni, mentre l'inverso non sarà possibile.

Le parti costituenti degli Opca dovranno definire un Piano triennale (con obiettivi, modalità di finanziamento e di realizzazione delle attività), i cui risultati saranno trasmessi al *Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie* (Cnfptlv). A questo spetta la redazione di un bilancio pubblico, anch'esso triennale, dell'operato degli Opca.

La principale innovazione della legge riguarda la costituzione del *Fond paritaire de sécurisation des parcours professionnels* (Fpspp), frutto dell'Accordo nazionale interprofessionale del 7 gennaio. Il Fondo finanzia azioni di qualificazione e la riqualificazione per i lavoratori occupati più vulnerabili e per quelli in cerca di occupazione.

Il Fpspp disporrà di nuove risorse, a valere sui contributi obbligatori delle imprese. Gli Opca verseranno ogni anno tra il 5 e il 13% delle risorse raccolte per i Piani di formazione, e per i dispositivi *professionnalisation* e Cif, con una dotazione fra i 300 e gli 800 milioni di euro, per la formazione di 500.000 lavoratori non qualificati e 200.000 in cerca di lavoro. Il tasso esatto dei contributi per il Fpspp sarà determinato per decreto, su proposta delle Parti sociali.

### 3. Il sistema spagnolo e la Fundación tripartita

La Formazione continua in Spagna ha per oggetto sia la formazione dei lavoratori occupati che dei disoccupati. Prevede tre tipologie di azioni:

- *formación de demanda*, ovvero azioni formative delle imprese, che includono i Permessi individuali di formazione (Pif);
- *formación de oferta*, ovvero Piani di formazione prioritariamente rivolti a lavoratori occupati;
- azioni di sostegno e accompagnamento alla formazione.

La *formación de demanda*. A questa tipologia appartengono le azioni formative delle imprese per i propri lavoratori e i Pif, rivolti ai lavoratori che partecipino a iniziative formative di qualificazione professionale.

È prevista una quota di cofinanziamento del costo totale dell'intervento formativo in relazione alla dimensione di impresa.

In questo ambito sono finanziati anche i Permessi individuali di formazione (Pif). Mediante il Pif l'azienda autorizza un proprio dipendente a partecipare a un'azione formativa per il conseguimento di un accreditamento professionale ufficiale. I Pif consentono anche di accedere al processo di valutazione e riconoscimento delle competenze acquisite nel lavoro o in altri contesti non formali ed informali.

Il finanziamento dei Pif copre costi non superiori alle 200 ore per persona e per non più del 5% del credito assegnato per le azioni formative.

È l'Amministrazione centrale, in accordo con il Patronato della Fundación tripartita, a emanare bandi di gara per il finanziamento delle azioni di formazione.

Le imprese devono informare le rappresentanze dei lavoratori sulle iniziative candidate, inclusi i Permessi individuali. La rappresentanza dei lavoratori deve produrre una risposta entro 15 giorni. Eventuali discrepanze fra impresa e sindacato sono sottoposte al parere della *Comisión paritaria* competente.

La *formación de oferta*. Questa tipologia prevede la disponibilità, per lavoratori occupati e disoccupati, di iniziative di professionalizzazione coerenti con le necessità del mercato del lavoro, le aspettative delle imprese e le aspirazioni dei lavoratori.

Le azioni formative sono modulari per favorire l'accREDITAMENTO parziale delle conoscenze e delle competenze acquisite, ridurre il rischio di abbandono, coniugare l'esperienza formativa con quella lavorativa.

L'attuazione dei programmi avviene a livello statale tramite accordi tra il *Servicio público de empleo estatal* e le Organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, nel caso di programmi intersettoriali; le Organizzazioni sindacali e gli Organismi paritari definiti dai contratti nazionali, nel caso di programmi settoriali.

Le funzioni di programmazione, gestione e controllo della formazione continua finanziata dallo Stato sono di competenza del *Servicio público de empleo estatal* (o, nelle Comunità autonome, di organismi identificati dalle Comunità stesse), in collaborazione con la Fundación tripartita.

Le amministrazioni pubbliche garantiscono la partecipazione delle Organizzazioni datoriali e sindacali attraverso organismi tripartiti.

Il principale organismo di consultazione e partecipazione tripartita nel sistema della formazione continua è il *Consejo general del sistema nacional de empleo* che:

- propone la ripartizione delle risorse di bilancio tra le tipologie di formazione previste;
- fa proposte sulla programmazione pluriennale dell'offerta di formazione professionale;
- raccomanda misure di un adeguato coordinamento tra le azioni dello Stato e quelle delle Comunità autonome in materia di formazione continua;
- agisce per lo sviluppo del sistema nazionale delle qualifiche e della formazione professionale;
- definisce condizioni e criteri per migliorare la razionalità e l'efficacia delle *Comisiones paritarias*.

Le *Comisiones paritarias* sono organismi contrattuali che:

- intervengono nei casi di disaccordo tra impresa e rappresentanze dei lavoratori;
- stabiliscono criteri orientativi e priorità dell'offerta di formazione per i lavoratori dello specifico settore;
- partecipano a studi e ricerche settoriali e presentano proposte per il sistema nazionale delle qualifiche;
- elaborano una relazione annuale sulla formazione continua nei settori di pertinenza.

La *Fundación tripartita para la formación en el empleo* è costituita dall'Amministrazione pubblica e dalle organizzazioni datoriali e sindacali maggiormente rappresentative.

Le sue sono funzioni di supporto al *Servicio público de empleo estatal*:

- collaborare e fornire assistenza tecnica nella pianificazione, programmazione, gestione, valutazione, monitoraggio e controllo delle iniziative di formazione;
- fare da agenzia nella gestione delle *convocatorias* (bandi);
- collaborare per l'avvio e conclusione delle iniziative formative e il riconoscimento delle sovvenzioni;
- presentare proposte normative e linee generali per la formazione continua;
- contribuire alla promozione e alla diffusione della formazione continua tra le imprese e i lavoratori;
- fornire assistenza e consulenza, in particolare alle Pmi, per facilitarne l'accesso alla formazione continua, e agli organismi tecnici per l'orientamento dei lavoratori;
- concorrere alla promozione e al miglioramento della qualità della formazione.

Il *Patronato* è l'organo di massima rappresentanza, di governo e di amministrazione della Fondazione. È costituito da rappresentanti:

- dell'Amministrazione Generale dello Stato;
- delle Organizzazioni dei datori di lavoro Ceoe (Confederación española de organizaciones empresariales) e Cepyme (Confederación española de la pequeña y mediana empresa);
- dai Sindacati dei lavoratori Ccoo (Comisiones obreras), Ugt (Unión general de trabajadores) e Cig (Confederación intersindical galega).

La Fundación, attraverso l'emanazione di appositi bandi, finanzia anche azioni di accompagnamento e sostegno alla formazione per sostenere politiche e interventi di formazione delle imprese coerenti con le dinamiche settoriali.

A titolo di esempio, nel 2005 la Fundación ha finanziato con fondi Fse uno studio settoriale sul commercio al dettaglio di nuovi articoli in punti vendita specializzati.

Per garantire la più ampia diffusione di questi progetti, viene offerto a tutti gli interessati il materiale prodotto nei progetti finanziati.

Tra le azioni di accompagnamento finanziate, molte hanno mirato allo sviluppo di prodotti di *e-learning* specificamente rivolti ai settori con più elevata concentrazione di piccole imprese.

Per le Pmi, la Fundación ha creato un servizio permanente di consulenza e assistenza tecnica che offre strumenti per facilitare il loro inserimento nel sistema e l'orientamento lungo tutto il processo.

Rientrano tra i servizi:

- *informazioni sui progetti e le iniziative europee*, cui la Fundación partecipa, con la possibilità di scaricarne i relativi prodotti;
- *pubblicazioni*, tra cui un bollettino statistico periodico sulla formazione, contenente un'analisi dei fenomeni secondo una visione settoriale e territoriale.
- *informazioni statistiche* sulle attività di formazione delle imprese e dei lavoratori.

#### 4. Il caso inglese di *Investors in people*

L'iniziativa *Investors in people* è stata istituita nel 1990 dalla *National training task force* del Governo britannico in *partnership* con aziende leader e organizzazioni delle parti sociali nazionali.

La sua finalità principale è di ampliare la quota di imprese formatrici, con un processo di accreditamento delle imprese che, diventano appunto *Investors in people* adottando l'*lip standard*: un quadro di riferimento per la gestione delle risorse umane orientata al miglioramento della *performance*.

Il modello *Investors in people* si basa sull'adesione a quattro condizioni:

- il *management* deve essere fortemente orientato a sviluppare il coinvolgimento dei lavoratori negli obiettivi e nella vita d'impresa;
- tutti i lavoratori devono beneficiare di azioni di formazione e sviluppo;
- le azioni di formazione e di sviluppo individuale del lavoratore devono essere realizzate sia in fase di reclutamento che nell'intero corso del periodo di lavoro;
- l'azienda deve provvedere alla valutazione dei risultati della formazione e al miglioramento continuo della sua efficacia.

Il processo di implementazione dell'*lip standard* persegue il miglioramento della *performance* in coerenza con gli obiettivi specifici dell'impresa e avviene in base a tre azioni fondamentali:

- *plan*. Ovvero lo sviluppo di strategie per il miglioramento della prestazione delle imprese;
- *do*. La messa in atto di iniziative e misure per la gestione delle risorse umane nell'impresa;
- *review*. La valutazione dell'impatto delle iniziative e delle misure sulla *performance* dell'impresa.

L'azienda che intende avviare un processo di miglioramento può contattare l'*lip centre* regionale per la richiesta di accreditamento e provvede a compilare un formulario con informazioni generali, un elenco completo e dettagliato del proprio personale, una lista dei rappresentanti sindacali. L'*lip centre* mette a disposizione un proprio *assessor* che ha due principali obiettivi:

- offrire una valutazione del posizionamento dell'impresa rispetto all'*Investors in people* standard;
- identificare e suggerire aree e modalità di intervento per il conseguimento degli obiettivi aziendali di miglioramento continuo.

Il raggiungimento degli obiettivi viene conseguito attraverso una sessione di interviste su un campione di dipendenti dell'impresa, che comprende la più ampia varietà dei ruoli organizzativi, comprese particolari tipologie di lavoratori, quali stagionali, neo-inseriti, rappresentanti sindacali, ex-dipendenti. Possono inoltre essere intervistati altri referenti di organismi che hanno assolto un ruolo nella crescita dell'impresa (ad esempio, rappresentanti delle amministrazioni locali che ne hanno seguito accordi, sviluppi ecc.).

Completato il processo di rilevazione, l'*assessor* comunica all'impresa il livello di attestazione rispetto all'*Investors in people* standard, e fornisce le indicazioni conseguenti.

A maggiore garanzia per l'impresa, l'*assessment* è sottoposto alla valutazione di un *recognition panel*, che è l'organismo responsabile dell'ingresso dell'impresa nel processo di miglioramento.

Negli anni, l'iniziativa *Investors in people* è stata oggetto di numerose indagini scientifiche, da cui risulta che essa è in grado di determinare impatti significativi sulle *performance* di impresa, e di dare un notevole contributo – in ragione del numero crescente di imprese e lavoratori coinvolti – allo sviluppo economico e al rafforzamento dell'occupabilità dei lavoratori del Regno Unito.

In particolare, le ricerche evidenziano:

- il miglioramento della *performance* finanziaria dell'impresa;
- la crescita della produttività;
- una migliore capacità di adattamento ai cambiamenti;
- una maggiore competitività legata a più elevate competenze dei lavoratori;
- l'incremento del profitto.

## 5. Le prassi rilevate

### 5.1 L'attenzione alle micro, piccole e medie imprese

Le esperienze analizzate evidenziano una forte spinta a individuare modalità di intervento in favore delle imprese di minori dimensioni, in coerenza con le specifiche realtà, culture del lavoro e delle organizzazioni, orientamenti nazionali delle *policies*.

Tratti comuni di esse sono:

- il rafforzamento di una presenza capillare nei territori, che tenga presente gli specifici fabbisogni (in termini di orientamenti di svilup-

po locale, di caratterizzazioni produttive, di mercato del lavoro ecc.) e un rapporto ravvicinato con imprese e lavoratori attraverso la fornitura di servizi mirati di informazione, assistenza e formazione, anch'essa calibrata sugli specifici territori: possiamo parlare, secondo il modello francese, di "servizi di prossimità";

- la promozione e organizzazione di un'offerta di formazione individuale, che consenta la partecipazione di singoli lavoratori occupati in micro e piccole imprese.

La "prossimità" non va intesa come mera presenza di delegazioni e antenne territoriali, ma come ricerca di una condivisione culturale, secondo logiche di appartenenza ai sistemi di rappresentazione, alle credenze e ai valori, ai linguaggi, ai saperi.

La presenza di unità e strutture territoriali è condizione e strumento della prossimità culturale. Non si tratta di semplici dislocazioni periferiche quanto di complesse e articolate modalità di integrazione tra livello centrale e livello locale. Spettano infatti al livello periferico le seguenti tipologie di azione:

- eventi informativi collettivi e di promozione dei servizi e delle opportunità;
- analisi delle realtà locali e dei fabbisogni specifici di lavoratori, imprese, settori e territori;
- visite individuali alle imprese, in particolare a quelle di minore dimensione;
- servizi a sportello di assistenza alle imprese, per l'analisi delle opportunità e la redazione di proposte finanziabili;
- servizi locali di formazione individuale (convenzioni con agenzie formative del territorio, cataloghi ad hoc ecc.);
- risoluzione di controversie tra imprese e lavoratori (sui piani aziendali o sui diritti individuali alla formazione).

Al livello centrale spettano funzioni di raccordo e di organizzazione complessiva. Tra queste:

- definire orientamenti per facilitare la mobilità dei lavoratori, non identificabili sul piano locale;
- facilitare, attraverso strumenti telematici di forte impatto comunicativo:
  - la comprensione delle *policies* e degli strumenti dei Fondi;
  - il calcolo dei versamenti dell'impresa e delle sue opportunità concrete di sostegno;
  - la disponibilità di *tools* per l'orientamento e la formazione (*learning objects*, studi e ricerche, *report* sui fabbisogni formativi nazionali e locali, strumenti *on line* per l'orientamento dei lavoratori alla formazione ecc.);
  - svolgere attività formative per gli operatori territoriali deputati all'assistenza diretta alle imprese;
  - individuare la strutture locali di riferimento.

## 5.2 La formazione individuale

Opca Forco e Intergros presentano cataloghi di offerta territoriali rivolti ad aziende al di sotto dei 50 dipendenti, sulla base dei seguenti criteri:

- gli orientamenti dell'offerta formativa sono individuati con analisi dei fabbisogni condotte a livello nazionale e locale;
- la specifica offerta formativa è verificata in sede locale, attraverso l'analisi delle agenzie del territorio;

- i cataloghi partono da accordi con le agenzie di formazione specializzate e rispondono a standard definiti in sede centrale;
- a livello centrale sono definite le modalità di iscrizione dei lavoratori e le verifiche sulle adesioni delle imprese;
- le procedure di iscrizione alle proposte formative sono semplificate: avvengono *on line* e in tempi ristretti;
- la partecipazione dei lavoratori alle iniziative è gratuita.

### 5.3 La certificazione della formazione

Il processo di certificazione di *Investors in people* non prelude all'utilizzo di risorse pubbliche per la formazione. Si tratta di un'azione pubblica a sostegno dello sviluppo delle imprese, di una consulenza altamente qualificata per la gestione ottimale delle risorse umane e la più efficace organizzazione del lavoro.

Punto d'arrivo è un *label* che riconosce all'impresa l'attenzione particolare per le proprie risorse umane. Il *label* consente alle imprese di:

- raggiungere maggiori livelli di *people satisfaction*, con la riduzione dei fenomeni di assenteismo e di turnover, l'aumento del dialogo interno e della produttività;
- essere più attrattive nei confronti dei talenti e delle professionalità presenti sul mercato del lavoro;
- promuovere circuiti interni di conoscenza sul lavoro e una generale propensione all'apprendimento dall'esperienza.

L'esperienza inglese dimostra che il dialogo tra le Parti sociali è decisivo per il raggiungimento dei risultati. Essa infatti:

- promuove il ruolo delle rappresentanze sindacali, aziendali e territoriali, nello sviluppo della forza lavoro;
- assicura l'uguaglianza delle opportunità nei luoghi di lavoro;
- sviluppa la cultura dell'apprendimento e una visione comune della formazione tra lavoratori e delle imprese;
- promuove il rispetto della risorsa umana nel luogo di lavoro.

### 5.4 L'analisi dei fabbisogni

Nell'esperienza degli Opca si può ravvisare un livello di analisi dei fabbisogni intermedio tra quello nazionale e quello locale, dato dalla relazione che gli Opca intrattengono con i propri *Observatoires* bilaterali settoriali da essi in parte finanziati.

Oltre a studi e ricerche quali-quantitative sull'occupazione, sulle professioni e sulla formazione e indagini per l'anticipazione dei fabbisogni occupazionali e professionali, gli *Observatoires* predispongono dossier sulle dinamiche del lavoro territoriali.

Il monitoraggio costante e la diffusione delle informazioni via internet degli *Observatoires* e degli Opca consentono a un'ampia platea di imprese una migliore conoscenza dell'ambiente in cui operano, un confronto con le altre imprese e le esigenze di adattamento al mercato locale.

In Italia tale ruolo potrebbe essere assolto dalle strutture della bilateralità già operative nel campo dell'analisi dei fabbisogni, attraverso il rafforzamento delle funzioni di raccolta e analisi dei dati da parte delle strutture territoriali.

## 6. Orientamenti per il miglioramento della qualità

### 6.1 La formazione a domanda individuale

Secondo l'esperienza degli Opca Forco e Intergros, possono essere allestiti cataloghi di offerta formativa rivolti ai lavoratori delle sole imprese aderenti di minori dimensioni. Si rammenta che la partecipazione dei lavoratori, nelle esperienze citate, è a titolo gratuito, a valore delle risorse dell'Opca.

Un punto dirimente è rappresentato dalla possibilità di coinvolgere le strutture associative dei territori per:

- la rilevazione degli specifici bisogni di formazione ritenuti prioritari per l'adattamento e l'innovazione delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori delle imprese locali;
- la rilevazione e la valutazione dell'offerta formativa presente sul territorio (agenzie), secondo standard qualitativi definiti a livello centrale.

Non è importante scegliere fra più cataloghi territoriali o un unico catalogo nazionale articolato per territori. Ben più rilevante risulta essere l'apporto che le strutture periferiche possono dare alla conoscenza delle specificità locali o alla selezione delle agenzie formative idonee.

Nel caso dell'iniziativa *Prêt-a-vous-former* di Forco l'offerta si articola su 6 principali aree tematiche legate al commercio e ai servizi: informatica, gestione delle risorse umane, gestione amministrativa e finanziaria, commercializzazione e tecniche di vendita, sicurezza e prevenzione, lingue.

I cataloghi sono differenziati per ciascuna delegazione territoriale. Forco seleziona l'offerta formativa dei territori sulla base di uno specifico set di indicatori e garantisce quella geograficamente più vicina alle imprese richiedenti.

La programmazione della formazione è semestrale. Ciascuna proposta formativa è descritta in termini di:

- identificazione dei destinatari;
- obiettivi formativi;
- principali contenuti;
- durata (in giorni e ore);
- data e luogo di realizzazione.

I cataloghi e i moduli di iscrizione sono scaricabili dal sito. L'impresa deve semplicemente compilare un modulo di iscrizione dei lavoratori ed inviarlo almeno 10 giorni prima dell'inizio dell'attività formativa.

L'azienda si può avvalere, nella scelta, anche del parere del consigliere di formazione della delegazione territoriale di riferimento. Lo stesso consigliere presenza all'apertura e alla chiusura di ogni iniziativa formativa, a garanzia della qualità dell'offerta.

## 6.2 La certificazione della formazione

Dall'esperienza di *Investors in people*, si può ricavare un modello:

- di certificazione della formazione in favore di imprese che abbiano realizzato piani di formazione nel rispetto di determinati standard di qualità;
- di riconoscimento e certificazione delle competenze acquisite dai lavoratori attraverso la formazione finanziata secondo un processo di valutazione codificata.

Il processo prevede:

- per l'impresa, il rilascio di un certificato, laddove siano realizzati percorsi di formazione che rispettino determinati standard di qualità;
- per il lavoratore, il rilascio di un certificato che attesti la partecipazione al percorso formativo e l'eventuale riconoscimento dei crediti formativi.

Il processo di miglioramento dell'impresa può avvenire in base ad un modello articolato su tre fasi:

- sviluppo di strategie per il miglioramento della prestazione delle imprese attraverso la formazione;
- messa in atto di iniziative e misure per la gestione delle risorse umane nell'impresa;
- valutazione dell'impatto delle iniziative formative e delle misure sulla *performance* dell'impresa.

Nella prima fase l'impresa è chiamata a sviluppare le proprie strategie per il miglioramento della *performance* attraverso il coinvolgimento e lo sviluppo delle risorse umane. In particolare, attraverso un *check-up* aziendale l'impresa è chiamata a delineare la strategia di *business* e di *performance*, cui far seguire un Piano di intervento formativo per sviluppare le conoscenze e le competenze necessarie al miglioramento.

Il *check-up* aziendale richiede consulenti delegati e il coinvolgimento delle parti sociali territoriali.

Nella seconda fase vanno attuate le azioni e le misure per garantire l'apprendimento continuo e lo sviluppo delle capacità dei dipendenti. Nel Piano si farà riferimento a una serie di standard qualitativi stabiliti.

Nella terza fase si valuterà, con un nuovo *check-up* aziendale, l'impatto delle azioni realizzate sulla *performance* dell'organizzazione. Possono essere valutate comunque misure a sostegno dei costi, per la promozione del servizio.

Anche per la certificazione della formazione per i lavoratori si può prevedere un processo articolato nelle seguenti quattro fasi:

- analisi del contesto;
- bilancio delle competenze;
- verifica dell'apprendimento;
- certificazione del percorso formativo.

I percorsi formativi dovranno caratterizzarsi per i contenuti e per la qualità, rilevata anche attraverso una valutazione delle competenze effettivamente acquisite.

Ciò significa assicurare standard minimi comuni che permettano interscambi tra i vari sistemi formativi e con il mondo del lavoro e delle professioni. A questo scopo dovranno essere considerati i settori di appartenenza dell'impresa, la sua dimensione, il motivo principale della formazione.

Elemento fondante del processo sarà la certificazione su un libretto individuale del lavoratore nella prospettiva del Libretto formativo del cittadino.

### 6.3 L'assistenza ai tutor della formazione

Tutor della formazione o *counsellor* aziendali territoriali, possono avere, guardando alle esperienze europee, queste funzioni:

- informare le imprese, in particolare quelle di minori dimensioni, sulle opportunità offerte dal *label*;
- assistere le imprese nella valutazione delle proprie strategie di miglioramento, con riguardo all'investimento sulle risorse umane;
- contribuire a realizzare il *check-up* aziendale;
- assistere l'impresa nei piani formativi perché rispettino gli standard qualitativi definiti;
- contribuire alla valutazione della qualità della formazione erogata e dell'impatto sulla *performance*.

Sia gli Opca che *Investors in people* mettono a disposizione dei loro tutor:

- guide per la migliore realizzazione del processo di assistenza;
- strumenti per il *check-up* aziendale e per l'assistenza alle imprese nelle iniziative di miglioramento e di utilizzo delle risorse finanziarie per la formazione;
- risorse ed eventi formativi per l'inserimento nel ruolo di tutor aziendale e l'adeguamento costante delle conoscenze e delle competenze;
- eventi e *tools* informativi per l'aggiornamento costante sulle nuove opportunità offerte alle imprese.

Si tratta di prassi consolidate che possono contribuire a una più efficace distribuzione delle risorse tra le imprese che mostrano maggiore difficoltà nell'investire per il miglioramento delle risorse umane.

Parte II

La formazione di For.Te.

Il punto di vista delle imprese e dei lavoratori



# Capitolo 1

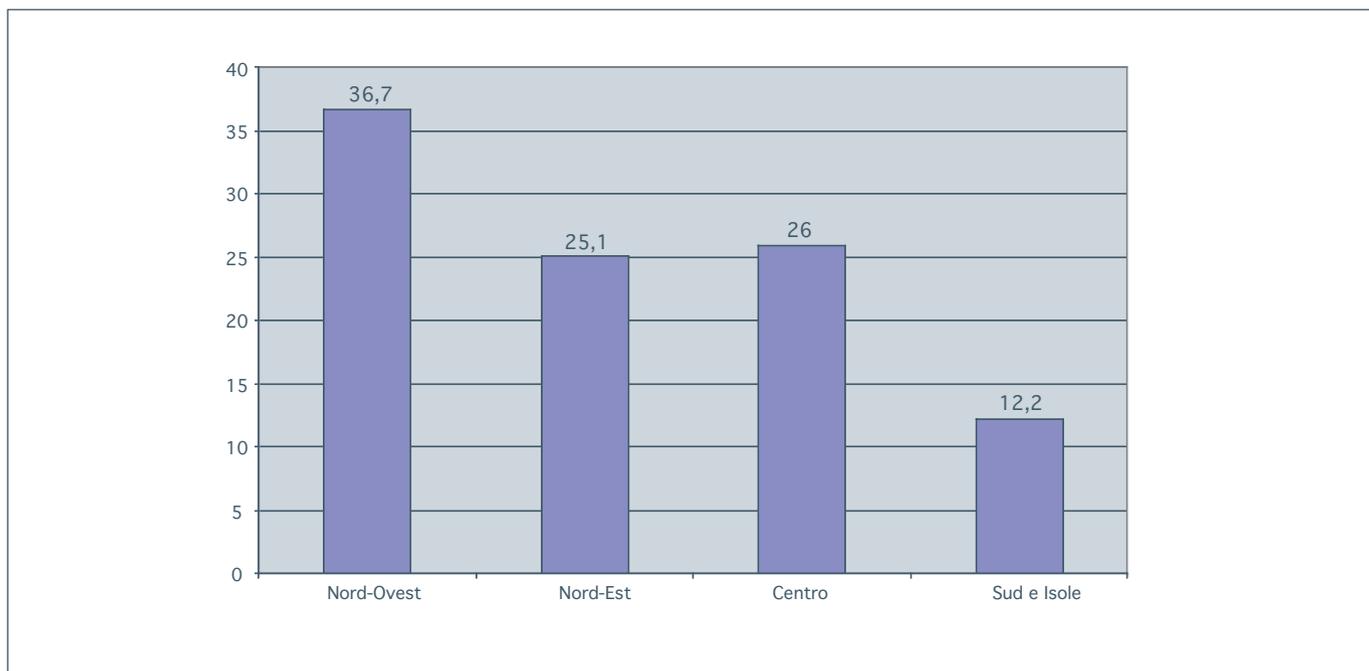
## *Il punto di vista delle imprese*

### 1. Profilo delle imprese e comportamenti formativi

L'analisi sul gradimento dell'utenza rispetto alle iniziative formative finanziate da For.Te è stata realizzata attraverso una serie di interviste che hanno raggiunto un campione composto da 319 imprese.

In apertura sarà utile considerare alcune delle caratteristiche salienti del campione, a iniziare dalla sua distribuzione territoriale che, comunque, rispecchia la distribuzione delle adesioni al Fondo (Graf.1.1).

*Graf.1.1 Distribuzione percentuale delle imprese intervistate per area geografica (Val.%)*



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La distribuzione settoriale (Tab.1.1) vede una prevalenza dei servizi sul commercio. Il 6% è attribuibile ad attività diverse dal terziario.

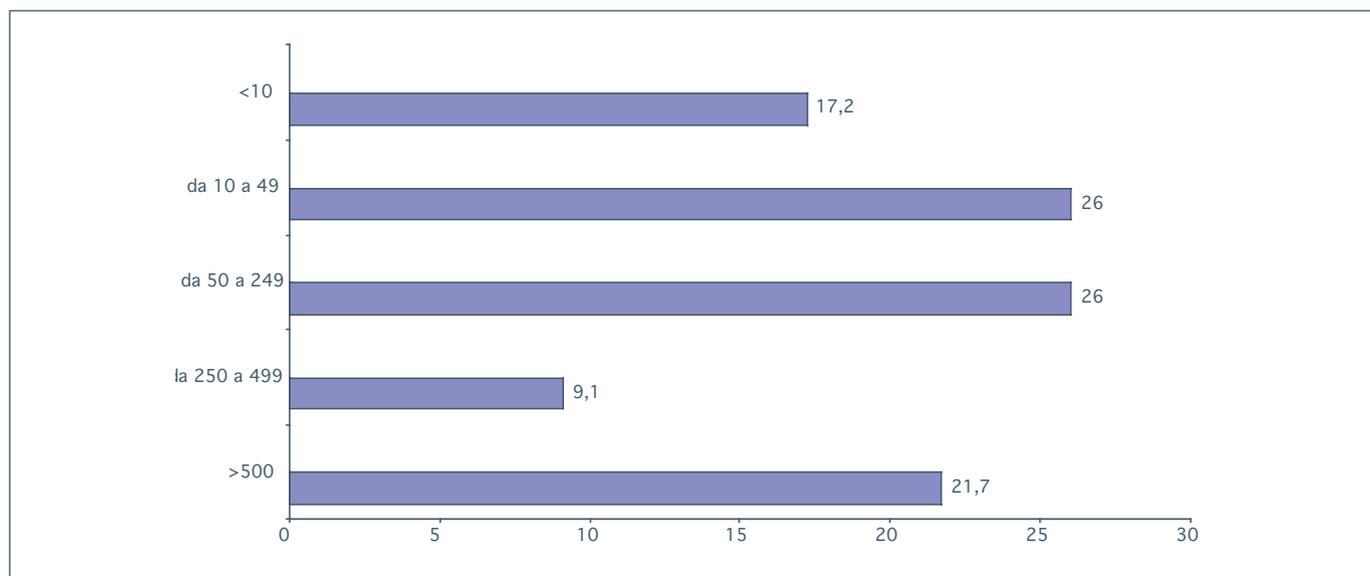
Tab.1.1 Distribuzione delle imprese intervistate per settore economico

Settore economico	V.%
Commercio	27,5
Turismo	7,1
Servizi	51,8
Logistica	3,6
Spedizioni	1,3
Trasporti	6,8
Altri settori	1,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La distribuzione del campione rispetto alla dimensione di impresa rispecchia in parte la struttura attuale delle adesioni al Fondo (Graf.1.2). Risulta privilegiata la dimensione media (le imprese da 10 a 249 dipendenti sono pari al 52% del totale), e comunque è consistente il numero delle grandi e delle piccolissime imprese.

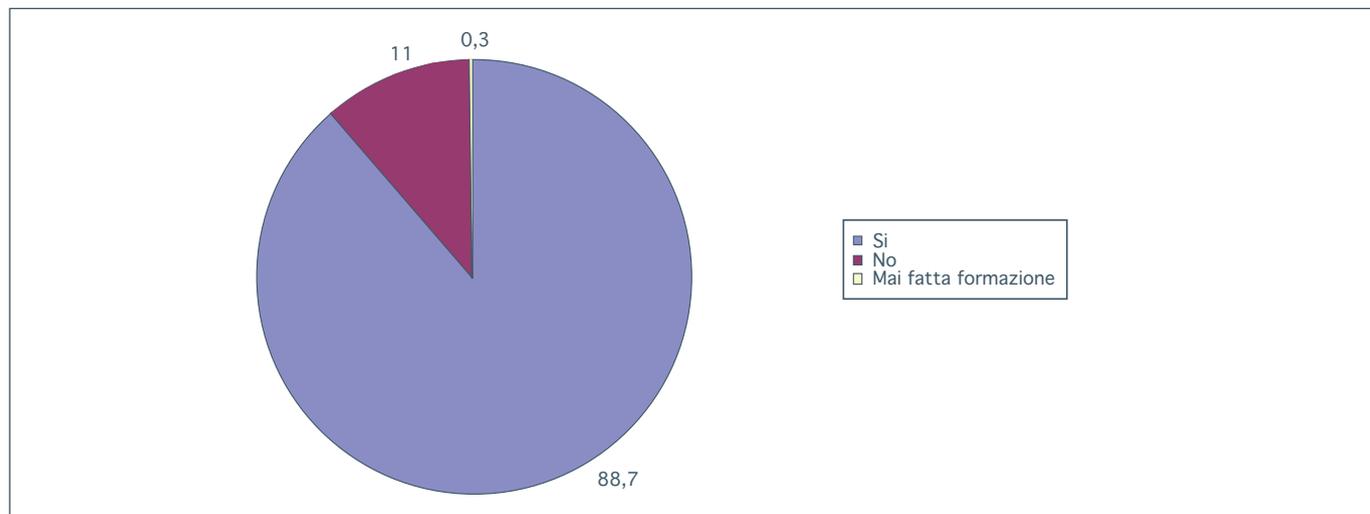
Graf.1.2 Distribuzione percentuale delle imprese intervistate per dimensione (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Le imprese intervistate, nella stragrande maggioranza, utilizzano la formazione con continuità (88,7%). Ci si riferisce, in questo paragrafo, a tutta la formazione, non solo quella finanziata da For.Te. Tra di esse ci sono tutte quelle con una dimensione superiore ai 49 dipendenti (Graf.1.3). Ciò rende il campione più che attendibile per quanto riguarda i giudizi e le valutazioni espresse più oltre.

*Graf.1.3 Imprese che realizzano normalmente formazione (Val.%)*



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La confidenza con le pratiche formative è un dato certo e non una semplice percezione: quasi la metà (49,1%) delle imprese che utilizzano la leva formativa con continuità (283 su 319) lo fa coinvolgendo una percentuale elevatissima (oltre l'80%) dei propri dipendenti. Un restante 25% circa ne coinvolge almeno la metà (Tab.1.2). Tra queste si colloca il 75% circa delle grandi (con più di 500 dipendenti).

**Tab.1.2 Percentuale di personale dipendente, per anno, coinvolta in percorsi formativi**

	V. %
Oltre l'80%	49,1
Fra il 50 e il 79%	24,7
Dal 30% al 49%	11
Dal 20 al 30%	8,5
Meno del 20%	6,7
<b>Totale rispondenti</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

In generale le imprese intervistate collocano la formazione in orario di lavoro (nell'80% dei casi), e questo è ormai un dato strutturale. Anche il campione qui considerato non differisce da quanto osservato in ogni indagine condotta in materia.

Tab.1.3 Svolgimento abituale dei percorsi formativi

	V.%
In orario di lavoro	79,9
Fuori orario di lavoro	1,4
A volte in orario di lavoro e a volte fuori orario	18,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Le aziende svolgono abitualmente attività di formazione per tutte le figure tipiche dei settori di riferimento. La stessa situazione si ripresenta per For.Te., eccezion fatta per i dirigenti<sup>19</sup>. Va evidenziato che nella categoria "Impiegati non amministrativi o di segreteria" si collocano tutte le professionalità tecniche del Terziario, nelle sue diverse articolazioni e funzioni.

Tab.1.4 Figure coinvolte nella formazione

Figure	V.%
Operai generici	26,5
Operai specializzati	33,6
Personale di segreteria	39,2
Personale amministrativo	71,4
Impiegati non amministrativi o di segreteria	70,0
Quadri	51,6
Dirigenti	38,2
<b>Totale</b>	<b>330,5</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

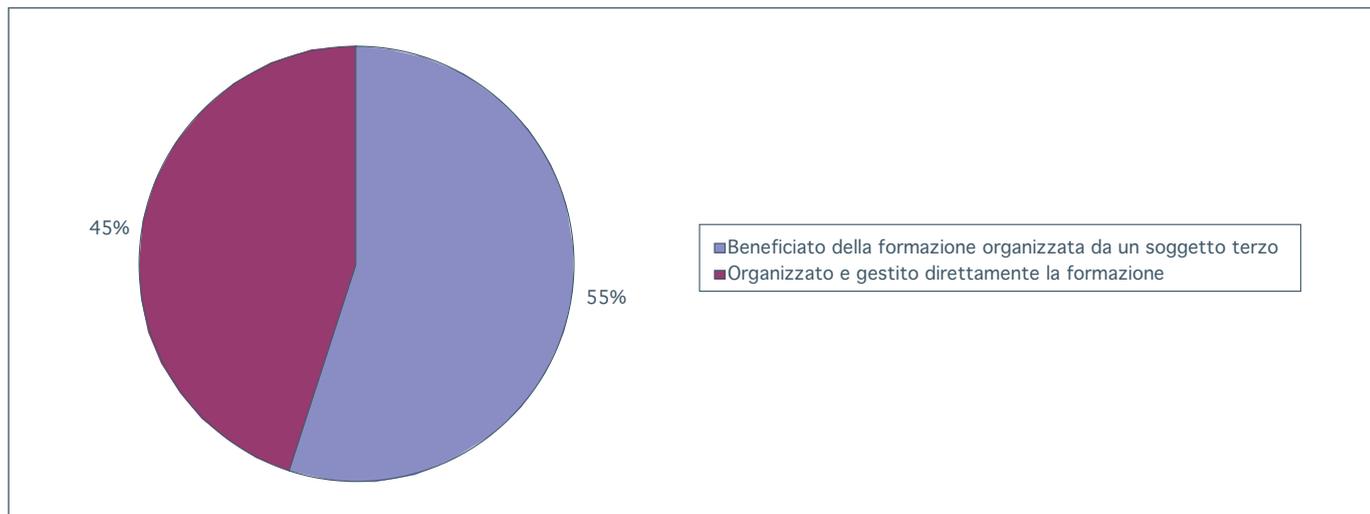
La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

<sup>19</sup> Per la formazione dei dirigenti del terziario il Fondo deputato è Fondir.

## 2. Progettazione, gestione e impatto dei Piani formativi

Come noto, le imprese hanno la facoltà di affidare le attività formative all'esterno o gestirle in proprio. Il grafico che segue evidenzia un equilibrio tra il numero delle imprese che organizzano e gestiscono in proprio la formazione e quelle che si affidano a strutture specializzate esterne.

Graf.1.4 L'impresa ha (Val.%):



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Tra le imprese che hanno organizzato direttamente la formazione si ritrovano in maggior misura le più grandi e, in una certa misura, anche le piccole (Tab.1.5). La media dimensione sembra più propensa a gestire le iniziative con l'ausilio di strutture esterne.

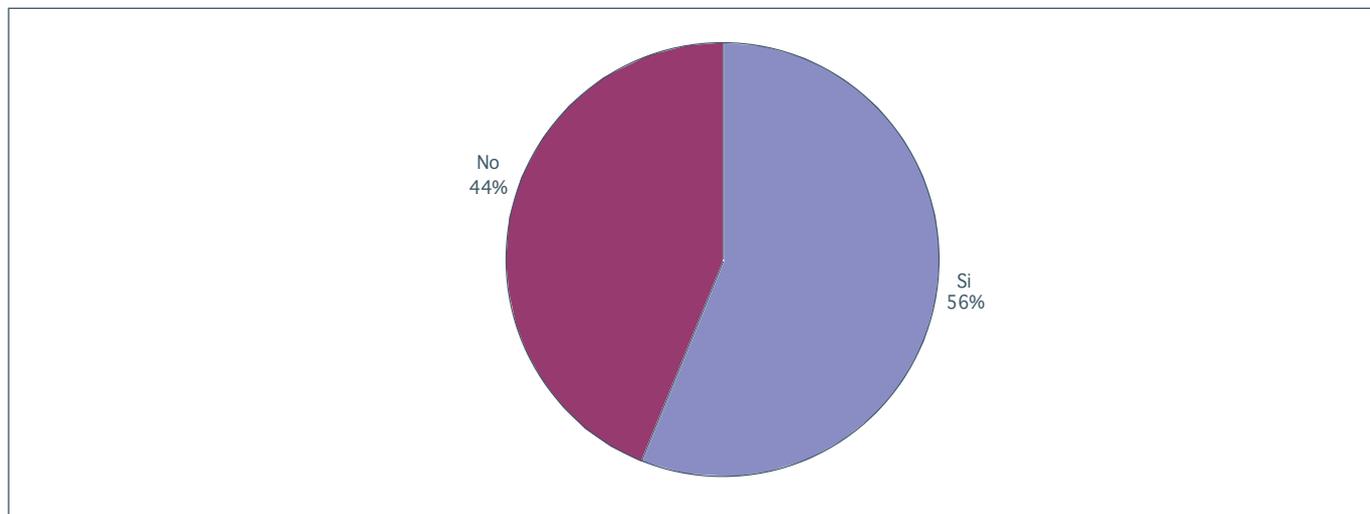
Tab.1.5 Ruolo assunto nella realizzazione del Piano per dimensione di impresa (Val.%)

	Dimensione di impresa					Totale
	Più di 500	da 250 a 499	da 50 a 249	da 10 a 49	meno di 10	
Beneficiario della formazione organizzata da un soggetto esterno o associazione datoriale e/o sindacale	39,1	62,1	53	48,2	41,8	47,6
Organizzato e gestito direttamente la formazione	44,9	24,1	34,9	43,4	40,0	39,2
Non risponde	15,9	13,8	12,0	8,4	18,2	13,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Quando le imprese hanno organizzato e gestito in proprio le attività, nel 56% dei casi si sono avvalse di risorse esterne, enti di formazione, per la progettazione del Piano (Graf.1.5). Si tratta di una fase particolarmente delicata che giustifica in modo esauriente il ricorso a professionalità e strutture specializzate, anche da parte di imprese grandi ed attrezzate.

*Graf.1.5 L'impresa si è avvalsa di strutture/consulenti esterne per la progettazione del Piano (Val.%)*



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

I servizi esterni sono stati erogati, nella maggior parte dei casi, da agenzie formative accreditate presso le Regioni o in possesso di certificazione di qualità. Una minoranza fa ricorso a società di consulenza in possesso dei requisiti previsti dal Fondo negli avvisi. Il rapporto che si instaura solitamente tra le imprese e la consulenza presuppone una specializzazione di tipo settoriale e una conoscenza profonda dell'impresa e del suo mercato di riferimento. Spesso le stesse società (legate all'impresa in vari modi) forniscono servizi diversificati e non limitati al solo ambito formativo strettamente inteso.

Gli apporti esterni hanno riguardato tutti gli elementi che compongono in genere la fase di progettazione (Tab.1.6). La definizione del percorso didattico è naturalmente l'elemento maggiormente richiesto tra le imprese di minore dimensione, così come il monitoraggio e la valutazione degli esiti. L'assistenza comprende molto spesso anche l'ausilio prestato per la definizione dell'accordo sindacale.

Tab.1.6 Nell'ambito della progettazione del Piano l'apporto degli esterni ha riguardato:

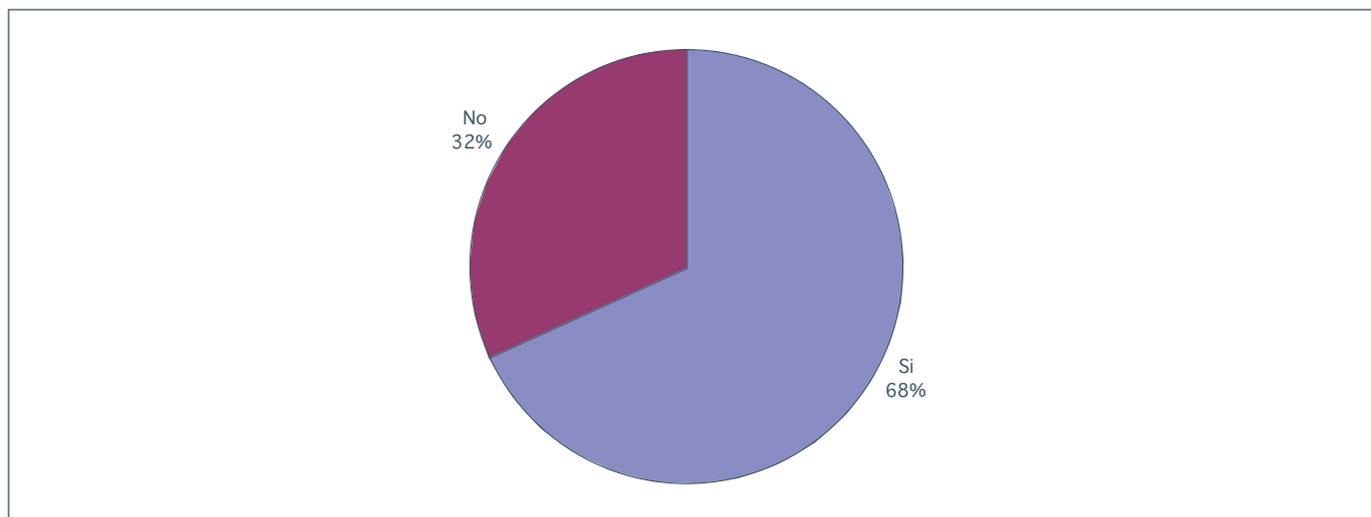
	V.%
Assistenza nella definizione dell'Accordo impresa/sindacato	45,7
Individuazione dei fabbisogni formativi	47,1
Definizione del percorso didattico e dei contenuti	60,0
Monitoraggio e valutazione degli esiti	51,4
Altro	2,9
<b>Totale</b>	<b>161,4</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Sempre tra le imprese che hanno gestito in proprio, una percentuale ancora maggiore (il 68%) ha utilizzato gli apporti esterni per la realizzazione del Piano formativo (Graf.1.6).

Graf.1.6 L'impresa si è avvalsa di strutture/consulenti esterne per la realizzazione del Piano (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il ricorso all'esterno per la realizzazione del Piano, varia a seconda delle dimensioni di impresa (Tab.1.7) e dei contenuti della formazione.

Tab.1.7 Ausili esteri per la realizzazione di parti del Piano e dimensione di impresa (Val.%)

	Dimensione di impresa					Totale
	Più di 500	da 250 a 499	da 50 a 249	da 10 a 49	meno di 10	
Si	80,6	85,7	69	52,8	68,2	68
No	19,4	14,3	31	47,2	31,8	32
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Più del 70% delle imprese che hanno organizzato e gestito in proprio le attività ha fatto ricorso ad ausili esterni per l'attività di docenza (Tab.1.8). Il peso delle altre funzioni è pressoché uniforme, con una prevalenza relativa per quanto riguarda il materiale didattico e la definizione metodologica. Il 28% di imprese, per alcune specifiche tematiche, ha reperito al loro interno anche le risorse professionali per realizzare le docenze. Ciò riguarda in particolare le più grandi (che hanno a disposizione un ventaglio molto ampio e diversificato di professionalità) e le più piccole (dove le attività formative basate sull'affiancamento di personale esperto sono maggiormente diffuse).

Tab.1.8 Nell'ambito della realizzazione di parti del Piano l'apporto degli esterni ha riguardato:

--	V.%
Orientamento dei partecipanti	12,9
Analisi dei fabbisogni	14,1
Definizione di strumenti/metodologie di formazione	30,6
Definizione di materiale didattico	31,8
Coordinamento	25,9
Tutoraggio	12,9
Docenze	71,8
Definizione di strumenti/modelli di monitoraggio e valutazione	28,2
Amministrazione e rendicontazione (escluso il RUC)	22,4
Altro	1,3
<b>Totale</b>	<b>251,9</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte ad un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Non c'è nessuna delle funzioni reperite all'esterno che venga giudicata insoddisfacente (Tab.1.9), fatta eccezione (seppure in misura molto contenuta) per l'analisi dei fabbisogni, il coordinamento e il tutoraggio. Tutto viene giudicato almeno buono se non eccellente (in particolare per quanto riguarda la qualità delle docenze). Ciò indica sia la buona qualità dei servizi acquisiti sul mercato che la convinzione con la quale le imprese sostengono le proprie scelte strategiche, organizzative e operative.

Tab.1.9 Valutazione sui servizi erogati (Val.%)

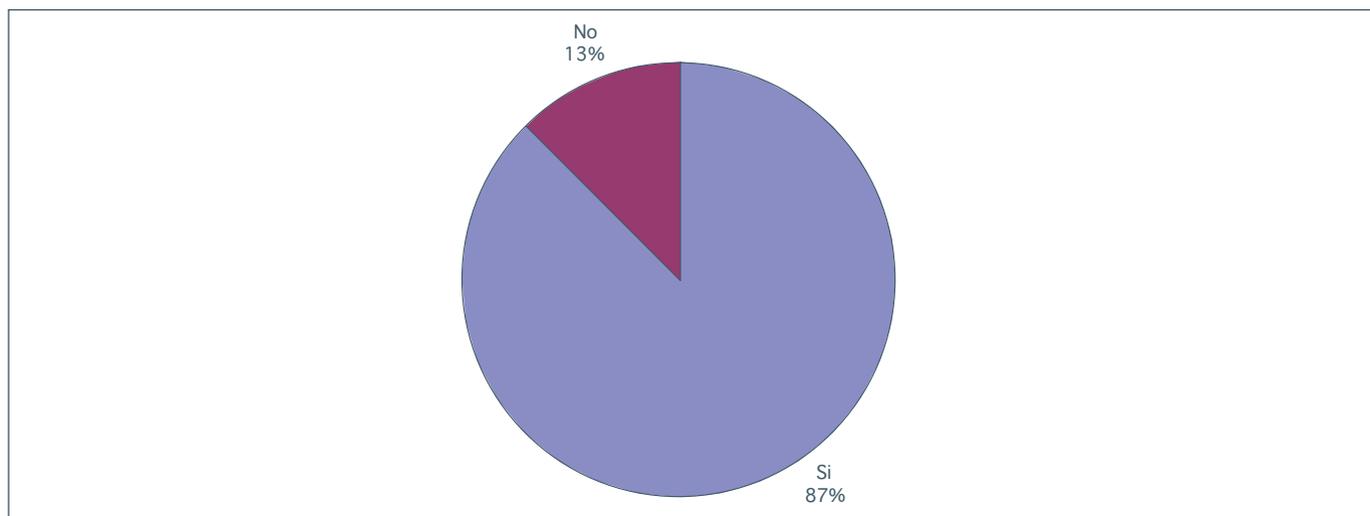
	Mediocre	Insufficiente	Buono	Eccellente	Totale
Orientamento dei partecipanti	3,6	0,0	75,0	21,4	100,0
Analisi dei fabbisogni	8,3	0,0	83,4	8,3	100,0
Definizione di strumenti/metodologie di formazione	0,0	3,8	88,5	7,7	100,0
Definizione di materiale didattico	0,0	0,0	85,2	14,8	100,0
Coordinamento	9,1	0,0	72,7	18,2	100,0
Tutoraggio	0,0	9,1	63,6	27,3	100,0
Docenze	1,6	0,0	59,1	39,3	100,0
Definizione di strumenti/modelli di monitoraggio e valutazione	0,0	5,3	73,6	21,1	100,0
Amministrazione e rendicontazione (escluso il RUC)	2,2	1,4	80,2	16,2	100,0

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

L'affidamento delle iniziative formative a soggetti esterni è una scelta sostanzialmente organizzativa che non comporta la rinuncia da parte dell'azienda ad aver un ruolo nel processo.

Si osserva, infatti, che l'87% delle imprese che si sono affidate completamente all'esterno hanno partecipato alla fase di progettazione del percorso (Graf.1.7). E il 12,5% potrebbe riferirsi in gran parte ad offerte formative standard.

Graf.1.7 L'impresa è stata coinvolta nella fase di progettazione del percorso formativo (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il coinvolgimento delle imprese è avvenuto maggiormente nell'individuazione dei fabbisogni e nella definizione del percorso didattico (Tab.1.10). Non sempre invece è possibile e necessario per la singola impresa essere coinvolta nella definizione dell'Accordo; ciò dipende dal livello dell'Accordo stesso (che può essere anche di tipo settoriale o territoriale o può riguardare esclusivamente una società capogruppo). È minore il coinvolgimento dell'azienda nella fase di definizione degli strumenti di monitoraggio e delle valutazioni degli esiti: le strutture alle quali ci si affida possiedono, in questi ambiti, proprie prassi standardizzate e sperimentate.

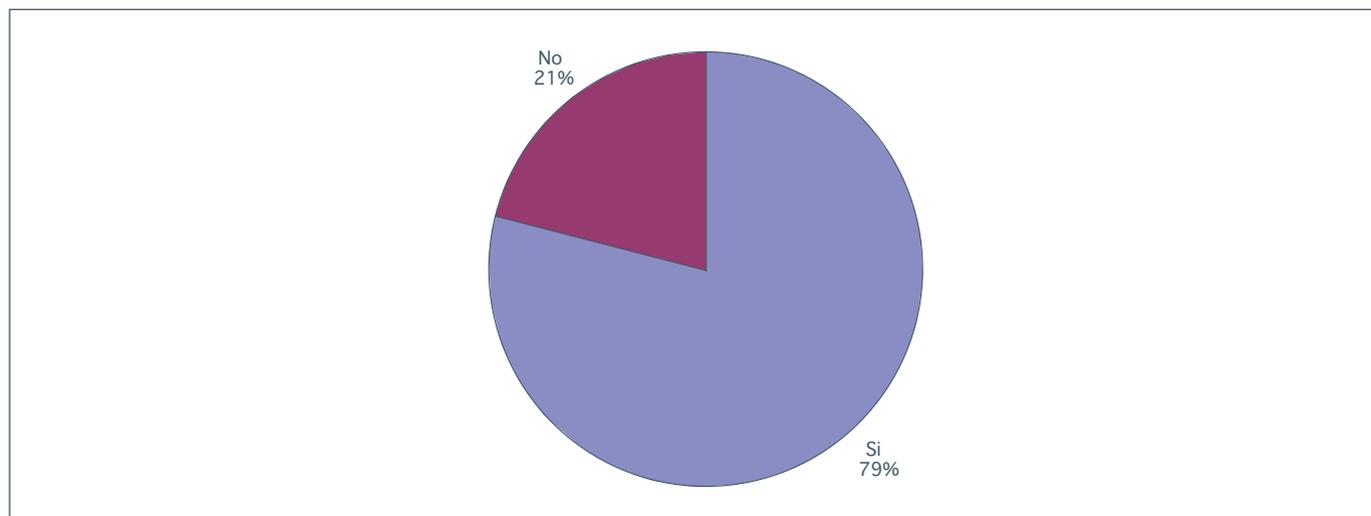
Tab.1.10 In quale passaggio della fase di progettazione l'impresa è stata coinvolta?

	V.%
Accordo impresa/sindacato	49,6
Individuazione dei fabbisogni formativi	86,5
Definizione del percorso didattico e dei contenuti	77,4
Monitoraggio e valutazione degli esiti	57,1
Altro	0,0
<b>Totale</b>	<b>270,6</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0. Una quota sempre molto elevata di imprese (79%) è stata attivamente coinvolta nello svolgimento del percorso (Graf.1.8).

Graf.1.8 L'impresa è stata attivamente coinvolta durante lo svolgimento del percorso formativo (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Gli elementi che compongono lo svolgimento del percorso sono numerosi e complessi (Tab.1.11) e le risposte date dalle imprese circa il loro coinvolgimento possono riflettere la percezione dell'intervistato che tende a privilegiare quella su cui ha posto l'attenzione maggiore. È il caso, ad esempio, dell'individuazione del personale da inserire nell'intervento formativo (emersa nel 34,2% dei casi) che è intimamente legata all'individuazione dei fabbisogni (evidenziata, invece, nell'86,5% dei casi, vedi sopra Tab.1.10). È evidente che nell'insieme del processo, una volta individuati i fabbisogni attraverso un'ampia condivisione tra impresa e struttura di formazione, le scelte puntuali sui singoli sono una conseguenza quasi diretta.

Quote elevate di coinvolgimento riguardano poi la condivisione degli obiettivi da raggiungere, la definizione dei contenuti della formazione e l'organizzazione dei tempi (elemento, quest'ultimo, di grande importanza per l'impresa). Ciò appare coerente con quanto dichiarato nei precedenti quesiti. Le considerazioni precedentemente avanzate circa gli aspetti strettamente tecnici consentono di spiegare il minore coinvolgimento avvertito per alcune delle altre fasi (definizione di strumenti/modelli di monitoraggio e valutazione, definizione del materiale didattico, rimodulazione budget, rimodulazione finanziaria generale del Piano), che vengono lasciate in genere alla relativa autonomia della struttura affidataria dell'intervento.

Tab.1.11 In quale passaggio dello svolgimento del percorso l'impresa è stata coinvolta?

	V. %
Condivisione degli obiettivi da raggiungere	59,2
Definizione di strumenti/metodologie di formazione	39,2
Definizione dei contenuti della formazione	54,2
Definizione di materiale didattico	25,0
Definizione di strumenti/modelli di monitoraggio e valutazione	25,0
Rimodulazione finanziaria generale del Piano	10,0
Individuazione del personale in formazione	34,2
Rimodulazione dei contenuti didattici	23,3
Organizzazione dei tempi della formazione (giornate, ore ecc.)	46,7
Rimodulazione budget	12,5
Altro	0,0
<b>Totale</b>	<b>329,3</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Il giudizio espresso sulla qualità del servizio fornito è positivo (Tab.1.12). La quota di insoddisfatti (complessivamente l'8,6%) è da ritenersi fisiologica: il processo di selezione delle strutture dell'offerta formativa avviene proprio sulla scorta di esperienze negative che non si rinnoveranno.

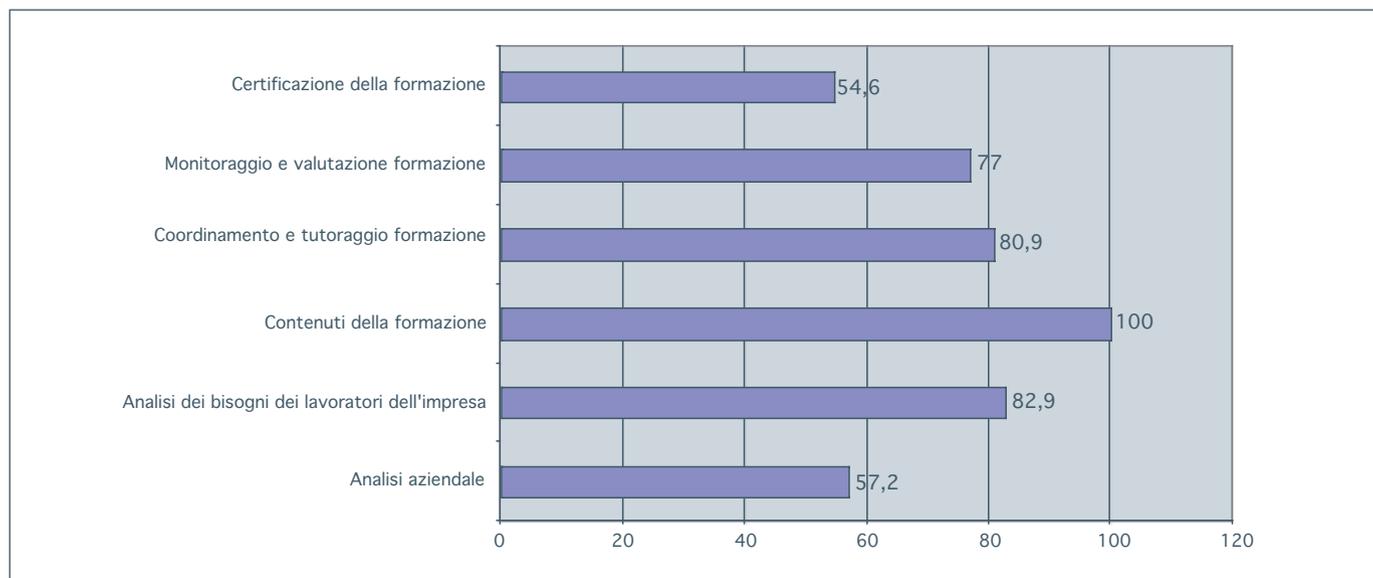
Tab.1.12 Giudizio sul servizio fornito dalla struttura esterna

	V.%
Mediocre	6,6
Insufficiente	2,0
Buono	64,4
Eccellente	27,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Emerge, pur nell'ambito di un quadro soddisfacente, una debolezza rispetto alle funzioni a monte e a valle del processo formativo. Per quanto riguarda l'analisi aziendale si può presumere che l'impresa l'abbia comunque realizzata. Altrettanto non si può però sostenere per la certificazione. È chiaro che la diffusione non particolarmente ampia di strumenti per la certificazione degli esiti dipende da una lacuna del sistema formativo nazionale, ma questa è certamente un'area di particolare attenzione, per la quale dovranno essere fornite soluzioni efficaci.

Graf.1.9 Azioni previste nel Piano Formativo (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il grafico deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Come di consueto è stato chiesto agli intervistati di esprimere un giudizio sintetico sulla qualità di ognuna delle azioni considerate (Tab.1.13). Nella grande maggioranza dei casi il giudizio è buono. L'area di insoddisfazione è contenuta e, ciò che più conta, è sensibilmente inferiore all'area di eccellenza.

Tab.1.13 Giudizio sulle azioni del Piano Formativo svolte dalla struttura esterna

	Mediocre	Insufficiente	Buono	Eccellente	Totale
Analisi aziendale	5,7	1,1	82,9	10,3	100,0
Analisi dei bisogni dei lavoratori dell'impresa	4	4,8	80,9	10,3	100,0
Contenuti della formazione	3,3	2,0	76,3	18,4	100,0
Coordinamento e tutoraggio formazione	6,5	3,3	73,9	16,3	100,0
Monitoraggio e valutazione formazione	8,5	2,6	76,1	12,8	100,0
Certificazione della formazione	4,8	3,6	79,6	12,0	100,0
Rendicontazione delle spese	3,7	3,7	69,7	22,9	100,0

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

### 3. Analisi e giudizi sugli esiti delle attività

In letteratura è piuttosto noto il fenomeno per cui, nel corso di un'indagine, alla richiesta di fornire giudizi sulla qualità di un servizio, gli intervistati tendono ad essere magnanimi, smussando in una certa misura le valutazioni negative. Tuttavia, ciò avviene più spesso quando si propone una scala di valutazione numerica (ad esempio, dei voti da 1 a 10) rispetto a quando si propone una scala di tipo qualitativo (specialmente se corta e netta, come quelle proposte in quest'occasione) e, comunque, non avviene mai in misura eccessiva e tale da sbilanciare completamente il giudizio.

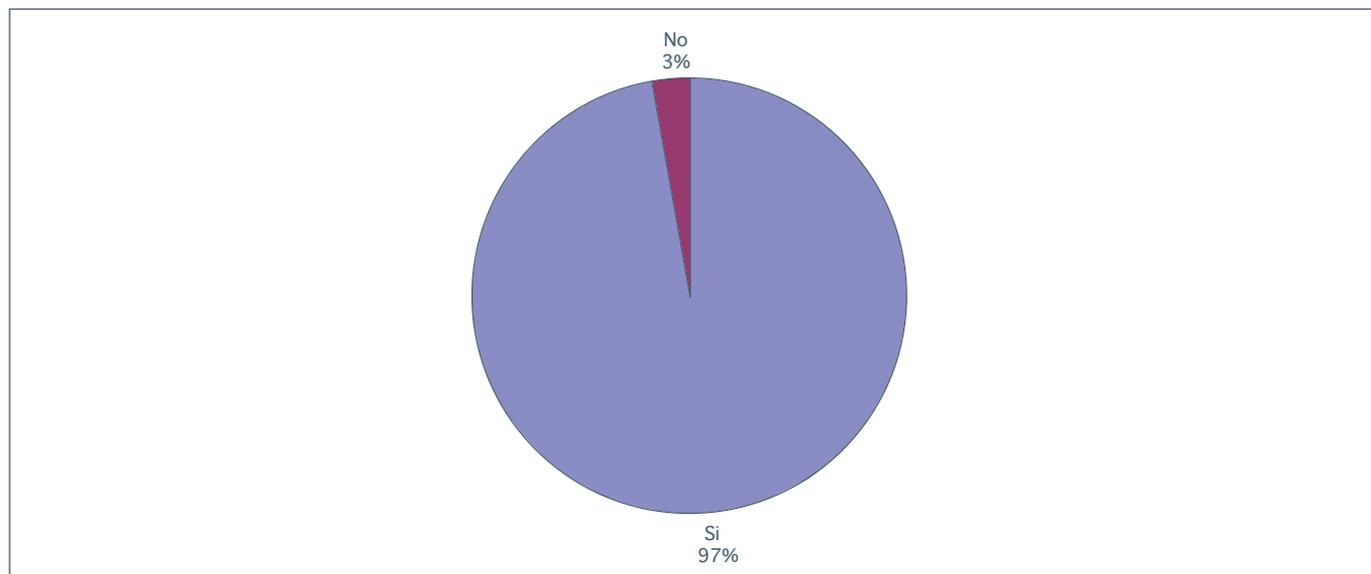
Considerando quindi la nettissima preponderanza dei giudizi positivi espressi, l'incidenza molto forte dell'area di eccellenza e le quote molto contenute dell'area di insoddisfazione, si può legittimamente evidenziare una percezione di generale soddisfazione. (Tab.1.14).

Tab.1.14 Giudizio sulla formazione ricevuta dai dipendenti

	V.%
Mediocre	2,2
Insufficiente	1,4
Buono	80,2
Eccellente	16,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Graf.1.10 La formazione ha risposto alle aspettative dell'impresa (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Ciò viene confermato anche da una segmentazione dei contenuti formativi (dividendoli tra 'specialistici' e 'generali'). In entrambi emerge la percezione della loro utilità (Tab.1.15). Che i contenuti siano specialistici o generali dipende poi dai fabbisogni dell'impresa, in un dato momento del suo sviluppo, e non hanno nulla a che vedere con lo spessore qualitativo dell'intervento.

Tab.1.15 Il tipo di formazione ricevuta dai dipendenti è stata:

	V. %
Di alto contenuto e utile per l'azienda	61,6
Di alto contenuto ma inutile per l'azienda	1,1
Generale, ma di contenuto utile per l'azienda	36,5
Generale ma di contenuto poco utile per l'azienda	0,4
Inutile	0,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il giudizio sull'articolazione del percorso didattico (Tab.1.16) presuppone un coinvolgimento effettivo e reale dell'impresa, sia nella fase di progettazione, sia in quella di realizzazione, ed esso sembra essere, anche qui, particolarmente netto e positivo. L'area di eccellenza,

infatti, aumenta sensibilmente il suo peso relativo. Pur in un quadro di generale gradimento, le imprese sembrano essere molto esigenti per quanto riguarda la qualità del materiale didattico (Tab.1.17) e l'area di insoddisfazione supera in questo caso il 12%.

Tab.1.16 Giudizio sull'articolazione del percorso didattico

	V.%
Mediocre	4,3
Insufficiente	2,2
Buono	79,1
Eccellente	14,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

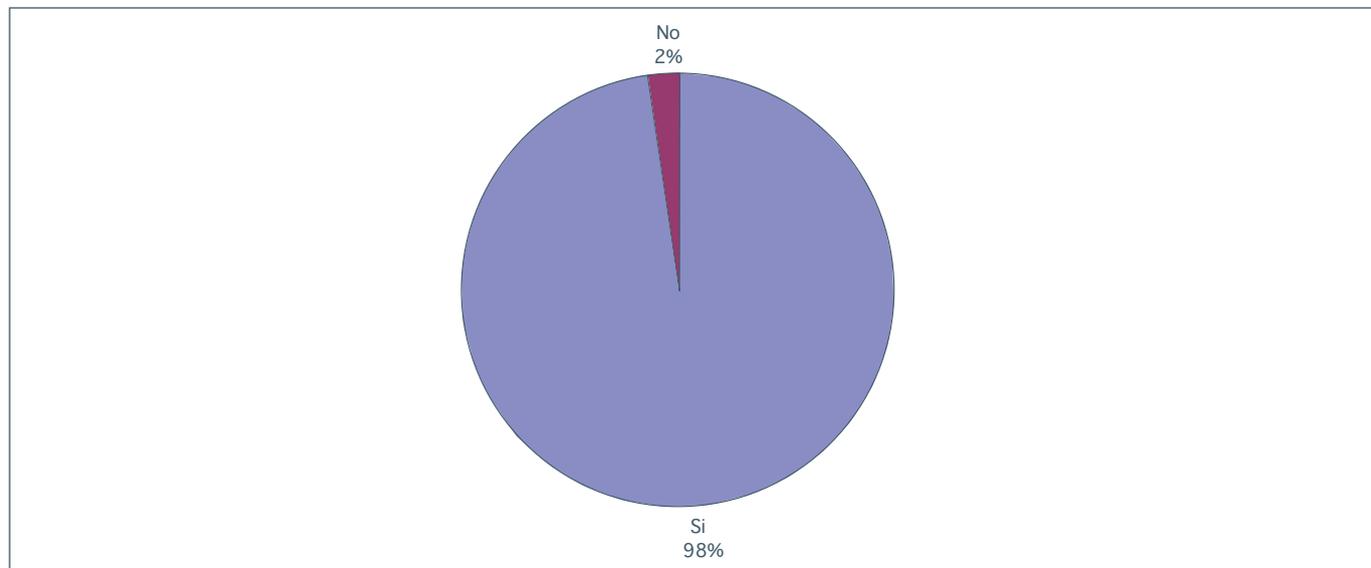
Tab.1.17 Giudizio sul materiale didattico messo a disposizione degli allievi

	V.%
Non previsto	2,9
Mediocre	6,5
Insufficiente	6,1
Buono	73,3
Eccellente	11,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Gli interventi di formazione diretti ai lavoratori occupati vengono spesso riorientati in corso d'opera, sia a causa di esigenze sopravvenute, sia per rimodulazioni della progettazione originaria. Le imprese intervistate ritengono in modo quasi unanime che quanto realizzato corrisponda alla previsione originaria (Graf.1.11). Si tratta di un elemento di efficienza organizzativa da non trascurare.

Graf.1.11 La formazione ha rispettato quanto progettato (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La buona tenuta organizzativa (pressoché generalmente percepita) è avvenuta anche grazie alla pro-attività, precedentemente osservata, tra l'interno (l'impresa) e l'esterno (i consulenti, le società di consulenza e gli Enti di formazione), soprattutto per quanto riguarda la docenza, alla quale le imprese hanno partecipato nella maggioranza dei casi (Tab.1.18) e, per una quota minoritaria ma significativa (5,4%), in modo esclusivo.

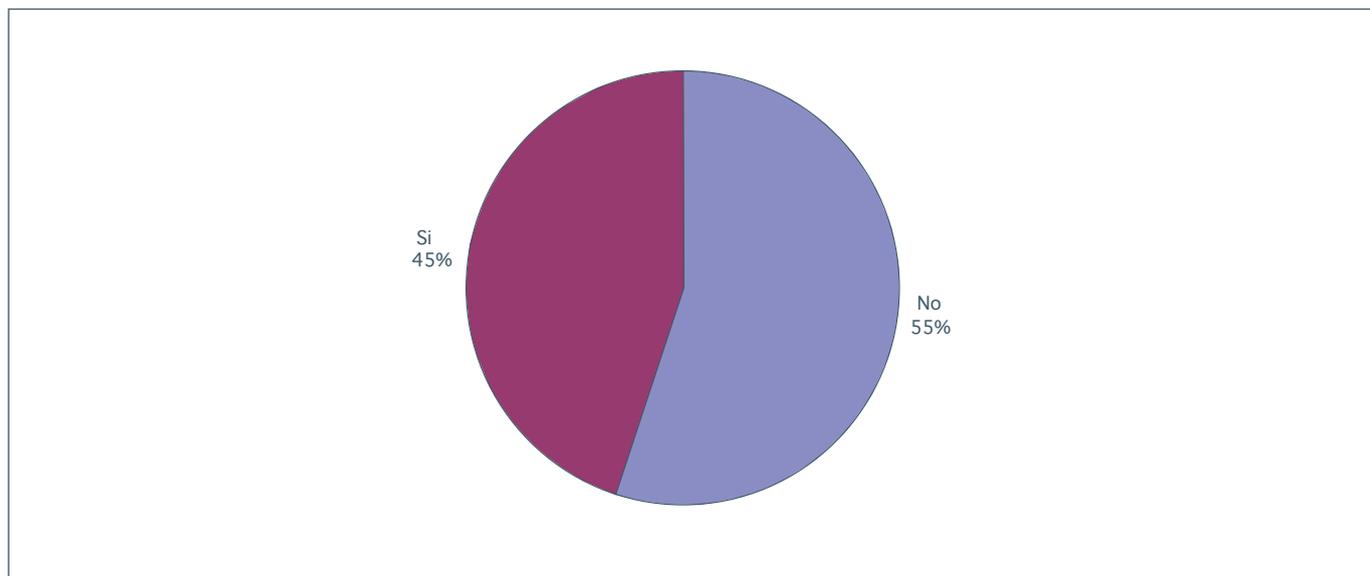
Tab.1.18 I docenti erano:

	V. %
Interni all'impresa	5,4
Esterni	43,3
In parte interni ed in parte esterni	51,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Come da tradizione, gli interventi hanno avuto una durata contenuta (circa 38 ore per lavoratore) e in linea con la media riscontrabile negli interventi di formazione continua e di formazione aziendale, che sono concentrati in genere su aree tematiche ben definite. La formazione aziendale risponde a obiettivi predeterminati dalla direzione di impresa e la stragrande maggioranza delle iniziative che annualmente vengono avviate nel Paese non passa attraverso gli strumenti di sostegno (i Fondi interprofessionali, i finanziamenti nazionali, regionali o comunitari) monitorabili e quindi conoscibili. Il fatto che nella maggioranza dei casi (54,9%), nello svolgimento del percorso, siano state considerate le istanze dei singoli lavoratori coinvolti è, se non pienamente sufficiente, comunque significativo (Graf.1.12).

Graf.1.12 Nello svolgimento del percorso formativo, sono state considerate le istanze dei lavoratori (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Le ricadute dirette e personali per i lavoratori coinvolti nelle iniziative formative sono limitate (Tab.1.19). Nel 71,5% dei casi gli effetti saranno solo mediati e passeranno attraverso una maggiore competitività/redditività dell'impresa a seguito dell'intervento. Il lavoratore se ne gioverà quindi in via indiretta, attraverso una maggiore stabilità del lavoro e del posizionamento professionale, sia nell'ambito del lavoro attuale, sia nel caso di eventuali transizioni.

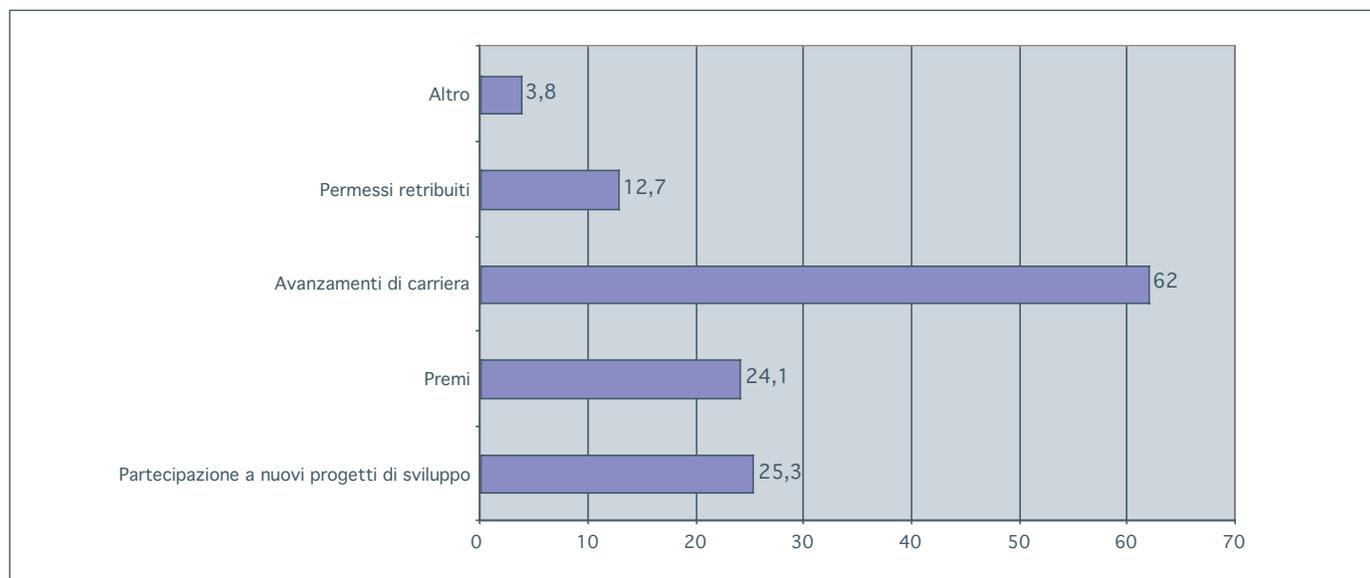
Tab.1.19 Effetti previsti per i lavoratori partecipanti

	V.%
Si	22,4
Si, per alcune figure	6,1
No	71,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Gli effetti previsti riguardano nella maggioranza dei casi gli avanzamenti di carriera, accanto alla corresponsione di premi e il coinvolgimento in progetti di sviluppo che, si suppone, abbiano ricadute sul posizionamento professionale. Nella sostanza, i benefici diretti e immediati di carattere economico sono limitati a una minoranza di casi rispetto al complesso del campione (Graf. 1.13).

Graf.1.13 Tipo di effetti (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il grafico deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

La previsione delle ricadute dell'intervento formativo si concentra invece sugli effetti diretti per il processo produttivo (Tab.1.20). In questo caso grande rilevanza assume la percezione che la formazione abbia migliorato la qualità del prodotto/servizio offerto. Solo in seconda battuta emergono gli altri elementi di tipo relazionale – organizzativo (il miglioramento della coesione interna, il miglioramento dei rapporti con clienti e fornitori, l'incremento della rapidità decisionale). Quando si sostiene che la formazione ha carattere generalista e si concentra prevalentemente sulla trasmissione di competenze di carattere trasversale, si tende probabilmente a semplificare una realtà ben più complessa. L'enfasi posta sul miglioramento della qualità del prodotto/servizio farebbe piuttosto pensare ad interventi formativi che, indipendentemente dalle tematiche in essi sviluppate, incidano comunque sui saperi, sulle abilità e sulle competenze strettamente professionali.

Emerge semmai una relativa debolezza sulla potenziale valenza espansiva (la capacità di incidere sull'apertura e sul contatto con nuovi mercati). L'aumento della competitività, pur citato da una quota significativa, potrebbe quindi riferirsi maggiormente ai mercati tradizionali di riferimento. Più che una debolezza insita nelle iniziative formative oggetto di analisi, ciò sembra riflettere un orientamento competitivo caratteristico del settore terziario italiano, quanto meno nella fase attuale, che assume connotati più conservativi che espansivi.

Tab.1.20 Impatti positivi sull'organizzazione

	V.%
Nessuno	11,6
Aumento della competitività	41,9
Miglioramento della qualità del prodotto/servizio	64,6
Miglioramento coesione interna	41,2
Contatto con i nuovi mercati	10,1
Incremento della rapidità decisionale	26,0
Miglioramento dei rapporti con clienti e fornitori	40,1
<b>Totale</b>	<b>235,5</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

A conferma di quanto appena esposto le imprese rilevano, con decisione e in larga maggioranza (nel 61% dei casi), un miglioramento della qualità del lavoro e un miglioramento delle competenze dei lavoratori, accanto al rafforzamento delle motivazioni che, a ben vedere, è strettamente connesso con il migliore esito dell'impegno professionale, anche in assenza di benefici economici diretti e immediati (Tab.1.21). Tra le evidenze emerse nel corso dell'indagine, la buona incidenza delle iniziative formative sul rafforzamento delle competenze professionali (e non trasversali o di base) rappresenta forse l'elemento di maggior rilievo, sia da un punto di vista strategico che operativo.

Tab.1.21 Impatti positivi sul lavoro

	V.%
Nessuno	7,9
Aumento della produttività del lavoro	30,7
Miglioramento della qualità del lavoro	61,0
Rafforzamento delle motivazioni	49,1
Ampliamento delle responsabilità interne	22,4
Aumento delle competenze dei lavoratori	61,0
Miglioramento delle capacità di management interno	28,5
Miglioramento dei rapporti con clienti e fornitori	33,6
<b>Totale</b>	<b>294,2</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Il giudizio sull'efficacia rispetto al lavoro svolto in impresa (in senso ampio e complessivo) è positivo (Tab. 1.22). Su questo le imprese intervistate non hanno espresso riserve, a parte una quota minima da considerarsi al sotto della soglia fisiologica.

Tab.1.22 Giudizio sull'efficacia della formazione rispetto alle attività dell'impresa

	V.%
Mediocre	3,6
Insufficiente	1,1
Buono	80,1
Eccellente	15,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

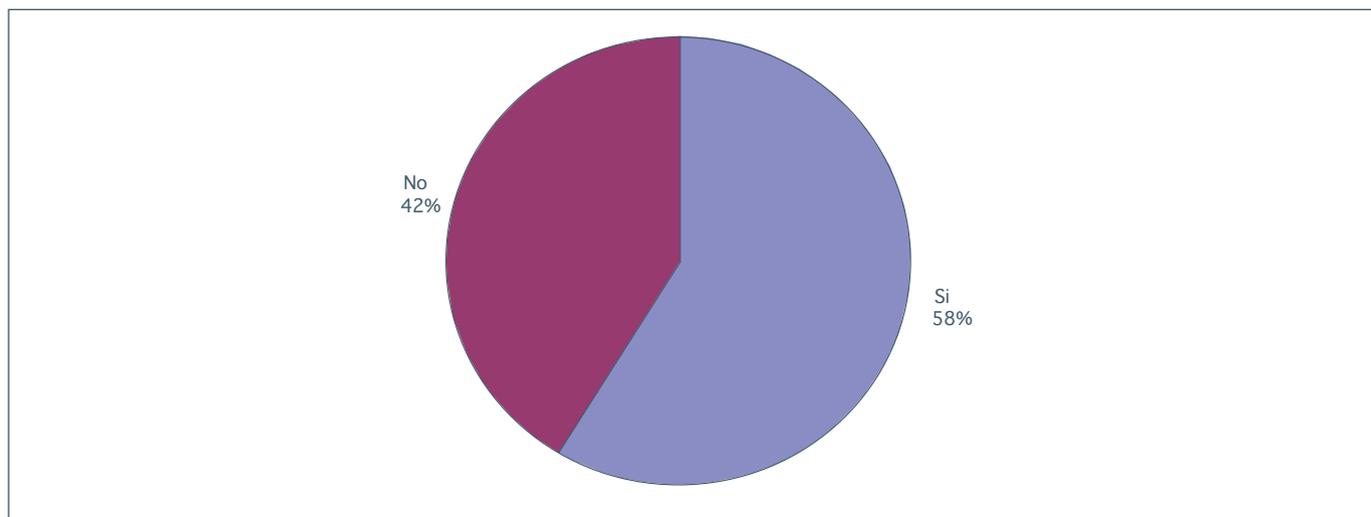
Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

#### 4. For.Te. e la promozione della sicurezza negli ambienti di lavoro

Il tema della sicurezza e della salute sui luoghi di lavoro assume un'assoluta priorità. Il sistema produttivo del Paese è ancora afflitto da un livello di infortuni e di mortalità non sostenibile. For.Te promuove con il massimo impegno le iniziative formative di contrasto a un così grave fenomeno. Anche in questo caso l'indagine conoscitiva qui presentata è un'occasione per approfondire il problema ed arricchire la conoscenza sulle caratteristiche di quanto realizzato in materia.

Nella maggioranza dei Piani formativi oggetto di analisi sono stati inseriti moduli formativi sulla sicurezza [Graf.1.14].

Graf.1.14 Imprese che hanno inserito almeno un modulo sulla sicurezza negli ambienti di lavoro nel Piano finanziato da For.Te (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La motivazione prevalente dell'inserimento dei moduli ad hoc è legata all'adempimento degli obblighi di legge, anche se emerge un'esigenza rilevante di diffusione della cultura della sicurezza (Tab.1.23).

Tab.1.23 Motivi di inserimento del modulo sulla sicurezza

	V.%
Per adempiere ad obblighi di legge	71,0
Perché in azienda si verificano infortuni sul lavoro	0,6
Perché l'azienda opera in un settore che, secondo le statistiche INAIL, è caratterizzato da un'elevata incidenza infortunistica	6,8
Per diffondere la cultura della sicurezza sul posto di lavoro	45,7
Perché il fenomeno infortunistico è diventato preoccupante	3,7
<b>Totale</b>	<b>127,8</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Nei moduli sono state coinvolti in genere i lavoratori responsabili delle misure di primo soccorso, e di prevenzione e gestione delle emergenze (Tab.1.24).

Tab.1.24 Figure formate sulla sicurezza aziendale attraverso le risorse del Fondo For.Te

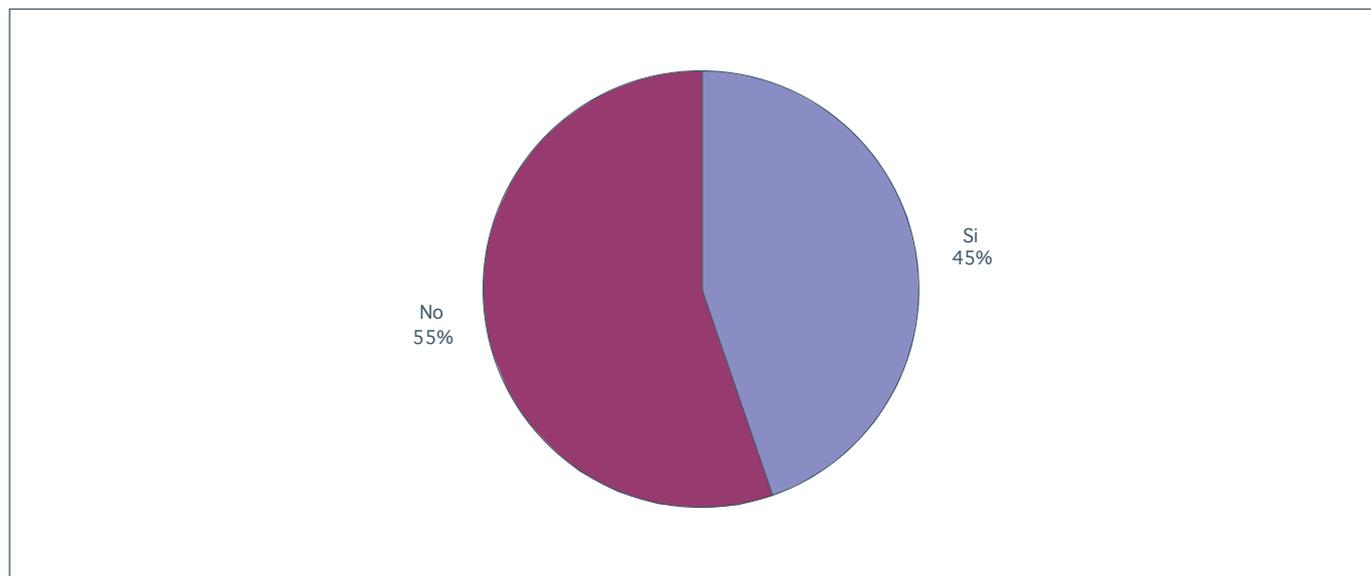
	V.%
Altri	11,7
Preposti	12,9
Lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di primo soccorso e di gestione delle emergenze	40,0
Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS)	30,0
Responsabile del servizio di prevenzione e protezione (RSPP)	15,7
Addetti del servizio di prevenzione e protezione (ASPP)	1,4
Lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione incendi e lotta antincendio	34,3
Lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di primo soccorso e di gestione delle emergenze	31,4
<b>Totale</b>	<b>177,1</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

I benefici di un corso sulla sicurezza e salute sul lavoro sono di difficile percezione perché non immediatamente verificabili sull'attività produttiva (Graf. 1.15). Comunque, la maggioranza (55%) delle imprese intervistate si è pronunciata per un'assenza di benefici tangibili. Il dato non è certo incoraggiante e potrebbe dipendere, ad esempio, dalla constatazione che i comportamenti potenzialmente rischiosi non hanno subito modificazioni positive, così come l'assetto degli ambienti di lavoro.

Graf.1.15 Benefici per l'impresa apportati dai corsi dedicati alla sicurezza (Val%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Quando sono stati percepiti (Tab.1.25) i benefici sono stati quelli desiderabili ed hanno riguardato in grande prevalenza la maggiore coscienza e percezione del rischio da parte dei lavoratori (che è il più importante fattore di prevenzione). Ciò però pare non riflettersi a sufficienza nel mutamento dei comportamenti pratici (ad esempio, nell'utilizzo delle attrezzature di sicurezza): ancora troppo bassa è infatti l'incidenza di essi nella percezione degli intervistati.

Tab.1.25 Tipologia dei benefici apportati

	V.%
Ha ridotto il numero degli infortuni in azienda	15,3
Ha ridotto i costi sociali derivanti dalle giornate di lavoro perse per infortunio sul lavoro	1,6
Ha elevato il livello di percezione dei rischi presenti sul luogo di lavoro, da parte dei lavoratori	78,2
I lavoratori hanno iniziato ad utilizzare le attrezzature di lavoro con maggiore perizia	19,4
I lavoratori hanno iniziato ad utilizzare i DPI (guanti, scarpe, visiere, ecc.)	10,5
<b>Totale</b>	<b>125,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

## Capitolo 2

### *Il punto di vista dei lavoratori*

#### 1. Profilo socio-demografico e professionale

L'analisi realizzata ha inteso anche valutare il gradimento dei lavoratori che hanno partecipato alle iniziative formative finanziate da For.Te. È importante considerare alcune delle caratteristiche salienti del campione, a iniziare dalla sua distribuzione territoriale che rispecchia la distribuzione delle adesioni al Fondo si riportano di seguito alcune delle caratteristiche dei lavoratori intervistati, evidenziando i tratti salienti socio-demografici e quelli legati alla professione<sup>20</sup>.

La numerosità contenuta del campione (sono stati raggiunti 214 beneficiari) e la sua composizione, pur non consentendo di estendere automaticamente quanto emerso all'intero universo dei beneficiari dei finanziamenti di For.Te., rappresenta una base di osservazione tendenziale e qualitativa rilevante per evidenziare gli aspetti salienti dell'interazione tra lavoratore, impresa, ente erogatore di formazione e Fondo Interprofessionale. La distribuzione per classi di età fa emergere una polarizzazione tra le classi centrali: in particolare quella tra i 36/45 anni rappresenta ben oltre il 42% dei rispondenti, seguita dalla classe 26/35 anni con il 30%. È da evidenziare che una simile partizione si discosta solo parzialmente dalla distribuzione di età presente nelle imprese private italiane, laddove il grosso dei dipendenti è effettivamente concentrato proprio tra i 26 e i 45 anni.

Tab.2.1 Classe d'età

	V.%
Fino a 25 anni	1,4
26/35 anni	29,9
36/45 anni	42,5
46/55 anni	22,4
Oltre 55 anni	3,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Per quanto riguarda il titolo di studio, è noto come uno dei grandi temi del mercato del lavoro italiano sia proprio la complessiva bassa scolarità dei lavoratori, che in molte situazioni può rappresentare un ostacolo serio alla stessa diffusione della cultura della formazione. Nel caso specifico si apprezza un elevato livello di scolarità, con titoli medio-elevati (diploma e laurea) che rappresentano oltre il 90%. Si tratta indubbiamente di una platea altamente qualificata che risponde solo in parte al profilo dei dipendenti appartenenti ai settori (soprattutto i servizi cosiddetti "avanzati") di riferimento di For.Te.

<sup>20</sup> Alcune di queste variabili, in particolare quella legata all'inquadramento professionale in impresa, sono in seguito utilizzate per segmentare alcune risposte legate al comportamento e alla valutazione sulla formazione.

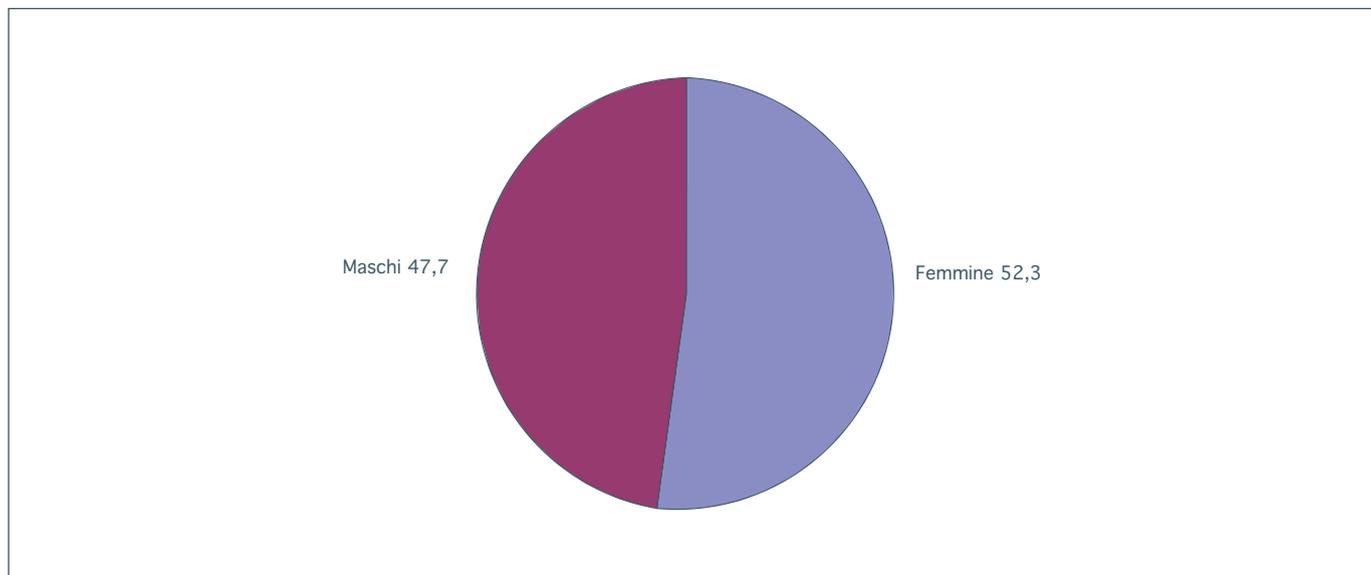
Tab.2.2 Titolo di studio

	V.%
Licenza elementare o nessun titolo	0,5
Media inferiore	2,8
Qualifica professionale	2,3
Diploma	62,7
Titolo universitario inferiore ai 4 anni di corso	2,3
Titolo universitario (da 4 anni in su)	29,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Anche rispetto al genere, la leggera prevalenza di donne (sono oltre il 52%) sembra essere attinente con i settori di riferimento del Fondo, laddove, soprattutto per il Commercio, la componente femminile è maggioritaria: il fatto che si abbia conferma di tale prevalenza, testimonia un'attenzione che il Fondo e le imprese beneficiarie dei finanziamenti hanno comunque avuto alla questione di genere.

Graf.2.1 Genere degli intervistati (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Più approfondita è la sezione riguardante il profilo professionale degli intervistati, che ha come riferimento essenzialmente l'attuale posizione in azienda. Uno degli aspetti più significativi, e comunque coerenti con l'età dei lavoratori intervistati, riguarda l'anzianità lavorativa complessiva, che per 4 intervistati su 5 risulta ultra decennale. Una simile platea sicuramente ha consentito una raccolta di informazioni basata anche su un capitale di conoscenze professionali sedimentate, quindi per molti aspetti più profonde nella loro dimensione comparativa rispetto a esperienze formative passate.

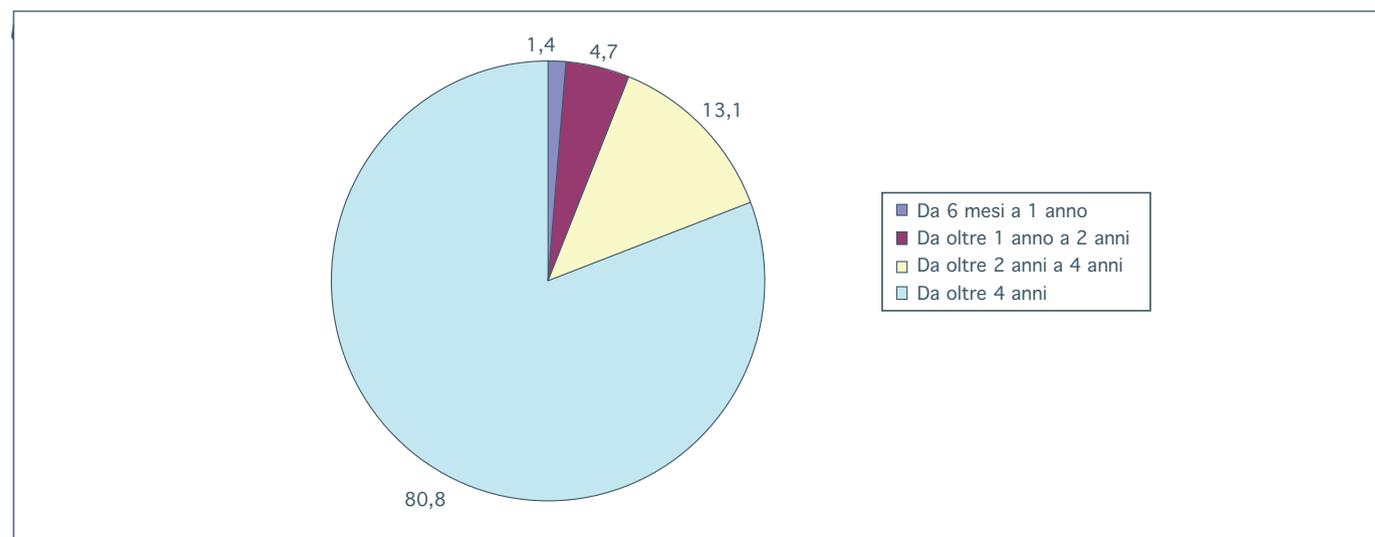
Tab.2.3 Anzianità lavorativa complessiva

	V.%
Meno di 1 anno	0,0
Da oltre 1 anno a 3 anni	1,9
Da oltre 3 anni a 5 anni	4,2
Da oltre 5 anni a 10 anni	14,0
Da oltre 10 anni	79,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

L'esperienza maturata nell'impresa in cui lavorano attualmente gli intervistati supera i 4 anni per circa l'81% dei rispondenti, confermando in parte quanto già osservato in precedenza: in realtà si può evincere una quota non secondaria (stimabile attorno al 20%) di intervistati che ha probabilmente cambiato almeno una volta lavoro.

Graf.2.2 Anzianità lavorativa in azienda.



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Come prevedibile, e in coerenza con la vocazione del Fondo, il Terziario rappresenta il settore di gran lunga prevalente, quasi esclusivo, in cui lavorano gli intervistati.

Tab.2.4 Settore di attività dell'impresa in cui lavora

	V.%
Agricoltura	0,5
Industria	5,1
Terziario	94,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>
<i>Di cui terziario</i>	
Commercio	23,8
Turismo	0,0
Servizi	67,3
Logistica	1,0
Spedizioni	1,0
Trasporti	6,9
Altro terziario	0,0
	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il titolo di studio, e soprattutto il settore, trovano certamente un riscontro anche rispetto all'inquadramento professionale in azienda: la forte componente terziaria di servizi e commercio si rileva nella quota significativa di impiegati (sia di amministrazione che di altro ruolo) che complessivamente superano il 72%. Non secondaria anche l'incidenza di quadri (oltre il 15%). Nel complesso si compone una platea caratterizzata da un equilibrato mix tra livelli esecutivi, tecnici e di responsabilità.

Tab.2.5 Inquadramento in azienda

	V.%
Operaio generico	1,4
Operaio specializzato	1,4
Addetto di segreteria	7,5
Impiegato in amministrazione	26,2
Impiegato non amministrativo o di segreteria	46,2
Quadro	15,4
Altro	1,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Quest'ultimo elemento si può ulteriormente cogliere rispetto al ruolo ricoperto in azienda, ove il 60% circa ha funzioni di operaio/impiegato. Elevata è la quota di chi ricopre incarichi di responsabilità, seppur con livelli differenti; si va da responsabilità più ristrette (capoufficio e responsabilità di area) fino ad una quota minoritaria di profili con elevate responsabilità (come direttore di filiale o d'azienda).

Tab.2.6 Ruolo in azienda

	V.%
Operaio/impiegato	59,8
Capoufficio	16,8
Responsabile di area	17,3
Direttore di filiale/azienda	5,6
Altro	0,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

La quasi totalità degli intervistati ha un contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato (oltre il 96%). È questa una quota che risente chiaramente delle caratteristiche peculiari del target a cui il Fondo, almeno fino al 2008<sup>21</sup>, può rivolgersi, ossia a soli dipendenti (anche con contratto a tempo determinato).

Tab.2.7 Tipologia contrattuale

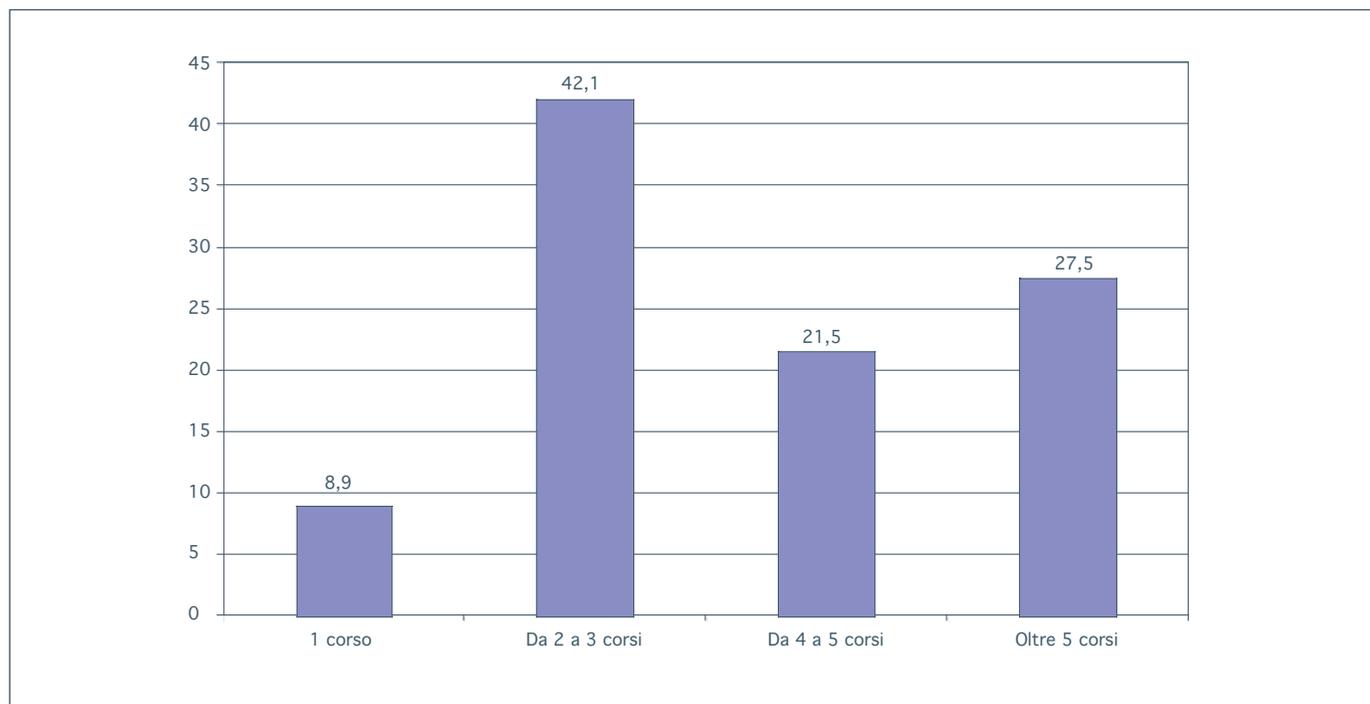
	V.%
Contratto a tempo determinato	3,3
Contratto a tempo indeterminato	96,2
Contratto di lavoro a tempo parziale	0,0
Cassa integrazione guadagni	0,0
Altro	0,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

L'analisi della partecipazione negli ultimi 3 anni a corsi di formazione organizzati dall'azienda introduce un elemento rispetto sia alle prassi "culturali" e "organizzative" dell'impresa in cui lavora l'intervistato, sia rispetto alla predisposizione e abitudine dello stesso lavoratore nei riguardi delle iniziative di formazione. Emerge come quasi la metà degli intervistati siano stati coinvolti in oltre 3 iniziative di formazione aziendale: si tratta, dunque, di lavoratori che partecipano a più di un evento l'anno.

<sup>21</sup> La legge 2/09 e successive modifiche consente ai Fondi Paritetici Interprofessionali di estendere la platea dei beneficiari, in regime di deroga e in relazione al periodo di crisi, anche ad altre tipologie contrattuali, come collaboratori e apprendisti.

Graf.2.3 Partecipazione, negli ultimi 3 anni, a corsi di formazione organizzati dall'azienda (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Nel complesso ci si trova di fronte a un campione di lavoratori avvezzi alle pratiche formative, che sono inseriti in contesti lavorativi certamente aperti alla formazione e che, come già accennato, hanno potuto fornire un contributo “esperto” rispetto alla valutazione delle iniziative di formazione finanziate da For.Te.

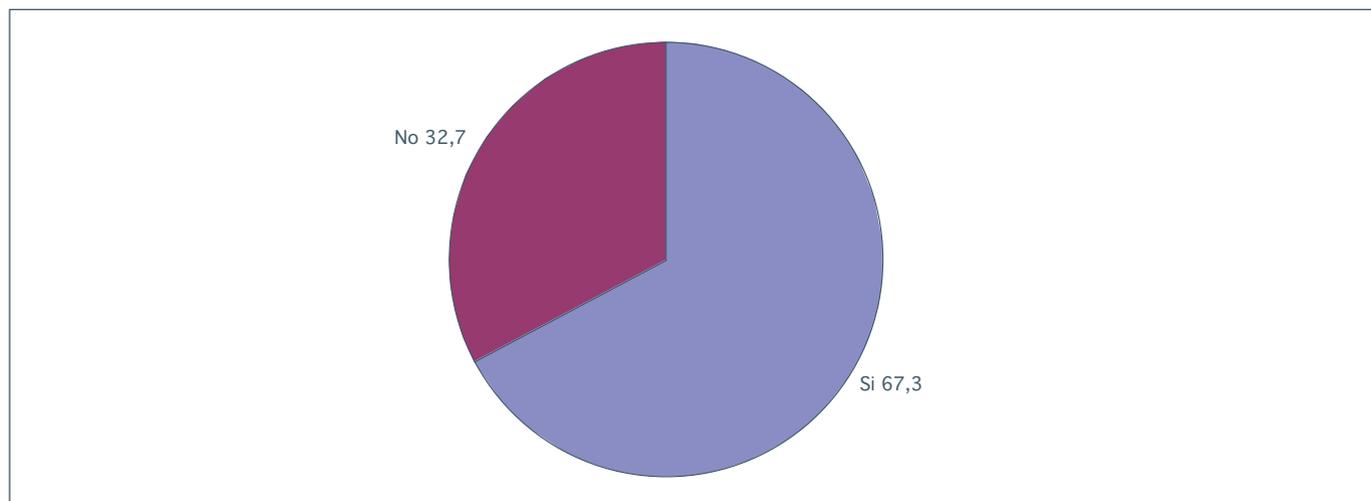
## 2. Percorso formativo svolto

In questa parte si approfondiscono gli aspetti legati alle caratteristiche essenziali dell'attività formativa in cui sono stati coinvolti i lavoratori intervistati. Nello specifico vengono analizzati elementi connessi al processo di coinvolgimento nella scelta dell'iniziativa, la durata della formazione, le metodologie e il materiale didattico.

La caratteristica essenziale dei Piani finanziati dai Fondi interprofessionali consiste proprio nella condivisione tra la componente datoriale e sindacale degli elementi legati alle motivazioni, agli obiettivi e sostanzialmente al percorso formativo che dovranno svolgere i dipendenti coinvolti. Nonostante tale presupposto, non è consequenziale né scontato il coinvolgimento diretto da parte dei lavoratori nella fase di determinazione puntuale del percorso formativo. Al di là dell'esito dell'impegno che può essere profuso dalle due componenti firmatarie il Piano,

in alcuni casi la comunicazione interna alle imprese non si rivela sufficientemente pervasiva e puntuale nella fase precedente la formazione; in altri, le tematiche formative non sono il focus centrale della condivisione in quanto rispondenti a esigenze di carattere “trasversale” e/o “istituzionale”. È il caso delle tematiche legate alla sicurezza e ad altri ambiti in cui vengono trasmesse competenze di base o dei corsi destinati ai neo-assunti. Per tale motivo non può certamente stupire che quasi 1/3 dei lavoratori non sia stato coinvolto nella determinazione del percorso: al contrario assume rilevanza che la maggior parte degli intervistati lo sia stato.

*Graf.2.4 Coinvolgimento nella determinazione del percorso formativo (Val.%)*



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il livello di tale coinvolgimento si conferma relativamente costante rispetto ai titoli di studio degli intervistati: leggermente più elevata è la quota di coinvolti per coloro che hanno titoli medio-elevati.

**Tab.2.8 Coinvolgimento nella determinazione del percorso formativo per titolo di studio (Val%)**

	Elementare/Licenza media	Media superiore	Laurea
Si	58,3	69,8	63,5
No	41,7	30,2	36,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Più controverso risulta il dato rispetto all'inquadramento professionale. Al contrario di quanto ci si potrebbe attendere, il coinvolgimento sembra scendere con l'aumento di responsabilità: i quadri avvertono il livello più basso di coinvolgimento, 57% circa. Ciò evidentemente può dipendere dal tipo di aspettative che vengono maturate: lavoratori con più alte responsabilità, e che sono normalmente coinvolti nei processi strategici dell'impresa, sono in generale più attenti ai comportamenti formali dell'impresa su iniziative che possono riguardarli.

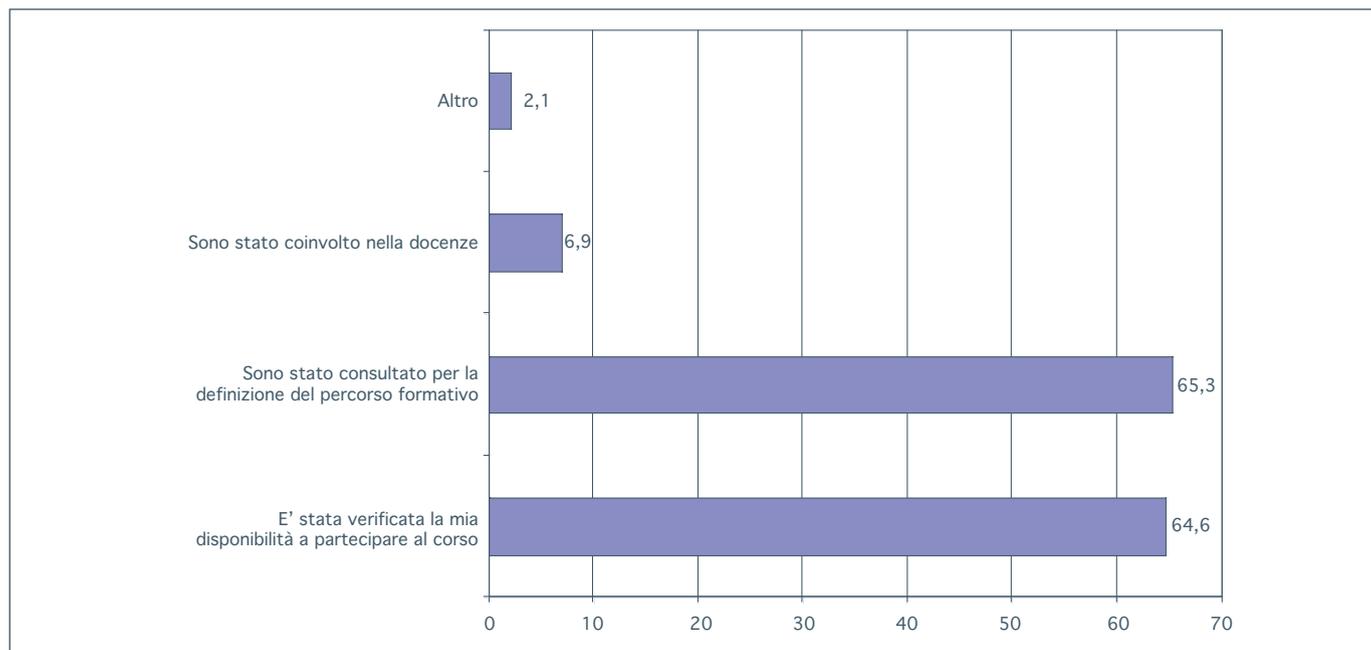
Tab.2.9 Coinvolgimento nella determinazione del percorso formativo per inquadramento professionale

	Operaio	Addetto di segreteria	Impiegato in amministrazione	Impiegato non amministrativo o di segreteria	Quadro
Si	66,7	81,3	67,9	68,7	57,6
No	33,3	18,8	32,1	31,3	42,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La modalità di coinvolgimento nella determinazione del percorso formativo si polarizza significativamente sulla “disponibilità a partecipare al corso” e sulla “consultazione per la definizione del percorso formativo”. Si tratta di due risposte che sottendono diversi livelli di rapporto tra lavoratore e impresa: è del tutto evidente che nel secondo caso il lavoratore è chiamato anche a corresponsabilizzarsi rispetto alla scelta del percorso che sta per intraprendere, mentre nel primo si richiede solo un’adesione, in relazione a esigenze organizzative o in relazione ai carichi di lavoro.

Graf.2.5 Modalità di coinvolgimento (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il grafico deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

In generale, è noto come i lavoratori con maggior responsabilità siano anche caratterizzati da quote crescenti di autonomia decisionale, anche in materia di formazione; in più, laddove il processo di crescita professionale individuale coincide con quello dell'impresa, tale autonomia viene in molti casi incoraggiata dall'impresa stessa (Tab. 2.10).

Tab.2.10 Modalità di coinvolgimento per inquadramento professionale (Val.%)

	Operaio	Addetto di segreteria	Impiegato in amministrazione	Impiegato non amministrativo o di segreteria	Quadro
È stata verificata la mia disponibilità a partecipare al corso	100,0	61,5	65,8	66,2	47,4
Sono stato consultato per la definizione del percorso formativo	50,0	61,5	57,9	63,2	84,2
Sono stato coinvolto nella docenze		7,7	2,6	5,9	10,5
Altro	0,0	0,0	2,6	2,9	0,0
<b>Totale</b>	<b>150,0</b>	<b>130,8</b>	<b>128,9</b>	<b>138,2</b>	<b>142,1</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Il tema degli incentivi alla partecipazione della formazione è spesso dibattuto, in quanto viene legato alla ricaduta che la formazione può avere soprattutto sui percorsi di carriera e su tutti quei fattori a questa connessa, come, ad esempio, l'incremento di salario. Il processo formativo, tuttavia, viene inteso come un investimento a medio e lungo termine, composto di diversi step, le cui ricadute, anche sulla carriera, non sono automaticamente riconducibili ad un singolo o a pochi eventi formativi.

Tab.2.11 Incentivi per partecipare alla formazione

	V.%
Si	3,3
Non per me, ma per altre figure	0,0
No/non so	96,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

A seguito di tale basso livello di incentivazione da parte delle imprese, l'analisi sulle tipologie di intervento assume una valenza meno che orientativa, corroborata, tra l'altro, anche dalla mancata polarizzazione delle poche risposte presenti per ciascuna tipologia (Tab.2.12).

Tab.2.12 Tipo di incentivi

	V.%
Si	3,3
Non per me, ma per altre figure	0,0
No/non so	96,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Entrando nello specifico organizzativo, si nota come la maggior parte degli intervistati (oltre 84%) abbia svolto formazione solo in orario di lavoro.

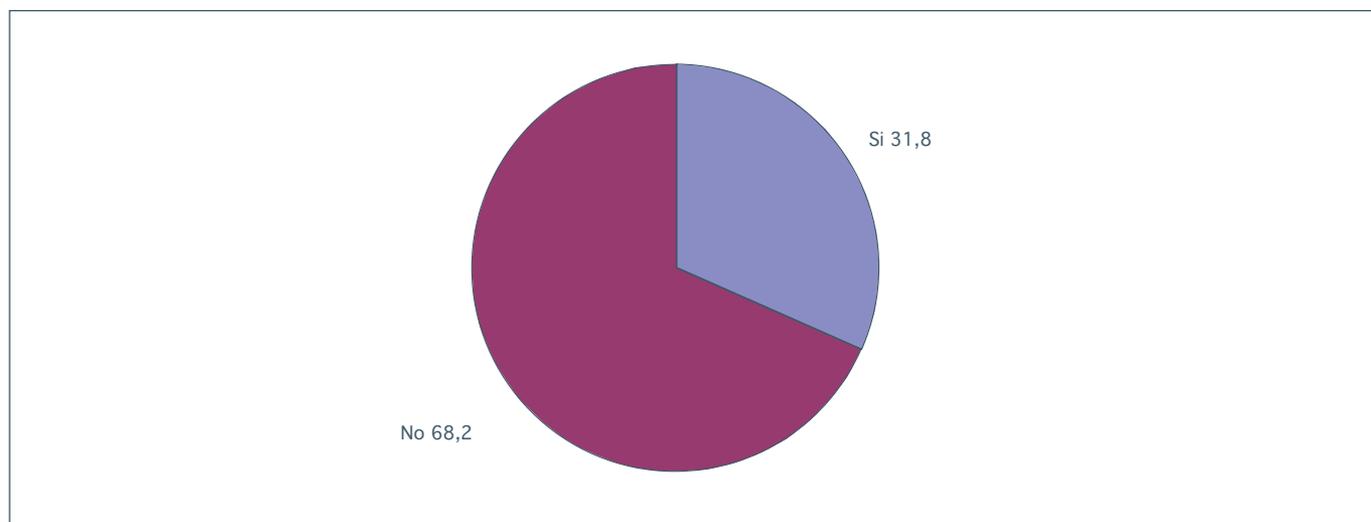
Tab.2.13 La formazione è stata svolta in

	V.%
In orario di lavoro	84,1
Fuori dall'orario di lavoro	4,2
In parte in orario di lavoro e in parte fuori orario di lavoro	11,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

In linea del tutto generale e teorica, il percorso formativo si dovrebbe sviluppare almeno in tre fasi, una prima in cui vengono analizzati i bisogni e le esigenze formative in base a strumenti di diversa complessità, una seconda in cui si sviluppa il percorso formativo vero e proprio e una terza di valutazione di quanto svolto. Molto spesso, soprattutto la prima fase, per ragioni di budget, ma più spesso, anche per una non equilibrata pianificazione dei tempi, non si realizza. Anche nel caso specifico della ricerca risulta minoritaria la quota di intervistati che hanno svolto almeno un test/colloquio pre-formativo (poco più del 30%).

Graf.2.6 Svolgimento di un test/colloquio per verificare conoscenze sul tema o fabbisogni di formazione (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Gli intervistati che hanno realizzato i test prima della formazione li hanno giudicati positivamente e coerenti rispetto alla formazione svolta: la quasi totalità dei rispondenti, il 97%, li ha considerati interessanti o abbastanza utili.

Tab.2.14 Giudizio sui test effettuati

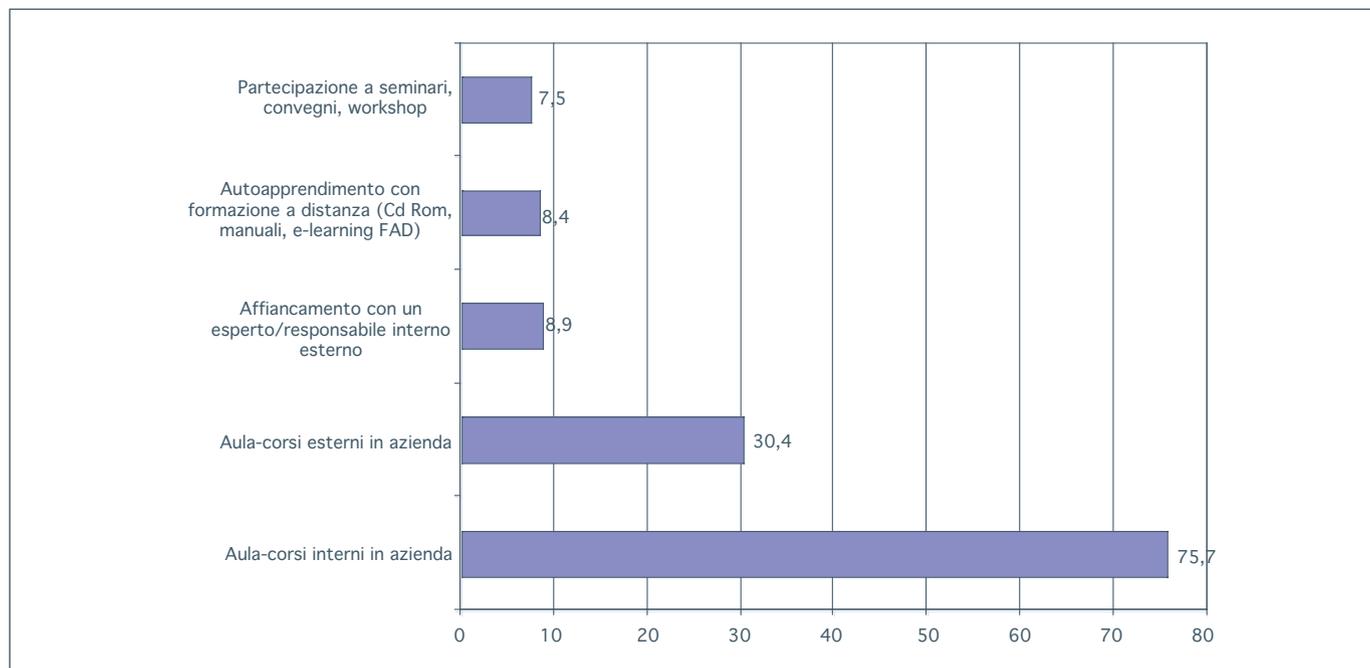
	V. %
Interessanti	35,3
Abbastanza utili rispetto alla formazione svolta	61,7
Non centrati sulle attività formative svolte	1,5
Inutili	1,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La scelta delle metodologie formative rappresenta un momento strategico e generalmente vengono considerati diversi elementi che riguardano sia le caratteristiche intrinseche dell'intervento formativo (obiettivi, tematiche, durata e budget), sia fattori legati alle caratteristiche dei discenti (scolarità, livello professionale, età).

La prevalenza, anche nella presente ricerca, di metodologie di stampo tradizionale, come l'aula (soprattutto interna in azienda) non deve far pensare, tuttavia, che non vi siano state significative evoluzioni anche nel modello frontale, con l'introduzione di elementi di interazione tra docenti e corsisti più adatti all'età adulta: giochi di simulazione, teatro in aula, utilizzo di filmografia e altro.

Graf.2.7 Metodologie formative (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Gli altri metodi assumono maggiore rilevanza presso alcuni inquadramenti con caratteristiche peculiari: è il caso dei quadri, che spesso utilizzano e preferiscono la partecipazione a eventi brevi e basati sull'aggiornamento in profondità, come seminari o workshop, o il caso degli addetti di segreteria che possono acquisire informazioni di aggiornamento anche attraverso metodi di formazione a distanza (Tab.2.15).

Tab.2.15 Metodologia formative per inquadramento professionale (Val%)

	Operaio	Addetto di segreteria	Impiegato in amministrazione	Impiegato non amministrativo o di segreteria	Quadro
Aula-corsi interni in azienda	33,3	75	69,6	82,8	66,7
Aula-corsi esterni in azienda	66,7	43,8	32,1	24,2	36,4
Affiancamento con un esperto/responsabile interno					
esterno	33,3	6,3	8,9	7,1	12,1
Autoapprendimento con formazione a distanza (Cd Rom, manuali, e-learning FAD)	0,0	18,8	7,1	5,1	18,2
Partecipazione a seminari, convegni, workshop	0,0	0,0	0,0	10,1	18,2
<b>Totale</b>	<b>133,3</b>	<b>143,8</b>	<b>117,9</b>	<b>129,3</b>	<b>151,5</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte ad un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Come già evidenziato anche l'età può giocare un ruolo fondamentale nella scelta del metodo più appropriato: occorre rammentare che il *digital divide* generazionale può rappresentare, anche nella formazione, un ostacolo o un'opportunità notevole, soprattutto per i metodi a distanza basati sull'informatica. Effettivamente si può notare come vi sia una maggiore diversificazione di metodologie proprio tra le classi di età più giovani.

Meno connessi all'età risultano alcuni metodi come l'affiancamento, non necessariamente rivolto ai giovani, e la partecipazione a seminari e workshop (Tab.2.16).

Tab.2.16 Metodologia formative per classi di età (Val.%)

	Fino a 25 anni	26/35 anni	36/45 anni	46/55 anni	oltre 55 anni
Aula-corsi interni in azienda	33,3	76,6	72,5	79,2	100,0
Aula-corsi esterni in azienda	33,3	28,1	33	27,1	37,5
Affiancamento con un esperto/responsabile interno					
esterno	0,0	12,5	9,9	4,2	0,0
Autoapprendimento con formazione a distanza (Cd Rom, manuali, e-learning FAD)	33,3	9,4	8,8	4,2	12,5
Partecipazione a seminari, convegni, workshop	0,0	10,9	6,6	4,2	12,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>137,5</b>	<b>130,8</b>	<b>118,8</b>	<b>162,5</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte ad un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0. Nella ricognizione sugli strumenti utilizzati durante la formazione, va sottolineato come quasi 9 intervistati su 10 abbiano avuto una diretta disponibilità di materiale didattico. Ciò sembra essere in gran parte indipendente dai metodi utilizzati, ad eccezione della formazione a distanza, in cui il materiale didattico diventa esso stesso il mezzo principale di diffusione della conoscenza.

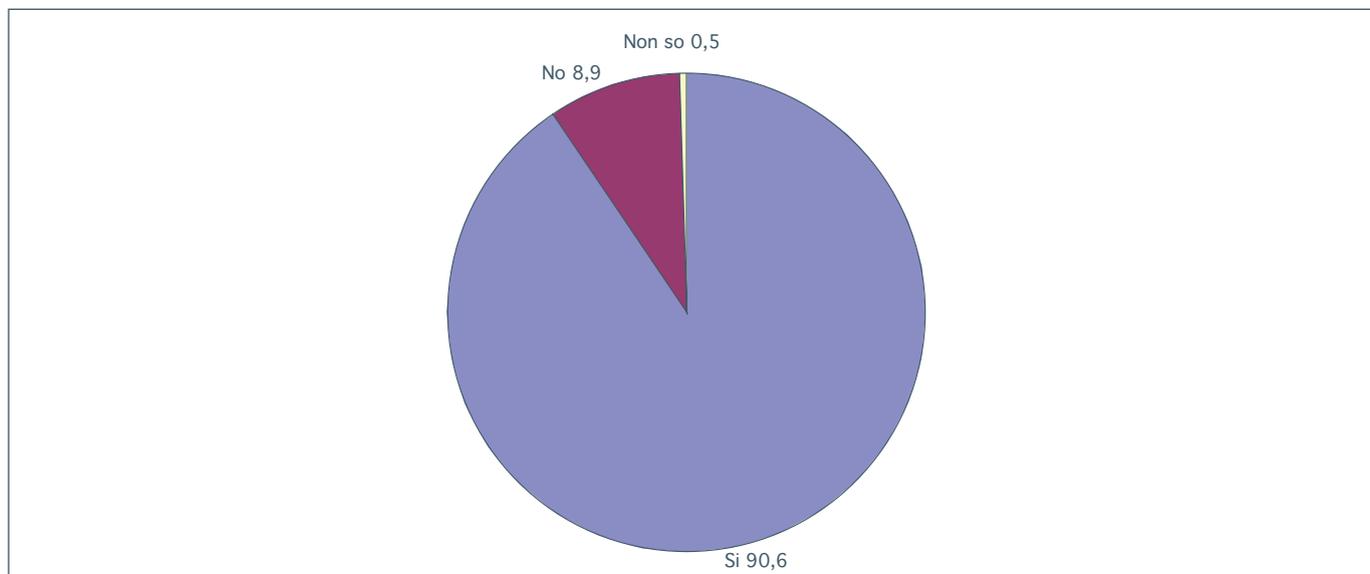
Tab.2.17 Disponibilità del materiale didattico

	V.%
Si	88,8
No	11,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Quasi tutti i Piani a cui hanno partecipato gli intervistati riscontrano una coerenza di durata tra la formazione preventivata e quella svolta (oltre il 90% dei rispondenti l'ha evidenziata) (Graf.2.8). Si tratta di un elemento spesso sottovalutato, ma che finisce per incidere sulle aspettative e sul giudizio di chi partecipa: un taglio improvviso delle attività può essere spesso associato all'idea di partecipare a eventi poco curati o che abbiano perso di credibilità. Un Piano definito nei particolari, anche attraverso il supporto di strumenti efficienti, può contribuire indubbiamente ad innalzare la percezione di efficienza ed efficacia dell'intervento formativo (proprio perché esso viene portato a termine così come programmato).

Graf.2.8 Coerenza tra durata della formazione a cui ha partecipato il lavoratore e durata prevista (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

L'ulteriore conferma che gli intervistati abbiano trovato coerente il tempo effettivo e quello previsto si palesa se si osserva che la maggior parte delle incoerenze sono riconducibili al comportamento stesso dei partecipanti: hanno semplicemente "fatto delle assenze" (circa 84% dei casi).

Tab.2.18 Motivo della mancata coerenza

	V.%
Ho fatto delle assenze	84,2
Il corso è durato meno del previsto	0,0
Altro	15,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

### 3. Valutazione, impatto e aspettative

La valutazione della formazione può assumere diversi connotati a seconda di quale siano l'oggetto di osservazione e le finalità. Nella presente indagine, si è affrontato il tema con un approccio olistico, ossia tenendo sotto osservazione tre aspetti o fasi essenziali del processo di valutazione della formazione:

- giudizi rispetto agli elementi salienti dell'azione formativa, considerando diverse caratteristiche legate alla qualità, ad esempio, dei materiali didattici, l'attinenza degli argomenti e l'organizzazione complessiva dell'iniziativa;
- la valutazione della ricaduta sul lavoro quotidiano. In questo caso il giudizio ha una base puramente contestuale e riguarda l'esperienza diretta dell'intervistato, senza prendere in considerazione modelli più complessi di valutazione, tra l'altro difficilmente applicabili a casi singoli ed eterogenei;
- le aspettative future verso la formazione che potrà essere finanziata da For.Te.. La raccolta di questa indicazione, infatti, a partire dagli aspetti che andrebbero potenziati e/o migliorati secondo gli intervistati, riveste una funzione di stimolo e miglioramento per il Fondo, soprattutto in un periodo di crisi e riprogrammazione degli assetti di mercato, sia per le imprese che per gli stessi lavoratori.

Rispetto ai giudizi sulla realizzazione della formazione nel complesso, emerge l'elevata qualità delle diverse caratteristiche prese in esame. Generalmente questa gamma di giudizi viene fornita come *feedback* immediato a ridosso del termine del processo formativo. Nel caso specifico le valutazioni sono state fornite anche a una certa distanza temporale, per cui l'intervistato ha potuto meglio soppesare nel tempo i diversi aspetti, anche attraverso confronti più profondi con altri partecipanti.

Nelle tabelle seguenti si notano elevati livelli di soddisfazione che riguardano trasversalmente tutti gli elementi essenziali del processo formativo. Nel dettaglio, ed in ordine di eccellenza è emerso come:

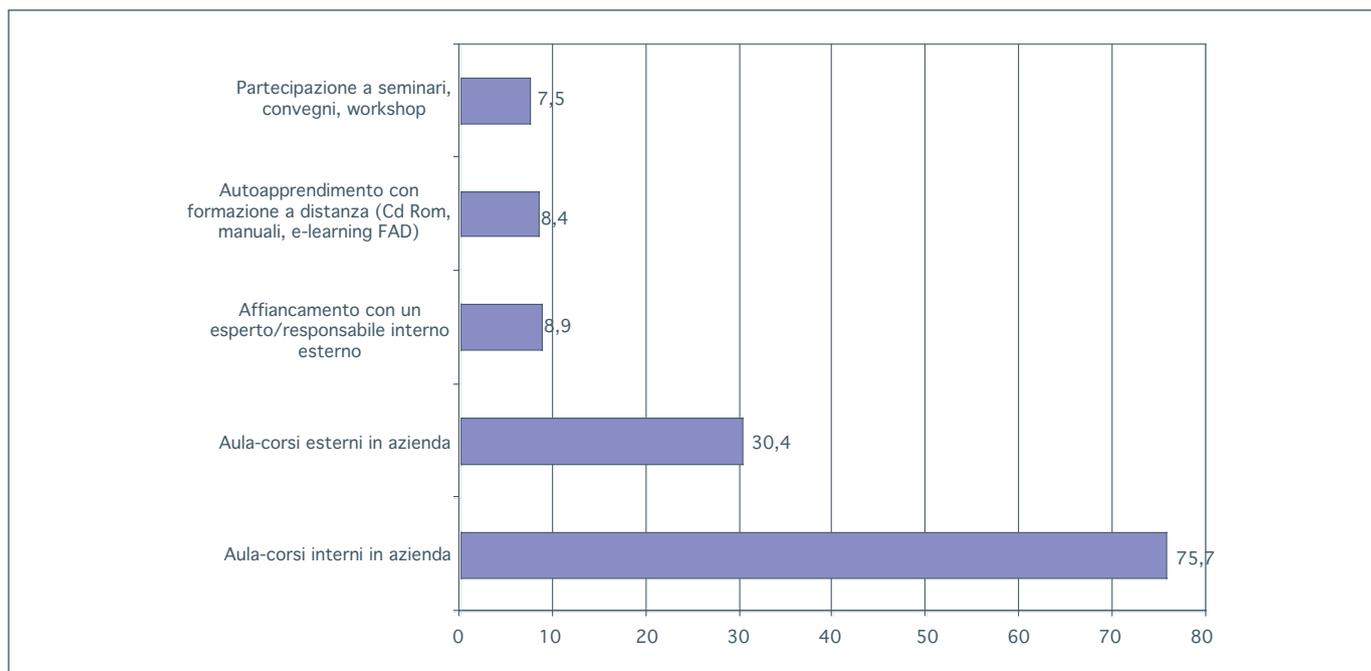
- il 99% sia stato soddisfatto rispetto ai contenuti;
- quasi il 98% abbia espresso giudizi positivi sul personale di supporto come tutor e coordinatori;
- oltre il 94% ha giudicato di buona o eccellente qualità il materiale didattico distribuito durante la formazione;
- quasi il 92% abbia considerato buono o eccellente il livello di preparazione dei docenti.

Tab.2.19 Giudizio sui contenuti della formazione

	V.%
Mediocre	0,0
Insufficiente	0,9
Buono	72,5
Eccellente	26,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Graf.2.9 Giudizio sulla preparazione dei docenti (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Tab.2.20 Giudizio sull'assistenza ricevuta dal Tutor e/o coordinatore

	V.%
Mediocre	0,9
Insufficiente	0,9
Buono	68,7
Eccellente	29,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Tab.2.21 Giudizio sul materiale didattico

	V.%
Mediocre	4,7
Buono	77,9
Eccellente	17,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

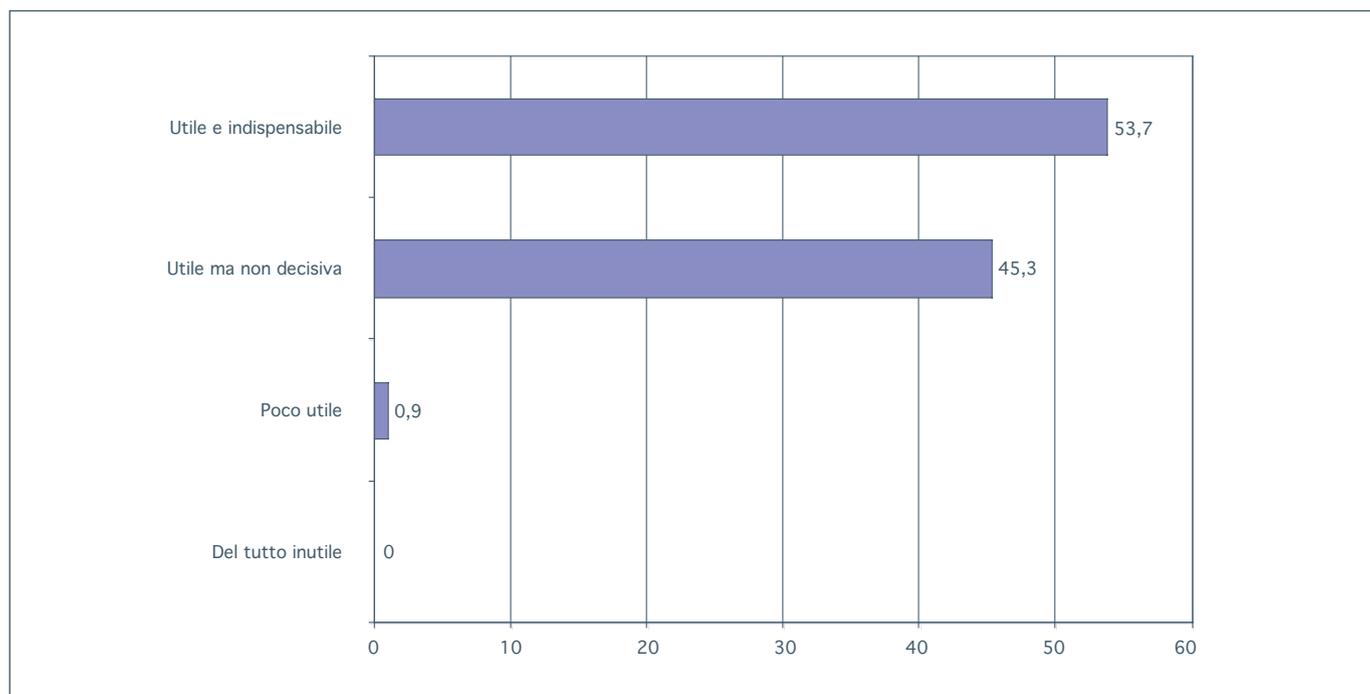
Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Anticipando in parte le conclusioni dell'indagine pare evidente che un simile livello di soddisfazione, trasversale rispetto a tutte le caratteristiche socio-demografiche e professionali del campione, possa essere messo in relazione anche al riuscito processo di preparazione dei Piani formativi e alla relazione "virtuosa" che presumibilmente si è venuta consolidando tra il Fondo, le imprese beneficiarie e gli organismi dell'offerta.

Più complessa pare indubbiamente la valutazione generale della ricaduta della formazione sul lavoro. In questo caso sono molte le concause che possono influire sul giudizio espresso, alcune delle quali oggettivamente legate più alle caratteristiche del lavoro svolto e a quelle dell'impresa piuttosto che alla formazione realizzata.

In primo luogo si coglie la valutazione di una forte attinenza tra formazione ricevuta e lavoro compiuto in azienda: oltre la metà ha considerato la formazione svolta "utile e indispensabile" (poco meno del 54%), seguita da un 45% che l'ha valutata utile anche se non decisiva.

Graf.2.10 Giudizio sulla formazione ricevuta rispetto al lavoro compiuto in azienda (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK – Eurisko

Non si riscontrano significative variazioni nel giudizio rispetto all'inquadramento professionale degli intervistati: solo tra i quadri si rilevano alcuni, numericamente poco significativi, giudizi negativi.

Tab.2.22 Giudizio sulla formazione ricevuta rispetto al lavoro compiuto in azienda per inquadramento professionale (Val.%)

	Operaio	Addetto di segreteria	Impiegato in amministrazione	Impiegato non amministrativo o di segreteria	Quadro
Poco utile	0,0	0,0	0,0	0,0	6,1
Utile ma non decisiva	100,0	56,3	48,2	41,4	39,4
Utile e indispensabile	0,0	43,8	51,8	58,6	54,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

A prescindere dal lavoro che viene svolto la formazione viene considerata come un'esperienza altamente qualificante: i giudizi di buono ed eccellente raggiungono complessivamente il 99%.

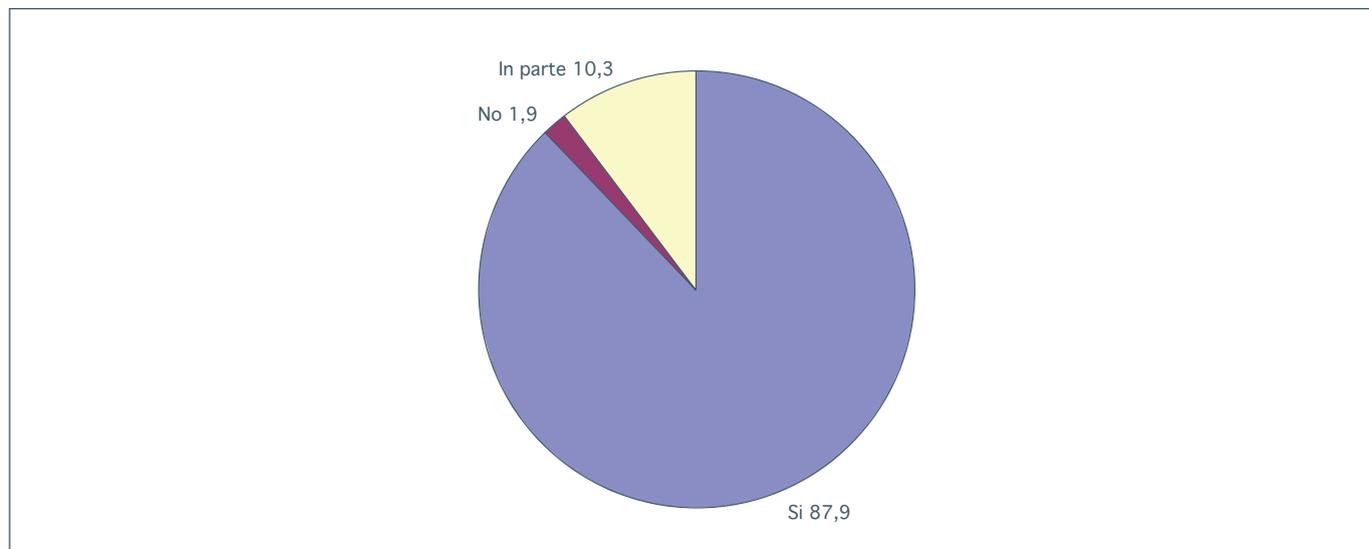
Tab.2.23 Giudizio sulla formazione ricevuta indipendentemente dal lavoro compiuto in azienda

	V.%
Mediocre	0,5
Insufficiente	0,5
Buono	74,3
Eccellente	24,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Tale giudizio trova conforto anche rispetto alle aspettative prima di iniziare la formazione. Pochi sono i formati che hanno espresso dei dubbi (il 10% circa ha valutato solo in parte rispondente alle aspettative la formazione ricevuta) ed esigui coloro che hanno fornito un giudizio negativo (il 2%).

Graf.2.11 Formazione rispondente alle aspettative (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Concentrando l'attenzione su queste aree di "opacità" si nota come ancora una volta la categoria più critica sia stata quella dei quadri. Tale ricorrenza nei giudizi può esser ricondotta sia a un maggiore "disincanto" (e a maggiori esigenze, tuttavia spesso non precisamente definite) da parte di un target che, più di altri, viene tradizionalmente coinvolto in processi formativi, sia alla reale effettuazione di uno o più processi formativi, presumibilmente a essi dedicati, che non hanno avuto gli esiti attesi.

Tab.2.24 Formazione rispondente alle aspettative per inquadramento professionale

	Operaio	Addetto di segreteria	Impiegato in amministrazione	Impiegato non amministrativo o di segreteria	Quadro
Si	100,0	87,5	89,3	88,9	84,8
No	0,0	0,0	1,8	0,0	9,1
In parte	0,0	12,5	8,9	11,1	6,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il dettaglio su quali aspettative siano state effettivamente corrisposte riporta direttamente alla ricaduta della formazione sul contesto lavorativo. Le risposte sono state diversificate, e dimostrano una attenzione multi-focale da parte dei rispondenti su diversi aspetti, alcuni legati a processi strettamente produttivi, altri più legati alle interazioni organizzative e al clima aziendale (Tab.2.25).

L'elemento che spicca con maggiore forza è la ricaduta in termini di accrescimento delle proprie competenze e conoscenze (77%), seguito dall'incremento della professionalità (41%): si tratta di aspettative corrisposte rispetto a una traiettoria individuale professionale. È questo un elemento rilevante poiché si riporta ad una dimensione soggettiva, nel caso specifico con connotazioni positive, un processo formativo promosso quasi sempre da terzi (più spesso l'impresa). Rilevanti sono anche le aspettative riposte rispetto alla dimensione relazionale in impresa: il 19% degli intervistati riconosce benefici nel rapporto con i colleghi.

Tab.2.25 Aspettative a cui ha risposto la formazione

	V.%
Ha aumentato le mie competenze /conoscenze	77,1
Ha migliorato la consapevolezza del mio ruolo	14,8
Ha migliorato le relazioni fra i colleghi	18,6
Ha incrementato la mia professionalità	41,4
Ha favorito l'aumento della produttività del mio lavoro	10,0
Ha rafforzato le mie motivazioni	10,0
Ha aumentato le mie responsabilità interne	4,8
<b>Totale</b>	<b>176,7</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Rispetto all'inquadramento professionale, si colgono alcune specificità riconducibili a una diversa proiezione e identificazione dei soggetti con i compiti e gli obiettivi aziendali: sembrano maggiormente centrati sulla valutazione delle proprie competenze e della professionalità i ruoli tecnici (legati al lavoro amministrativo), mentre una maggiore attenzione rispetto alle ricadute dirette in impresa sembrano avere le funzioni di staff (ruolo di segreteria) e di responsabilità (quadri) (Tab.2.26).

Tab.2.26 Aspettative con riscontro positivo rispetto all'inquadramento professionale (Val.%)

	Operaio	Addetto di segreteria	Impiegato in amministrazione	Impiegato non amministrativo o di segreteria	Quadro
Ha aumentato le mie competenze /conoscenze	66,7	81,3	72,7	79,8	73,3
Ha migliorato la consapevolezza del mio ruolo	33,3	0,0	21,8	15,2	10,0
Ha migliorato le relazioni fra i colleghi	33,3	12,5	16,4	20,2	16,7
Ha incrementato la mia professionalità	33,3	31,3	50,9	38,4	40,0
Ha favorito l'aumento della produttività del mio lavoro	0,0	18,8	7,3	10,1	10,0
Ha rafforzato le mie motivazioni	0,0	18,8	5,5	13,1	6,7
Ha aumentato le mie responsabilità interne	0,0	12,5	7,3	1,0	10,0
<b>Totale</b>	<b>166,7</b>	<b>175</b>	<b>181,8</b>	<b>177,8</b>	<b>166,7</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Gli effetti più evidenti sull'impresa si sono concretizzati in particolare nel miglioramento della qualità del prodotto/servizio (oltre 44%). In questo caso si riconosce alla formazione la capacità di fornire valore aggiunto secondo una dimensione di concretezza. Anche gli aspetti legati alle relazioni interne ed esterne all'impresa sembrano trarre forti benefici: nel complesso sono quasi il 30% coloro che hanno notato un miglioramento sia nella coesione interna che nel rapporto con i clienti e fornitori.

Ancora una volta poco significativa è la quota di coloro che sono rimasti insoddisfatti della formazione realizzata: solo il 10% circa non ha evidenziato alcun effetto positivo sull'organizzazione aziendale (il 10% circa) (Tab.2.27).

Tab.2.27 Effetti che la formazione ha avuto sull'organizzazione aziendale

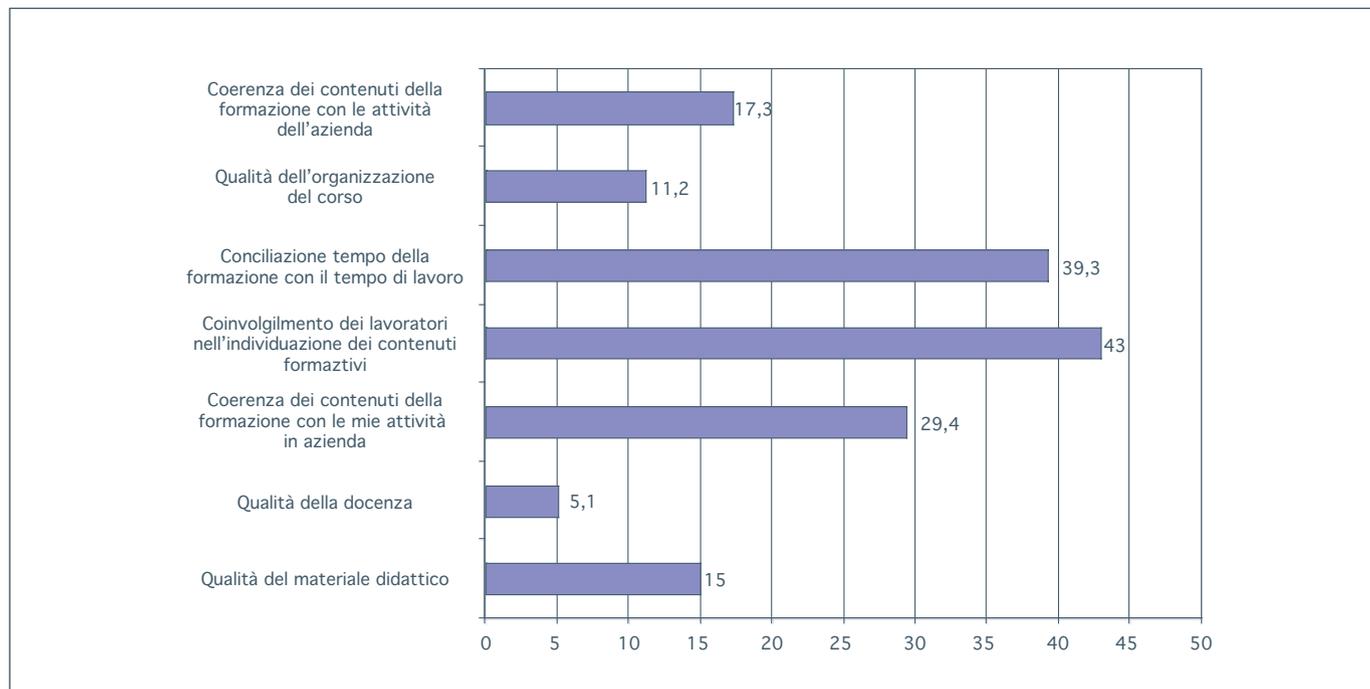
	V.%
Nessuno	10,3
Aumento della produttività	7,5
Miglioramento della qualità del prodotto/servizio	44,4
Miglioramento coesione interna	15,9
Contatto con i nuovi mercati	3,7
Incremento della rapidità decisionale	3,7
Miglioramento dei rapporti con clienti e fornitori	13,6
Altro	0,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La considerazione sulle aspettative di miglioramento del processo e dei contenuti della formazione, oltre a suggerire indicazioni rispetto al futuro, contiene in sé anche la valutazione indiretta, quindi più istintiva, di ciò che è stato realizzato in passato. Nel caso specifico si nota, come nonostante siano emersi giudizi estremamente positivi sui diversi aspetti dell'esperienza formativa, gli intervistati siano in grado di individuare aree di miglioramento. Si noterà come gli aspetti maggiormente indicati non riguardano direttamente l'erogazione della formazione, quanto il processo di relazione, essenzialmente interno all'impresa, che si attiva al momento in cui viene programmata e realizzata la formazione. Da un parte, gli intervistati sottolineano come sia da migliorare "il coinvolgimento dei lavoratori nell'individuazione dei contenuti formativi" (43%), dall'altra, la necessità di "conciliare il tempo di formazione e quello di lavoro" (oltre 39%). I due aspetti, che in molti casi possono essere affrontati soprattutto in sede di trattativa tra le Parti sociali, qualora siano trascurati, rischiano di diventare barriere di ingresso al processo formativo di lavoratori potenzialmente interessati.

Ulteriori aspetti di miglioramento ineriscono più direttamente i contenuti della formazione e la loro applicazione delle conoscenze acquisite nel contesto di lavoro, sia rispetto alla propria dimensione professionale che rispetto all'attività dell'impresa in generale: il primo aspetto viene indicato da quasi il 30% degli intervistati, per i quali vi dovrebbe essere una maggiore coerenza tra contenuti e la specifica attività di lavoro svolta dall'intervistato, il secondo aspetto riguarda il 17% circa.

Graf.2.12 Aspetti che potrebbero essere migliorati nel prossimo Piano formativo (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il grafico deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

L'inquadramento professionale degli intervistati offre delle angolazioni solo parzialmente diverse rispetto a quanto esaminato nel complesso: l'area di miglioramento legata alle relazioni aziendali (conciliazione tempo di lavoro-tempo di formazione e coinvolgimento dei lavoratori nell'individuazione dei contenuti formativi), viene essenzialmente rilevata tra quei ruoli di staff e amministrativi (addetto di segreteria e impiegato amministrativo), mentre i temi legati al rapporto tra contenuti formativi e dimensione lavorativa sembra riguardare soprattutto le altre tipologie di impiegati (Tab.2.28).

Tab.2.28 Aspetti che potrebbero essere migliorati nel prossimo Piano formativo (Val.%)

	Operaio	Addetto di segreteria	Impiegato in amministrazione	Impiegato non amministrativo o di segreteria	Quadro
Coinvolgimento dei lavoratori nell'individuazione dei contenuti formativi	66,7	43,8	42,9	44,4	39,4
Qualità della docenza	0,0	0,0	3,6	5,1	9,1
Qualità del materiale didattico	0,0	18,8	12,5	16,2	15,2
Qualità dell'organizzazione del corso	0,0	12,5	14,3	11,1	6,1
Conciliazione tempo della formazione con il tempo di lavoro	33,3	43,8	41,1	38,4	36,4
Coerenza dei contenuti della formazione con le attività dell'azienda	0,0	6,3	21,4	17,2	21,2
Coerenza dei contenuti della formazione con le mie attività in azienda	33,3	43,8	25,0	33,3	15,2
<b>Totale</b>	<b>133,3</b>	<b>168,8</b>	<b>160,7</b>	<b>165,7</b>	<b>142,4</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

Rispetto alla durata della formazione, si esprime una significativa soddisfazione: oltre il 65% non la cambierebbe nei successivi Piani formativi, e il 28% tenderebbe a estenderne la durata. In questo si palesa tutta l'importanza attribuita ai processi formativi aziendali.

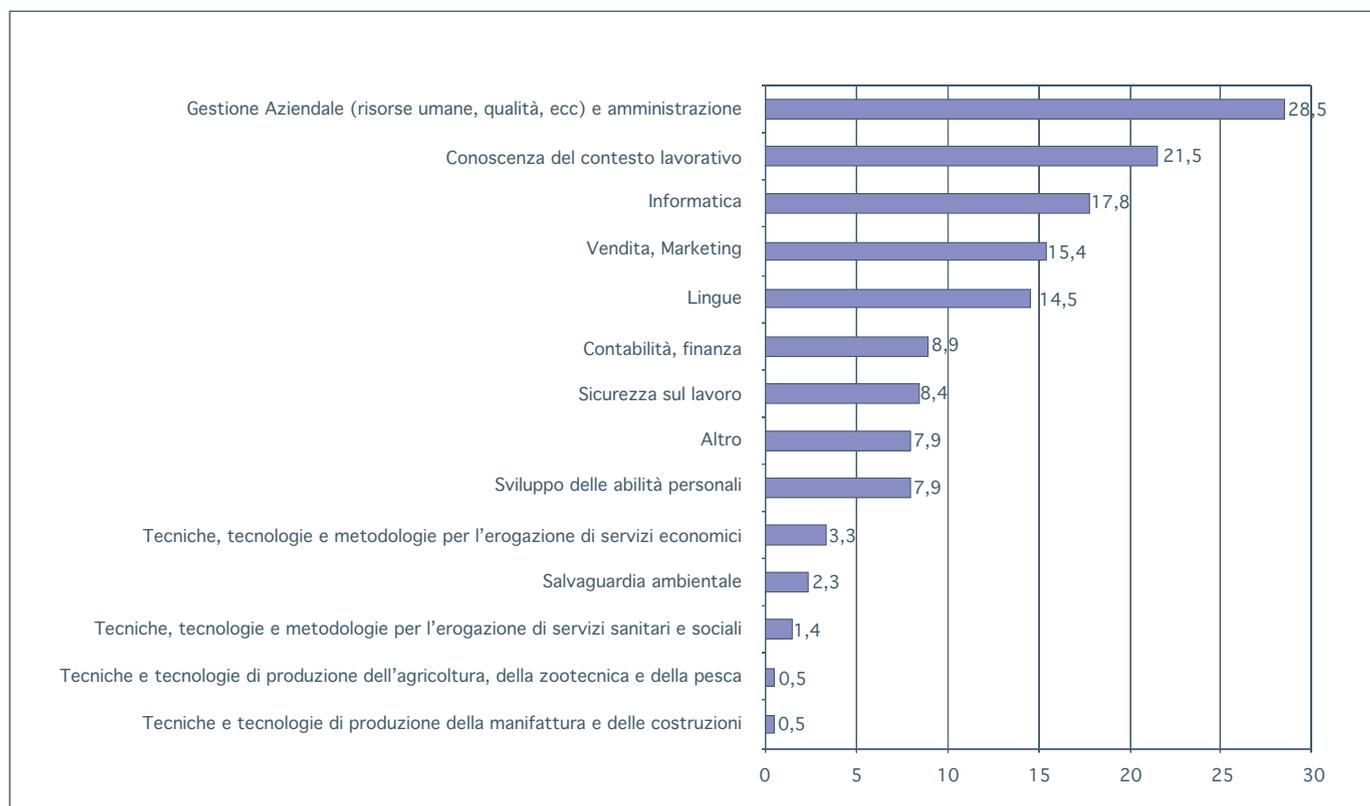
Tab.2.29 La durata attesa della formazione nel prossimo Piano formativo dovrebbe essere:

	V.%
Identica	65,5
Maggiore	28,0
Minore	6,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Rispetto alle tematiche formative che potrebbero essere promosse in successivi bandi, le indicazioni che emergono sono estremamente eterogenee e rispondono evidentemente a specifiche esigenze personali e professionali. Accanto a richieste di tematiche di tipo trasversale, come "informatica" (18% circa), "lingue" (15% circa) e soprattutto "conoscenza del contesto lavorativo" (22%), emerge una richiesta legata alla "gestione aziendale" nel suo complesso (quasi 29%) (Graf. 2.13).

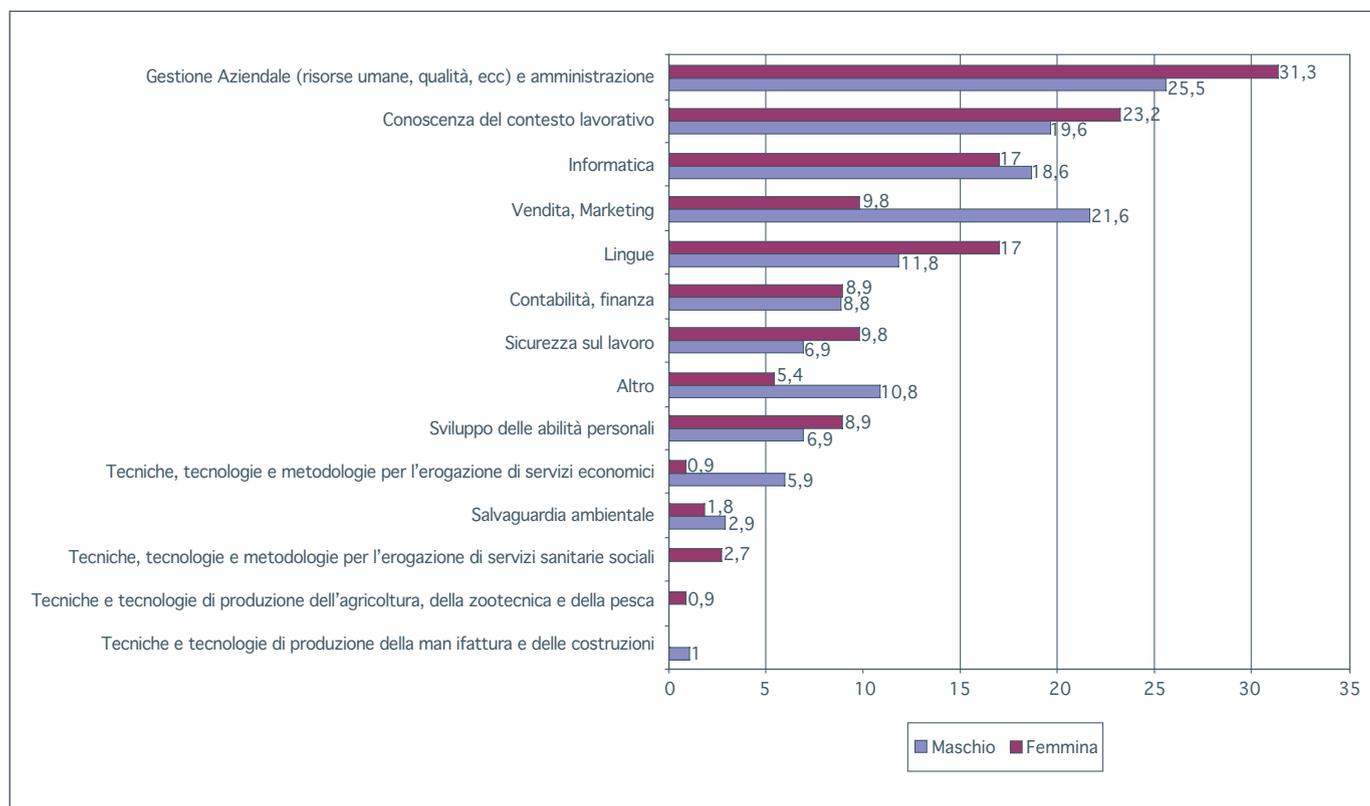
Graf.2.13 Temi formativi che dovrebbero essere maggiormente trattati nel prossimo Piano formativo (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La declinazione di queste stesse tematiche rispetto al profilo professionale (Tab.2.28) fa emergere alcune significative differenze, legate in particolare al genere, laddove le donne sembrano maggiormente interessate a potenziare i temi trasversali, in primo luogo le lingue (17% contro il 12% degli uomini) (Graf.2.14).

Graf.2.14 Temi formativi che dovrebbero essere maggiormente trattati nel prossimo Piano formativo per genere (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Tab.2.30 Temi formativi che dovrebbero essere maggiormente trattati nel prossimo Piano formativo (Val.%)

	Operaio	Addetto di segreteria	Impiegato in amministrazione	Impiegato non amministrativo o di segreteria	Quadro
Lingue	0,0	6,3	10,7	19,2	9,1
Vendita, Marketing	0,0	6,3	16,1	16,2	18,2
Contabilità, finanza	0,0	12,5	16,1	6,1	6,1
Gestione Aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione	0,0	43,8	37,5	26,3	21,2
Sviluppo delle abilità personali	33,3	6,3	7,1	9,1	0,0
Conoscenza del contesto lavorativo	0,0	18,8	23,2	19,2	33,3
Informatica	66,7	31,3	14,3	19,2	3,0
Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
Tecniche e tecnologie di produzione dell'agricoltura, della zootecnia e della pesca	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0
Salvaguardia ambientale	0,0	0,0	3,6	2,0	3,0
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici	0,0	0,0	7,1	3,0	0,0
Sicurezza sul lavoro	0,0	12,5	7,1	6,1	9,1
Altro	33,3	0,0	1,8	12,1	9,1
<b>Totale</b>	<b>133,3</b>	<b>137,5</b>	<b>144,6</b>	<b>143,4</b>	<b>112,1</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

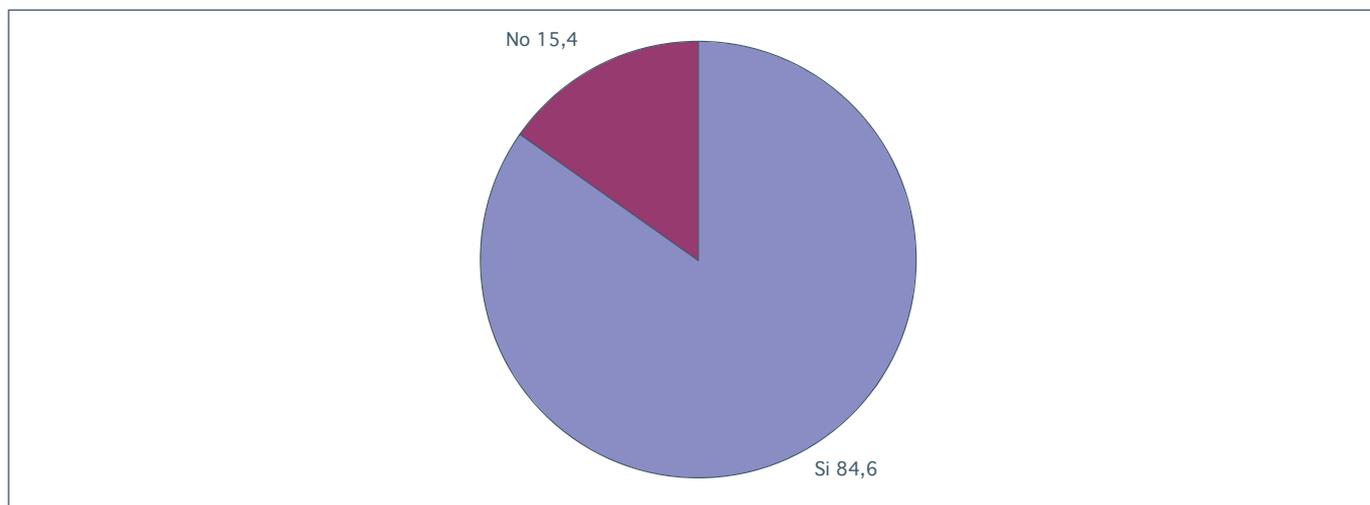
#### 4. Ruolo dell'impresa e del sindacato

Nei Piani finanziati dai Fondi interprofessionali vi è una condivisione tra la parte imprenditoriale e quella sindacale che può manifestarsi a diversi livelli. A partire da questa prospettiva, è rilevante comprendere come viene gestito il rapporto informativo e collaborativo tra il lavoratore e le diverse componenti, sia aziendali sia esterne all'azienda, che promuovono e sottoscrivono il Piano formativo.

Un primo aspetto riguarda in quale misura il lavoratore sia stato messo preventivamente al corrente sugli obiettivi formativi contenuti

nel Piano. Circa l'85% risultava al corrente di tale informazione: tale quota sale ulteriormente tra coloro che hanno un titolo di studio più elevato, i più giovani e che rivestono incarichi di responsabilità.

Graf.2.15 Il lavoratore è stato messo al corrente degli obiettivi formativi (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Questo tipo di informazione è stata veicolata essenzialmente dall'impresa attraverso comunicazioni definite ufficiali (per il 72%). È del resto del tutto naturale che una volta che sia stato concordato, anche con la componente sindacale, quali siano i soggetti beneficiari della formazione, spetta poi all'impresa dare comunicazione ai diretti interessati circa gli obiettivi che il processo formativo intende raggiungere. Il semplice 'essere messi al corrente' è un atto formale che si inquadra nelle relazioni ordinarie tra lavoratore e impresa. Semmai stupisce che si rilevi una quota non secondaria che sia venuta a conoscenza degli obiettivi attraverso canali informali (24%).

Tab.2.31 Da chi è stato messo al corrente

	V. %
Dall'impresa, attraverso comunicazioni ufficiali	71,8
Dal sindacato, attraverso comunicazioni ufficiali	1,1
Dall'Ente bilaterale	2,8
Sono venuto a conoscenza informalmente	24,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il veicolo informale sembra essere stato significativo soprattutto per gli inquadramenti maggiormente esecutivi in impresa (addetti di segreteria e impiegati di amministrazione), a testimonianza che il problema possa essere legato al funzionamento del circuito informativo di tipo verticale, dall'alto al basso.

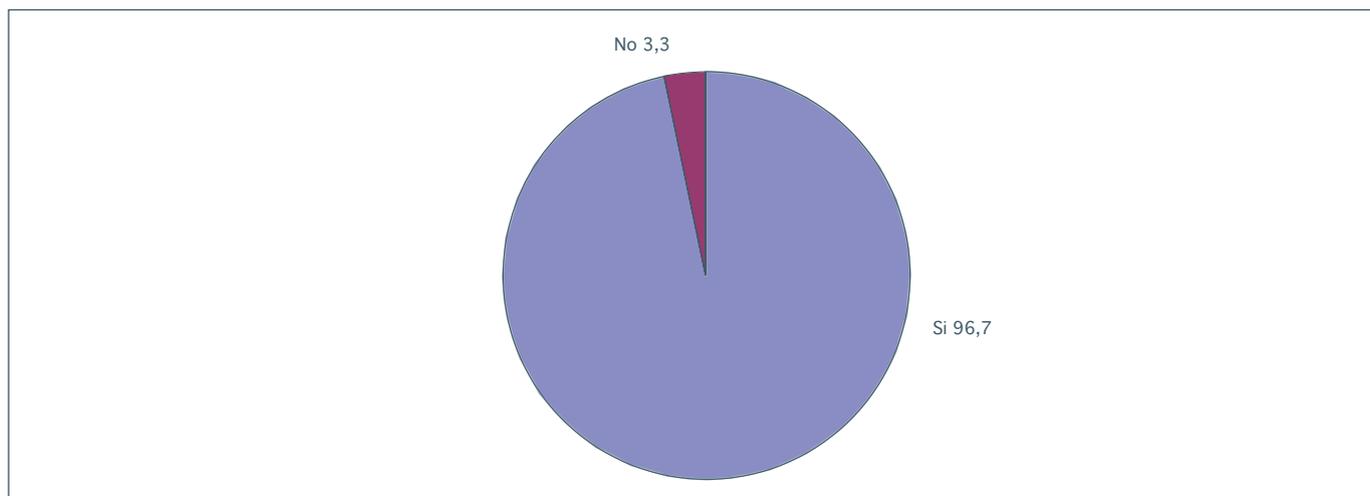
Tab.2.32 Da chi è stato messo al corrente rispetto all'inquadramento professionale (Val.%)

	Operaio	Addetto di segreteria	Impiegato in amministrazione	Impiegato non amministrativo o di segreteria	Quadro
Dall'impresa, attraverso comunicazioni ufficiali	0,0	75,0	62,5	78,3	70,0
Dal Sindacato, attraverso comunicazioni ufficiali	0,0	0,0	0,0	1,2	3,3
Dall'ente Bilaterale	0,0	0,0	4,2	1,2	6,7
Sono venuto a conoscenza informalmente	100,0	25,0	33,3	19,3	20,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il ruolo dell'impresa sembra consolidarsi maggiormente nella fase di realizzazione del corso. In questo caso la quasi totalità degli intervistati (97%) ha avuto la percezione che l'azienda fosse pienamente impegnata.

Graf.2.16 Percezione da parte del lavoratore della partecipazione dell'azienda alla realizzazione del corso (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Il livello di tale impegno è estremamente variabile e può assumere diverse sfumature: certamente le imprese adottano contemporaneamente diverse strategie di partecipazione (gli intervistati hanno mediamente individuato due/tre tipologie di partecipazione per impresa). La modalità maggiormente indicata vede l'impresa informarsi genericamente e informalmente sul processo formativo e sulla sua qualità (circa 76%). Accanto a questa modalità le aziende sembrano essere maggiormente interessate a funzioni di controllo rispetto ai diversi aspetti del processo formativo, sia promuovendo la compilazione di test e questionari (58% dei casi), sia monitorando direttamente l'esito della formazione (50%). Queste modalità di partecipazione sono tipiche di imprese che hanno scelto di affidare a organismi o enti esterni la gestione della propria formazione.

Meno rilevante, nel complesso, è l'intervento diretto sul processo formativo: in particolare spiccano quelle imprese che mettono a disposizione anche propri docenti, che possono essere a loro volta sia consulenti esterni direttamente scelti dall'impresa, sia gli stessi lavoratori (45%).

Tab.2.33 In quale modo si è manifestata tale partecipazione

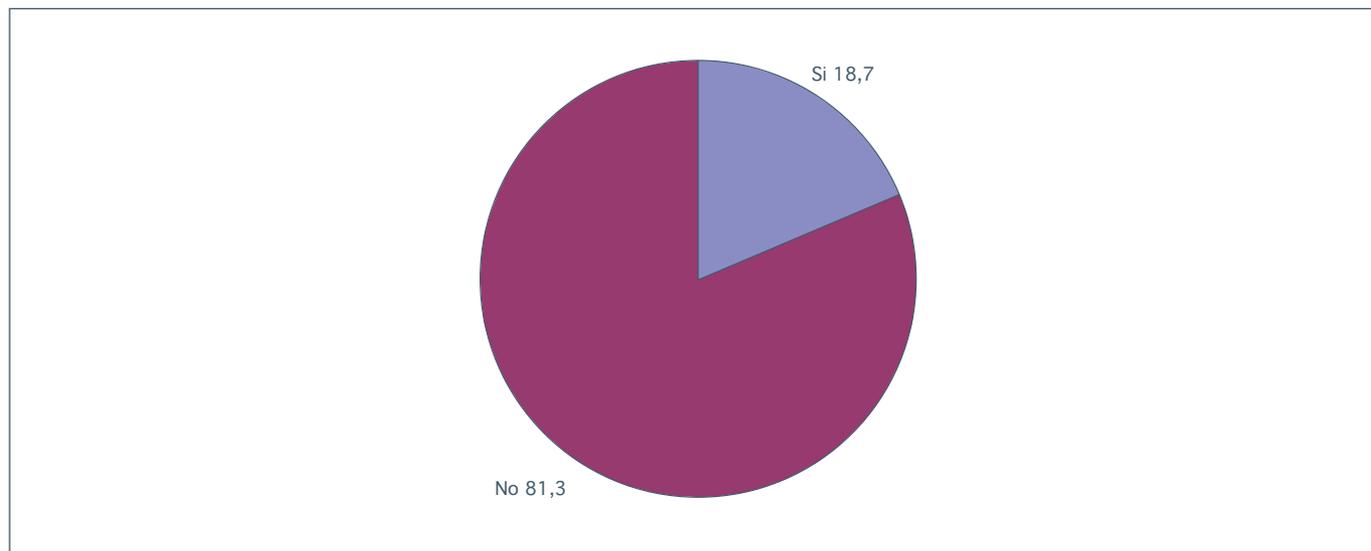
	V.%
Ha messo a disposizione propri docenti	44,9
Ha richiesto ai lavoratori la compilazione di questionari/test	58,5
Si è informata, genericamente e/o informalmente sul processo formativo e sulla sua qualità	75,8
Ha monitorato l'esito della formazione attraverso colloqui con il lavoratore (di gruppo o individuali)	50,2
Altro	2,4
<b>Totale</b>	<b>231,8</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

La percezione di una bassa partecipazione da parte del sindacato alla realizzazione delle iniziative di formazione (il 19% l'ha così rilevata), va attentamente riportata al ruolo e alla presenza che il sindacato svolge nelle politiche di formazione dell'impresa (Graf.2.17). In questo senso occorre distinguere tra grandi, piccole e medie imprese. Per le prime, che sono numericamente una minoranza, la componente sindacale, al pari di quella datoriale, ha piena rappresentanza in azienda e presumibilmente prende parte anche alle fasi di realizzazione del Piano formativo. Al contrario, nel caso delle imprese micro, piccole e in parte medie, le due parti che hanno contrattato e firmato il Piano formativo appartengono a un livello superiore (territoriale, settoriale, di categoria) all'impresa stessa: in questo senso è evidente che vengano demandate a quest'ultima, con il supporto di enti e organismi specializzati, tutte le parti relative alla realizzazione e al controllo della formazione. Il sindacato può presidiare aspetti peculiari, legati in particolare alla garanzia dell'accesso potenziale per tutti lavoratori che rientrano nel target individuato dal Piano formativo, o alla partecipazione diretta per lo sviluppo di quelle tematiche che ineriscono strettamente le materie sindacali.

Graf.2.17 Percezione da parte del lavoratore della partecipazione del sindacato alla realizzazione del corso (Val.%)



Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

Per quanti l'hanno percepita, la partecipazione dei sindacati ha avuto un ruolo essenzialmente informativo (85%), e nei casi in cui essi sono intervenuti direttamente si conferma quanto espresso in precedenza; ossia una partecipazione ad aspetti riconducibili al loro ruolo peculiare (ad esempio, la promozione di specifici moduli formativi legati a tematiche come il diritto sindacale o la sicurezza nei luoghi di lavoro).

Tab.2.34 In quale modo si è manifestata tale partecipazione

	V. %
Si è informato, genericamente e/o informalmente, sul processo formativo	85,0
Ha promosso la realizzazione di specifici moduli formativi (esempio: diritto sindacale, sicurezza, ecc)	45,0
Ha messo a disposizione informazioni sul contenuto del corso e/o sulle opportunità da questo offerto	45,0
Ha monitorato l'esito della formazione attraverso colloqui con il lavoratore (di gruppo o individuali)	30,0
Ha promosso il riconoscimento delle competenze acquisite	32,5
Altro	5,0
<b>Totale</b>	<b>242,5</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

La risposta di coloro che ritengono che il sindacato sia poco presente in azienda (il 48% circa) andrebbe ovviamente rapportata alla dimensione d'impresa in cui lavorano. L'elevata presenza di risposte, "altro", ossia di tipo spontaneo (sono oltre il 41%), rimanda ad una difficoltà oggettiva di definire, in termini di aspettative, il ruolo del sindacato rispetto alla realizzazione della formazione (la quasi totalità di risposte aperte si è tradotta in un laconico "non so").

Tab.2.35 Motivi di disinteresse da parte del sindacato

	V.%
Il sindacato è poco presente in azienda	47,7
I rappresentanti dei sindacati non hanno, su questo tema, le competenze necessarie per poter efficacemente interagire con la parte datoriale	10,9
La formazione è stata erogata da strutture terze che non hanno coinvolto il sindacato	20,7
Altro	41,4
<b>Totale</b>	<b>120,7</b>

Fonte: Elaborazioni GFK - Eurisko

La tabella deriva dall'elaborazione delle risposte a un quesito a risposta multipla, pertanto la somma dei valori percentuali è superiore a 100,0.

## 5. Indicazioni emerse

Ogni tipo di indagine campionaria, specialmente se orientata alla raccolta di valutazioni ed opinioni su esperienze formative pregresse, sconta in buona parte la variabilità delle percezioni dell'utenza (imprese e lavoratori). Le percezioni sono il risultato complesso di elaborazioni individuali e personali (anche per conto dell'impresa risponde un individuo) basate sul proprio vissuto formativo ed educativo e sul vissuto dell'impresa nei suoi rapporti con la formazione. Giocano poi un ruolo rilevantissimo le aspettative, sia quelle maturate nei confronti della singola esperienza, sia quelle generali, che chiamano in causa non solo gli aspetti legati alla crescita e allo sviluppo delle competenze professionali, ma anche quelle legate allo sviluppo della carriera (nel caso dei lavoratori) e della competitività e produttività aziendale (nel caso delle imprese).

Certo è che i giudizi espressi sono estremamente positivi e incoraggianti.

Molte delle variabili sottoposte al giudizio non dipendono direttamente dall'attività di For.Te. Che i servizi di consulenza reperibili sul mercato si siano rivelati di qualità (quasi sempre buona, spesso eccellente); che l'offerta formativa si sia concentrata prevalentemente sullo sviluppo delle competenze professionali con risultati tangibili sul processo lavorativo (percepito in tal modo, sia delle imprese, sia dai lavoratori); che si sia registrata una generale soddisfazione anche dal punto di vista strettamente organizzativo: tutto ciò, in una certa misura, sfugge al controllo e alle possibilità di manovra del Fondo. Ciò vale anche per l'area di insoddisfazione, pur contenuta e marginale.

Tuttavia, è altrettanto chiaro che al centro del processo c'è il Fondo, nel suo ruolo fondamentale di intermediazione, di selezione delle proposte, di distribuzione delle risorse finanziarie disponibili.

Il raggiungimento di risultati così incoraggianti si deve ad un corretto ed equilibrato rapporto tra le componenti, che a diverso titolo, hanno partecipato alla definizione e alla realizzazione dei Piani:

- il Fondo, che ha fornito gli strumenti (e il filtro corretto) in grado di rendere plausibile e realizzabile iniziative che hanno risposto alle aspettative dei lavoratori e delle imprese;
- le Parti sociali, che evidentemente hanno sottoscritto Piani formativi validi ed aderenti ai fabbisogni reali delle imprese;
- le imprese stesse, che hanno saputo scegliere i partner per la realizzazione delle attività, riservandosi un ruolo di attenta osservazione e valutazione sulle ricadute in azienda e sui processi di produzione.

In termini di aspettative e di miglioramento della qualità, For.Te. è chiamato a mantenere l'obiettivo di avvicinare ancora di più i Piani da esso finanziati alle effettive necessità dei lavoratori, garantendo l'accesso a opportunità qualificate e composite (sia per quanto riguarda la gamma delle tematiche, sia per quanto riguarda le metodologie utilizzate).

Al Fondo le imprese richiedono invece maggiore velocità e snellezza procedurale e la trasmissione di informazioni chiare sulle modalità di adesione e di accesso ai finanziamenti. Il Conto Individuale Aziendale è già una risposta importante in questo senso e le imprese l'hanno già percepita come tale.

Già si è accennato, comunque, alle garanzie e ai vantaggi connessi con l'applicazione di corrette (anche se apparentemente complesse) procedure. Il Fondo, attraverso un miglioramento della sua attività informativa e di assistenza, sta senz'altro facilitando il lavoro delle imprese e delle strutture formative affidatarie delle attività, senza rinunciare a quel rigore (anche procedurale e formale) che ha permesso fino ad ora di promuovere e selezionare iniziative formative che hanno registrato alto gradimento.

## I focus group

Dai 4 focus group seguiti all'indagine telefonica - cui sono stati chiamati a partecipare lavoratori e responsabili della formazione di aziende e associazioni di categoria - è emerso che la formazione occupa un ruolo fondamentale ed è considerata un valore imprescindibile per il lavoratore e per l'azienda.

Per il lavoratore, che acquisisce competenze, raggiunge maggiore consapevolezza delle proprie capacità, si percepisce come risorsa, guadagna una visione più ampia della realtà in cui opera.

Per l'azienda che, investendo sulle competenze individuali, incrementa il suo potenziale in termini di produttività e standard qualitativi, e la sua competitività sul mercato. Cresce l'investimento in formazione. In alcuni casi la formazione è stata di fondamentale supporto per la riorganizzazione interna all'azienda, in altri la formazione è parte integrante della sua attività e ha carattere continuativo.

Contro il rischio di formazione "calata dall'alto", in cui esiste uno scollamento tra le proposte e i bisogni reali dei destinatari, l'istituzione dei Fondi risulta, per il campione esaminato, di fondamentale importanza perché l'accesso ai finanziamenti su richiesta e la verifica sulla qualità della formazione erogata ne garantiscono lo svolgimento corretto e adeguato.

Permangono delle difficoltà. Fasce di lavoratori dipendenti - soprattutto quelli di livello socio-culturale inferiore e con maggiore anzianità - vivono l'offerta di corsi di formazione come una messa in questione della loro storia professionale, e non mancano coloro che ritengono di non aver bisogno di alcun genere di formazione.

Non viene ritenuto agevole il finanziamento di modalità di formazione alternative, più mirate, che vanno al di là della sessione d'aula tradizionale - come il *coaching* individuale e la formazione di affiancamento (*one to one*). Complessa è giudicata la presentazione, completa e articolata, di Piani formativi (ci si riferisce in particolare a quelli settoriali e territoriali) che siano in grado di aderire ai bisogni formativi di più aziende partecipanti.

Nell'esperienza dei lavoratori, la formazione risulta deficitaria se: il corso è tenuto da docenti poco competenti; il progetto formativo non prevede attività pratiche da affiancare a momenti più teorici; manca una verifica *ex post* di quanto è stato appreso durante le attività. Dalla maggioranza delle aziende, la formazione viene erogata a tutti i livelli professionali, in orario di lavoro, con l'aiuto di finanziamenti esterni che vengono integrati.

Il volume economico medio della formazione autofinanziata risulta molto più contenuto rispetto a quanto si riceve dai Fondi. Si rileva che i Fondi, in tempo di crisi, hanno permesso alle aziende di non rinunciare alla formazione.

Le proposte formative attivate dalle aziende sono numerose e riconducibili a 4 macro aree:

- formazione tecnico-specialistica, legata al settore di attività dell'azienda (es. conoscenza di programmi informatici e altri strumenti di lavoro, tecniche di vendita);
- formazione finalizzata all'acquisizione di competenze relazionali (*soft skills*): gestione del conflitto, gestione dello stress lavorativo, *leadership*, lavoro in team, comunicazione;
- formazione linguistica;
- formazione obbligatoria: sicurezza, norme igienico-sanitarie, ecc..

Quanto alla decisione relativa ai Piani formativi da attivare, emerge che:

- nelle grandi e medie aziende riguarda il responsabile della formazione o è il frutto della collaborazione tra i responsabili dei diversi settori e l'ufficio del personale;
- nelle piccole è conferita alle Associazioni di categoria che si fanno promotrici della formazione proponendo dei piani sulla base di un'analisi dei bisogni delle diverse realtà.

Si riconosce l'importanza di rendere partecipi tutti gli attori sociali nella messa a punto del Piano formativo, al fine di ottenere una formazione quanto più possibile aderente ai bisogni. Per mettere in pratica questo principio, di non facile gestione, si ricorre all'analisi di clima aziendale, alle interviste individuali ai responsabili di settore, ai questionari di valutazione *ex post* dei corsi, anche con l'uso della rete interna aziendale. Anche se non vengono riportate esperienze di effettiva partecipazione alla progettazione degli interventi formativi, c'è nei lavoratori la convinzione che l'azienda per la quale lavorano sia comunque attenta ai loro bisogni; ci si sente perciò autorizzati e legittimati ad avanzare proposte o anche a esprimere dissenso per le attività indicate.

Circa il livello di partecipazione delle rappresentanze sindacali ai diversi momenti del processo formativo, si rileva che, nelle aziende in cui esiste una rappresentanza interna, il sindacato propone e partecipa alla definizione dei Piani formativi e ne monitora la messa in atto, anche se la fase di progettazione operativa è di fatto lasciata all'azienda. In alcuni casi, il sindacato è anche promotore dell'attivazione di Piani formativi finanziati. Dove non esiste una rappresentanza interna, il sindacato si limita ad una condivisione delle linee complessive del progetto formativo, senza effettiva partecipazione.

Il bilancio nel rapporto con i sindacati appare positivo, anche se non privo di incomprensioni e resistenze reciproche. Generale è l'auspicio che la rappresentanza sindacale eserciti un ruolo che sia sempre più propositivo, tale da far passare il messaggio dell'importanza della formazione come valore aggiunto.

Su For.Te. il giudizio delle aziende è positivo. Il grado di soddisfazione si basa sul riconoscimento della volontà di For.Te. di rispondere al meglio a esigenze di realtà produttive diverse, come la stessa ricerca dimostra. For.Te. ha messo in atto cambiamenti concreti per migliorarsi e offre oggi un servizio più elevato, attento e competente. Dai focus è emerso che il Fondo da semplice erogatore di risorse si configura sempre più come "partner delle aziende e dei soggetti attuatori".

Apprezzate sono la riduzione dei tempi di approvazione dei Piani formativi, l'assistenza nell'attuazione dei Piani, l'implementazione della piattaforma informatica.

I dipendenti, che pure non hanno una conoscenza approfondita del Fondo, considerano elevato il livello qualitativo della formazione finanziata: per i temi trattati, la qualità dei docenti, il riscontro nella pratica professionale.

Tra i punti di debolezza si citano le procedure che, per quanto alleggerite, risultano ridondanti, le difficoltà di Piani formativi progettati per più aziende, i tempi di finanziamento.

Da questo punto di vista l'istituzione del CIA (Conto Individuale Aziendale), viene vissuta come un'opportunità per avere accesso certo ai finanziamenti e presentare Piani formativi in tempi rapidi e programmabili

Il campione dei focus indica alcuni interventi migliorativi:

- alleggerimento ulteriore delle procedure;
- maggiore enfasi sulla qualità della formazione, sull'utilità dei corsi erogati e minore richiesta di dettagli nella fase *ex ante* (viene apprezzato il fatto che For.Te. ha già compiuto dei passi avanti in questa direzione, dimostrandosi più flessibile nel permettere variazioni ai Piani durante il loro svolgimento);
- finanziamento di modalità di formazione alternative ai corsi in aula;
- attenzione ad alleggerire l'esposizione economica dell'azienda promotrice, anche al di là dei meccanismi attuali.

For.Te. può svolgere un ruolo ancora più attivo nella promozione della formazione:

- sviluppando la consapevolezza circa il valore e l'utilità della formazione ai vari livelli (dal singolo individuo all'azienda nel suo complesso), soprattutto nelle realtà meno evolute;
- offrendo garanzie sulla qualità della formazione che finanzia attraverso *partnership*/accreditamenti con enti di formazioni qualificati e competenti;
- favorendo la conoscenza e la diffusione di metodologie per la formazione alternative alla formazione d'aula (formazione a distanza, *coaching*, addestramento *one to one*, ecc).



Parte III

Percorsi di integrazione tra i sistemi  
di formazione continua



# Capitolo 1

## Gli strumenti pubblici per la formazione continua

### 1. Premessa

Oltre ai Fondi interprofessionali, esistono strumenti pubblici nazionali che finanziano la formazione dei lavoratori. Si tratta della legge 236/93, della legge 53/00 e delle altre risorse, in particolare del Fondo sociale europeo, gestite dalle Regioni.

Descrivere il loro impatto, in termini quantitativi, sul sistema della formazione continua in Italia significa anche evidenziare l'impegno del nostro Paese per l'aggiornamento, la riconversione, la qualificazione e riconversione dei lavoratori delle imprese private e valutare, nel contempo, il peso di For.Te.

Al fine di armonizzare l'attività dei vari soggetti impegnati nello sviluppo di un sistema di formazione continua in Italia, nell'aprile 2007 è stato sottoscritto, tra Ministero del Lavoro, Parti sociali e Regioni, un Accordo nel quale, alla luce della nuova presenza dei Fondi, viene posta la necessità di costruire un sistema nazionale che coordini strategicamente soggetti, compiti e azioni.

L'Accordo non chiarisce come favorire l'integrazione e lascia alle parti la possibilità di individuare modalità operative idonee.

In questo quadro, sono stati sottoscritti Accordi regionali tra le Parti sociali e le Amministrazioni locali, finalizzati a favorire l'integrazione tra i diversi interventi di formazione continua.

Partendo dall'analisi dei contenuti degli Accordi regionali, in un quadro comune di lettura, sono state individuate aree e modalità di confronto con gli attori impegnati nella programmazione di interventi di formazione continua. L'obiettivo è comprendere se sia possibile in tutti i territori una coerente programmazione delle attività svolte dai vari soggetti, Ministero del lavoro, Fondi, Regioni e Province.

### 2. I Programmi operativi regionali Fse 2007-2013

#### *2.1 La programmazione 2007-2013*

L'Asse Adattabilità dei Por e dei Pon Fondo sociale europeo 2007-2013 nei due obiettivi "Convergenza" e "Competitività Regionale e Occupazione" rappresentano il naturale riferimento degli Accordi regionali ai fini dello sviluppo di sistemi regionali sinergici che realizzino forme di integrazione tra le diverse fonti di finanziamento della formazione continua. Risulta perciò necessario ricostruire il percorso negoziale che ha definito le strategie d'intervento nazionale a valere sull'Asse Adattabilità, seguendo le varie tappe che partono da quanto previsto dalla politica di coesione e dalla strategia di Lisbona.

La politica di coesione contribuisce all'attuazione della strategia di Lisbona attraverso il rafforzamento dell'integrazione economica e politica, lo sviluppo delle reti infrastrutturali e l'accesso ai servizi di interesse generale, il miglioramento delle competenze dei cittadini comunitari.

Nel 2006<sup>22</sup> sono stati adottati gli Orientamenti strategici comunitari (Osc) per la coesione economica, sociale e territoriale che rappresentano un contesto indicativo per gli Stati membri per l'elaborazione dei quadri strategici di riferimento nazionali ed i programmi operativi per il periodo 2007-2013.

Il nuovo contesto della politica di coesione punta alla concentrazione tematica e geografica degli interventi che, nel rispetto del criterio di semplificazione degli strumenti operativi, individua tre obiettivi principali:

- Convergenza: sostenere lo sviluppo con la creazione di posti di lavoro negli Stati membri e nelle regioni meno sviluppate;
- Competitività regionale e occupazione: anticipare e promuovere il cambiamento al di fuori delle regioni in ritardo di sviluppo;
- Cooperazione territoriale ed europea: promuovere uno sviluppo armonioso ed equilibrato del territorio dell'Unione.

Gli Osc indirizzano i programmi della politica di coesione verso tre priorità:

- a) rendere più attraenti gli Stati membri, le regioni e le città migliorando l'accessibilità, garantendo servizi di qualità e salvaguardando le potenzialità ambientali;
- b) promuovere l'innovazione, l'imprenditoria e lo sviluppo dell'economia della conoscenza mediante lo sviluppo della ricerca e dell'innovazione, comprese le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- c) creare nuovi e migliori posti di lavoro attirando un maggior numero di persone verso il mercato del lavoro o l'attività imprenditoriale, migliorando l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese e aumentando gli investimenti nel capitale umano.

In riferimento ad esse il Consiglio europeo ha adottato una serie unica di linee guida che riunisce gli orientamenti generali di politica economica e quelli della Strategia europea per l'occupazione (Seo), integrando quindi le diverse politiche volte a promuovere la crescita e l'occupazione.

In termini di sviluppo del capitale umano, le linee guida per l'occupazione evidenziano tre punti per le politiche degli Stati membri:

- far sì che un maggior numero di persone arrivi e rimanga sul mercato del lavoro e modernizzare i sistemi di protezione sociale;
- aumentare gli investimenti nel capitale umano migliorando l'istruzione e le competenze;
- migliorare *l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese* e rendere più flessibile il mercato del lavoro.

Il miglioramento dell'adattabilità dei lavoratori ha assunto una particolare importanza di fronte alle pressioni sempre più forti esercitate dalla globalizzazione, con le sue crisi commerciali/finanziarie violente e inaspettate e il costante rinnovamento tecnologico. Gli Stati membri sono stati invitati a favorire al tempo stesso flessibilità e sicurezza occupazionale e ridurre la segmentazione del mercato del lavoro, tenendo nella debita considerazione il ruolo delle Parti sociali. Il raggiungimento di tale obiettivo si fonda sull'elaborazione di strategie e sistemi di formazione permanente, compresi i Fondi regionali e settoriali, per aumentare gli investimenti delle imprese e la partecipazione dei lavoratori alla crescita.

---

<sup>22</sup> Decisione del Consiglio del 6-10-2006

Il Quadro strategico nazionale (Qsn) 2007-2013<sup>23</sup> contiene l'elenco dei programmi regionali e della relativa dotazione finanziaria assegnata a ciascuno di essi.

La strategia adottata individua quattro macro-obiettivi:

- sviluppare i circuiti della conoscenza;
- accrescere la qualità della vita, la sicurezza e l'inclusione sociale nei territori;
- potenziare le filiere produttive, i servizi e la concorrenza;
- internazionalizzare e modernizzare l'economia, la società e le Amministrazioni, che costituiranno il riferimento costante per l'attuazione della politica regionale.

Il percorso partenariale di costituzione del Quadro ha portato all'identificazione di dieci priorità, ognuna delle quali si coniuga a un preciso macro-obiettivo.

Con la priorità 1, *Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane*, l'Italia - riconoscendo che il successo competitivo e il raggiungimento di adeguati standard di benessere e di coesione sociale derivano in primo luogo dalla diffusione di alti livelli di competenze e capacità di apprendimento permanente nella popolazione - s'impegna ad uno sforzo supplementare per raggiungere gli obiettivi condivisi in sede europea per il 2010. Si identificano quindi obiettivi riconducibili alle linee guida integrate per la crescita e l'occupazione, con riferimento particolare agli orientamenti per l'occupazione 2005-2008. Nel suo ambito sono compresi i temi della strategia di Lisbona, tra cui l'adattabilità al mondo del lavoro.

Il tema dell'adattabilità si riconduce all'obiettivo generale 1.4, *Migliorare la capacità di adattamento, innovazione e competitività delle persone e degli attori economici del sistema*. Esso si sostanzia: nello sviluppo ulteriore del sistema di formazione continua; nella promozione dell'innovazione e della crescita di produttività con una migliore organizzazione e qualità del lavoro; nello sviluppo di politiche e servizi per l'anticipazione e gestione del cambiamento; nella promozione di capacità competitive e dell'imprenditorialità.

Gli obiettivi specifici nei quali si articola sono:

- a) *sostenere politiche di formazione e politiche di anticipazione indirizzate alla competitività delle imprese*. L'obiettivo tende all'istituzione di sistemi di osservazione dei cambiamenti e delle tendenze nell'organizzazione del lavoro a livello aziendale, territoriale, settoriale, nazionale e internazionale, in grado di sostenere l'innovazione e di permettere alle imprese di monitorare i mercati e introdurre mutamenti nell'organizzazione del lavoro ai fini di una maggiore competitività. Si prevede anche di rendere disponibili per le imprese "pacchetti" di politiche integrate, a sostegno delle trasformazioni necessarie alla competitività. Si ravvisa, inoltre, la necessità di far sì che le imprese siano "soggetti attivi" nella progettazione e nella realizzazione di attività formative coerenti con le proprie esigenze. Questione di rilievo è la formazione dei responsabili delle risorse umane e dei rappresentanti dei lavoratori. L'obiettivo implica un elevato grado di condivisione di scelte e di definizione di modalità organizzative tra i partner sociali e la capacità di raccordarsi con il mondo delle imprese, con gli enti locali e con le autonomie funzionali del territorio.

---

<sup>23</sup> Il QSN è stato adottato con deliberazione CIPE il 22 dicembre 2006

b) *Indirizzare il sistema di formazione continua a sostegno della capacità di adattamento dei lavoratori.* Lo sviluppo e il potenziamento della formazione continua richiede il confronto e l'accordo con le Parti sociali e la definizione di modalità organizzative in grado di allargare la platea di destinatari, assicurare innovazione nei contenuti, qualità e continuità degli interventi e messa a regime degli elementi innovativi. Una particolare attenzione deve essere posta già in fase di programmazione degli interventi, in modo da definire percorsi diversificati in funzione delle diverse esigenze dei beneficiari. La programmazione degli interventi formativi rivolti agli adulti dovrà considerare la necessità di promuovere l'“invecchiamento attivo” della popolazione per favorirne la permanenza sul mercato del lavoro. Sarà indispensabile attuare anche politiche per la promozione e l'accesso, in particolare dei lavoratori con bassa qualificazione; politiche di contrasto alle discriminazioni e di valorizzazione della risorsa degli immigrati, in particolare sui luoghi di lavoro; politiche di conciliazione (politiche degli orari, dei tempi, accesso ai servizi per l'infanzia, gli anziani, ecc.) per favorire l'accesso alla formazione continua, in particolare da parte delle donne; interventi per contrastare l'esclusione delle donne dal lavoro e la segregazione occupazionale e promuoverne l'accesso ad occasioni di formazione qualificate. Gli interventi rivolti al *management* della ricerca dovrebbero riuscire a coniugare i saperi teorici e quelli pratici.

Sulla priorità 1 si concentrano i Fondi strutturali europei e, in particolare, il Fondo sociale europeo (Fse), che costituisce lo strumento finanziario principale a sostegno della Strategia europea per l'occupazione (Seo).

Gli interventi di formazione indicati dalla strategia nazionale Fse si articolano secondo le scelte e le peculiarità dei diversi contesti regionali, per conseguire risultati in termini di:

- a) adattabilità di lavoratori, imprese e imprenditori;
- b) occupabilità e inserimento sostenibile nel mercato del lavoro;
- c) inclusione sociale e lotta alle discriminazioni ai fini dell'integrazione nel mercato del lavoro;
- d) valorizzazione del capitale umano;
- e) sviluppo e rafforzamento della transnazionalità e dell'interregionalità;
- f) rafforzamento della *capacity building*;

La strategia per l'adattabilità dei lavoratori pubblici e privati, delle imprese e degli imprenditori implica il miglioramento della competitività dei sistemi produttivi, anche attraverso politiche di anticipazione dei cambiamenti, la promozione dell'imprenditorialità, lo sviluppo di servizi e il sostegno ai processi di internazionalizzazione delle Pmi. Comporta, inoltre, lo sviluppo di sistemi di formazione continua, il miglioramento della qualità e dell'organizzazione del lavoro che consentano la conciliazione tra vita lavorativa e familiare, la salvaguardia dei livelli e della stabilità dell'occupazione e la promozione della mobilità geografica e professionale.

Una particolare attenzione è dedicata all'investimento nelle risorse umane come fattore di sviluppo e fondamento della competitività di sistemi produttivi, nonché come strumento di inclusione sociale. L'approccio è quello dell'apprendimento permanente (dall'istruzione e formazione di base alla formazione continua e permanente). Tra le direttrici fondamentali degli interventi segnaliamo: miglioramento della qualità della formazione; aumento dei tassi di copertura per le varie tipologie di soggetti; maggiore inclusività dei sistemi di istruzione e formazione; rafforzamento della formazione continua in un'ottica di integrazione tra le attività dei Fondi interprofessionali e gli altri interventi. Centrali gli interventi previsti a sostegno dei sistemi di istruzione e formazione: certificazione delle competenze e standard, orientamento, diffusione delle nuove tecnologie.

Il Fse nella programmazione 2007-2013, ha contribuito complessivamente all'approvazione di 24 programmi:

- 19 programmi regionali;
- 2 programmi per le Province autonome;
- 1 programma per obiettivo Competitività: "Azioni di Sistema" Mlps;
- 2 programmi per obiettivo Convergenza: "Competenze per lo sviluppo" Mpi; "Governance e azioni di sistema" Mlps.

All'Asse Adattabilità sono state complessivamente assegnate risorse per un importo pari a € 2.411.633.779 che rappresentano il 15.74% dell'intera programmazione Fse e, nel dettaglio, il 21.8% e il 9.7% della programmazione Fse, rispettivamente dell'obiettivo Competitività e dell'obiettivo Convergenza.

## 2.2 Il Pon Governance e azioni di sistema – obiettivo Convergenza

La sua strategia è orientata al conseguimento del seguente obiettivo strategico complessivo: *supportare la capacità istituzionale e di governo delle politiche per il conseguimento degli obiettivi europei per il lifelong learning e l'occupazione e promuovere e rafforzare, nel quadro di riferimento nazionale, l'innovazione, la qualità e l'integrazione dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro.*

In coerenza con i Por, vuol contribuire al rafforzamento di due macro-obiettivi: *nuovi e migliori posti di lavoro e investimenti sul capitale umano.*

In particolare gli interventi programmati nell'Asse *Capitale umano* richiedono una costante interazione con il Ministro della Pubblica Istruzione ai fini dell'integrazione tra i sistemi di istruzione e formazione e il raccordo con il lavoro. Tra le attività comuni avviate si segnalano il Libretto formativo del cittadino e l'individuazione delle figure professionali standard.

In riferimento alla formazione continua, il Pon evidenzia il decollo dei Fondi interprofessionali e la necessità di garantire sinergie in sede di programmazione territoriale e raccordi con la formazione permanente.

Asse d'intervento A è l'Adattabilità (*contribuire, agendo sui sistemi, ad accrescere l'adattabilità dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori e a promuovere l'innovazione organizzativa nei contesti lavorativi*) da cui discendono le seguenti priorità:

- *promuovere un'articolata e puntuale conoscenza del mercato del lavoro in ordine ai principali fenomeni emergenti;*
- *promuovere politiche di accompagnamento alla mobilità lavorativa e professionale e supportare i processi di riforma;*
- *favorire una migliore organizzazione, qualità e sicurezza del e sul lavoro;*
- *sviluppare politiche per l'anticipazione e gestione dei cambiamenti e promuovere il dialogo sociale.*

Le azioni previste mirano, in primo luogo, a potenziare i diversi sistemi di osservazione e monitoraggio del mercato del lavoro e dell'occupazione e, sul versante della formazione continua, a favorire il coinvolgimento delle Pmi e dei lavoratori meno qualificati o in mobilità lavorativa.

Il totale delle risorse destinate a tale asse risulta essere pari a € 93.214.397 corrispondente al 18% dell'intera dotazione del programma.

## 2.3 Il Pon Azioni di sistema – obiettivo Competitività regionale e Occupazione

Il programma è orientato a: *promuovere e rafforzare il quadro di riferimento nazionale dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro per il conseguimento degli obiettivi europei di lifelong learning e l'occupazione.*

Relativamente all'adattabilità dei lavoratori, vuole promuovere azioni per la conoscenza dell'attuazione delle politiche del lavoro e della formazione continua.

In questo ambito le linee strategiche verranno realizzate attraverso le stesse priorità dell'Asse Adattabilità individuate per il Pon Convergenza.

Il totale delle risorse destinate a tale Asse risulta essere pari a € 20.160.000 corrispondente al 28% dell'intera dotazione del programma.

## 3. La legge 236/93

La legge 236/93 rappresenta, per il nostro paese, la prima esperienza di finanziamento pubblico di interventi di formazione per i lavoratori: all'articolo 9, commi 3 e 3 bis, si stabilisce che "il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, le Regioni e le Province autonome possono contribuire al finanziamento di interventi di formazione continua, di aggiornamento o riqualificazione di operatori della formazione professionale [legge 40/87]; interventi di formazione continua a lavoratori occupati in aziende beneficiarie dell'intervento straordinario di integrazione salariale; interventi di riqualificazione o aggiornamento professionale per dipendenti da aziende che contribuiscono in misura non inferiore al 20% del costo delle attività, nonché interventi di formazione professionale destinati ai lavoratori iscritti nelle liste di mobilità.

Mentre nel caso del Fondo sociale europeo l'attività di formazione è programmata, con la legge 236/93 l'azienda utilizza in completa autonomia il contributo erogato dallo Stato.

Con la legge 236/93, il ruolo dell'azienda è primario: essa stessa è, infatti, autorizzata a presentare il progetto o a delegare un ente terzo. Nei bandi Fse è previsto che presentino progetti Enti di formazione, Associazioni di categorie, Enti bilaterali e, in subordine, anche le imprese. La legge 236/93 dà alle imprese il ruolo di "agenzie formative", ruolo ripreso ed amplificato dai Fondi interprofessionali.

L'articolo 9 individua i destinatari degli interventi:

- negli operatori e formatori dipendenti degli Enti nazionali di formazione così come definiti dalla legge n. 40/87;
- nei lavoratori dipendenti da aziende beneficiarie dell'intervento straordinario di integrazione salariale;
- nei lavoratori dipendenti da aziende che contribuiscono in misura non inferiore al 20% del costo delle attività;
- nei lavoratori iscritti nelle liste di mobilità;
- nei soggetti privi di occupazione e iscritti alle liste di collocamento che hanno partecipato ad attività socialmente utili.

Nel tempo la categoria dei beneficiari si è allargata anche ai lavoratori atipici.

La programmazione degli interventi passa attraverso un Comitato di indirizzo, istituito nel 1997.

Sono state individuate, al principio, tre tipologie di intervento:

- *azioni di sistema*, ossia interventi a carattere nazionale, in grado di avviare processi innovativi nel sistema della formazione continua in Italia. L'esperienza si è chiusa nel 1998 e sono stati finanziati 92 progetti;
- *azioni di formazione per gli operatori degli enti di cui alla legge 40/87*. Le prime due circolari hanno finanziato interventi di riqualificazione e riconversione degli operatori degli enti *ex lege* 40/87, art. 1. Anche questa esperienza si è chiusa nel 1998;
- *azioni di formazione aziendale*. È la tipologia di finanziamento ancora prevista. Sono finanziati progetti aziendali e pluriaziendali con contributi limitati per ogni azienda. È previsto un cofinanziamento di almeno 20% del costo complessivo del progetto.

L'intervento formativo è, prioritariamente, rivolto alle Pmi. Le risorse stanziare dal Ministero sono distribuite alle Regioni che stabiliscono la modalità di finanziamento. Alcune Regioni hanno sperimentato la formazione continua a domanda individuale.

Nella programmazione e attuazione degli interventi sono individuabili tre distinti livelli di concertazione, tra le Parti sociali e fra queste e le Istituzioni pubbliche:

- il primo, di livello nazionale, nell'ambito del Comitato di indirizzo per gli interventi di formazione continua;
- il secondo, che si sostanzia nella pianificazione regionale e nelle scelte attuative a livello territoriale;
- il terzo è infine costituito dalla negoziazione sul singolo Piano formativo, che coinvolge le rappresentanze sindacali aziendali o le organizzazioni datoriali e sindacali a livello locale.

Nella strategia attuativa della legge 236/93 si registra una sostanziale svolta nel 2004 quando le Regioni vengono invitate a favorire politiche di integrazione nell'uso delle risorse e a tener conto del contestuale avvio dei Fondi interprofessionali. Si stabilisce inoltre che il 70% delle risorse siano indirizzate a:

- lavoratori con meno di 15 dipendenti;
- lavoratori con contratti di lavoro a tempo parziale, a tempo determinato o a collaborazione coordinata e continuativa, a orario ridotto, modulato o flessibile, a progetto;
- lavoratori di qualsiasi impresa privata collocati in cassa integrazione guadagni ordinaria e straordinaria;
- lavoratori con età superiore a 45 anni;
- lavoratori in possesso del solo titolo di licenza elementare o di istruzione obbligatoria.

Questa scelta nazionale è riconducibile alla necessità di promuovere politiche equitative e di individuare quale target la fascia di addetti meno coinvolta nella formazione. Nuove recenti modifiche stabiliscono che le risorse siano destinate anche al finanziamento di iniziative formative a domanda individuale, sotto forma di voucher che possono interessare: lavoratori coinvolti in processi di mobilità, collocati in cassa integrazione straordinaria o interessati a provvedimenti in materia di ammortizzatori sociali; atipici; con età superiore ai 45 anni; col solo titolo dell'obbligo. Si ribadisce l'assunto che le Amministrazioni regionali e le Province autonome, nella programmazione degli interventi, devono favorire l'integrazione con quanto realizzato dal Fondo sociale europeo e dai Fondi interprofessionali. Un primo elemento di integrazione è dato dal sistema di monitoraggio.

Resta l'esigenza di una "specializzazione" degli strumenti di finanziamento, e di una più generale armonizzazione, che assicuri il coinvolgimento di tutti i soggetti ancora non raggiunti, come i lavoratori autonomi, i titolari delle Pmi, gli artigiani e i soci di cooperative.

## 4. I congedi formativi e la legge 53/00

La legge 53/00 reca disposizioni per il diritto alla formazione e alla cura, per il sostegno della maternità e della paternità, per il coordinamento dei tempi delle città. L'articolo 5 istituisce i congedi per la formazione, mentre l'articolo 6 istituisce congedi per la formazione continua destinati ai lavoratori, occupati e non occupati, per accrescere conoscenze e competenze professionali.

In particolare, l'articolo 6 stabilisce che:

- i lavoratori, occupati e non occupati, hanno diritto di proseguire i percorsi di formazione per tutto l'arco della vita, per accrescere conoscenze e competenze professionali;
- lo Stato, le Regioni e gli Enti locali assicurano un'offerta formativa articolata sul territorio;
- l'offerta formativa deve consentire percorsi personalizzati, certificati e riconosciuti come crediti formativi in ambito nazionale ed europeo;
- la formazione può corrispondere ad autonoma scelta del lavoratore ovvero essere predisposta dall'azienda, attraverso i Piani formativi aziendali o territoriali concordati tra le Parti sociali.

Per la prima volta nel nostro ordinamento la formazione diventa un diritto del lavoratore, un diritto soggettivo che può essere mediato attraverso la contrattazione tra le Parti sociali ma può essere riconosciuto anche in assenza di piani formativi aziendali/territoriali e di specifica contrattazione collettiva, da un intervento pubblico che destina ad esso specifiche risorse.

È inoltre riconosciuto un ruolo fondamentale alle parti sociali nella concertazione dei piani che contengono percorsi individuali.

Il diritto soggettivo dei lavoratori si soddisfa col conseguimento di titoli di studio – della scuola dell'obbligo, della scuola superiore, dell'università – o con la “partecipazione ad attività formative diverse da quelle poste in essere o finanziate dal datore di lavoro”. In sostanza, il congedo per la formazione, in questo caso, si configura come un'esigenza esclusivamente personale del lavoratore, che può dar luogo - se c'è autorizzazione del datore di lavoro - alla concessione di un'aspettativa durante la quale non c'è retribuzione e non opera nessuna copertura previdenziale e retributiva.

Lo strumento del finanziamento dei congedi individuali e di formazione continua individuale può trovare una sponda anche nella programmazione dei Fondi interprofessionali e in particolare di For.Te.; può diventare, ad esempio, uno strumento per raggiungere quei lavoratori che rischiano di essere esclusi da Piani formativi troppo selettivi. In questo caso, la formazione continua individuale costituisce per i lavoratori un'opportunità per la tenuta e lo sviluppo delle proprie competenze e si presta ad essere utilizzata non solo per la frequenza di corsi, ma anche per l'elaborazione di percorsi formativi coerenti con progetti professionali.

Alcune Regioni hanno sperimentato l'integrazione di risorse pubbliche per la formazione individuale dei lavoratori. È il caso del Piemonte, dove i lavoratori, o anche i soggetti inoccupati o disoccupati, o autonomi, inseriti in percorsi di collocazione o ricollocazione professionale, possono qualificarsi o riqualificarsi, partecipando a corsi scelti dal sistema formativo regionale e raccolti in un apposito catalogo dell'offerta formativa creato dalla Regione.

I buoni di formazione hanno un valore massimo di € 3.000 e sono finanziati con tutti gli strumenti pubblici a disposizione; il lavoratore deve garantire un cofinanziamento del 20%.

## Capitolo 2

# *I Fondi interprofessionali e le politiche regionali*

### 1. Le intese nazionali

#### *1.1 Accordo sulla formazione continua dell'aprile 2007*

L'Accordo richiama a una logica di programmazione unitaria l'insieme degli interventi di formazione continua, attraverso l'utilizzo mirato a livello di ciascuna Regione, dei diversi strumenti finanziari disponibili (Fse, leggi 236/93 e 53/00 e Fondi interprofessionali), in coerenza con le politiche di sviluppo concertate tra Regione e Parti sociali. Richiama, altresì, la necessità di costruire un sistema di certificazione delle competenze concordato a livello nazionale. Sollecita il decentramento regionale dei Fondi interprofessionali e promuove la costruzione di un "sistema nazionale di formazione continua, progressivamente ordinato, non concorrenziale ma integrato", alla stregua di quanto accade negli altri Paesi europei. L'Accordo ha l'obiettivo di valorizzare l'integrazione tra diverse fonti di finanziamento. Le parti si impegnano a favorire la presenza in ogni Regione e Provincia autonoma di referenti di ciascun Fondo interprofessionale. Si impegnano, in più, a costruire un sistema di certificazione delle competenze concordato a livello nazionale e a rivedere l'insieme delle procedure di accreditamento dei soggetti che erogano formazione continua, per arrivare a un sistema di regole efficaci in tutto il territorio nazionale impostato su criteri di qualità.

#### *1.2 I Tavoli di concertazione tematici*

Nel corso del 2006 è stato avviato un Tavolo unico per la creazione di un sistema nazionale di certificazione (promosso dal Ministero del Lavoro che coinvolge il Mpi, il Mur, le Regioni e le Parti sociali). Vi sono ancora importanti questioni da affrontare per rendere pienamente condivise e operative le condizioni istituzionali, strutturali e tecnico-scientifiche in grado di sostenere l'impianto complessivo del sistema. L'evoluzione della strategia comunitaria degli ultimi anni, a partire da Lisbona 2000, ha fornito ai governi nazionali il contesto di riferimento per lo sviluppo di sistemi nazionali di certificazione e qualificazione.

Le aree di intervento istituzionali di matrice europea sulle quali i Paesi sono chiamati ad intervenire riguardano:

- l'adesione al costituendo *European qualification framework* (Eqf), che definisce otto livelli comuni di qualificazione;
- l'attuazione di un sistema europeo di trasferimento dei crediti (Ecvet) connesso al sistema Ects di crediti universitari;
- la definizione e messa in campo di dispositivi di valorizzazione dell'esperienza di lavoro e di validazione dell'apprendimento, in stretta relazione con gli attori economici e sociali;
- l'adozione di dispositivi di certificazione e documentazione delle competenze in linea con il quadro unico di trasparenza delle certificazioni (decisione del Parlamento e del Consiglio europeo del dicembre 2004 relativa ad Europass).

Sono state individuate priorità che riguardano:

- un quadro nazionale di standard professionali definiti con la partecipazione delle Istituzioni nazionali, regionali e il coinvolgimento delle Parti sociali;
- un sistema omogeneo e integrato di certificazione delle competenze acquisite;
- un dispositivo di validazione delle competenze acquisite in funzione del riconoscimento dei crediti formativi;
- standard formativi minimi che definiscano le condizioni e le metodologie per l'apprendimento.

Il Tavolo nazionale per la revisione del modello di accreditamento degli Enti di formazione professionale ha portato a una rivisitazione delle risultanze dell'Accordo Stato-Regioni dell'agosto 2002. L'intesa sancita nel 2008 tra i Ministeri del Lavoro, della Pubblica Istruzione, l'Università e la Ricerca, le Regioni e le Province autonome individua un set minimo di principi, criteri, linee di indirizzo e requisiti per l'accreditamento delle strutture formative, in grado di garantire un livello di qualità dell'offerta formativa condiviso da tutte le Amministrazioni territoriali.

Il nuovo modello nazionale di accreditamento soddisfa gli obiettivi del Quadro strategico nazionale per la politica regionale di sviluppo 2007-2013 e si inserisce nel contesto istituzionale della riforma del Titolo V della Costituzione.

### *1.3 L'Osservatorio per la formazione continua*

Istituito nel 2003, l'Osservatorio ha cambiato composizione nel 2006.

L'Osservatorio ben si presta ad assumere il ruolo di luogo unitario di confronto strategico e programmatico, considerate le funzioni che la normativa gli attribuisce:

- elaborare proposte di indirizzo attraverso linee guida valorizzando, per tale finalità, apporti e contributi dei componenti del nuovo organismo e dei soggetti istituzionali che hanno maturato significative competenze d'indirizzo nel campo della formazione continua;
- esprimere pareri e valutazioni in ordine alle attività svolte dai Fondi, anche in relazione all'applicazione delle suddette linee guida.

L'Osservatorio è composto da due rappresentanti del Ministero del Lavoro, quattro rappresentanti delle Regioni designati dalla conferenza permanente, diciotto rappresentanti di ciascuna delle Confederazioni delle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale, il consigliere di parità, componente la commissione centrale per l'impiego.

A oggi l'Osservatorio si è riunito soltanto in due occasioni e la sua attività si è limitata a sostenere la sperimentazione di un sistema nazionale di monitoraggio della formazione continua. Il Ministero del Lavoro, in collaborazione con Isfol e Italia Lavoro, ha solo avviato un sistema di monitoraggio che raccoglie informazioni sugli interventi realizzati dai Fondi.

### 3. Gli Accordi regionali

Di seguito riportiamo una rassegna degli Accordi e intese a livello regionale in tema di integrazione e programmazione di formazione continua, stipulati dal 2003 ad oggi tra Istituzioni, Parti sociali, Organismi bilaterali, Fondi interprofessionali.

Il Quadro sinottico descrive i ruoli degli attori firmatari dei protocolli, le decisioni e gli impegni assunti, le misure e gli strumenti operativi previsti.

#### 2.1 Regione Campania

Con delibera di Giunta regionale n. 587 del 12/05/06 è stato tradotto in Accordo il documento di intenti in materia di formazione continua di Regione Campania e Parti sociali. Il documento - teso ad armonizzare strategie e strumenti, pubblici e privati, con lo scopo condiviso di elevare la qualità dell'offerta di formazione per occupati e migliorare l'accesso alle opportunità di formazione continua - era stato sottoscritto da Assessorato al Lavoro, Confindustria Campania, Fondimpresa, Cgil, Cisl, e Uil Campania.

Con l'Accordo viene istituito un Forum per la formazione continua, con la partecipazione delle Parti sociali e degli Organismi bilaterali e la sperimentazione con essi di percorsi formativi. Gli Organismi bilaterali svolgeranno azioni di monitoraggio e di valutazione qualitativa degli impatti dei percorsi sui lavoratori e sulle aziende; realizzeranno inoltre attività di assistenza tecnica per l'elaborazione di Piani formativi aziendali, pluriaziendali, settoriali nonché azioni di indirizzo per la certificazione delle competenze.

È previsto che "termini e modalità dell'Accordo" siano estesi "agli altri Fondi interprofessionali interessati che operano in Campania, previa adesione degli stessi", ma ciò non è ancora avvenuto.

#### 2.2 Regione Toscana

L'Accordo, sottoscritto nell'ottobre 2007, è finalizzato a connettere gli interventi formativi nel lavoro alle politiche di sviluppo del territorio e, in particolare, alla crescita delle competenze professionali dei lavoratori necessaria all'innovazione organizzativa e produttiva delle imprese. La Regione ha ritenuto auspicabile e opportuno addivenire a un protocollo d'intesa con le parti sociali, nell'ottica di un'interazione e di un coordinamento tra gli interventi dei Fondi e gli interventi attuati dalla Regione Toscana e dalle Province tramite i Fondi comunitari e nazionali finalizzati alla formazione degli occupati, al fine di ottimizzare l'efficacia dei medesimi sul territorio.

Il protocollo prevede sperimentazioni di interventi formativi non coperti dai Fondi interprofessionali e l'istituzione di un Tavolo di lavoro quale sede periodica permanente finalizzata a:

- garantire politiche coerenti per la costruzione di un sistema integrato di formazione continua;
- consentire un utilizzo ottimale delle risorse e sviluppare una strategia comune per garantire uno sviluppo in termini di qualità e di possibilità di accesso alla formazione continua;
- realizzare una programmazione efficace che consenta di armonizzare le rispettive strategie nella logica di trovare risposte in termini di competenza, competitività e capacità di innovazione;

- la sperimentazione dovrà concretizzarsi in forme di coordinamento tali da promuovere il più ampio ricorso da parte delle imprese agli strumenti di formazione continua attualmente disponibili a livello regionale e nazionale e in interventi formativi a favore dei soggetti non coperti (imprenditori, lavoratori atipici e lavoratori inoccupati) dall'attività dei Fondi interprofessionali, a condizione che si realizzi in quelle aziende un intervento formativo a anche per i lavoratori dipendenti.

### 2.3 Regione Veneto

Regione Veneto e Parti sociali (Confindustria, Confapi, Federmanager, Cna, Confartigianato, Casartigiani, Federclai Veneto, Confcommercio, Confesercenti, Confprofessioni, Confcooperative, Legacooperative, Confsal, Agci, Cgil, Cisl, Uil) hanno sottoscritto l'Accordo approvato nell'ottobre 2007. L'Accordo contiene in chiave regionale le azioni previste dall'Accordo nazionale e rinvia alla definizione di specifici accordi con i singoli Fondi. Le parti concordano sulla necessità di individuare forme di coordinamento tra Regione, Parti sociali e Fondi, finalizzate alla strutturazione di un'offerta formativa adeguata all'adattabilità dei lavoratori e delle imprese e allo sviluppo della competitività del sistema economico che, in un quadro di complementarità e non sovrapposizione tra azioni e risorse, garantiscano la valorizzazione delle diverse filiere (Fondi strutturali, legge 236/93, legge 53/00, Fondi regionali, e Fondi interprofessionali), consentendo la realizzazione di alcuni obiettivi tra i quali:

- accrescere la competitività delle imprese e far emergere e organizzare la domanda formativa delle piccole imprese e delle microimprese;
- sostenere e promuovere la domanda formativa dei lavoratori a rischio di esclusione;
- garantire pari opportunità di accesso agli strumenti di sostegno;
- promuovere e sostenere la costruzione di un quadro conoscitivo dell'insieme delle azioni che ricadono sul territorio regionale, attraverso il rafforzamento e le possibili forme di integrazione tra i sistemi di monitoraggio;
- promuovere e sostenere iniziative di valutazione, al fine di disporre di informazioni attendibili per l'individuazione di priorità e obiettivi specifici.

Le parti si impegnano a favorire la presenza in Regione di referenti di ciascun Fondo, sulla base del proprio statuto e regolamento.

Le parti si impegnano, inoltre, ad istituire un Osservatorio regionale permanente per l'indirizzo, l'integrazione, il monitoraggio e la valutazione del sistema regionale di formazione continua composto dai firmatari dell'Accordo. L'Osservatorio, che potrà articolarsi in gruppi di lavoro su singole tematiche di particolare rilevanza, si avvarrà dell'assistenza tecnica dell'Isfol che garantirà il necessario raccordo con quanto sviluppato nelle sedi nazionali.

L'Isfol farà da tramite fra le azioni svolte dai Fondi e le azioni programmate dalla Regione, al fine di suggerire le proposte operative più idonee.

### 2.4 Regione Emilia-Romagna

La Regione Emilia-Romagna e le Parti sociali hanno sottoscritto, nel gennaio 2008, un Accordo in cui si impegnano al miglioramento qualitativo e quantitativo dell'offerta di formazione per l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese che viene programmata e realizzata nel ter-

ritorio regionale, attraverso i Fondi comunitari, nazionali, regionali e interprofessionali.

Gli obiettivi principali sono:

- qualificare il sistema della formazione continua, in raccordo con le indicazioni nazionali in materia e in un'ottica di complementarità tra soggetti e risorse;
- puntare all'innalzamento delle competenze di tutti promuovendo l'innovazione e la valorizzazione delle eccellenze sostenendo, al contempo, l'adattabilità e la permanenza nel mercato dei lavoratori a rischio di esclusione;
- valorizzare le relazioni sindacali e la bilateralità come elementi qualificanti il sistema della formazione in Emilia-Romagna.

L'Accordo si inserisce nell'ambito di un ridisegno complessivo del sistema nazionale della formazione continua capace di raccogliere e coordinare strategicamente soggetti, compiti e azioni. Le parti si impegnano a dare attuazione a quanto concordato attraverso la costituzione di un Tavolo regionale per la formazione continua in raccordo con l'Osservatorio nazionale della formazione continua.

Esso attiverà procedure e strumenti per la raccolta e condivisione delle informazioni relative alla programmazione delle diverse risorse da parte dei differenti soggetti e alla realizzazione delle azioni.

Il Tavolo procederà, inoltre, alla individuazione delle variabili quantitative e qualitative rilevanti per ricostruire un quadro conoscitivo dell'offerta regionale di formazione continua che sarà contenuto in *report* periodici e attiverà procedure e strumenti per la raccolta e condivisione delle informazioni relative alla programmazione delle diverse risorse da parte dei differenti soggetti.

L'analisi dei *report* periodici dovrà consentire al Tavolo di proporre, ai diversi soggetti coinvolti nella programmazione della formazione, linee guida e indicatori.

## 2.5 Regione Lazio

Il documento è stato stipulato tra Regione Lazio (Dipartimento sociale direzione regionale formazione professionale, Fse ed altri interventi cofinanziati) e Parti sociali in attuazione del Dpefr 2008-2010.

Le Parti firmatarie dell'Accordo si impegnano a promuovere e sostenere "la costruzione di un quadro conoscitivo dell'insieme delle azioni sul territorio regionale, con il rafforzamento e forme di integrazione tra i sistemi di monitoraggio", iniziative di valutazione al fine di disporre di informazioni attendibili per l'individuazione di priorità e obiettivi specifici. Si impegnano, inoltre, a istituire il Tavolo regionale per la formazione continua; a organizzare una sede unica in grado di ospitare le articolazioni territoriali dei Fondi interprofessionali operanti nella regione; a istituire un Osservatorio permanente regionale sulla formazione continua con compiti di divulgazione, informazione, offerta di servizi specialistici sia a livello individuale che collettivo, monitoraggio.

## 2.6 Regione Liguria

Con l'Accordo sottoscritto nel dicembre 2008 Regione Liguria e Parti sociali si impegnano a:

- individuare forme di coordinamento per realizzare con i Fondi interprofessionali sinergie che consentano una connessione tra sviluppo del territorio e programmazione della formazione professionale regionale;
- instaurare un rapporto di collaborazione al fine di integrare le politiche regionali esistenti sul territorio con gli interventi dei Fondi interprofessionali;
- programmare in maniera coerente iniziative di formazione continua allo scopo di rispondere alle esigenze dei lavoratori e delle imprese;

Per tutto ciò, le parti si impegnano a istituire un Tavolo di lavoro, con la partecipazione dei soggetti sottoscrittori, finalizzato a:

- consentire un utilizzo ottimale delle risorse e sviluppare un strategia comune al fine di garantire uno sviluppo in termini di qualità e di possibilità di accesso alla formazione continua;
- realizzare un'azione di monitoraggio sulle iniziative di formazione continua per formulare osservazioni e procedere ad eventuali azioni correttive nelle modalità di intervento;
- realizzare un monitoraggio sui fabbisogni formativi professionali delle imprese;

L'Accordo auspica la sperimentazione di forme di coordinamento tali da promuovere il più ampio ricorso da parte delle imprese agli strumenti di formazione continua attualmente disponibili a livello comunitario, regionale e nazionale nonché, la realizzazione di interventi formativi, a valere sui finanziamenti pubblici, a favore dei soggetti non coperti dalla attività dei Fondi interprofessionali (imprenditori, lavoratori atipici, soci cooperativi, ecc..), quale momento integrativo e complementare alle attività da questi finanziate per i lavoratori dipendenti;

## *2.7 Regione Umbria*

La costruzione di un sistema coordinato di formazione continua che comporti l'interazione di strumenti, risorse e soggetti, nonché la ricomposizione di un quadro conoscitivo d'insieme, sono alla base dell'Accordo siglato tra Regione Umbria e Parti sociali.

L'Accordo impegna alla costruzione di un sistema coordinato e coerente di formazione continua che origini e comporti l'interazione di strumenti, risorse e soggetti attraverso l'individuazione di nuove modalità di utilizzo degli strumenti disponibili e la costruzione di un quadro coerente di politiche formative volte al rafforzamento e alla valorizzazione delle risorse umane.

Sottolinea la necessità di strutturare un'offerta regionale di formazione finalizzata ad accrescere le conoscenze e le competenze dei lavoratori con una programmazione efficace delle risorse.

Richiama l'opportunità di potenziare l'integrazione e la ricerca di sinergie tra le varie fonti di finanziamento della formazione continua promuovendo elementi di complementarità nella programmazione.

Tra gli obiettivi anche la ricostruzione di un quadro conoscitivo del sistema regionale di formazione continua - aggiornabile periodicamente – con un'attività di monitoraggio, indagini e ricerca. Quale strumento operativo è individuato un Osservatorio permanente sulla formazione continua, orientato da un Comitato di indirizzo, composto dalle parti firmatarie.

Obiettivi dell'Osservatorio saranno quelli di: valorizzare i contributi informativi, favorire lo scambio informativo, attivare strumenti di raccolta e condivisione di informazioni utili, elaborare un rapporto annuale, realizzare annualmente un monitoraggio sui fabbisogni formativi delle organizzazioni produttive, promuovere specifiche indagini.

## 2.8 Regione Marche

La legge regionale n. 2 del 2005, al fine di favorire l'integrazione tra le politiche del lavoro e le politiche formative, prevede, tra l'altro, che la Regione Marche sostenga e incentivi interventi di formazione continua, anche in coordinamento ed in collaborazione con i soggetti che gestiscono i Fondi interprofessionali. Da qui è scaturita l'esigenza di costituire un Comitato di indirizzo per la formazione continua, che vede la partecipazione degli Assessori provinciali competenti, dei rappresentanti delle categorie produttive, delle Organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative e dei Fondi interprofessionali.

Il Comitato ha il compito di:

- promuovere e orientare l'attuazione delle azioni di formazione continua;
- garantire politiche coerenti per la costruzione di un sistema integrato;
- consentire un utilizzo ottimale delle risorse;
- elaborare proposte relative al coordinamento della programmazione tra i vari fondi;
- promuovere accordi tra i soggetti del Comitato per il miglioramento qualitativo e quantitativo dell'offerta formativa del territorio regionale.

Il Comitato potrà avvalersi dell'Isfol che garantirà il raccordo con l'Osservatorio nazionale.



# Capitolo 3

## Analisi e proposte

### 1. Premessa

Tutti gli Accordi sono lontani dall'essere attuati. Alle buone intenzioni si contrappongono difficoltà oggettive.

A livello nazionale, l'operatività dell'Osservatorio si è limitata alla definizione delle sue caratteristiche organizzative interne e dei limiti delle sue attribuzioni. La maggior parte degli sforzi sono stati indirizzati nella ricerca di una "autoregolamentazione" che garantisca una rappresentanza ampia e diversificata e desse luogo a determinazioni condivise.

Progressi più interessanti, se pure limitati solo a poche Regioni, si sono avuti sul fronte locale.

Non estranea alle difficoltà operative dell'Osservatorio è la sua composizione pletorica. Il riconoscimento dei Fondi conferisce la "maggiore rappresentatività" ad un numero molto elevato di organizzazioni che hanno titolo a parteciparvi. Si aggiungano a esse i rappresentanti delle Regioni e delle Province autonome di Trento e Bolzano. Tutti vogliono essere presenti, anche se la normativa ne prevede solo quattro. Opportuna parrebbe un'organizzazione del lavoro per Gruppi tematici, flessibili nella composizione in funzione dei temi da approfondire, e aperti a contributi esterni.

### 2. Le interviste a testimoni privilegiati

Sugli Accordi sottoscritti a livello locale si è ritenuto utile intervistare testimoni privilegiati con l'obiettivo di:

- approfondire i contenuti degli Accordi regionali e verificarne lo stato d'avanzamento;
- rilevare elementi comuni di lettura e di programmazione;
- individuare modalità di programmazione che tengano conto delle peculiarità del Fondi e di quelle delle Regioni.

Le interviste effettuate hanno messo in evidenza gli elementi che connotano i singoli sistemi a partire dal disegno di *governance* regionale e rimarcato la consistenza delle risorse destinate a tale tipologia di interventi formativi.

Ad esempio, il Piemonte destina circa 22 milioni di euro l'anno per la formazione continua attraverso il Fse, a cui si aggiungono circa 5 milioni di euro annui della legge 53/00. A causa della crisi, dopo l'Accordo Stato-Regioni, per aiutare le aziende in difficoltà sono state sottratte alla formazione continua risorse per circa il 30%.

Anche in Regione Campania la formazione per gli occupati rappresenta un segmento della programmazione alimentato da un'offerta ricorrente e con risorse significative. Nel corso degli ultimi anni sono stati impegnati per la formazione aziendale risorse Fse del Por Campania 2000/2006, fondi della legge 236/93 e fondi della legge 53/00. In alcuni casi i bandi hanno previsto l'utilizzo integrato di risorse comunitarie e nazionali.

Complessivamente nel periodo di riferimento sono state programmate risorse per un importo pari a circa 142 milioni di euro, di cui per 91 milioni Fse.

Per quanto riguarda gli attori in gioco, la Regione Piemonte ha anticipato il dibattito nazionale sul tema della concertazione. La legge 63/95 istituisce un organismo, il Segretariato sulla formazione professionale e l'orientamento, presieduto dalla Regione ma costituito dalle Parti sociali, che produce le direttive per la formazione professionale, non solo continua. È quindi un soggetto propositivo. Tutta la programmazione della formazione è fondata sulla concertazione.

Esiste poi un livello di concertazione che riguarda la programmazione degli interventi ex art. 9 della legge 236/93 e che interessa la valutazione dell'attività formativa; alla bilateralità è assegnato un ruolo particolare e specifico, di convalida degli accordi aziendali, sottoscritti dalle Rsu.

In tutte le Regioni i protagonisti dell'attuazione degli interventi di formazione continua sono le imprese e le agenzie formative. Sono attuabili due modalità: formazione diretta ed indiretta. Diretta quando la singola impresa presenta ed attua l'intervento formativo. Indiretta quando le agenzie formative sono delegate delle imprese.

Il ruolo dei Fondi interprofessionali riveste un'importanza significativa per l'ampliamento dell'offerta formativa per gli occupati. Le Parti sociali sono di norma coinvolte sia nella fase di programmazione regionale che nella fase di progettazione, a conferma della concertazione a livello aziendale. In Campania l'Amministrazione ha colto l'innovazione nel sistema formativo nazionale rappresentata dai Fondi pervenendo ad un accordo quadro per la concertazione delle politiche regionali, con particolare riguardo alla programmazione e al monitoraggio degli interventi messi in campo.

Se nella maggior parte delle Regioni italiane non è stato sottoscritto un Accordo regionale fra amministrazioni locali e Parti sociali, ciò è dovuto al fatto che si ritiene che l'Accordo nazionale possa essere in toto recepito nell'ordinamento regionale. Quell'Accordo vincola Regioni, Ministero e Parti sociali a collaborare per creare sistema non concorrenziale. Si ritiene, spesso, che un analogo accordo a livello locale sia poco utile. In realtà, l'Accordo nazionale non è stato tradotto in strumenti operativi e la difficoltà rischia di essere trasferita a livello regionale.

Circa l'integrazione operativa con la programmazione dei Fondi, è sentimento comune degli intervistati che le difficoltà siano insite nella struttura stessa dei Fondi, che non hanno rappresentatività ed autonomia locale e presentano un accentramento di tipo gestionale e decisionale.

Rispetto a tale criticità si avanzano soluzioni diverse.

Se in Campania sembra auspicabile un' autonoma presenza territoriale per un'efficace azione sinergica sul territorio regionale, altrove si ritiene che il vero problema sia il rapporto fra le Regioni e le Parti sociali da affrontare a livello nazionale.

Rispetto agli strumenti utili all'integrazione, gli intervistati ravvisano l'esigenza dell'istituzione di un sistema di monitoraggio complessivo degli interventi di tutti gli interventi di formazione continua. In quasi tutte le Regioni italiane sono attivi strumenti per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli interventi messi in campo con le risorse comunitarie. In Campania e in altre poche Regioni si è messo a regime un nuovo sistema di monitoraggio per tutte le tipologie d'interventi di formazione continua, compresi quelli provenienti dai Fondi interprofessionali.

Diverse, infine, le posizioni degli attori locali in merito al raccordo fra i programmi di formazione continua e alla funzione che, in tale contesto, debbono svolgere le Parti sociali e i Fondi interprofessionali. Le differenze, d'altra parte, sono riconducibili alle scelte delle singole Amministrazioni.

Per la Regione Campania è auspicabile l'avvio di una reale attività di programmazione concertata. Gli atti emanati danno una testimonianza in tal senso.

Il passo successivo riguarda l'individuazione dei ruoli, degli obiettivi perseguibili, dei livelli di responsabilità e l'avvio di un processo di coordinamento delle procedure di gestione delle risorse che vincolino ciascun attore a un agire specifico. Si ritiene che fondamen-

tale sia il decollo del Forum per la formazione continua previsto dall'Accordo regionale. Tale strumento dovrà consentire un'analisi condivisa del fabbisogno formativo delle imprese e la valutazione dell'impatto degli interventi sui lavoratori e sulla competitività aziendale. Attività in cui i Fondi potrebbero avere un ruolo prevalente, quali antenne privilegiate delle esigenze del comparto/settore rappresentato.

Alcune Regioni sono dell'idea che ogni strumento di sostegno alla formazione continua debba intervenire su target specifici o che, individuati obiettivi comuni, i Fondi finanzino quelli propri delle aziende. In questo caso, un progetto potrebbe essere cofinanziato con risorse di diversa provenienza. Viene rimarcata, tuttavia, la necessità di considerare gli elementi procedurali: il pubblico non ha l'elasticità dei Fondi ma se i contributi devono agire insieme è opportuno che le regole, ad esempio quelle di rendicontazione, siano comuni. E queste regole non possono che essere quelle delle Regioni, considerando anche quanto prevede la riforma del Titolo V.

È stato anche rilevato il punto di vista dell'Isfol. Questo ritiene che un contributo alla ricerca di un luogo di confronto tra, i soggetti che programmano e gestiscono i sostegni finanziari alla formazione continua, potrebbe giungere da una legge quadro di riforma della formazione degli adulti.

Per quanto riguarda gli scenari per una possibile integrazione fra Regioni e Fondi, l'Isfol intravede varie possibilità.

In primo luogo evidenzia che il dialogo con le Regioni è più semplice nei casi in cui operino delle strutture territoriali dei Fondi stessi. È importante tuttavia riflettere sui diversi destinatari degli interventi di formazione continua. Una proposta percorribile è quella che vede i vari attori impegnati insieme nella programmazione di determinati interventi (ad esempio a fronte di situazioni di emergenza o di programmi di sviluppo). Si tratta di avviare iniziative di sostegno che raggiungano destinatari diversi e applicando per ciascuno di essi lo strumento finanziario più idoneo. Ad esempio, se si pensa ad un Piano di sviluppo di un'area o di un determinato settore, si ipotizza che le Regioni, insieme ai Fondi, fissino le strategie generali, gli obiettivi condivisi e le attività formative da finanziare. I Fondi potrebbero finanziare la formazione dei lavoratori dipendenti, mentre le Regioni attraverso il Fse potrebbero intervenire sulle categorie di lavoratori (atipici, titolari di impresa, autonomi) non coperte dai Fondi (un'esperienza pilota è stata già fatta in Toscana).

Non sarebbe necessario applicare regole comuni, ogni attore sarebbe libero di applicare le proprie. Gli ostacoli reali all'integrazione non sembrano essere rappresentati dalle procedure, che possono restare distinte, ma dal respiro strategico che si vorrà conferire alla collaborazione tra i diversi attori. Va evidenziato peraltro che la legge 2/09 consente ai Fondi di finanziare interventi di carattere straordinario anche in deroga alle norme vigenti, con l'allargamento della platea dei beneficiari.

Viene infine rilevata la necessità di disporre di strumenti efficaci di monitoraggio per leggere in modo uniforme ciò che accade nel territorio. Il Ministero del Lavoro, attraverso una *partnership* tra Isfol e Italia Lavoro, ha messo a punto un sistema di monitoraggio delle attività formative finanziate dai Fondi che, però, non dialoga ancora con i sistemi di monitoraggio regionali.

Si auspica, comunque, che i Fondi si facciano promotori di interventi nel territorio, coinvolgendo le Amministrazioni su specifiche tematiche. Come accennato, un punto più volte sollevato dalle Regioni è quello della mancanza di interlocutori operativi sul territorio: un ruolo che dovrebbe essere svolto dai Fondi insieme con Parti sociali costitutive.

### 3. Percorsi e indirizzi

Dalle indicazioni fornite è possibile trarre degli suggerimenti e indirizzi per le Parti sociali perché diano applicazione agli Accordi sottoscritti a livello regionale. For.Te. è un Fondo nazionale che non ha articolazioni territoriali. Le Parti sociali che lo costituiscono svolgono

tuttavia a livello locale un ruolo di promozione delle sue attività.

Un sistema di integrazione fra Regioni e Fondi deve impostarsi su elementi di lettura comune che facilitino anche le attività di programmazione. Possono individuarsi le seguenti piste di lavoro che sono strettamente legate fra di loro:

- a) definire il ruolo degli attori coinvolti nel processo di programmazione;
- b) avviare una programmazione concertata in cui ogni attore scelga di intervenire su target specifici;
- c) ridisegnare il ruolo dell'Osservatorio nazionale sulla formazione continua;
- d) mettere a regime un sistema comune di monitoraggio e di lettura dati;
- e) affiancare i Fondi con una Cabina di regia per l'assistenza tecnica.

#### A. Il ruolo degli attori coinvolti nel processo di programmazione

La programmazione degli interventi di formazione continua nel territorio passa attraverso il coinvolgimento delle Parti sociali. Un punto più volte sollevato dalle Regioni è quello della mancanza di interlocutori operativi sul territorio. I Fondi e le Parti sociali che li esprimono dovrebbero svolgere questo ruolo.

Nel caso di For.Te., è necessario che le scelte delle Regioni in tema di formazione continua, quando coinvolgono il Fondo stesso oltre che le confederazioni costitutive, siano da questo condivise.

Il coinvolgimento può avvenire a vari livelli. Ad esempio, nel caso di pianificazione di attività, può esprimersi in impegni che gli attori manifesterebbero nei bandi, negli avvisi, nei documenti di programmazione generale, ecc.

#### B. Avviare una programmazione concertata nel territorio

Questa pista di lavoro si collega alla precedente. Avviare una programmazione concertata significa definire insieme obiettivi e risorse. Come suggerito da più parti, qualora si registrino situazioni che necessitano di interventi di formazione riferiti agli specifici settori di For.Te. (piani di ristrutturazione, azioni formative su distretti industriali, ecc.), le Amministrazioni preposte (Regione o anche Provincia) potrebbero insieme a For.Te. programmarli, individuando risorse economiche per sostenerli.

A ogni strumento finanziario si assocerebbe una categoria di destinatari. Con il Fondo sociale europeo si potrebbe intervenire sugli inoccupati, disoccupati, lavoratori atipici, mentre For.te. interverrebbe sui lavoratori dipendenti delle aziende aderenti che operano in quel territorio.

Per evitare ritardi, intoppi e disfunzioni burocratiche si può emanare un documento unico di programmazione da attuare con più strumenti (bandi o avvisi), ognuno facente capo a un attore.

Ad esempio, se Pubblica amministrazione e For.Te. sottoscrivono un programma di sviluppo che prevede interventi di formazione in un territorio, ogni struttura emana, contestualmente, la propria procedura concorsuale rivolta ai suoi destinatari. For.Te., in tal caso, programmerà interventi per i dipendenti delle imprese ad esso aderenti secondo proprie regole, modalità e tempi. Non sarebbe necessario applicare direttive comuni, ma ogni attore sarebbe libero di applicare le proprie.

Gli ostacoli reali all'integrazione non sembrano essere rappresentati dalle procedure, che possono restare distinte, ma dal respiro strategico che si intende assegnare alla collaborazione tra i diversi attori.

Un'ipotesi, complementare e non alternativa, è quella che sia For.Te. a proporre alle Regioni in cui realizza specifiche iniziative un programma di lavoro comune, chiedendo a queste di contribuire al finanziamento degli interventi. In questa ipotesi si invertirebbe la prassi prevalente che vuole siano le Amministrazioni locali a convocare i Fondi.

#### C. Ridisegnare il ruolo dell'Osservatorio nazionale sulla formazione continua

L'Osservatorio sulla formazione continua presenta notevoli criticità, non ultima quella di comprendere un elevato numero di componenti (circa 60 delle Parti sociali "maggiormente rappresentative", cui si aggiungono i rappresentanti delle Regioni). Ciò, di fatto, impedisce di prendere decisioni.

Le criticità rischiano di trasferirsi anche nelle Regioni dove sono stati sottoscritti Accordi che prevedono un Osservatorio regionale sulla formazione continua con tutte le parti sociali presenti nei Fondi interprofessionali.

Sarebbe quindi opportuna una revisione delle modalità con cui opera (o dovrebbe operare) l'Osservatorio. Si propone un'organizzazione del lavoro per gruppi tematici. I gruppi di lavoro dovrebbero essere flessibili nella composizione ed aperti a contributi esterni, in funzione dei temi da approfondire, in modo da valorizzare gli apporti di tutti i soggetti che hanno maturato significative competenze nel campo della formazione continua. Gruppi siffatti sarebbero più operativi ed efficaci e potrebbero riunirsi in forma separata o congiunta. La convocazione dei gruppi, il raccordo dei temi trattati e l'informativa periodica sullo stato dei lavori sarebbero assicurati dal Ministero del Lavoro con l'assistenza tecnica dell'Isfol, così come prevede l'Accordo stipulato nell'aprile del 2007.

Si ipotizzarono allora quattro gruppi sulle seguenti tematiche:

- coordinamento dei sistemi di monitoraggio delle diverse filiere di formazione continua (legge 236/93, legge 53/00, Fondi interprofessionali, Fse);
- coordinamento della programmazione tra Regioni e Fondi interprofessionali;
- costruzione di un sistema integrato di valutazione;
- politiche di sostegno per la formazione delle piccole e micro-imprese.

Un contributo alla soluzione del problema annoso di trovare una sede di confronto tra i soggetti che programmano e gestiscono i sostegni finanziari alla formazione continua, potrebbe giungere da un legge quadro di riforma dell'intera materia della formazione degli adulti, di cui si dibatte. Questa potrebbe ridefinire i compiti dell'Osservatorio, organizzandolo in commissioni e sessioni di lavoro.

#### D. Un sistema comune di monitoraggio e di lettura dati

Regioni e Fondi interprofessionali soffrono della mancanza di dati relativi agli interventi di formazione realizzati nel territorio. Il problema diventa ancora più sentito nel caso di formazione aziendale.

Al fine di ottimizzare e distribuire in modo sinergico gli interventi, è auspicabile che Ministero del Lavoro, Parti sociali e Regioni si accordino su un unico sistema di monitoraggio degli interventi di formazione continua secondo il modello creato a livello nazionale per il monitoraggio dei piani dei Fondi interprofessionali. Questo sistema, creato da Italia Lavoro e Isfol per il Ministero del Lavoro, non dialoga tuttavia con quelli regionali.

Un sistema unico e intercomunicante di monitoraggio presenta vantaggi molteplici. Potrebbe:

- creare banche dati che aiutino anche i Fondi a leggere il territorio e favoriscano una programmazione coerente;
- orientare, attraverso una lettura aggregata delle informazioni, le politiche nazionali verso interventi in linea con i fabbisogni rilevati;
- concorrere a formare il “registro delle imprese”: obbligo imposto dalla Commissione europea per ogni tipo di aiuti pubblici.

E. Affiancare i Fondi con una Cabina di regia per l’assistenza tecnica

Le ricorrenti novità in ambito legislativo, amministrativo o regolamentativo che interessano i Fondi (si pensi a quella più recente sulla mobilità delle adesioni delle imprese) sollecitano un collegamento più intenso e costante tra questi e il Ministero del Lavoro.

Opportuna risulta pertanto una Cabina di regia per l’assistenza ai Fondi, coordinata dal Ministero del Lavoro, cui affidare il compito di uniformare interpretazioni e comportamenti sulle norme e le procedure, e di definire criteri e linee di condotta omogenei. A oggi, il dialogo avviato dal Ministero del Lavoro con i Fondi riguarda tematiche singole quali la sicurezza (raccolgendo dai Fondi specifiche informazioni) o le iniziative anti-crisi ai sensi della legge 2/09.

La Cabina di regia, o struttura equivalente, può essere costituita all’interno dell’Osservatorio nazionale per la formazione continua.

Parte IV  
I contributi del Comitato  
di indirizzo strategico



# Fabbisogni e prospettive del Comparto logistica, spedizioni e trasporti

di Daniela Dringoli

## Lo scenario della logistica

Il valore della logistica è stato stimato dal Centro studi Confetra (dati 2006) in 216 miliardi di euro, di cui il 43% rappresentato dal trasporto merci su strada, il 6% dal trasporto marittimo, il 3% dalle modalità aerea e ferroviaria, per un totale del 52%. Il restante 48% è costituito dalla logistica senza trasporto.

Dei 216 miliardi di euro il 40% è rappresentato dal conto terzi e il 60% dal conto proprio. Una completa terzizzazione si ritrova nei trasporti ferroviari, navali ed aerei; nel trasporto su strada la terzizzazione è pari al 73,6% a livello nazionale. La vocazione dell'autotrasporto è l'ambito nazionale, mentre i servizi internazionali che rappresentano il 30% del valore della logistica vengono svolti con modalità marittima, aerea e ferroviaria. In particolare viaggia su nave il 50% dell'import ed export italiani valutato in termini di peso della merce.

Riguardo le imprese e gli addetti della logistica, i dati del Centro Studi Confetra, basati sul censimento Istat e sulle rilevazioni del Cerved, stimano in circa 150 mila le imprese, con un numero di addetti pari a oltre 500 mila unità.

Tra le attività di logistica prevalente è il trasporto, con un numero di imprese pari a circa 126 mila e un'occupazione di circa 345 mila addetti. Segue l'attività di spedizione, con oltre 5 mila imprese e 50 mila occupati.

La tipologia degli addetti è composta per oltre l'80% da personale impiegatizio (dal terzo livello contrattuale in su) e da quadri, essendo le attività che richiedono specializzazioni operaie affidate prevalentemente in *outsourcing* (ad es. la movimentazione merci all'interno dei magazzini svolta dalle cooperative di facchinaggio).

Si tratta di personale ad alta specializzazione professionale: oltre alle figure classiche degli addetti all'amministrazione ed alla segreteria, grande rilievo assumono i servizi commerciali, gli addetti alla tracciabilità delle merci, il personale dedicato alla *customer satisfaction*. Le competenze richieste si concentrano nella perfetta padronanza delle lingue straniere e nell'ottima conoscenza delle dinamiche dei processi di logistica delle merci. Il ricorso, sempre più accentuato, alla telematizzazione dei processi produttivi rende inoltre necessario un continuo aggiornamento sulle moderne tecnologie informatiche.

## L'adesione a For.Te. del Comparto

In base alle rilevazioni statistiche del Fondo, a luglio 2009 risultano aderenti a For.Te. 2.703 aziende del Comparto logistica, spedizioni e trasporti con un numero di dipendenti pari a 76.578. La maggioranza delle adesioni si registra nel Nord Ovest (41,6% delle imprese e 47,3% dei dipendenti); a seguire il Centro (25,6% delle imprese e 23,7% di dipendenti) e il Sud (16,8% delle imprese e 19,2% dei dipenden-

ti). Il Nord Est registra il più basso numero di adesioni (16% delle imprese e 9,8% dei dipendenti), dato che non si riscontra negli altri Comparti.

Riguardo i Piani formativi del Comparto logistica, spedizioni e trasporti, ad oggi, risultano presentati nei vari Avvisi 265 Piani, di cui 175 finanziati per un totale di oltre 21 milioni di euro assegnati.

## Il grado di soddisfazione delle imprese sulla formazione di For.Te. I risultati della ricerca

La ricerca ha evidenziato un generale grado di soddisfazione, sia da parte delle imprese che da parte dei lavoratori, per la formazione erogata da For.Te.

In particolare, dal campione di aziende rilevate, ben il 96,4% ha ritenuto buona o eccellente la formazione erogata ai dipendenti e il 98,1% ha giudicato la formazione utile per l'azienda. Quanto agli effetti della formazione, le imprese ritengono che gli impatti positivi si rilevino in una migliore qualità del lavoro (61%) e nell'aumento delle competenze dei lavoratori (ugualmente 61%), mentre solo il 31% delle imprese intervistate ritiene che la formazione ai dipendenti possa portare a un aumento della produttività del lavoro. Discorso a parte va fatto per la formazione relativa alla sicurezza nei luoghi di lavoro, percepita dalla maggioranza delle imprese come necessaria per adempiere agli obblighi di legge (71%).

Riguardo alla qualità della formazione erogata, valutata alla luce degli orientamenti europei, è emerso che i Piani più innovativi si concentrano laddove esiste una rete di sistemi formativi regionali più in linea con le strategie comunitarie, in particolare per quanto riguarda la validazione e la certificazione delle competenze acquisite. La ricerca ha inoltre evidenziato che la principale connotazione dei Piani riguarda il consolidamento delle posizioni di mercato e il riposizionamento strategico delle aziende.

## Fabbisogni e prospettive delle imprese

Una prima riflessione riguarda il grado di adesione al Fondo da parte delle imprese della logistica, spedizioni e trasporti delle merci, nonché il grado di utilizzo del Fondo. Confrontando i dati sopra riportati, emerge come l'adesione al Fondo da parte delle imprese si attesti a livello nazionale intorno al 2%, con un numero di dipendenti pari a circa il 16%. Il primo e costante impegno delle Parti costituenti deve certamente rimanere quello di incrementare il tasso di adesione ponendo magari obiettivi di medio-lungo termine. Sarebbe opportuno approfondire in particolare il dato della limitata adesione della logistica nel territorio del Nord Est.

All'attenzione per il grado di adesione deve abbinarsi il monitoraggio sul grado di utilizzo della formazione da parte delle imprese aderenti. A questo fine è importante l'approfondimento dei dati che For.Te. fornisce nel Rapporto riguardante l'attività nel periodo 2006 – 2009.

Circa i fabbisogni e le prospettive della logistica delle merci occorre innanzitutto prendere atto che la tipologia di addetti necessita di un'alta qualificazione iniziale. La formazione scolastica è indispensabile per le figure professionali addette. A questo fine non può che essere salutata positivamente l'introduzione, con la recente Riforma della Scuola secondaria superiore, del nuovo Istituto tecnico con l'indirizzo in "Trasporti e Logistica". Da tempo Confetra e le Federazioni di riferimento auspicavano la previsione di un percorso scolastico dedicato alla logistica. In prospettiva, le imprese beneficerebbero certamente di questa nuova specializzazione per il reclutamento di

personale impiegatizio.

Per l'attività di autotrasporto merci, la figura degli autisti professionisti è anch'essa ad alta specializzazione iniziale, in particolare per la tipologia di patente (di tipo C e CE). Recentemente è inoltre divenuto obbligatorio, per i conducenti professionisti, il possesso di un ulteriore documento, la Carta di qualificazione; una sorta di super patente il cui rilascio è subordinato ad una formazione iniziale, teorica e pratica, di complessive 280 ore. La Carta di qualificazione ha durata quinquennale e il suo rinnovo è subordinato alla frequenza di un corso di aggiornamento di 30 ore. Per il personale autista, dunque, il concetto di *lifelong learning* è oramai una realtà obbligata ed è indispensabile che il Fondo tenga conto dell'esigenza per le imprese di autotrasporto di far aggiornare con continuità i propri autisti dipendenti.

Per la formazione dei dipendenti in costanza del rapporto di lavoro, le problematiche di maggior rilievo riguardano le piccole e medie imprese del Comparto. Si tratta infatti delle imprese che maggiormente beneficerebbero di Piani formativi, ma che, a causa della scarsa dimensione organizzativa, hanno più difficoltà di accesso alla formazione. Le Associazioni di categoria si sforzano di organizzare Piani settoriali e territoriali mirati alle Pmi, ma tranne alcune realtà, il lavoro non è ancora pienamente soddisfacente. Per esse l'investimento in formazione è molto impegnativo: le limitate risorse umane rendono ancora più difficoltoso dover rinunciare a una quota parte dell'orario di lavoro per dedicarlo alla formazione. Come è stato inoltre messo in evidenza dalla ricerca, essa è ancora troppo orientata al solo aumento delle capacità del lavoratore, anziché all'aumento di competitività dell'impresa. Allo stato attuale la formazione per una Pmi, in particolare la formazione cosiddetta "trasversale", può presentare ancora un rapporto costi-benefici non adeguato alle aspettative.

Per le imprese strutturate della logistica si denota la propensione verso Piani formativi orientati al miglioramento della qualità del servizio. L'impressione è che la formazione sia ancora vissuta nella logica di sopperire a lacune formative generali e specifiche, e come esclusivo aggiornamento nei confronti di processi produttivi in cambiamento. Sono ancora carenti Piani formativi in grado di sviluppare professionalità e servizi che intercettino i cambiamenti prima che avvengano. Lo sforzo che si richiede al Fondo soprattutto per la logistica delle merci, che è ad alto grado di globalizzazione, è di orientare e valorizzare Piani formativi che promuovano sistemi di osservazione dei cambiamenti e delle tendenze nei mercati globali, in grado di sostenere politiche di innovazione per promuovere la competitività delle imprese. Particolare attenzione deve essere riservata alle politiche di internazionalizzazione, dal momento che per la logistica è sempre più indispensabile la creazione di reti di corrispondenti a livello intercontinentale.

Semberebbe inoltre particolarmente idonea la creazione di Moduli formativi standardizzati per i profili della logistica, in grado di garantire formazione specifica e certificabile. La frequenza a tali moduli avrebbe certamente un riflesso positivo anche nel ricollocamento dei lavoratori.

Riguardo alle modalità procedurali del Fondo, si auspica in via generale un sempre maggiore impegno nella riduzione dei tempi di approvazione dei Piani Formativi e nell'alleggerimento delle procedure di presentazione e di rendicontazione degli stessi. La semplificazione servirebbe ad accrescere la competitività di For.Te. nei confronti degli altri Fondi interprofessionali presenti sul mercato e sarebbe un potente richiamo per intercettare nuove adesioni.



## *Dialogo sociale e bilateralità per la formazione continua*

*di Emilio Fagnoli*

Gli orientamenti e i programmi approvati dalla Commissione europea presentano un denominatore comune: aumentare gli investimenti nel capitale umano migliorando la formazione e le competenze. Per agevolare l'accesso all'occupazione per tutte le fasce di età e migliorare la produttività e la qualità del lavoro, occorre aumentare gli investimenti nel capitale umano nonché definire e attuare strategie nazionali efficaci di formazione continua a favore delle persone, delle imprese, dell'economia e della società.

Negli orientamenti per la politica di coesione per la programmazione 2007-2013, e nella rinnovata strategia di Lisbona e dell'occupazione, l'Unione europea suggerisce, in particolare per i nuovi obiettivi relativi a "Competitività Regionale e Occupazione", di concentrare le risorse all'interno dei seguenti ambiti di intervento: lo sviluppo e consolidamento della società della conoscenza e il sostegno all'occupabilità ed all'integrazione sociale.

La formazione e l'apprendimento hanno assunto in questi anni importanza fondamentale per lo sviluppo della società della conoscenza, svolgendo la funzione di tessuto connettivo nei mutamenti della realtà economico-sociale. L'accento si sposta dalla formazione iniziale alla formazione continua, restando comunque importanti e fondamentali il sapere minimo e la formazione per l'accesso al lavoro. In questo senso emerge come dimensione strategica la costante rigenerazione del sapere durante tutto l'arco della vita attiva. Nel paradigma della formazione continua occorre individuare come corollario quello dell'apprendimento in età adulta, che appare il fattore chiave di evoluzione nel quale le matrici tradizionali della formazione vengono espanse, collegandosi con forme profondamente innovative di generazione e circolazione delle conoscenze direttamente legate alle dinamiche dei contesti produttivi e organizzativi, intesi come contesti di apprendimento [Alberici].

Oggi, tuttavia, la formazione permanente dei lavoratori non solo rappresenta uno strumento essenziale per migliorare la qualità del lavoro, ma si veste di nuovi significati in base alle fonti differenziate grazie a cui la mente dell'adulto si apre e si dispone ad apprendimenti acquisiti.

L'apprendere in età adulta è un mosaico di pezzi che la varietà dei significati e la molteplicità dei poteri dei percorsi di vita, di trasformazione, di rivisitazione di vissuti e di incontri gli riservano. È un orientarsi tra motivazioni, esperienze, emozioni, competenze, affettività, cognitivtà, in un intreccio in cui la formazione di sé produce nuove relazioni e nuove sintesi.

La formazione dei lavoratori non deve essere più sinonimo di miglioramento dei servizi erogati e dell'ambiente di lavoro, ma divenire strumento che consenta al soggetto di autodeterminarsi, di riorientarsi verso percorsi *personali di espansione e emancipazione di sé*, come itinerario di riconciliazione dell'io con se stesso.

Vi è una precarietà dilagante nei campi della vita di ciascuno che diviene processo di crisi e spinge l'adulto a orientarsi tra "percorsi di senso" e "senso dei percorsi", in modo da trovare una risposta a un interrogativo non didattico - strumentale, ovvero come orientarsi, quanto piuttosto culturale - esistenziale, ovvero perché orientarsi.

Apprendere in età adulta per dare o ritrovare il senso nei propri percorsi progettuali di vita e, dunque, anche professionali, significa attra-

versare schemi di significato preesistenti e nuovi che conducono alla trasformazione degli stessi e delle loro prospettive; conducono pertanto a una verifica di validità di senso. Trovare senso è l'elemento che collega il soggetto adulto al mondo, lo colloca, lo contestualizza.

Possiamo serenamente affermare, inoltre, che nelle imprese di servizi la competenza della forza lavoro è uno dei principali *asset* immateriali dell'impresa stessa e ne rappresenta un valore patrimoniale rilevante. Per conseguenza, la valorizzazione delle risorse umane, a livello manageriale e professionale, rappresenta una delle strategie principali per avviare l'auspicato sviluppo dell'*incoming* italiano all'interno di una politica di medio e lungo periodo.

In quest'ottica, il *dialogo sociale* e la *bilateralità* divengono strumenti fondamentali di mobilitazione delle Parti sociali per investire nelle capacità opportune tramite l'istruzione e l'apprendimento permanente. La bilateralità si propone quindi come una delle più importanti linee di intervento finalizzate a contribuire alla gestione e alla regolamentazione del conflitto industriale, puntando a favorire un approccio più collaborativo e partecipativo in tutte quelle materie e ambiti per i quali risulta praticabile e proficuo, per lavoratori e imprese, cooperare e decidere paritariamente. Risulta chiaro, quindi, che la bilateralità non sia finalizzata a eliminare il conflitto; al contrario, proprio l'esistenza e l'effettività dello stesso giustificano l'utilità e la logicità della scelta di adottare logiche e criteri operativi bilaterali.

La realizzazione degli obiettivi strategici definiti a Lisbona - raggiungere la piena occupazione e rafforzare la coesione sociale - dipende largamente dall'azione delle Parti sociali. Esse sono infatti nella posizione più adatta a garantire una gestione positiva del cambiamento, che consenta di conciliare la flessibilità indispensabile alle imprese e la sicurezza necessaria ai lavoratori. Grazie alla diversità dei modelli di relazioni industriali, esse possono anche fornire risposte adeguate a sfide quali il miglioramento delle qualifiche, l'organizzazione del lavoro, la promozione delle pari opportunità e l'elaborazione di politiche a favore dell'invecchiamento attivo.

La bilateralità ha diversi livelli d'influenza sui processi decisionali, tra cui i *Fondi interprofessionali* e gli *Enti bilaterali territoriali*, nei quali realmente si realizza il completamento del processo decisionale, con la formulazione di decisioni congiunte in iniziative e attività che incidono direttamente sulle tematiche condivise dalle parti e sul territorio.

La costituzione dei Fondi interprofessionali ci offre un'occasione per mettere a fattore comune le esperienze di tutti i soggetti che operano nel campo della formazione continua: occasione che non dobbiamo mancare e che va colta in maniera tempestiva. L'adesione alle attività di formazione continua proposte dai Fondi interprofessionali risponde anche a un preciso dovere sociale: i lavoratori-cittadini dovranno essere coinvolti in processi volti a curare ed aggiornare con continuità le conoscenze necessarie per soddisfare le aspettative del mercato, con ricadute positive in favore di tutto il sistema Paese.

I Fondi interprofessionali, infatti, svolgono il ruolo di facilitatori delle innovazioni produttive delle imprese; stimolano la crescita e la mobilità professionale dei lavoratori; favoriscono l'allungamento della vita attiva dei lavoratori più anziani e l'inserimento delle fasce deboli nel contesto dell'apprendimento lungo l'intero arco della vita.

Da qui la necessità impellente di programmare un utilizzo ragionato e concertato delle risorse finanziarie da parte dei diversi soggetti coinvolti: Parti sociali, Regioni, Istituzioni; nonché di ridurre confusione, inefficienze del sistema e ritardi nell'avvio dei programmi formativi.

Come dare seguito, dunque, alle opportunità derivanti dalla costituzione dei Fondi Interprofessionali?

In primo luogo, bisogna agire perché la formazione migliori la propria capacità di intervento e si trasformi da sistema chiuso, in parte scollegato dalle dinamiche sociali e dei mercati, in sistema il più possibile aperto, pronto a recepire e ad anticipare i bisogni delle azien-

de e delle persone. Assumere un ruolo propulsivo è quindi uno degli elementi che più dovranno caratterizzare gli interventi formativi del prossimo futuro. Naturalmente, la capacità di essere costantemente in linea con le necessità espresse, e prevedibili, per i sistemi produttivi incontra dei limiti che dovranno essere superati. Condizione necessaria e non sufficiente sarà la capacità di colloquiare fra gli attori che potranno condizionare il sistema e farne contemporaneamente parte. È altrettanto vero che non sempre la formazione potrà e dovrà essere in grado di assumere questo compito di anticipazione: in parte perché esistono degli ambiti di conoscenza importanti che prescindono dall'evoluzione dei sistemi; in parte perché non sempre sarà possibile anticipare le evoluzioni di un mercato mutevole e complesso come quello del Terziario. A monte delle proposte formative deve essere quindi costituito un ambito di ricerca e di colloquio fra i due mondi, della formazione e dei mercati, in grado di fornire tutte le indicazioni per mantenere costante il ruolo di centralità delle attività formative nei processi produttivi.

La formazione continua necessita, dunque, di un'azione di monitoraggio e analisi dei fabbisogni per la individuazione delle competenze e conoscenze professionali, che permettano alle aziende di fornire risposte efficaci alla mutevolezza ed evoluzione dei contesti competitivi, e di una altrettanto efficace azione di promozione delle offerte formative intese come modalità di formazione, organizzazione degli interventi, contenuti di conoscenza capaci di sostenere l'innovazione aziendale, a tutela dei margini di competitività e di incremento delle capacità occupazionali del settore.

In questo senso, è fondamentale che la bilateralità comprenda le richieste del settore e che adotti strumenti adeguati in grado di colmare la distanza esistente tra il mondo del lavoro e il mondo della formazione.

Da qui l'opportunità di dare avvio a una capillare indagine a livello nazionale per la rilevazione dei fabbisogni professionali, svolta con il supporto della rete degli Enti bilaterali, come passaggio obbligato per progettare, con il concorso delle Parti sociali, percorsi formativi più efficaci.

Proprio nell'ulteriore valorizzazione del ruolo della bilateralità in ambito formativo deve risiedere una risposta per dare innovazione, dinamicità e qualità alla formazione, garantendo il naturale raccordo che deve esistere tra esigenze delle imprese e bisogni dei lavoratori.

Il luogo naturalmente deputato a svolgere questo ruolo di raccordo e di propulsione per lo sviluppo del *sistema nazionale della formazione professionale* è proprio l'Ente bilaterale, che dovrà organizzare dei sistemi, anche locali, di monitoraggio delle necessità formative e di assistenza alle imprese e alle persone per lo sviluppo di piani di formazione, con caratteristiche di interesse e motivazione tali da rendere le singole iniziative efficienti ed efficaci sia in termini economici che di risultati conoscitivi conseguiti. Esso deve essere l'organismo in grado di monitorare costantemente l'andamento dei fabbisogni formativi e di professionalità attraverso la costituzione di un sistema nazionale di rilevazione in grado di recepire le istanze territoriali e, quindi, di fornire il supporto necessario allo sviluppo dei bandi e alla comunicazione delle possibilità che i Fondi interprofessionali mettono a disposizione dei sistemi produttivi.

È indispensabile avviare una *partnership* collaborativa con i Fondi ed in particolare con For.Te, affinché tutte le aziende del settore possano usufruire a pieno dei Fondi Interprofessionali e considerare la formazione continua una delle risorse principali per la crescita del settore. Il potenziamento della collaborazione tra For.Te e il *sistema* bilaterale contribuisce infatti a limitare il rischio che le competenze acquisite non siano coerenti con la domanda del mercato.

Pertanto, abbiamo il compito di procedere lungo la strada già intrapresa del confronto e dello scambio di informazioni. Ciò per favorire la costruzione di modalità condivise; per adottare procedure più omogenee e *osmotiche* fra tutti gli attori del sistema; per accrescere in termini quali-quantitativi l'efficacia degli interventi di formazione continua in tutto il Paese, avviando un ripensamento strategico che

conduca a considerare il lavoro come parte del processo educativo e l'impresa come luogo potenzialmente più idoneo alla formazione in una dimensione di *lifelong learning*.

Una formazione concertata tra imprenditoria e lavoratori può diventare uno strumento privilegiato delle politiche di sviluppo economico, favorendo la crescita e la diffusione di quei saperi e di quelle competenze che sono indispensabili a un sistema produttivo avanzato e competitivo.

## Scenari del cambiamento e fabbisogni di formazione

di Saul Meghnagi

L'evoluzione dei mercati del lavoro, la mobilità professionale diffusa, la disoccupazione crescente rendono complessa la pianificazione delle azioni di formazione sia iniziale sia, soprattutto, continua.

Tale difficoltà è accentuata dall'inesistenza di ambiti definiti e tali da produrre, con un'adeguata analisi dei fabbisogni, informazioni precise su quanto potrà verificarsi. Si è spesso obbligati a definire le azioni formative ipotizzando scenari futuri che abbiano riferimento a dati di realtà e siano in buona parte basate su riflessioni e diagnosi sugli sviluppi possibili in un contesto o in un Comparto.

In passato, sono state realizzate, in sede bilaterale, indagini di pregio per i risultati, per le metodologie adottate e per l'azione congiunta di rappresentanze sindacali e imprenditoriali.

Le forme di questa collaborazione sono state delineate con accordi che, nel corso degli anni Novanta, si sono ripetuti, con un'enfasi sempre maggiore sui temi educativi. Un richiamo a tale stagione delle relazioni sindacali, al di là del giudizio delle diverse parti, è importante per il tema in esame.

Il nodo centrale del confronto e dell'analisi, per ciò che attiene la qualificazione degli addetti, è stato, nel periodo indicato, quello di individuare le forme di un dialogo sociale teso, fra l'altro, a una definizione condivisa della competenza professionale.

La collaborazione tra imprese e sindacati, anche attraverso "Organismi bilaterali", giuridicamente costituiti, è stata una delle forme, precedenti alla costituzione dei Fondi interprofessionali, con cui si è cercato di dare delle risposte al problema attraverso azioni congiunte di ricerca<sup>1</sup>.

La ragione dell'impostazione concertativa è stata quella della ricerca comune di una modalità di "diagnosi" delle caratteristiche della competenza in relazione con il lavoro e la formazione. Da ciò la realizzazione di una serie di Indagini sui fabbisogni formativi - realizzate dagli Organismi bilaterali costituiti tra le parti, e finanziate dalle istituzioni pubbliche - finalizzate alla individuazione di figure professionali e alla descrizione di una competenza i cui confini sono sempre più difficilmente riconducibili all'espletamento di singole mansioni o alla somma di prestazioni predefinite. È apparsa chiara ai rappresentanti sociali la necessità di fissare criteri di validazione della competenza stessa.

La competenza sociale e professionale degli individui è legata alla capacità e possibilità di un suo costante mutamento secondo percor-

---

<sup>1</sup> Cfr., tra gli altri, Agriform, *Analisi dei fabbisogni formativi in agricoltura, Prima annualità, Settore Ortofrutticolo*, Roma, 2002; Chirone 2000, *Indagine sui fabbisogni di nuove competenze degli organismi nazionali a rete presenti in Emilia Romagna, Liguria, Marche e Veneto. Rapporto Finale*, Roma, 1998; Coop-form, *Progetto d'indagine sui fabbisogni di competenze nella cooperazione*, Roma, 2001; Ebnt, *L'analisi dei fabbisogni formativi e professionali del settore turismo*, Franco Angeli, Milano, 2000; Enfea, *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi della piccola e media industria privata, Primo report*, Roma, 2001; MasterMedia, *Nuove competenze per l'industria della comunicazione. Rapporto di ricerca 1999-2001*, REPRO-STAMPA, Roma, 2001; Obnf, *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi*, Roma, 2000, Ebna, *Indagine nazionale sui fabbisogni formativi*, Roma, 2000 [cofanetto di 23 volumi].

si non sempre lineari. I percorsi di qualificazione dei lavoratori dipendono, in sostanza, sia dalla qualità della formazione sia da quella del lavoro, e tale qualità può essere valutata adeguatamente solo partendo da una chiara definizione di ciò che si debba intendere con il termine stesso di “qualificazione”. Da ciò il quesito su cosa valutare e attraverso quali soggetti e quali forme procedere a tale validazione e possibile certificazione. Risultava inoltre necessario individuare una forma atta a tenere conto del sapere nella sua dimensione contestuale e in quella del suo utilizzo in altri contesti. La trasmissione, l'elaborazione, l'acquisizione delle conoscenze si realizzano all'interno e all'esterno dei sistemi educativi, nel lavoro e in altre esperienze, connesse o meno a esso. E' l'esito di azioni intenzionali e di processi naturali in atto; ci si educa in ogni luogo e in ogni età della vita. Ne consegue una difficoltà nel valutare il sapere legandolo solo al luogo in cui si esplica; nel contempo, soprattutto in ambito professionale, appare impossibile prescindere dal contesto.

L'assunto di fondo, nel confronto tra le Parti sociali prima dell'avvio delle ricerche citate, è che la definizione del fabbisogno formativo non scaturisca pedissequamente dalle esigenze immediate della produzione, tra l'altro complesse da conoscere, ma esiga una fase articolata di studio, di interpretazione, di formulazione di ipotesi sugli scenari possibili.

Tale elaborazione si configura come un processo diagnostico teso a formulare ipotesi interpretative. L'arco di tempo cui riferirsi deve essere di medio periodo, poiché i tempi della programmazione formativa e di costruzione dell'offerta professionale non sono brevissimi, e la sola analisi dei trend occupazionali attuali può risultare fuorviante in un'ottica di programmazione e, soprattutto, di anticipazione.

In Italia si pone, inoltre, un problema di non semplice comprensione, costituito dalla contraddizione tra livelli produttivi raggiunti e livelli culturali della popolazione (nel 2008, il 48,3% di coloro che hanno tra i 15 e i 64 anni ha al massimo la licenza della scuola media inferiore<sup>2</sup>).

La popolazione di basso livello di cultura e di scolarità subisce, da un lato, le diverse forme di svantaggio; dall'altro, è culturalmente in difficoltà per un eventuale miglioramento della propria condizione. Coloro che hanno lasciato precocemente la scuola utilizzano meno di altri le opportunità di conoscenza disponibili altrove: non seguono le trasmissioni televisive colte, non ascoltano programmi culturali alla radio, non frequentano biblioteche o teatri, non prendono parte a dibattiti politici o sociali. Hanno difficoltà a seguire i loro figli negli studi garantendo loro un esito migliore del proprio.

Nel caso delle imprese italiane, se ci si riferisce ai Comparti oggetto dell'indagine di For.Te, a fronte di bassi livelli di scolarità degli addetti, si ha un livello anche elevato di capacità produttive, di presenza sul mercato nazionale e internazionale, di competenze espresse. Da ciò un particolare interesse a comprendere il carattere e la natura di un sapere che proviene, in larga misura, da acquisizioni realizzate sul campo attraverso il lavoro e sviluppate ad alti livelli di capacità professionale.

A titolo esemplificativo, è possibile descrivere le fasi di una delle indagini realizzate con un apporto multidisciplinare nella parte tecnica della rilevazione e concertato nella parte diagnostica dell'analisi dei risultati. Ci si riferisce all'indagine nazionale dell'Ebna (Ente bilaterale nazionale dell'artigianato) sui fabbisogni formativi di quel comparto<sup>3</sup>.

La fase di impostazione<sup>4</sup> dell'indagine si è mossa su un'analisi di studi già effettuati, di documenti prodotti dalle Parti sociali, delle definizioni contrattuali di tutte le questioni in qualche modo legate al sapere e alla formazione. Ha altresì realizzato una ricognizione della letteratura in materia di competenze, con particolare riferimento a quanto, direttamente o indirettamente, potesse apparire collegabile alla realtà della piccola impresa. Tale lavoro ha portato, tra l'altro, alla constatazione dell'inadeguatezza della nozione di “figura professionale”, tradizionalmente usata per descrivere il sapere legato al lavoro. Si è delineato un percorso di ricerca sviluppato, nell'arco di sei

---

<sup>2</sup> I dati sono quelli forniti dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT).

anni, su una doppia pista: la messa a punto di una forma originale di dialogo tra le Parti sociali, compartecipi della definizione del disegno operativo e impegnate nell'esame dei risultati, con particolare attenzione al tema della relativa validazione, in termini di saperi evidenziati e di organizzazione concettuale; la realizzazione di un'indagine multidisciplinare, con un progressivo approfondimento delle caratteristiche di diversi settori produttivi. Partendo dalle caratteristiche economiche del Comparto per studiare quelle organizzative delle imprese e arrivare quindi alla descrizione delle capacità e delle conoscenze presenti e possibili.

I risultati di tale lavoro hanno consentito di individuare per ciascun settore le attività in essere, di ricondurre tali attività a specifici ambiti, di costruire l'insieme delle competenze proprie di ciascun ambito, di fissare, convenzionalmente e in forma condivisa dalle Parti, delle figure professionali di sintesi, delineate in ragione dei diversi ambiti di attività; superando lo schema industrialista tradizionale fondato sulla relazione *job/skills* e posto, per molti decenni, alla base della definizione formale di figure, qualifiche declaratorie, inquadramenti, curricula di formazione e qualificazione.

L'indagine è stata realizzata anche per superare tale modalità inadeguata rispetto alla realtà fattuale, non solo nella piccola impresa, mediante un processo di ricerca al quale hanno contribuito vari apporti disciplinari. Essa si è proposta, nell'insieme, degli obiettivi ambiziosi:

- la configurazione del sistema delle imprese nei settori dati e, nel contempo, la validazione dello strumento di indagine, la verifica e la costruzione delle condizioni per una rilevazione permanente (è questa la finalità di una prima fase di indagine denominata "analisi strutturale"). Questa parte dell'indagine è stata realizzata mediante un questionario strutturato, sottoposto dopo la rilevazione, effettuata su un campione rappresentativo di imprese, a un'elaborazione statistica dei dati raccolti;
- l'individuazione delle costanti organizzative nei settori e tra i settori, attraverso una descrizione di attività aziendali e di compiti dei singoli nelle varie situazioni e realtà e, in questo caso, la validazione dei modelli di analisi (è questa la finalità di una seconda fase di indagine denominata "analisi dei contesti organizzativi"). Questa parte dell'indagine è stata realizzata mediante un questionario semi strutturato, accompagnato da una lista di *items* per la realizzazione di studi di caso aziendali. Si è basata su un campionamento qualitativo fondato sulla precedente rilevazione statistica e ha consentito un'accurata descrizione dei fondamentali caratteri organizzativi delle imprese, attraverso un'elaborazione e un'analisi dei dati raccolti. Ciò al fine di individuare categorie interpretative del quadro

---

<sup>3</sup> L'"Indagine nazionale sui fabbisogni di formazione nell'artigianato" è stata promossa dall'EBNA (Ente Bilaterale nazionale dell'Artigianato) con il supporto del Ministero del lavoro e della previdenza sociale. È stata realizzata, nel primo triennio, sotto la guida di un'équipe di direzione, composta da Dario Bianconi e Marida Cevoli, nel secondo triennio sotto la guida di un'équipe di direzione composta da M. Cevoli, P. Chiellini, S. Marchi e, successivamente, G. Coronas, F. Mandato, M. Simoni. La pianificazione e il controllo dell'analisi strutturale sono stati curati da D. Bigarelli. Nel primo triennio ci si è avvalsi del contributo di tre Coordinatori - Sebastiano Brusco, per l'"Analisi strutturale", Michele la Rosa, per l'"Analisi dei contesti organizzativi", Anna Maria Ajello per l'"Analisi delle competenze e dei percorsi di professionalizzazione". La realizzazione complessiva dell'indagine ha avuto il supporto di un/a Responsabile organizzativo/a, succedutisi nel tempo, nelle persone di Giovanna De Lucia, Gabriella Vinci, Alfonso Trapani, Paola Melise. La ricerca è stata diretta da Saul Meghnagi. Il lavoro svolto – costituito da 16.000 interviste strutturate, 322 studi di caso e 1453 interviste in profondità – ha riguardato 18 settori produttivi in tutte le regioni italiane. Cfr., per ciò che attiene il quadro di insieme, il modello teorico di riferimento, la metodologia adottata e i primi risultati Meghnagi 2000, Ajello, Cevoli, Meghnagi 2000, [nell'ambito del cofanetto di cui alla nota 1] e Meghnagi, Cevoli, 2002.

<sup>4</sup> L'Indagine preliminare è documentata attraverso due rapporti di ricerca e precisamente S. Meghnagi, M. Cevoli, S. Natoli [a cura di], *Indagine di sfondo. Le caratteristiche del comparto*, Ebna, Roma, 1998; S. Meghnagi, M. Cevoli, C. Mastracci [a cura di], *Indagine di sfondo. Gli studi sulla competenza*, Ebna, Roma, 1998.

d'insieme delle azioni e delle operazioni realizzate per il conseguimento dei risultati voluti, nella specifica realtà produttiva quale è venuta a concretizzarsi in base alla specifica storia e cultura dell'impresa e del Comparto;

- la definizione di compiti relativi a specifiche competenze e lo studio di percorsi con cui sono state acquisite, ricercando unità minime costitutive, ambiti di acquisizione possibili, itinerari obbligati per imparare, possibilità di formalizzazione di risultati e processi (è questa la finalità di una terza fase di indagine denominata "analisi delle competenze e dei percorsi di professionalizzazione"). Questa parte dell'indagine è stata sviluppata con una metodologia di carattere qualitativo e una significativa accentuazione dei colloqui in profondità su specifici *items*. I colloqui sono stati predisposti in base a un campionamento qualitativo, parallelo a quello degli studi di caso, cercando di operare nelle stesse imprese già studiate. I colloqui in profondità sono stati registrati e trascritti nella loro interezza, con un'attenzione particolare alla identificazione delle competenze corrispondenti alle specifiche attività e alla loro possibile allocazione nei diversi ambiti. Anche in questo caso, la connotazione degli ambiti e l'intreccio delle competenze hanno portato a definire figure professionali assolutamente eterogenee.

In questo processo analitico, seguendo un percorso che dai dati strutturali ha condotto all'analisi delle caratteristiche organizzative e quindi all'individuazione dei percorsi di professionalizzazione e delle competenze, è risultato assolutamente coerente l'approccio multidisciplinare adottato, che si conferma come l'unico in grado di dare conto di una realtà complessa e, soprattutto, evolutiva. I risultati acquisiti in termini di ambiti di attività e competenze sono stati, di fatto, la base per una definizione convenzionale da parte dei rappresentanti delle Parti sociali di figure professionali di sintesi, utili per l'applicazione in sede contrattuale o per la prefigurazione di curricula formativi.

L'analisi di questa esperienza, ma anche di altre analoghe dello stesso periodo, costringe non tanto a ribadire la centralità della formazione continua quanto a domandarsi come la formazione e l'accesso al sapere debbano essere ripensati.

La formazione acquista un carattere centrale a fronte dei vari aspetti dei processi di cambiamento in atto: economico (la globalizzazione dei mercati); organizzativo (l'affermazione di strutture "piatte" e di organizzazioni "a rete"); sociale (l'appartenenza a più comunità, l'esaltazione delle soggettività), complementari rispetto alle diversità tecnologiche e alla pervasività delle tecnologie dell'informazione; occupazionale, legato, tra l'altro alla globalizzazione dei mercati. In questo quadro, è comprensibile la difficoltà di specializzare le prestazioni secondo il principio della programmazione e della parcellizzazione dei saperi, mentre si evidenzia l'incremento dell'intellettualizzazione del lavoro e della quantità di conoscenze richieste ai lavoratori. Al pari, si esplicita il ritmo dell'obsolescenza delle conoscenze e del ruolo stesso della formazione quale attività che assume più finalità a seconda del momento in cui è erogata. In ogni caso, la ricorrenza del cambiamento e la sua accelerazione comportano l'improponibilità di ogni logica sequenziale tra formazione e lavoro.

Si evidenzia come la formazione sia uno strumento per favorire, senza peraltro garantire, il raggiungimento di un livello qualitativamente soddisfacente del lavoro e il potenziale mantenimento di un'occupazione.

Data tale premessa, non è forse più praticabile la modalità di costruzione delle analisi dei fabbisogni scelta negli anni Novanta. Viceversa, appare sempre più necessario dotarsi di analisi che forniscano scenari del futuro possibile e del sapere professionale utile a farvi fronte, declinando in tali termini il fabbisogno di formazione.

## Dalla conoscenza all'esecuzione. Il nuovo paradigma gestionale

di Flavio Sangalli

### Introduzione

Oggi tutte le organizzazioni sono alle prese con il miglioramento delle prestazioni per competere, quando si trovano in un mercato sempre più difficile, o per rendere un migliore servizio agli utenti, in ottemperanza alla loro missione istitutiva.

Questa necessità ha portato a identificare tratti caratteristici distintivi nella gestione in grado di portare imprese e organizzazioni di ogni tipo a livelli di eccellenza, cioè a un'alta e costante prestazione di qualità.

Ne citiamo per sintesi i quattro tratti principali.

Il *primo* tratto distintivo è l'adozione di logiche *stakeholders driven*, cioè di un forte orientamento alla valutazione delle percezioni e delle aspettative dei clienti, degli operatori, della comunità di riferimento per fornire prestazioni più soddisfacenti.

Il *secondo* è dato dalla capacità di continuo miglioramento/innovazione nei prodotti/servizi e nei processi che li erogano per realizzare il meglio al minor costo.

Il *terzo* è il livello di gestione efficace che riesce a realizzare. In questo caso si intende il livello della sua capacità realizzativa, cioè la capacità di trasformare giusti obiettivi in concreti risultati attraverso efficaci processi gestionali.

Infine il *quarto* è dato dalla pianificazione imprenditoriale dell'organizzazione. Esso si caratterizza per la crescente coerenza tra visione, missione, valori organizzativi, analisi dell'organizzazione, obiettivi prioritari e azioni realizzative che le persone trasformano in risultati. I tratti sinteticamente richiamati possono consentire all'organizzazione di creare valore percepito per i suoi *stakeholders* e quindi di svolgere un ruolo utile e riconosciuto. Si tratta quindi di raccogliere la sfida per ridurre le sacche improduttive e realizzare il miglior utilizzo delle risorse materiali e immateriali disponibili.

Le Organizzazioni di servizio, come è il caso di For.Te, sono in prima linea nella produzione di valore per gli *stakeholders* perché questa è proprio la loro missione specifica. Del resto la qualità della vita organizzativa, e della società in generale, è collegata alle capacità di creare servizi e quindi benefici tangibili.

La ricerca dell'eccellenza organizzativa e gestionale si fonda su un elevato livello di crescita della conoscenza. Non a caso oggi si parla di società e di economia della conoscenza. In questa nuova dinamica è completamente inserita l'esperienza di For.Te., che deve sostenere la conoscenza diffusa attraverso l'apprendimento.

Per realizzare infatti un'organizzazione *stakeholders driven*, For.Te. ha sviluppato opportunamente una ricerca per la conoscenza delle percezioni e delle aspettative delle imprese e dei lavoratori che hanno partecipato a iniziative di formazione finanziate. Nella logica della "produzione con la conoscenza" sono stati poi programmati confronti di *benchmarking* con le migliori esperienze europee da cui apprendere, e si sono svolti incontri con le Parti sociali.

Il costante lavoro sulle conoscenze, centrato innanzitutto sui lavoratori e le imprese, consente di introdurre anche in For.Te. il secondo

tratto distintivo dell'Organizzazione eccellente e cioè i processi di miglioramento continuo e di innovazione. Inoltre il lavoro sulla conoscenza consentirà a For.Te di impostare un approccio di gestione efficace, grazie innanzitutto all'individuazione di obiettivi veramente mirati a creare valore percepito per gli *stakeholders*.

Infine grazie alla "conoscenza come produzione gestionale" For.Te. potrà muoversi sulla via dell'eccellenza utilizzando le logiche della pianificazione imprenditoriale, che consente un allineamento tra il processo di *visioning* e il processo di connessione "tra la mappa e la navigazione". Il processo di pianificazione imprenditoriale ripercorre infatti in modo consapevole e apprendibile il percorso intuitivo dell'imprenditore di successo e sviluppa una grande capacità realizzativa dell'Organizzazione.

Per For.Te. dare importanza ai risultati tramite l'esecuzione, fortemente collegata alla conoscenza, sarà un'occasione di crescita organizzativa e strategica, e nel caso concreto l'occasione di utilizzare in modo efficace quanto emerso dalla ricerca. In questo modo si salda positivamente la tradizionale dicotomia tra la teoria della ricerca e la pratica della gestione. Il valore vero della conoscenza infatti si risolve nella sua possibilità applicativa.

In definitiva è questa la sfida centrale dell'economia della conoscenza e dei servizi intellettuali e il discrimine tra le organizzazioni eccellenti e quelle mediocri. Per For.Te. la seconda alternativa (la mediocrità) non si pone, se si vuole produrre valore reale nell'attività di servizio ai lavoratori e alle imprese e realizzare al meglio la missione istituzionale.

## Un nuovo approccio di apprendimento organizzativo

La funzione di sostegno alla formazione di For.Te., di cui la ricerca può costituire un *feedback* sul lavoro finora svolto e un input per le attività future, si colloca perfettamente nell'economia della conoscenza e nella logica di servizio superiore ai lavoratori e alle imprese dei settori interessati. La qualità della formazione è infatti strumentale alla qualità delle prestazioni organizzative e professionali. Ciò si rivela particolarmente necessario in una realtà sfidante come è l'attuale mondo produttivo.

Spesso paragoniamo l'attuale situazione del contesto a un mare sempre più agitato, che non possiamo certo condizionare. Per non affondare, e per proseguire nella navigazione, è molto più efficace concentrarsi sull'irrobustimento della nave (l'organizzazione) e soprattutto sulla qualificazione dell'equipaggio (i responsabili e gli operatori). Noi non sappiamo quale sarà il mare di domani, per questo mondo in cambiamento continuo, ma certo lo potremo affrontare al meglio con un personale preparato e motivato. Si tratta di considerare in modo innovativo il capitale immateriale e, all'interno di questo, il livello del "capitale professionale".

I Fondi interprofessionali hanno di fronte essi stessi una nuova e appassionante sfida, quella di agire, in primo luogo al loro interno, il cambiamento a cui devono preparare i destinatari delle loro azioni istituzionali.

Una prima sfida è quella di considerare l'azione formativa all'interno di un *continuum* rappresentato dallo sviluppo organizzativo. Ciò significa collocare gli interventi formativi in un contesto operativo sempre più disponibile a ricevere innovazione per apprendimento, perché convinto dell'utilità della sua applicazione pratica. È una positiva battaglia contro la burocratizzazione delle organizzazioni e un approccio concreto alla qualità della sfida competitiva.

Formazione del personale e sviluppo organizzativo dell'impresa si collocano in un cerchio virtuoso di apprendimento nel quale l'aula (la formazione in senso stretto) è il primo passo, seguito dall'apprendimento organizzativo (dove il focus non è sull'aumento delle conoscenze, ma sul miglioramento dei comportamenti operativi). Segue quindi lo sviluppo organizzativo che consente alla "nave e all'equipaggio" (l'impresa e il suo personale) di affrontare al meglio qualsiasi condizione dell'ambiente competitivo.

Si avvia un percorso di eccellenza sui prodotti/servizi, nei processi gestionali e nelle persone dell'organizzazione, che influisce positivamente sui risultati aziendali. Questo circolo virtuoso forse è la leva fondamentale del vantaggio competitivo fondato sul capitale immateriale. Non a caso i fondatori del *Total quality management* dicevano che “la Qualità Totale comincia con la formazione e finisce con la formazione”.

Per For.Te. la sfida per diventare un'organizzazione eccellente, guidata dai suoi pubblici di riferimento, significa avviare un lavoro sui contenuti dell'apprendimento e sulle modalità operative di erogazione. In questo caso sarà molto opportuna la valutazione delle indicazioni emerse dalla ricerca, e anche le indicazioni che nascono da un confronto più generale sui nuovi contenuti dell'apprendimento organizzativo.

Nell'attività di consulenza e di formazione ne abbiamo individuati cinque che hanno trovato una forte valenza nei vari contesti organizzativi. Li citiamo sinteticamente.

Il *primo contenuto* è quello dell'intraprendenza diffusa. Tutte le organizzazioni di successo hanno interiorizzato la lezione di pro attività del *Total quality management*, che ha avuto anche il merito di favorire uno spirito intraprendente fra tutti i livelli degli operatori, fino a quelli più esecutivi. Soprattutto nelle moderne organizzazioni di servizio il fronte del contatto con il cliente e il mercato è molto ampio e il prodotto principale diventa la prestazione delle persone. Perché sia eccellente, questa prestazione deve presupporre un lavoro di formazione e motivazione che sviluppi un comportamento intraprendente da parte dei collaboratori, in grado di influenzare positivamente la percezione dei clienti/utenti.

Un *secondo* è la pratica del miglioramento continuo. In questo caso occorre favorire un vero e proprio salto di paradigma per passare dalla tradizionale routine della “gestione per ripetizione” alla “gestione per miglioramento”. Questo cambiamento di comportamento organizzativo corrisponde storicamente al passaggio dalla società industriale alla società dei servizi e della conoscenza. Va tenuto presente che esiste sempre un delta tra l'innovazione tecnologica e quella culturale, e ciò avviene anche in questo caso. Per semplificare, possiamo dire che molti operatori operano con una cultura organizzativa più adatta a fabbricare bulloni che a erogare servizi. In questo caso il lavoro formativo risulta prezioso nel colmare il gap e favorire un migliore allineamento tra innovazione produttiva e cultura organizzativa.

Un *terzo* è quello relativo allo sviluppo della capacità realizzativa, intesa soprattutto nelle sue componenti di efficacia e di relazione. La componente di efficacia è relativa al saper trasformare obiettivi in risultati, dando quindi peso all'*execution* prima richiamata come modalità applicativa di conoscenze, di valori e di *vision*. La componente di relazione riconosce l'importanza di saper interagire nelle moderne organizzazioni di servizio. Vi è un cambio di paradigma, nel senso che mentre il lavoro industriale era un lavoro parcellizzato e solitario, connesso dalla catena di montaggio, nelle nuove organizzazioni il lavoro dei singoli è connesso dalle relazioni umane che vanno attivate per formare prestazioni soddisfacenti e globali. Sapersi relazionare ai colleghi, ai fornitori, ai soci/utenti è un *must* per gli operatori di un'organizzazione di servizi eccellenti.

Un *quarto* è lo sviluppo della capacità di *team work*. Abbiamo mantenuto la definizione in inglese per sottolineare il significato di lavoro collettivo. Anche in questo caso ci aiuta la lezione storica della Qualità totale con la sua forte sottolineatura del valore del lavorare insieme per il miglioramento e la gestione innovativa dell'azienda. Come sempre, va sostenuto il passaggio culturale ricordando magari un proverbio giapponese che sottolinea quanto “nessuno di noi da solo è più bravo di tutti noi insieme”.

Per concludere, abbiamo rilevato in molti incontri di formazione l'importanza di un *quinto* contenuto, che è quello di favorire il comportamento etico. Si tratta di apprendere e applicare l'Mbv (*Management by value*) come concreta sollecitazione alla più profonda motivazione delle persone, nella convinzione che un comportamento eticamente corretto sia molto più produttivo per le organizzazioni e la loro

eccellenza. Ne è prova il contrario, con i suoi enormi costi di transazione, di integrazione e di uso improduttivo delle risorse materiali e immateriali delle organizzazioni.

All'importanza cruciale dei contenuti innovativi dell'apprendimento va collegato anche un continuo miglioramento delle modalità erogative della formazione. Problema irrisolto, ma inaggirabile se si vuole facilitare la connessione tra la conoscenza e gli operatori che la possono trasformare in comportamento produttivo.

In questo caso la migliore forma di erogazione si è rivelata essere un mix di canali comunicativi quali la tradizionale aula, l'*e-learning* e soprattutto l'apprendimento in azienda. Il mix si realizza con percentuali diverse nei diversi contesti organizzativi e tra le varie tipologie di operatori, ma in genere tutte e tre le modalità sono presenti. Nel nuovo apprendimento organizzativo è molto preferita la terza modalità, che consente più facilmente il passaggio dalle conoscenze ai comportamenti concreti.

Per For.Te. le informazioni raccolte nella ricerca possono consentire di trarre utili indicazioni per trovare, con logica adattiva in ogni situazione, la modalità più adeguata. Si può ovviamente proporre e realizzare innovazione quando si è innovativi. Per questo motivo For.Te. può avviare un percorso verso l'eccellenza dell'organizzazione a favore dei suoi *stakeholders*.

Ma per ogni viaggio di successo è innanzitutto utile una buona mappa, che nelle organizzazioni eccellenti è data dal piano imprenditoriale.

## La metodologia imprenditoriale per For.Te. Le caratteristiche principali e le fasi di realizzazione

Per realizzare al meglio la loro esecuzione e la creazione di valore per gli *stakeholders*, le organizzazioni eccellenti oggi usano gli approcci di pianificazione imprenditoriale, fondata sul pensiero strategico abbinato all'*execution*, cioè alla capacità realizzativa di trasformare gli obiettivi in risultati.

La ricerca realizzata da For.Te., con gli output più significativi, può essere un'ottima occasione di miglioramento e di innovazione della gestione e delle strategie del Fondo.

Di norma la pianificazione imprenditoriale si realizza con un lavoro il cui esito non si concretizza solo con il prodotto finale (il piano) ma anche con il valore realizzato dallo stesso processo di elaborazione che coinvolge i responsabili e gli operatori, determinando un coinvolgimento nella definizione della mappa che poi motiverà tutti a "remare più forti e convinti" nella navigazione. Che è poi l'essenza della pianificazione imprenditoriale.

For.Te. può realizzare un'efficace pianificazione svolgendo con un processo continuo le seguenti sei fasi, che descriviamo in sintesi.

Nella *prima fase* il gruppo di lavoro (in genere composto dai responsabili manageriali e da qualche membro del C.d.A. particolarmente disponibile) svolge un lavoro di conoscenza dei vantaggi derivanti da questo approccio. Essi consistono nella capacità di integrare i diversi orizzonti temporali (breve, medio e lungo periodo), le tipologie di obiettivi (operativi, di qualità, di capacità), di individuare le priorità e le azioni realizzative, di superare lo scollamento tra strategie e operatività, l'insufficienza delle analisi preliminari, l'estraneità di molti responsabili e operatori alle finalità e agli obiettivi del piano.

La *seconda fase* riguarda una rivisitazione partecipata dei valori, della *mission* e della *vision* futura di For.Te. In questo caso non si tratta di redigere documenti formali, ma, ad esempio, di collegare ai valori individuati una precisa descrizione dei comportamenti organizzativi che li attuano, facendoli diventare anche punto di riferimento delle carriere e delle valutazioni delle persone. La *mission* sarà una nuova focalizzazione sul "lavoro principale di For.Te.", per concentrare gli sforzi e allineare le attività operative. Infine la definizione della

*vision* futura consentirà di introdurre per tempo le innovazioni culturali e organizzative affinché For.Te. possa continuare a creare valore anche in futuro.

La *terza fase* della pianificazione imprenditoriale si riferisce alla valutazione dello stato di avanzamento dei processi prioritari di For.Te., mirata a individuare le modalità di processo più significative da migliorare. Viene poi considerata una serie di “fonti” per individuare obiettivi prioritari in riferimento alle strategie di For.Te., alle aspettative degli *stakeholders*, al confronto con organizzazioni similari, all’autodiagnosi organizzativa, ai maggiori problemi gestionali, al piano economico/finanziario.

Segue la *quarta fase* di pianificazione triennale e annuale con la classificazione degli obiettivi individuati per tipologia e con la selezione delle priorità, l’individuazione delle azioni realizzative, la scansione temporale degli obiettivi/azioni.

La *quinta fase* è la preparazione della matrice di impostazione gestionale che collega agli obiettivi/azioni i tempi e le responsabilità operative e le risorse, consentendo in primo luogo di verificare il grado di concretezza della pianificazione e successivamente lo stato di avanzamento nella trasformazione degli obiettivi in risultati.

Infine la *sesta fase* è l’*execution*, cioè la “navigazione” che dà senso alla costruzione della mappa imprenditoriale. In questo caso occorre un lavoro di guida e di sostegno del *top management* di For.Te. al lavoro corale di tutti gli operatori di For.Te..

Questa metodologia consentirà al Fondo di utilizzare al meglio le informazioni ottenute dalla ricerca e di trasformare la conoscenza ottenuta in comportamenti produttivi utili a tutti i destinatari della sua attività.

Dalla ricerca emergono, a nostro parere, quattro linee guida su cui la pianificazione imprenditoriale di For.te può operare generando risposte altamente efficaci.

La *prima linea guida* è quella della centralità della formazione per la crescita dei lavoratori e lo sviluppo delle imprese. In questo caso si tratta innanzitutto di incrementare la sensibilità e diffondere questa convinzione, ma il valore più significativo si avrà quando alle convinzioni si allineeranno comportamenti concreti che danno spazio e investimento di tempo ai processi di apprendimento.

La *seconda linea guida* corrisponde all’eterna ricerca di un allineamento tra erogazione del contenuto formativo ed esigenze reali dei discenti. In questo caso il lavoro di ascolto dei formatori e la loro continua disponibilità al miglioramento e all’innovazione sono la chiave di volta: troppo spesso assistiamo ad una formazione di massa che non corrisponde più alle esigenze dell’era della personalizzazione del servizio, anche formativo.

La *terza linea guida* coerente è la necessità di vedere la formazione come processo di apprendimento organizzativo con differenti ed efficaci modalità erogative. Vanno quindi facilitate tutte le modalità che consentono di accedere agli apprendimenti extra aula.

La *quarta linea guida*, infine, emerge soprattutto dai focus group ed è relativa a un’impostazione organizzativa del Fondo, tendente a privilegiare i processi e i risultati che corrispondono alla sua missione piuttosto che le procedure burocratiche. Ciò non vuol dire ignorare l’importanza della trasparenza e della legittimità nell’operato e nell’uso delle risorse. La procedura, valida ed essenziale, è però solo la base su cui si fonda l’attività a reale valore aggiunto, che è quella di favorire la crescita dei lavoratori e la competitività delle imprese attraverso efficaci processi di apprendimento.



## Valorizzare le risorse umane: una sfida per uscire dalla crisi

di Alessandro Vecchietti

L'Agenda di Lisbona ha tracciato, a suo tempo, le linee guida per creare in Europa un'economia basata su una conoscenza più dinamica e competitiva, in grado di coniugare una crescita economica sostenibile, caratterizzata da nuovi e migliori posti di lavoro e da una maggiore coesione sociale.

In questo contesto, gli organismi comunitari chiedono agli Stati membri di concorrere al raggiungimento di tali obiettivi, coinvolgendo tutti gli attori, pubblici e privati, impegnati a definire gli indirizzi nel campo della formazione e dell'occupazione.

La valorizzazione delle risorse umane è, da sempre, una delle priorità dell'Unione europea. Non è un caso che Il Fondo sociale europeo, strumento finanziario istituito nel 1957 dagli Stati membri, rappresenti il principale mezzo per sostenere l'occupazione, oltre che per promuovere la coesione economica e sociale. In Italia, accanto al Fondo sociale, operano altri strumenti per il sostegno alla formazione continua, primi fra tutti i Fondi paritetici interprofessionali.

Ogni politica di sviluppo delle risorse umane deve, inoltre, fare i conti anche con la crisi economica che ha investito tutti i settori economici e tra questi anche il Terziario, accentuando gli elementi di preoccupazione per il futuro e per i livelli occupazionali. Le imprese di questo settore costituiscono una componente importante ai fini occupazionali e necessitano di interventi mirati, in grado di dare risposte concrete alle aziende che, nonostante la crisi, continuano a mantenere le loro attività e i loro investimenti.

Il perdurare della crisi, se non contrastata da specifiche iniziative, potrebbe, infatti, portare ad un calo della fiducia anche in quelle aziende che fino ad oggi hanno avuto la capacità di assorbire risorse umane, spesso escluse da altre realtà produttive per riduzione di attività o delocalizzazione.

L'Unione europea si è preoccupata di individuare alcune opzioni strategiche che dovrebbero consentire agli Stati membri di affrontare l'impatto della crisi finanziaria globale sull'occupazione. L'Unione individua, fra queste, la necessità di favorire lo sviluppo di nuove competenze e di nuove professionalità per migliorare l'adattabilità e l'occupabilità degli adulti che fanno parte della forza lavoro.

Nel nostro Paese le Parti sociali stanno dando il loro contributo nel promuovere iniziative volte ad affermare politiche di sostegno all'occupazione ed alla riorganizzazione dei settori. Negli ultimi mesi, in particolare, sono stati sottoscritti accordi che interessano anche il Comparto del commercio, del turismo e dei servizi. In essi si ribadisce l'impegno alla difesa dei livelli occupazionali, per evitare che la crisi determini un pericoloso deterioramento del patrimonio professionale e il calo dell'occupazione.

In particolare, il "Patto per il lavoro" sottoscritto da Confcommercio con Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil, nel giugno 2009, individua quale obiettivo prioritario il perseguimento della stabilità dei rapporti di lavoro anche in presenza di situazioni di crisi aziendale, attraverso il ricorso a tutti gli strumenti di gestione delle crisi previsti dalla legge.

In questo scenario, For.Te ha previsto la possibilità che i destinatari degli interventi di formazione, per i Piani in corso di realizzazione, possano essere anche i lavoratori apprendisti, con contratti a progetto o di solidarietà, in cassa integrazione.

Più in generale le recenti *Linee guida per la formazione nel 2010*, sottoscritte da Governo, Regioni, Province autonome e Parti sociali,

impegnano i soggetti firmatari ad adottare ogni possibile iniziativa per orientare gli strumenti finanziari destinati alla formazione anche verso le nuove esigenze del mercato del lavoro.

Per quanto riguarda la formazione continua, tali linee guida individuano una serie di elementi, in particolare:

- semplificazione, sia a livello europeo che nazionale, dei processi di gestione dei finanziamenti per la formazione continua;
- possibili sinergie tra le risorse pubbliche e quelle private per la formazione, con l'obiettivo di sostenere l'occupabilità dei lavoratori nell'ambito degli interventi che si renderanno necessari per salvaguardare il capitale umano;
- innalzamento della qualità dell'offerta formativa, anche attraverso un sistema nazionale di standard professionali e un sistema di registrazione delle competenze che estenda la sperimentazione del Libretto formativo;
- ulteriore valorizzazione del ruolo sussidiario delle Organizzazioni rappresentative dei datori di lavoro e dei lavoratori così come dei loro Organismi bilaterali;
- interventi a favore di lavoratori espulsi dal mercato del lavoro, in cassa integrazione o in mobilità.

Anche For.Te, quindi, potrà tener conto di questi obiettivi, attraverso iniziative proprie o la valorizzazione di buone pratiche che aiutino l'impresa a pianificare al meglio la formazione dei propri dipendenti.

Nello scenario italiano occorrono maggiori opportunità di accesso alle risorse per la formazione per le piccole e medie imprese valorizzando l'esperienza delle grandi. Le medie e, soprattutto, le grandi imprese pianificano annualmente la formazione dei loro dipendenti. Hanno uno staff dedicato ed apposite strutture. Spesso sperimentano modelli innovativi di formazione che coniugano i tempi del lavoro con quelli della formazione. Alcune di loro, come si è potuto rilevare dall'analisi dei Piani, hanno un sistema di certificazione interna delle competenze acquisite. Le piccole e le piccolissime imprese non beneficiano di questi "vantaggi", avendo meno risorse a disposizione e soprattutto meno tempo da dedicare allo studio di questi processi. La loro formazione è molto standardizzata e realizzata, spesso, per rispondere ad obblighi legislativi.

È quindi opportuno che le buone pratiche formative, rilevate dall'analisi di Piani aziendali che coinvolgono medie e grandi imprese e dall'analisi di Piani settoriali e territoriali, siano classificate, valorizzate e diffuse. È soprattutto importante che siano disegnati i modelli che possano essere adattati, valorizzati e trasferiti anche alle piccole imprese.

In questo campo possiamo apprendere dall'Europa, mutuando le buone pratiche. Nei workshop internazionali che hanno accompagnato la ricerca è emerso l'interesse ad approfondire quelle pratiche adottate da Fondi paritetici europei che, opportunamente valutate ed adattate, permetterebbero di rispondere concretamente agli indirizzi previsti nelle *Linee guida per la formazione nel 2010*.

Sarebbe auspicabile, pertanto, che For.Te valuti con particolare attenzione iniziative per stimolare la formazione delle imprese di minori dimensioni, anche attraverso la promozione e l'organizzazione di un'offerta di formazione individuale, che consenta la partecipazione di singoli lavoratori occupati in micro e piccole imprese, mutuando, ad esempio, il modello francese dell'Opca Forco.

La riflessione dovrebbe concentrarsi su quegli elementi che rendano tale ipotesi aderente sia alle caratteristiche del Fondo sia a quelle delle Parti sociali che lo costituiscono. Gli orientamenti dell'offerta formativa dovrebbero tener conto sia delle caratteristiche del settore che del territorio. E, naturalmente, dovranno essere considerate le esigenze delle imprese che auspicano rapidi tempi nell'approvazione delle pratiche e nella semplificazione dei processi di rendicontazione.

Rispondere al principio della formazione durante tutto l'arco della vita significa, soprattutto, certificare le competenze possedute dai lavoratori, quelle acquisite attraverso la formazione realizzata e quelle acquisite informalmente. Il processo di certificazione della for-

mazione dovrebbe coinvolgere anche le imprese. Poter dimostrare che queste ultime hanno attivato percorsi di formazione conformi a determinati standard di qualità favorirebbe una sorta di riconoscimento circa l'attenzione che le aziende hanno per le proprie risorse umane. Su questo versante l'esperienza britannica di *Investors in people* dimostra che il dialogo tra le Parti sociali è decisivo per il raggiungimento dei risultati e rappresenta una buona pratica che potrebbe essere valorizzata anche da For.Te.

Le già richiamate *Linee guida per la formazione nel 2010* suggeriscono di valorizzare il ruolo sussidiario delle Organizzazioni rappresentative dei datori di lavoro e dei lavoratori come dei loro Organismi bilaterali. Ciò si realizza in For.Te. nei processi di indirizzo e programmazione. Potrebbe però essere valorizzato un orientamento verso le esigenze delle aziende che sono cambiate rispetto al passato e hanno bisogno di un approccio condiviso per affrontare le nuove sfide globali e rispondere ai problemi dei lavoratori in termini di occupazione ed occupabilità. Le Parti datoriali, peraltro, sono chiamate a implementare il processo di assistenza alle imprese e devono essere in grado di guidarle nella individuazione puntuale dei loro fabbisogni, nella predisposizione della proposta progettuale, anche con il coinvolgimento degli Organismi bilaterali.

La formazione professionale nel Comparto del commercio del turismo e dei servizi ha beneficiato di tutte le risorse messe a disposizione da For.Te. I dati indicano il progressivo incremento nella formazione dei dipendenti, che ha consentito opportunità di crescita professionale e di sviluppo. Per questi motivi la formazione che si realizza tramite il Fondo rappresenta una leva importante per contrastare la crisi, in quanto permette alle imprese di mantenere adeguate le professionalità aziendali e al personale, preparato e aggiornato, di poter reagire a eventuali situazioni di difficoltà del mercato, con maggiore possibilità di identificare e cogliere nuove opportunità di lavoro.

Il nostro Paese potrebbe tuttavia fare di più. L'Italia ha ancora una delle più basse percentuali di risorse pubbliche destinate alla formazione continua. L'importo dello 0,30% del monte salari dei lavoratori si è dimostrato insufficiente per rispondere alle esigenze formative delle imprese, considerato il particolare momento di crisi che stiamo affrontando. La Francia, ad esempio, destina l'1,61% del monte salari alla formazione. E' necessario che in Italia si apra un confronto su questo tema, individuando ogni ulteriore risorsa da destinare a questa finalità, senza che questo comporti alcun aumento del costo del lavoro a carico delle imprese.



## Bibliografia

- AA.VV, Rapporto For.Te 2004-2006
- Accordo tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Regioni - Province Autonome - Parti Sociali del 18 aprile 2007
- P. Antoniotti, *ABC sicurezza sul lavoro: schede tematiche sul nuovo T.U. (D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81)*, Napoli, SE, 2008.
- A. Antonucci, *Il campo di applicazione "oggettivo" e "soggettivo" della nuova normativa in materia di sicurezza e tutela della salute dei lavoratori*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2008, 2, p. 441-460.
- Associazione Italiana formatori, *Professione formazione*, Franco Angeli, 2007
- F. Bacchini (a cura di), *Il «Testo unico» sulla sicurezza nei luoghi di lavoro*, Venezia, Hyper, 2008.
- C. Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, Franco Angeli, 2005
- Commission of the European Communities, *Manual Project Cycle Management. Integrated Approach and Logical Framework, Evaluation Unit Methods and Instruments for Project Cycle management*, n. 1 February 1993.
- Consiglio europeo di Lisbona – Conclusioni della Presidenza
- Commissione europea, Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente, SEC n. 1832 del 30/10/2000
- Commissione delle comunità europee, *Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente*, Bruxelles, 21 novembre 2001.
- Consiglio dell'Unione europea, *Risoluzione del Consiglio del 27 giugno 2002 sull'apprendimento permanente*.
- Delibera Giunta Regione Campania n. 587 del 12/05/06
- Delibera Giunta Regione Marche n. 778 del 11/06/08
- Delibera Giunta Regione Toscana n. 1011 del 27/12/06
- Delibera Giunta Regione Veneto n. 3128 del 09/10/07
- Delibera Giunta Regione Umbria. n. 845 del 15/06/09
- *Dichiarazione dei Ministri europei dell'istruzione e formazione professionale e della Commissione europea, riuniti a Copenaghen il 29 e 30 novembre 2002, su una maggiore cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale. La Dichiarazione di Copenaghen.*
- *Decisione n° 2003/578/CE del Consiglio, del 22 luglio 2003, relativa a orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione.*
- F. Frigo e V. V. Lindo (a cura di), *Economia e costi della formazione aziendale* – Milano, Franco Angeli, 2002
- ISFOL, Rapporto Isfol 2009 – Rubbettino Editore
- ISFOL, Rapporto Isfol 2008 – Rubbettino Editore
- *Ministerial Declaration Approved Unanimously on 11 June 2006*, Riga, Latvia.
- Parlamento europeo, Consiglio, *Decisione n. 1720/2006/ce del parlamento europeo e del Consiglio del 15 novembre 2006 che istituisce un programma d'azione nel campo dell'apprendimento permanente*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea del 24 novembre 2006.
- *The Helsinki Communiqué on Enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training*, 5 December 2006.
- Ministero del Lavoro, *Rapporto 2008 sulla Formazione Continua in Italia*, FOP, Anno 9/ Numero 1-2-3, 2009
- Ministero del Lavoro, *Rapporto 2007 sulla Formazione Continua*, FOP, Anno 8/ Numero 1-2, 2008
- Ministero della Pubblica Istruzione, Ministero del Lavoro e Previdenza Sociale, Ministero dell'Università e della Ricerca, *Istruzione e formazione 2010. Rapporto nazionale sui progressi compiuti nell'attuazione del programma di lavoro dell'Unione europea*, Roma, maggio 2007.

- Commissione delle comunità europee, Comunicazione della commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - *Iniziativa europea i2010 sull'e-inclusione*, Bruxelles, 8 novembre 2007.
- Consiglio dell'Unione europea, *Progetto di relazione congiunta 2008 del Consiglio e della Commissione sull'attuazione del programma di lavoro "Istruzione e formazione 2010" "L'apprendimento permanente per la conoscenza, la creatività e l'innovazione"*, Bruxelles, 31 gennaio 2008.
- Parlamento europeo, Consiglio, *Raccomandazione del parlamento europeo e del consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea del 6 maggio 2008.
- Council of the European Union, *Council decision on guidelines for the employment policies of the Member States*, Brussels, 7 July 2008.
- Communication from the Commission to the European
- Parliament, the Council, the European economic and social
- Committee and the Committee of the Regions, *New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs*, Brussels, COM{2008} 868/3
- Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, *Libro bianco sul futuro del modello sociale. La vita buona nella società attiva*, Roma, maggio 2009
- G. P. Quaglino, *Il processo di formazione*, Franco Angeli, 2009
- Regione Emilia Romagna: Accordo 24/01/08 – in attuazione del Patto per la qualità dello sviluppo, la competitività, la sostenibilità ambientale e la coesione sociale in Emilia-Romagna siglato in data 18/02/04 tra la Giunta regionale, gli enti locali, le parti sociali, e il sistema camerale
- Regione Lazio: Accordo del 29/09/08 – in attuazione del DPEFR 2008/10
- Regione Liguria: Protocollo d'intesa del 22/09/08 – in attuazione della Delibera Giunta Regione n. 23 del 18/07/06
- S. Salvato, *Gli organismi paritetici*, in *Il Testo Unico della sicurezza nei luoghi di lavoro* a cura di Tiraboschi Michele, Milano, Giuffrè, 2008, pp. 343.
- M. Tiraboschi, *La tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro alla prova del «Testo Unico»*, in Tiraboschi Michele (a cura di), *Il Testo Unico della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2008, pp. 1-13.















Finito di stampare nel mese di Marzo 2010 presso Romana Editrice s.r.l.  
00030 San Cesareo (RM) - Via dell'Enopolio, 37  
Tel. 06.9570199 r.a. - Fax 06.9570599



**Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione del terziario**

Via Nazionale 89/a - 00184 Roma - tel. 06 468451 – fax 06 468459

[www.fondoforte.it](http://www.fondoforte.it)