

RAPPRESENTAZIONE DELLA DOMANDA FORMATIVA E BILATERALITÀ NELLA FILIERA MECCANICA

ELEMENTI DI INNOVAZIONE PER CONCILIARE
COMPETITIVITÀ E OCCUPABILITÀ

RAPPORTO FINALE DI RICERCA
SETTEMBRE 2010

Il progetto, coordinato da Barbara Pigoli, è stato realizzato grazie ai seguenti Piani Formativi Conto Sistema finanziati da Fondimpresa (Avviso n. 02/2008 prima e seconda scadenza):

Attività: Partenariato Piani Formativi

- **FormaMec Scarl** - RISM - Riqualificazione Innovazione Settore Meccanico Avs/67/08
- **SFC** - Sistemi Formativi Confindustria - Progetto in Rete Avs/21/08
- **ISFOR 2000 Scpa** - Settore metalmeccanico: formazione continua a supporto dell'innovazione tecnologica e organizzativa Avs/34/08
- **FormaMec Scarl** - RISM 2 - Riqualificazione Innovazione Settore Meccanico Avs/89/08 II
- **Foraz** - Consorzio Interaziendale per la Formazione Professionale - Innovare per competere Avt/22/08 II

Attività: Diffusione risultati

- **IAL/Cisl** - RISM 2 - Riqualificazione Innovazione Settore Meccanico Avs/89/08 II



Il coordinamento scientifico del rapporto è a cura dall'Università degli Studi di Milano. Hanno fatto parte del gruppo di ricerca il prof. Luca Solari (coordinatore, Università di Milano), Edoardo Della Torre (Università di Milano) e Stefano Di Palma (Ce.Ri.S).

INDICE DEI CONTENUTI

PREFAZIONE	5
PRESENTAZIONE DEL RAPPORTO	7
1 INTRODUZIONE. APPROCCIO E OBIETTIVI DELLA RICERCA	9
1.1 L'APPROCCIO EUROPEO ALLA FORMAZIONE CONTINUA.....	11
1.2 OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA.....	13
2 FORMAZIONE PROFESSIONALE E COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA: DOV'È L'ITALIA?	16
2.1 IL RUOLO DELLA FORMAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI MODERNE	16
2.1.1 <i>Formazione e performance aziendali</i>	18
2.1.2 <i>Formazione e occupabilità</i>	20
2.2 LE PRESTAZIONI DEL SISTEMA FORMATIVO ITALIANO.....	22
2.3 LE CAUSE DEI SOTTO-INVESTIMENTI IN FORMAZIONE	27
3 IL RUOLO DELLE PARTI SOCIALI	29
3.1 IL PANORAMA EUROPEO.....	29
3.2 IL CONTESO ITALIANO	32
3.3 ACCORDI COLLETTIVI ED EFFETTI SULLE ATTIVITÀ FORMATIVE	35
4 LA FILIERA MECCANICA IN ITALIA	40
4.1 GLI INVESTIMENTI IN FORMAZIONE	43
5 I RISULTATI DELL'INDAGINE SUGLI ATTORI	48
5.1 CARATTERISTICHE DELL'INDAGINE.....	48
5.1.1 <i>La metodologia</i>	48
5.1.2 <i>Gli obiettivi e i contenuti</i>	49
5.1.3 <i>Le tecniche di interlocuzione/rilevazione e gli strumenti adottati</i>	52
5.1.4 <i>Gli interlocutori dell'indagine/attori del sistema e i momenti di rilevazione</i>	54
5.2 MODALITÀ DI ESPOSIZIONE DEI RISULTATI	55
5.3 LA RAPPRESENTAZIONE DELLA DOMANDA FORMATIVA E L'ANALISI TECNICA DEI FABBISOGNI AZIENDALI	57
5.3.1 <i>La rappresentazione della domanda formativa: ruolo delle parti sociali</i>	57
5.3.2 <i>Cultura della formazione ed esigenze di promozione della formazione</i>	67
5.3.3 <i>La consapevolezza dei bisogni formativi in impresa</i>	78
5.3.4 <i>Attività di analisi dei bisogni ex ante ed in corso d'opera</i>	94
5.3.5 <i>Mutamenti tecnologici e di mercato ed analisi dei bisogni formativi</i>	96
5.4 LE MODALITÀ DI GESTIONE DEI PIANI FORMATIVI E LA CREAZIONE DI VALORE	98
5.4.1 <i>Le modalità di gestione dei Piani formativi e la creazione di valore per le imprese</i>	98
5.4.2 <i>La progettazione di Piani per la creazione di valore a livello di settore e di filiera</i>	105
5.5 LA BILATERALITÀ NELLA FORMAZIONE CONTINUA.....	109
5.5.1 <i>La bilateralità: principi e applicazione</i>	109
5.5.2 <i>La bilateralità nei Comitati Paritetici di Pilotaggio</i>	115
5.5.3 <i>Gli altri momenti in cui si esplica la bilateralità</i>	117
CONCLUSIONI	123
BIBLIOGRAFIA	128
ALLEGATO 1 - GRIGLIA DI RILEVAZIONE PER I "FOCUS GROUP" E LE INTERVISTE	132
ALLEGATO 2 - I FOCUS GROUP E LE INTERVISTE EFFETTUATE	138
ALLEGATO 3 - ANALISI TECNICA DELLA PRATICA DEGLI AUDIT ORGANIZZATIVI	139

PREFAZIONE

di Luca Solari

Chester Barnard nel suo saggio *The functions of the executive* del 1938 identificò nella cooperazione la caratteristica evolutivamente stabile più rilevante del genere umano, ma nel contempo sottolineò come si trattasse di una circostanza estremamente instabile che richiedeva un costante sforzo collettivo. Uno dei padri della teoria organizzativa così scriveva in un contesto economico pervaso dalle conquiste produttive del taylorismo e del fordismo che avevano trovato una saldatura con l'intervento "riparatore" dell'attore pubblico delineato dalle politiche keynesiane inconsapevole di essere alla vigilia dei fenomeni di disgregazione che avrebbero portato al secondo terribile conflitto mondiale.

Il resto del '900 non avrebbe dato seguito alle speranze, almeno nei luoghi di lavoro, dove si osserverà l'incontrastato dominio di un modello di produzione e organizzazione baricentrato sulla divisione del lavoro e sulla relativa specializzazione, sebbene temperato dallo sviluppo di sistemi di regolazione più garantisti.

La necessità di discutere questo paradigma implicito (una vera e propria visione del mondo) è resa evidente dall'instabilità sociale, politica ed economica che questa illusione tecnocratica ha prodotto. Un paese come l'Italia ha gli strumenti identitari e storici per fornire le basi per un'alternativa grazie ad un sistema di relazioni industriali che pur attraversando la conflittualità degli anni '70 ha saputo generare meccanismi di confronto istituzionalizzati e aperti alla bilateralità, tali da rappresentare un possibile collante sociale minimo anche nell'irrequietezza della fase politica denominata un po' frettolosamente "Seconda Repubblica". La bilateralità introdotta formalmente dall'accordo del '93, era già nelle cose, ma ha da quell'accordo trovato la sponda per generare un sistema di intervento orientato all'occupabilità a vantaggio dei lavoratori e alla produttività a vantaggio delle imprese che è oggi rappresentato dai Fondi Paritetici Interprofessionali, oggetto della ricerca presentata in questo volume.

Si tratta di una delle prime ricerche sistematiche sulla bilateralità che apre il campo ad una discussione che dovrà essere arricchita anche alla luce delle sfide che ci attendono. Va sottolineato come sia difficile ambire ad una generalizzazione dei risultati se si considera il contesto di riferimento che è molto vasto, complesso ed articolato. Tuttavia, la focalizzazione su un settore, la filiera meccanica, che ha da sempre contraddistinto il clima delle relazioni industriali consente di indicare una strada agli approfondimenti futuri che potrebbero riguardare ambiti produttivi caratterizzati da processi di trasformazione tecnologica differenti (ad esempio chimica, servizi, edilizia ecc.) e al contempo di trarre alcune prime considerazioni di contenuto e di metodo.

Il rapporto è ricco di informazioni e di prime proposte che riguardano le considerazioni di contesto, pertanto mi limiterò ad alcune brevi osservazioni sul metodo.

La prima chiama in causa l'idea di multilateralità, che fa riferimento implicito all'idea di *stakeholder* multipli. In un contesto che vede nella cooperazione l'elemento distintivo della capacità competitiva di imprese e sistemi nazionali e multinazionali, il ruolo dei professionisti e degli specialisti, pur importante, si deve aprire alle contaminazioni e alla condivisione a tutti gli attori coinvolti ai diversi livelli nella costruzione di capitale umano. I meccanismi di decisione e scelta non possono fare riferimento a modelli tecnici universalizzati, ma devono di volta in volta costruirsi attorno a tavoli comuni per tenere assieme il generale con il particolare, l'astratto con lo specifico. In questo è esplicito il grande fermento per la ricerca di nuovi modelli di azione sociale e politica, che evitino gli estremi dell'accentramento e della balcanizzazione, entrambi inadeguati alla fase che stiamo vivendo. Ma non è nella soluzione che queste istanze contrapposte si sposano, bensì nella condivisione dei processi dal loro inizio.

La seconda spiega il ruolo dell'Università degli Studi di Milano in questa ricerca e più in specifico nell'investimento che sta dispiegando per prepararsi a rispondere alle esigenze della formazione permanente e continua, avendo costituito una Divisione a ciò preposta, ma soprattutto avendo attivato un processo di cooperazione tra mondi scientifici differenti al suo interno e di proficua collaborazione con le diverse parti sociali al suo esterno. Interno ed esterno, beninteso, sono categorie di semplificazione, poiché un'università pubblica è vitale se i suoi confini sono porosi, se non pone barriere alla società che è chiamata a rappresentare e costruire.

In questo spirito, abbiamo accolto con interesse e disponibilità la proposta di rappresentare un attore "terzo" rispetto alle parti sociali, terzo, ma non distaccato e quindi disimpegnato, disponibile quindi a sostenere quel salto di qualità della cooperazione che riteniamo coerente con le necessità dei contesti produttivi che il Paese sta vivendo.

I rapporti in una visione tradizionale concludono la ricerca, ma un contesto come quello attuale segnala la necessità che la aprano, contribuendo a quel processo di *sensemaking*, di costruzione del modo con cui guardiamo al mondo che ci circonda che è l'origine della sospensione del flusso di giudizio da cui solo nasce il cambiamento.

PRESENTAZIONE DEL RAPPORTO

di Barbara Pigoli

L'attuale sistema formativo italiano si sviluppa in un contesto europeo in cui la formazione è considerata un elemento essenziale per rispondere in modo efficace alle sfide occupazionali che i processi di modernizzazione pongono al tradizionale sistema produttivo, e in cui il conseguimento degli obiettivi della Strategia di Lisbona è esplicitamente collegato all'azione bilaterale.

Fino agli anni novanta, il peso pubblico sulla formazione continua era poco rilevante e la formazione specialistica era affidata ad iniziative private, talvolta finanziate con contributi pubblici. Il sistema formativo istituzionale, gestito dalle Regioni, era tendenzialmente considerato un momento educativo prima dell'ingresso sul mercato del lavoro, principalmente orientato ad azioni curative verso l'occupazione o al sostegno di categorie deboli.

A partire dagli anni novanta, il governo e le parti sociali hanno espresso una serie di iniziative congiunte in cui è stata riconosciuta la funzione professionalizzante della formazione continua a sostegno delle politiche attive del lavoro. In questo senso, l'Accordo bilaterale del gennaio 1993 rappresenta un punto di svolta, sia perché riconosce che la qualificazione dei lavoratori è un elemento essenziale per garantire la competitività delle imprese, sia perché stabilisce che il metodo bilaterale costituirà lo snodo operativo del nascente sistema di formazione continua italiano. Nel successivo accordo triangolare del luglio dello stesso anno, il governo e le parti sociali dichiarano essenziale l'avvio del sistema di formazione continua e prevedono di assegnare specifiche risorse finanziarie a tal fine. Dopo oltre dieci anni e ulteriori accordi fra le parti, nel 2004 decollano i Fondi Paritetici Interprofessionali nazionali per la Formazione Continua, la cui gestione è interamente affidata alle parti sociali.

I Fondi mettono in campo un elemento sino ad allora silente e spesso contraddittorio, ossia la domanda sociale di formazione. Si tratta di una domanda complessa e di difficile interpretazione, in quanto espressione sia delle imprese sia dei lavoratori, ossia due attori storicamente portatori di interessi distributivi contrapposti che ora si incontrano su un terreno non consueto e tutto da sperimentare. Con i Fondi Interprofessionali le parti sociali hanno quindi l'opportunità di diventare – attraverso la formazione – attori privilegiati del governo dello sviluppo e di contribuire alla crescita di un'economia della "via alta alla competitività", basata sulla qualificazione e valorizzazione delle risorse umane, sull'innovazione e sulla qualità dei prodotti.

La ricerca descritta in questo rapporto intende portare alla luce i punti di forza e di debolezza dei rapporti tra le parti sociali così come si configurano oggi (a più di cinque anni dall'avvio dei Fondi Interprofessionali) nella rappresentazione della domanda sociale di formazione delle filiere meccaniche, col fine ultimo di individuare alcuni elementi di innovazione del sistema in

grado di accrescere l'impatto positivo della formazione bilaterale tanto sull'adattabilità delle imprese, quanto sull'occupabilità dei lavoratori.

Il progetto nasce dalla volontà di un gruppo di lavoro bilaterale, eterogeneo e multidisciplinare e si sviluppa all'interno e grazie alle indicazioni fornite da Fondimpresa per la gestione delle attività non formative nell'ambito dei progetti Conto Sistema (condividere metodologie e modelli di formazione continua, obiettivi, metodologie e contenuti, risultati delle azioni di accompagnamento, strumenti e tecniche per una efficiente governance, identificare uniformità, difformità metodologiche e prospettive, diffondere le buone prassi presso gli stakeholders, le imprese e i lavoratori).

Ringrazio innanzitutto i colleghi di FormaMec Scarl, che da anni si impegnano quotidianamente ad animare e rilevare la domanda formativa di centinaia di imprese della filiera meccanica nazionale (soprattutto piccole e piccolissime). Il contatto diretto e continuativo con i veri protagonisti di questo progetto (imprenditori e lavoratori) ci ha offerto l'opportunità di condividere il processo di articolazione della domanda con le parti interessate (soggetti tecnici, soggetti politici), per cercare di individuare insieme quei modelli di *governance* che meglio potessero determinare concrete procedure per conciliare la produttività delle imprese con l'occupabilità dei lavoratori. Questa condizione di partenza ha determinato le condizioni per il fortunato confronto con IAL/Cisl Nazionale, che ha sostenuto tecnicamente e strategicamente l'iniziativa nel suo complesso. Un ringraziamento particolare a Lorenzo Mammi, per la disponibilità al confronto e per lo sforzo nell'individuare obiettivi innovativi su cui far convergere le risorse.

L'esigenza di condivisione e di fare rete (indispensabile nella catena di valore della filiera meccanica, che è necessariamente trasversale ai territori) ha generato l'attivazione e lo sviluppo di ulteriori partenariati con soggetti tecnici orientati alla cooperazione verso obiettivi comuni: SFC Sistemi Formativi Confindustria, Isfor2000 e Foraz Consorzio Interaziendale per la Formazione Professionale. Ringrazio personalmente Alessandra Merigo, Stefano Di Palma, Dario Mariotti e Claudia Ferraris per la disponibilità al confronto, per le risorse rese disponibili e per il contributo tecnico.

Ma la realizzazione del rapporto di ricerca non sarebbe stata possibile senza la cooperazione di una parte terza: l'Università degli Studi di Milano. Ringrazio a nome del partenariato promotore dell'iniziativa nel suo complesso il Prof. Luca Solari per il coinvolgimento e l'indispensabile contributo metodologico. Un ringraziamento personale anche ad Edoardo Della Torre, a Enrico Tapella e a Viviana Brambilla.

Ringrazio Fondimpresa, tutte le parti sociali, i soggetti tecnici, le imprese ed i lavoratori e le lavoratrici che a diverso titolo hanno cooperato nella realizzazione del rapporto di ricerca.

1 Introduzione. Approccio e obiettivi della ricerca

Negli ultimi anni il tema della formazione è entrato prepotentemente al centro del dibattito economico, politico e sociale. In particolare, l'attenzione verso le politiche e le pratiche di formazione delle risorse umane è cresciuta sensibilmente in seguito ad alcuni grandi cambiamenti che, a cavallo degli anni novanta, hanno in un certo senso stravolto il mondo delle imprese e del lavoro. L'internazionalizzazione e la volatilità dei mercati, la concorrenza globale, il progresso tecnologico, solo per citarne alcuni, hanno reso evidente a tutti il nuovo ruolo assunto dal capitale umano e dalla conoscenza quale fattori di competitività dei sistemi economici. Oltre al capitale fisico, finanziario e tecnologico, nei nuovi contesti competitivi è sempre più determinante la presenza e la qualità delle risorse immateriali, come la conoscenza, l'esperienza, i network relazionali, la capacità di apprendere (La Rosa et al. 2006, Croce 2007). Tutti questi fattori contribuiscono a determinare quella che è stata definita come la "high road" alla competitività delle imprese, ossia un modello di competitività basato sulla qualità dei prodotti e dei processi, sugli investimenti in capitale umano, sulla partecipazione e il coinvolgimento dei lavoratori, che si contrappone ad una competizione "low", basata quasi esclusivamente sul contenimento dei prezzi, con logiche di gestione della forza lavoro centrate sul contenimento dei costi che trovano nell'impiego numericamente flessibile della forza lavoro una delle principali strategie di gestione organizzativa. Le istituzioni europee e i governi nazionali delle economie occidentali hanno più volte indicato la "high road" quale strategia da perseguire per competere con successo nei nuovi mercati, caratterizzati dalla concorrenza sfrenata dei paesi emergenti per i quali il basso costo del lavoro rappresenta la principale leva competitiva.

Le previsioni economiche sono concordi nel sostenere che nei prossimi anni nei paesi europei aumenterà sempre più la richiesta di lavoratori qualificati (*knowledge and skilled workers*), mentre diminuirà quella dei *low-skilled* e crescerà la volatilità dei posti di lavoro. Secondo la Commissione Europea (2010a), "entro il 2020, 16 milioni di posti di lavoro richiederanno qualifiche più elevate, mentre la domanda di lavoratori poco qualificati diminuirà di 12 milioni di posti. Il raggiungimento dell'obiettivo del prolungamento della vita attiva richiederà anche la possibilità di acquisire e sviluppare nuove competenze durante tutta la vita professionale" (p. 16). Sempre secondo la Commissione Europea, circa 80 milioni di europei hanno un livello di competenze basso (*low or basic skill*), ma le iniziative di *lifelong learning*, ad oggi, vanno principalmente a beneficio dei più istruiti.

Un tale scenario fa assumere ai sistemi formativi nazionali un ruolo cruciale per lo sviluppo economico e l'efficienza dei mercati del lavoro dei prossimi anni. Come abbiamo detto, ciò vale per tutte le economie occidentali, anche se esistono differenze anche consistenti passando da un paese all'altro, tanto in termini di anzianità dei sistemi formativi quanto in termini di prestazioni degli stessi. In questo senso i paesi europei fino a qualche anno fa rappresentavano un insieme piuttosto eterogeneo, ciascuno con un proprio sistema di

formazione, o meglio di istruzione e formazione, con proprie caratteristiche istituzionali, ben definito e diverso dagli altri (Regini 1996). A partire dagli anni duemila i tutti i paesi dell'Unione Europea sono però sottoposti alle medesime sollecitazioni che arrivano dal livello sovra-nazionale in tema di politiche formative e si assiste ad una progressiva ridefinizione dei sistemi formativi nazionali verso una direzione comune, seppur ciascun paese mantenga le proprie caratteristiche peculiari, specialmente riguardo al grado di condivisione e coinvolgimento delle parti sociali nei diversi livelli dei sistemi formativi (Regini 2003). È stato anche osservato (Wintertorn 2007) che, paradossalmente, nei prossimi anni aumenterà ancor di più la convergenza tra i sistemi formativi nazionali dei vari paesi, che si ispireranno sempre più all'approccio europeo, ma allo stesso aumenterà la divergenza all'interno ciascun sistema formativo nazionale, a causa delle specificità che i sistemi di relazioni industriali a livello settoriale e territoriale assumono all'interno di ciascun paese.

Il rapporto è strutturato come segue. Questa sezione introduttiva illustra l'approccio adottato per lo svolgimento dell'analisi, gli obiettivi della ricerca e la metodologia utilizzata. La sezione successiva mette in risalto il ruolo determinante che tanto nella teoria economica, quanto in quella organizzativa è attribuito alla formazione professionale quale strumento per la competitività non solo delle imprese (in termini di produttività e adattabilità) ma anche dei lavoratori (occupabilità e maggiori salari). Alla luce di tali evidenze, la sezione analizza poi le caratteristiche e le performance raggiunte dal sistema formativo italiano. Con la terza sezione si entra nel vivo del tema di ricerca, analizzando il ruolo che, anche alla luce delle raccomandazioni che arrivano dalle istituzioni europee, le parti sociali assumono nei sistemi di formazione continua dei paesi europei e in particolare in Italia. La quarta sezione descrive le caratteristiche della filiera meccanica fornendo qualche indicatore del ruolo di primo piano che essa ricopre nell'economia italiana e analizzandone gli investimenti in formazione rilevati dalle statistiche ufficiali. La quinta sezione riporta invece i risultati dalla ricerca sul campo: viene descritta la metodologia utilizzata e i risultati raggiunti dallo studio qualitativo svolto su alcuni piani formativi della filiera meccanica tramite interviste e focus group con gli attori della formazione continua. In particolare, sono analizzati il ruolo degli attori e i processi e gli elementi di forza e di debolezza dell'attuale sistema di formazione continua. I risultati permettono di fornire alcune indicazioni sugli elementi di innovazione utili per la costruzione di piani formativi organici. La sezione conclusiva riprende i principali risultati emersi nelle sezioni precedenti e formula quindi alcune indicazioni di *policy* rivolte a tutti gli attori del sistema italiano di formazione continua (parti sociali, imprese, lavoratori, organi bilaterali e organi istituzionali), e in particolare a quelli del settore metalmeccanico (lo studio ha infatti natura settoriale e la lettura dei risultati deve necessariamente essere fatta con tale prospettiva).

1.1 L'approccio europeo alla formazione continua

Nei paesi europei l'attenzione verso i temi della formazione, dell'apprendimento e del capitale umano è cresciuta in modo particolare in seguito alle linee-obiettivo varate dal Consiglio Europeo di Lisbona del 2000, quando i paesi membri decisero che l'Unione Europea sarebbe dovuta diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale, rafforzando la Strategia Europea per l'Occupazione e fissando obiettivi molto precisi in tema *lifelong learning*¹.

La fase di profonda crisi che ormai da due anni le economie europee stanno vivendo, rende molto difficile tentare delle valutazioni sui risultati raggiunti in questi dieci anni. La situazione attuale appare infatti fortemente condizionata dagli effetti devastanti che la crisi ha avuto sulle economie di tutto il mondo. Tuttavia, la stessa Commissione Europea ha recentemente tentato tale esercizio di valutazione cercando di neutralizzare gli effetti della crisi (EC 2010b), ossia fermandosi al momento appena precedente lo scoppio dello tsunami finanziario nel settembre del 2008. Il documento non approfondisce più di tanto il tema della formazione professionale e continua, ma rileva comunque che: "La strategia di Lisbona ha contribuito a costruire un ampio consenso sulle riforme di cui l'Unione Europea necessita ... e ha portato benefici concreti per i cittadini e le imprese dell'UE ... ma la crescita dell'occupazione non sempre è riuscita a spezzare le catene della povertà ... alcuni gruppi si trovano ancora ad affrontare ostacoli specifici, come lo scarso accesso alla formazione per chi è poco qualificato o la mancata attivazione di servizi ..." (pp.3-4). Riguardo strettamente alla formazione permanente, il documento afferma che "Le politiche dell'istruzione e della formazione sono il cuore della creazione di un'economia basata sulla conoscenza, ma è evidente che su questi temi l'Unione Europea ha ancora molta strada da fare. I progressi nell'aumento dei livelli di istruzione dei giovani è stato troppo lento, con i risultati che sono migliorati solo moderatamente dal 2000. Dal 2004, il livello di partecipazione degli adulti all'apprendimento permanente è rimasto stabile o è addirittura diminuito in 12 dei 27 stati membri" (EC 2010b, p. 17).

La reportistica italiana è generalmente concorde con tali valutazioni. Il sistema italiano è un sistema molto giovane (specialmente se paragonato a quello di altri paesi europei, come ad esempio quello francese) e nonostante negli ultimi anni abbia compiuto senza dubbio consistenti passi in avanti (si pensi, ad esempio, allo sviluppo delle attività dei Fondi Interprofessionali), le analisi concordano nel registrare almeno tre criticità di fondo che lo caratterizzano:

¹ Come, ad esempio, il raggiungimento entro il 2010 di un tasso di partecipazione a forme di apprendimento lungo tutto l'arco della vita pari ad almeno il 12,5% della popolazione con età compresa tra i 25 e i 64 anni.

1. il limitato grado di diffusione ed inclusione delle attività formative, anche a causa della elevata presenza nel tessuto produttivo italiano di imprese di piccole e medie dimensioni;
2. la complessità e scarsa organicità del sistema della formazione finanziata, con le diverse linee di finanziamento (legge 236/1993, 53/2000, Fondi Interprofessionali) ancora assai poco integrate tra loro;
3. le duplicazioni e sovrapposizioni dei momenti decisionali previsti negli attuali assetti di *governance* del sistema, che complicano (anche in termini burocratici) l'accesso alla formazione da parte di imprese e lavoratori.

Tornando all'approccio europeo, è importante ricordare anche il ruolo che la Commissione attribuisce al "dialogo sociale" tra le parti in gioco. Nei documenti degli anni passati tale approccio è emerso ripetutamente e in modo inequivocabile: è attraverso il dialogo e il confronto tra tutti gli *stakeholder* del sistema che le iniziative di *policy* devono prendere forma, tanto a livello nazionale quanto a livello comunitario. Tale approccio è stato ribadito con forza anche nell'ultima Comunicazione intitolata "*Europe 2020: a strategy for smart, sustainable and inclusive growth*", nella quale relativamente tema dell'occupazione e della formazione si afferma in termini generali che a livello europeo la Commissione agirà "per rafforzare la capacità delle parti sociali e sfruttare appieno il potenziale del dialogo sociale per la risoluzione dei problemi a tutti i livelli (europeo, nazionale, regionale, settoriale, aziendale)" e più nello specifico "per dare un forte impulso al quadro strategico per la cooperazione in materia di istruzione e formazione che coinvolga tutti i soggetti interessati. Ciò dovrebbe comportare l'applicazione dei principi di formazione permanente (in collaborazione con gli stati membri, parti sociali, esperti), anche attraverso percorsi di apprendimento flessibili tra istruzione e formazione nei diversi settori e a diversi livelli e rafforzando l'attrattiva dell'istruzione e formazione professionale. Le parti sociali a livello europeo dovrebbero essere consultate al fine di sviluppare una iniziativa proprio in questo settore" (Ec 2010a, p. 17).

Va notato, infine, che la stessa Commissione Europea (2004) rileva come il dialogo sociale europeo sulla formazione sia importante soprattutto a livello settoriale, a causa della presenza di fabbisogni di competenze (*skill*) comuni a tutti gli stati membri dell'Unione Europea. Gli stessi accordi intersettoriali, come ad esempio l'accordo-quadro del 2002 (vedi paragrafo 3.1), esercitano influenze significative nei lavori delle commissioni settoriali nell'ambito del dialogo sociale (Wintertorn 2007). L'orientamento europeo va quindi verso lo sviluppo di strategie di *lifelong learning* di tipo settoriale.

Dall'altro lato, il citato documento della Commissione Europea (2010a) sostiene anche che gli stati membri dovrebbero invece agire per:

1. promuovere e monitorare l'effettiva attuazione dei risultati del dialogo sociale;

2. sviluppare partenariati tra il mondo dell'istruzione, della formazione e del lavoro, in particolare coinvolgendo le parti sociali nella progettazione di istruzione e formazione².

Gli stimoli alla base di questa ricerca sono rintracciabili proprio in questo spirito che arriva agli stati membri dalla Commissione Europea, poiché è in questo contesto che il sistema formativo italiano si sviluppa. Inoltre, l'espansione che negli ultimi anni hanno avuto i Fondi Interprofessionali (e il ruolo sempre più rilevante che - si può immaginare - essi avranno nei prossimi anni), così come i contenuti dell'Accordo sulla formazione continua firmato da Governo e parti sociali nel 2007, se da un lato rappresentano azioni mosse in linea con lo spirito europeo appena richiamato, dall'altro lato pongono il tema della bilateralità al centro delle riflessioni sul sistema di funzionamento della formazione continua, in quanto essa rappresenta la dimensione alla base dello sviluppo futuro del sistema³.

Gli interrogativi di fondo che muovono la ricerca che verrà descritta nelle pagine successive sono quindi i seguenti: a che punto è il sistema formativo italiano rispetto agli obiettivi europei di adattabilità delle imprese e occupabilità dei lavoratori? quale è il ruolo delle parti sociali nella *governance* del sistema di formazione continua italiano? Quali sono gli effetti delle relazioni e degli equilibri attualmente esistenti tra gli attori sulla rappresentazione della domanda formativa? Quali i margini di miglioramento?

Si tratta di interrogativi le cui risposte rappresentano elementi di assoluta importanza per comprendere in che misura il nostro Paese si stia effettivamente muovendo verso un modello socio-economico avanzato, competitivo e inclusivo.

1.2 Obiettivi e metodologia della ricerca

Sulla base dell'approccio europeo alla formazione continua delineato nella sezione precedente, che informa le iniziative più recenti messe in campo dai paesi membri in tema di politiche formative, questa ricerca intende analizzare in profondità le caratteristiche che i processi di rappresentazione della domanda formativa assumono nel settore metalmeccanico italiano, al fine di portare alla luce le persistenze e le novità che intercorrono nelle relazioni tra le parti sociali e individuarne così i punti di forza e gli ambiti di miglioramento. Data l'eterogeneità che caratterizza le relazioni tra le Parti Sociali nei diversi settori (si pensi ad esempio alla differenze che intercorrono tra ciò che avviene nel comparto metalmeccanico e ciò che avviene nel comparto chimico-farmaceutico), i risultati dell'analisi saranno necessariamente da leggere in un'ottica settoriale e quindi non generalizzabili all'intero sistema delle relazioni industriali italiane. La sensazione di partenza del gruppo di ricerca è che nel comparto

² La nuova strategia prevede altri due indirizzi molto importanti per gli stati membri: 1) dare un forte impulso alla realizzazione del Quadro europeo delle qualifiche, attraverso l'istituzione di quadri delle qualifiche nazionali; 2) garantire che le competenze necessarie per impegnarsi in ulteriori attività di apprendimento e nel mercato del lavoro siano acquisite e riconosciute a tutti i livelli educativi (generale, professionale, superiore, adulti), compresi l'apprendimento non informale e informale (EC 2010a).

³ Su questo punto vedi anche Serio (2009).

metalmecanico le relazioni organizzative, gli organismi e i dispositivi dei processi attuali siano fortemente determinati da prassi di contesto e animati da attori diversi e a livelli diversi. L'obiettivo ultimo del lavoro è quindi fornire un contributo per migliorare la *governance* dello sviluppo formativo nel settore metalmecanico, identificando le pratiche adatte a cogliere pienamente il potenziale di innovazione espresso dalla domanda sociale di formazione, la cui risposta – in linea con le indicazioni delle istituzioni europee - deve essere orientata a soddisfare contemporaneamente le necessità di adattabilità delle imprese da un lato e quelle di occupabilità dei lavoratori dall'altro.

Più nello specifico gli obiettivi che questa ricerca intende raggiungere sono almeno tre. Il primo consiste nell'analisi del materiale esistente riguardo alle caratteristiche e allo "stato di salute" del sistema formativo italiano, non solo riguardo alle innovazioni istituzionali introdotte negli ultimi anni (es. nascita e sviluppo dei Fondi Interprofessionali) e alle prestazioni raggiunte, ma anche riguardo alla fluidità ed efficacia dei processi connessi alla realizzazione delle attività formative, con particolare riguardo al ruolo in esso ricoperto dalla bilateralità. La letteratura accademica e la reportistica tendono infatti a concentrarsi su singoli aspetti legati alle tecniche di analisi dei fabbisogni formativi e di valutazione delle politiche formative e delle attività erogate, mentre solo raramente il processo formativo è analizzato nella sua interezza e ancor più raramente è il ruolo ricoperto dagli attori in gioco (ossia il loro grado di partecipazione) ad essere oggetto di analisi.

Il secondo è un obiettivo empirico e riguarda la possibilità di fornire alcune nuove evidenze riguardo ai processi di rappresentazione della domanda formativa e alla *governance* dei piani formativi finanziati della filiera meccanica. Il sistema italiano di formazione continua è impostato ampiamente in base a logiche di tipo bilaterale; tuttavia, mentre al livello della gestione dei Fondi il ruolo delle parti sociali è necessariamente esercitato in maniera concreta, vi è la possibilità che a livello dei singoli progetti il ruolo di verifica, sorveglianza, indirizzo e controllo delle attività assuma un tenore meno sostanziale, come rilevano anche alcune ricerche in ambito internazionale.

Il terzo obiettivo, anch'esso empirico, nasce come conseguenza dei primi due e riguarda l'identificazione di elementi di innovazione nel sistema della formazione finanziata che vadano a beneficio di tutti gli attori che in esso operano. L'attenzione sarà posta in particolare sui processi di rappresentazione della domanda formativa. Il ruolo giocato dai vari attori del sistema e la qualità delle loro interazioni sono infatti assolutamente essenziali per la costruzione di piani formativi organici⁴.

⁴ Il concetto di formazione organica indica, nella terminologia assunta per questo lavoro, una formazione progettata in stretta coerenza con il funzionamento dell'impresa e dei fabbisogni che in essa si manifestano, a livello dei vari macroprocessi aziendali. Ciò non soltanto nel presente ma anche rispetto alle trasformazioni che interessano l'impresa ed il contesto nel quale essa opera. Si tratta, in effetti, di un'organicità biunivoca nel senso che se è vero che la progettazione formativa necessita della conoscenza dei processi aziendali che manifestano maggiori ritardi rispetto ad una gestione efficiente delle procedure, è altrettanto vero che la stessa organizzazione aziendale debba

La metodologia di svolgimento della ricerca si compone due parti: nella prima, che riguarda le sezioni 2, 3 e 4 l'obiettivo 1, si è svolta una rassegna della principale letteratura scientifica e reportistica sul tema; nella seconda, sezione 5 e obiettivi 2 e 3, si è svolta una ricerca sul campo attraverso interviste e *focus group* a cui hanno partecipato gli attori coinvolti (a vari livelli) nei piani formativi della filiera meccanica. La scelta dei piani formativi quale oggetto di analisi deriva dal fatto che essi rappresentano esperienze in cui convergono tutti gli attori del sistema della formazione continua. Essi sono inoltre soggetti ad un regolamento formale che prevede specifici momenti di confronto e concertazione tra gli attori in gioco (sottoscrizione del piano, comitato paritetico di pilotaggio, etc.) e dunque rappresentano un punto di osservazione particolarmente adatto per misurare e valutare le forme che i processi concertativi assumono e il grado e la qualità della partecipazione dei diversi attori.

essere progettata/riprogettata per accogliere nuove figure professionali o più semplicemente nuove competenze create attraverso la formazione organica.

2 Formazione professionale e competitività del sistema: dov'è l'Italia?

Questa sezione del rapporto vuole in primo luogo mettere in evidenza il ruolo strategico che la formazione assume nei sistemi economici moderni, per poi fornire una rassegna degli studi e delle evidenze principali esistenti circa le caratteristiche che il sistema formativo assume in Italia.

2.1 Il ruolo della formazione nelle organizzazioni moderne

Già nei primi anni sessanta la teoria economica ha iniziato a considerare gli investimenti in formazione come una fonte di vantaggio sia per l'impresa, che migliora la propria competitività attraverso aumenti di produttività del lavoro, sia per i lavoratori, che godono di maggiore benessere attraverso i maggiori salari derivanti da tali aumenti di produttività. Secondo la teoria del capitale umano sviluppata da Becker (che ha ispirato gran parte dei lavori successivi) istruzione e formazione possono essere considerati come investimenti immateriali del tutto assimilabili agli investimenti materiali in capitale fisico. Il capitale umano è quindi considerato come un input che entra nella funzione di produzione e contribuisce a determinare la produttività del lavoratore (Becker 1964). Tuttavia, secondo Becker gli investimenti in formazione realizzabili sono solo quelli legati a *skill* tecnico-specifiche, in quanto investimenti in *skill* di tipo generico genererebbero per l'impresa il rischio che, una volta formati, i lavoratori scelgano di andare a lavorare nelle imprese che, non avendo sostenuto i costi della formazione, sono in grado di offrire retribuzioni più elevate (Croce 2007). Tuttavia, a partire dagli anni novanta gli sviluppi della teoria economica dimostrano che i vincoli evidenziati da Becker erano in realtà superabili e si afferma l'idea che la formazione possa avere (ed è auspicabile che abbia) come oggetto anche *skill* generiche (Acemoglou e Pischke 1998, 1999), non da ultimo perché spesso nella formazione le due tipologie di *skill* sono complementari riguardo agli effetti sulle performance di produttività (Nosvelli 2006).

In tal senso gli sviluppi del pensiero economico vanno di pari passo con quelli della teoria organizzativa: infatti, anche in ambito organizzativo a partire dai primi anni novanta inizia a diffondersi un nuovo approccio all'organizzazione del lavoro e alla gestione delle risorse umane che mira a raggiungere vantaggi competitivi per l'impresa attraverso l'aumento del grado di *commitment* (inteso come identificazione, impegno, fiducia) dei lavoratori verso l'organizzazione (McDuffie 1995, Becker et al. 197, Roberts 2004). In tali nuovi sistemi di lavoro gli investimenti nella formazione volta allo sviluppo delle competenze delle risorse umane rappresentano un elemento determinante per il successo dell'impresa (Black e Lynch 1995). Attraverso la formazione, unita a sistemi retributivi incentivanti e alle opportunità di partecipare alle decisioni che riguardano i processi lavorativi, i lavoratori aumentano il proprio grado di identificazione e di soddisfazione verso l'impresa e sono così spinti a fornire quello

“sforzo discrezionale”⁵ che permette all’impresa di raggiungere vantaggi competitivi spendibili sul mercato (Appelbaum et al. 2000). Come notano Leoni e Mazzoni (2008), rispetto a ciò che avveniva nelle organizzazioni “chiuse” tipiche del periodo taylor-fordista, nelle quali le posizioni di lavoro erano il risultato di una scomposizione di ogni attività complessa in operazioni elementari stabilmente attribuite a delle posizioni lavorative ricoperte da personale opportunamente selezionato e addestrato per quelle specifiche posizioni, nei nuovi sistemi di lavoro l’organizzazione è definita come “un insieme di ruoli “aperti”, assunti da soggetti attori e prodotti dalle loro interazioni quotidiane e dagli scambi che si determinano a seguito degli incontri o scontri tra le strategie dei singoli individui e gruppi di individui” (p. 160). L’impresa risulta così essere un sistema di “complessità organizzate”, dotata di relazioni selettive e concatenate fra gli elementi che la compongono. In queste nuove impostazioni, la formazione si pone come obiettivo quello di incidere sulle credenze di fondo che influiscono sull’apprendimento organizzativo, comprendendo e sviluppando le motivazioni al cambiamento, le capacità di scelta e di decisione fra soluzioni alternative, stimolando così gli individui a portare a termine nel migliore dei modi le attività decise.

La più moderna concettualizzazione della formazione nei nuovi sistemi di lavoro è il cosiddetto “approccio per competenze” (Leoni e Mazzoni 2008); in questo approccio, “le competenze tecniche si configurano come “competenze soglia”, necessarie per lo svolgimento della mansione, che [però] difficilmente sono in grado di distinguere i migliori performer e di predire i comportamenti futuri sul lavoro (Camuffo 2000, p.31, citato in Leoni e Mazzoni 2008). Con l’approccio per competenze i manager delle risorse umane possono individuare le variabili predittive della performance da considerare in fase di selezione, perché c’è un legame di doppia causalità tra caratteristiche intrinseche del soggetto e comportamento organizzativo e tra quest’ultimo e le performance aziendali (Leoni e Mazzoni 2008).

L’utilità di tale nuovo approccio sistemico all’organizzazione interna dell’impresa emerge in modo netto anche dalle rilevazioni empiriche degli effetti della formazione sulle performance aziendali. Infatti, gli effetti positivi della formazione considerata congiuntamente alla presenza di innovazioni organizzative e tecnologiche emergono in modo chiaro sia dalla letteratura italiana (Guidetti e Pini 2006) sia da quella internazionale (Black e Lynch 1995).

Le evidenze che esistono circa gli effetti degli investimenti in formazione sui salari non sembrano invece confermare in modo chiaro quanto sostenuto dalla teorie del capitale umano descritta in apertura di questo paragrafo (Conti 2005, CEDEFOP 2009). Tuttavia, l’attenzione recente, specialmente da parte degli organismi sopranazionali, si è progressivamente spostata dai ritorni che i lavoratori possono avere in termini di maggiori salari ai ritorni che essi possono avere in termini accrescimento della propria occupabilità (*employability*) nel mercato del lavoro e quindi di sicurezza della propria “spendibilità” in altri contesti produttivi e

⁵ Si tratta di qualcosa che non è direttamente misurabile o visibile agli occhi del management e il cui controllo è completamente nelle mani dei lavoratori.

organizzativi. Nei successivi due paragrafi richiamiamo i principali studi che sono stati svolti riguardo agli effetti degli investimenti in formazione sulle performance aziendali e sulla occupabilità dei lavoratori, mentre nel successivo analizzeremo brevemente le prestazioni che il sistema italiano di formazione è attualmente in grado di garantire.

2.1.1 Formazione e performance aziendali

L'enfasi posta dagli organismi sopranazionali sulla modernizzazione dei sistemi formativi nasce, almeno in parte, dalla convinzione che gli investimenti in formazione abbiano effetti positivi sulla performance economica delle imprese (Cedefop 2009). Tale convinzione, a sua volta, non è una invenzione strumentale ma nasce dalle numerose verifiche empiriche che sono state condotte in questo campo. Come rileva il Cedefop, passando in rassegna gli studi esistenti si possono distinguere tre aspetti principali della performance aziendale che sono influenzati dagli investimenti in formazione: la capacità di innovazione, la crescita e la produttività.

Riguardo agli effetti sulla capacità di innovazione delle imprese, la ricerca più importante è senza dubbio quella di Laursen e Foss (2003), i quali, analizzando un campione di 1.900 imprese danesi, hanno dimostrato che tanto la formazione interna all'impresa, quanto quella esterna hanno un impatto positivo sulla probabilità che l'impresa sviluppi prodotti innovativi per il mercato. Gli autori dimostrano come la formazione sia un mediatore cruciale per il buon esito di altre pratiche organizzative; gli effetti positivi dell'introduzione di meccanismi di decentramento decisionale (ossia di delega delle decisioni ai livelli più bassi della struttura organizzativa), ad esempio, porta ad un innalzamento del grado di innovazione attraverso la presenza e l'utilizzo di elevati livelli di conoscenza nei gruppi di lavoro. Allo stesso modo, Li et al. (2006), studiando un campione di imprese cinesi *high-tech* trovano una relazione positiva e significativa tra il ricorso alla formazione e il grado di innovazione tecnologica. Relativamente al caso italiano, studiando un campione di più di 200 imprese manifatturiere milanesi, Della Torre (2009) trova che l'utilizzo di alcune pratiche di lavoro cosiddette *high-performance* (tra le quali un ruolo rilevante è ricoperto dalla formazione per raggiungere una maggiore flessibilità interna, oltre che da pratiche di decentramento decisionale, rotazione su più mansioni, lavoro in gruppo, etc.) è associato positivamente alla presenza di elevati livelli di innovazione tecnologica.

Il secondo effetto positivo riguarda le possibilità di sopravvivenza e sviluppo delle imprese che investono in formazione. Le evidenze al riguardo non sono molte, ma uno studio di Collier et al. (2005) su un campione di imprese inglesi stima che un aumento del 10% degli investimenti in formazione del personale non operaio è associato ad una riduzione dello 0,8% del rischio di chiusura negli anni successivi. Tale risultato può sembrare irrilevante, ma gli autori notano che a fronte di un tasso medio di chiusura del 14% è opportuno che le imprese cerchino tale guadagno di efficienza, anche perchè è probabile che alla base del tasso ridotto di chiusura ci siano più elevati profitti (anche se nello studio questo effetto non viene

analizzato). Analizzando più in profondità i risultati, Collier e colleghi trovano inoltre che gli effetti degli investimenti in formazione variano considerevolmente a seconda di quali gruppi occupazionali sono coinvolti nelle attività formative e a seconda delle dimensioni aziendali. Negli stabilimenti con meno di 200 addetti, ad esempio, le stime suggeriscono che anche fare formazione per gli operai qualificati riduce i rischi di chiusura nel medio periodo, mentre investire in formazione per i *professional* ha effetti negativi, il che offre indicazioni rilevanti anche riguardo all'utilità delle politiche volte a favorire la diffusione delle attività formative nelle piccole e medie imprese. Un altro studio su imprese inglesi mostra che investimenti limitati in formazione (tra le 500 e le 6.000 sterline) hanno effetti positivi sulla crescita a breve termine (entro i tre mesi successivi), mentre investimenti più consistenti (sopra le 25.000 sterline) hanno effetti positivi nel medio-lungo periodo (dopo almeno 18 mesi da quando la formazione è stata erogata) (Fraser et al. 2002).

Il terzo ambito di effetti positivi sulla performance aziendale degli investimenti in formazione riguarda la produttività. Questo ambito è senza dubbio il più studiato e si registra una sostanziale convergenza nel sostenere che la formazione aziendale ha un impatto significativo e positivo sulle performance di produttività delle imprese (si veda l'ampia letteratura citata in Cedefop 2009). Dearden et al. (2000), ad esempio, studiano un campione longitudinale di imprese inglesi e mostrano che incrementando la quota di lavoratori coinvolti nelle attività formative del 5%, il valore aggiunto per addetto (ossia la produttività) cresce del 4%. Sempre in tema di effetti sulla produttività, infine, va rilevato che gli studi esistenti sostengono che gli effetti positivi della formazione non sono uniformi e variano in base alle tipologie e ai contenuti degli interventi formativi, alle caratteristiche dei lavoratori coinvolti, e alle strategie complessive dell'azienda.

Tuttavia, più che passare in rassegna i singoli studi che hanno affrontato il tema, ciò che qui interessa mettere in evidenza sono le spiegazioni alla base di tali effetti. Uno studio interessante in questo senso è quello di Wagner (2005, citato in Cedefop 2009), il quale comparando un campione identico di imprese manifatturiere inglesi e tedesche mostra che i maggiori livelli di produttività registrati dalle imprese tedesche sono spiegabili con la maggiore attenzione che le imprese tedesche hanno posto sulle attività formative. Nell'area della gestione della produzione, le imprese inglesi collocano generalmente personale con una formazione commerciale o finanziaria, mentre le imprese tedesche collocano generalmente laureati in ingegneria. Così, la mancanza di competenze e conoscenze tecniche può determinare una minore familiarità con l'innovazione tecnologica, ritardi nell'aggiornamento tecnologico degli strumenti, e quindi una minore efficienza produttiva. Inoltre, la posizione di caporeparto è raggiunta in Inghilterra in base all'esperienza senza necessità di qualifiche formali, mentre in Germania i capireparto hanno una qualifica formale o hanno partecipato a corsi di formazione aggiuntivi relativi a conoscenze tecniche e metodi organizzativi. Questi requisiti permettono ai capireparto tedeschi di preparare configurazioni appropriate dei

macchinari, dei programmi operativi, dell'organizzazione e della pianificazione della produzione, favorendo così l'aumento della produttività.

2.1.2 Formazione e occupabilità

Le evidenze empiriche relative agli effetti della formazione sui lavoratori sono molto meno numerose. La gran parte dei lavori si concentra sugli effetti in termini di salari, mentre sono meno studiati gli effetti sulla occupabilità dei lavoratori.

Riguardo agli effetti sui salari, il citato lavoro di Daerden et al. (2000) sulle imprese inglesi mostra che mentre riguardo alla produttività un aumento del 5% della quota di lavoratori coinvolti nelle attività formative porta ad un incremento del valore aggiunto per addetto del 4%, riguardo ai salari gli effetti scendono all'1,6%. Risultati simili sono raggiunti anche relativamente al caso italiano. Conti (2005), nel primo studio su dati panel relativo a queste tematiche in Italia, mostra che la formazione ha effetti forti e robusti sulla produttività, mentre riguardo ai salari gli effetti sono molto più deboli. L'autrice interpreta questi risultati sostenendo che essi sono coerenti con i modelli definiti dalla teoria del capitale umano, secondo la quale i costi della formazione sono sostenuti almeno in parte dai lavoratori. Complessivamente, i dati delle Forze di Lavoro italiane incrociati con quelli dell'Archivio Informatico delle Imprese (AIDA) mostrano che, mediamente, aumentare di un punto percentuale la quota di lavoratori formati in un determinato settore produttivo porta ad un incremento dello 0,4% della produttività del lavoro e dello 0,1% dei salari. Tali effetti, come rileva la stessa autrice, sono minori rispetto a quanto rilevato in altri studi, ma sono coerenti riguardo al fatto che gli effetti sui salari sono minori rispetto a quelli sulla produttività.

Relativamente al contesto italiano, vale la pena di citare uno studio recente di Giangreco et al. (2009) che non analizza gli effetti della formazione sui lavoratori, ma si concentra su un altro aspetto importante delle iniziative formative, ossia le reazioni dei "formati" agli interventi formativi. I dati analizzati sono quelli del programma PISTE della fase di star-up di Fondimpresa. Gli autori hanno analizzato la soddisfazione dei partecipanti ai corsi attraverso le informazioni contenute nei questionari di fine corso compilati da 2.679 partecipanti e hanno dimostrato che tanto la percezione di utilizzabilità dei contenuti del corso, quanto la percezione di efficacia della formazione e della prestazione del formatore hanno effetti significativi nel determinare le reazioni di partecipanti alla formazione. Tuttavia, la percezione di utilizzabilità dei contenuti trasmessi durante il corso emerge come il fattore che ha l'effetto maggiore sulla soddisfazione dei formati e i tre fattori non sembrano influenzarsi a vicenda.

Ritornando agli effetti sui lavoratori dei programmi formativi, le evidenze riguardo alla occupabilità sono poco numerose ma sembrano dare segnali confortanti. Uno studio di Bassanini (2005) sui dati della *European Community Household Panel* trova due evidenze apparentemente contrastanti riguardo agli effetti della formazione continua: da un lato, i dati sembrano mostrare l'esistenza di *wage premia* solo nel caso dei giovani e dei più istruiti; dall'altro gli effetti in termini di occupabilità sono più forti nel caso dei lavoratori più anziani e

dei meno istruiti. Il contrasto in realtà è solo apparente, in quanto il campione utilizzato dall'autore per determinare i premi salariali è composto solo dai lavoratori che hanno un lavoro. Utilizzando la stessa fonte di dati, un altro studio interessante (Dieckhoff 2007) compara gli effetti della formazione continua in termini di occupabilità dei lavoratori in tre paesi europei, ossia Germania, Danimarca e Regno Unito. L'autore parte dall'ipotesi che gli esiti della formazione siano diversi nei tre paesi e che tali differenze siano attribuibili alle differenze che si registrano nei contesti istituzionali dei tre paesi. Dieckhoff si concentra in particolare su tre aspetti: la misura in cui la formazione continua riduce i rischi di trascorre in futuro periodi di disoccupazione; la misura in cui la formazione continua aumenta le possibilità dei disoccupati di trovare una occupazione; la misura in cui la formazione continua aumenta la mobilità occupazionale verso posizioni più qualificate. Riguardo al primo aspetto, i risultati non rilevano effetti significativi della formazione in Danimarca e nel Regno Unito, mentre in Germania gli effetti sono positivi e significativi (ossia la partecipazione ad attività formative riduce i rischi di disoccupazione). Riguardo al secondo aspetto, ossia gli effetti sulla durata della disoccupazione, solo i dati tedeschi mostrano effetti significativi della formazione; in questo caso tuttavia i risultati possono essere falsati dal fatto che sia la Danimarca che il Regno Unito nel periodo della rilevazione stavano vivendo una fase in cui la disoccupazione diminuiva in modo consistente. L'interpretazione dell'autore è quindi che nei mercati del lavoro in cui la disoccupazione è su livelli molto bassi (o vive una fase di diminuzione), i livelli di istruzione e di formazione diventano meno importanti. Riguardo al terzo aspetto, infine, la formazione emerge come un fattore che facilita la mobilità occupazionale verso l'alto in Germania e Danimarca, mentre per il Regno Unito non emergono evidenze significative. L'autore conclude quindi utilizzando la distinzione di Hall e Soskice (2001) tra contesti istituzionali delle "economie coordinate di mercato" (tra le quali rientrano la Germania e la Danimarca, ma anche l'Italia e molti altri paesi nordici e dell'Europa meridionale)⁶, nei quali formazione continua è molto efficace, e contesti istituzionali delle "economie liberali di mercato" (Regno Unito, ma anche Stati Uniti)⁷ in cui la formazione ha una efficacia molto bassa.

Infine, altri studi hanno considerato gli effetti della partecipazione nei programmi di formazione pubblici da parte dei disoccupati sul benessere (*well-being*) degli individui. L'importanza del benessere degli individui disoccupati acquista rilevanza in quanto è stato

⁶ Il contesto istituzionale delle economie coordinate di mercato è caratterizzato dalla presenza di sistemi di relazioni industriali in cui i sindacati ricoprono un ruolo importante e in cui è favorita la cooperazione tra le parti sociali a livello di impresa e il coordinamento salariale tra imprese (oltre a condizioni di lavoro standard). Questi sistemi sono normalmente accompagnati da modelli di welfare di tipo social-democratico o conservatore con elevati livelli di protezione dell'occupazione e della disoccupazione (Regini 2001).

⁷ Nelle economie liberali di mercato il coordinamento avviene tipicamente attraverso la competizione sul mercato e in presenza di organizzazioni sindacali molto deboli; la cooperazione tra imprese è anch'essa molto debole. Il sistema di welfare è di tipo residuale con bassi livelli di protezione dell'occupazione e della disoccupazione.

dimostrato che, per chi si trova in condizione di disoccupazione, lo stato psicologico di benessere influisce positivamente sulle sue probabilità di trovare una occupazione. Con benessere si intende qui la soddisfazione di cinque bisogni specifici: una organizzazione strutturata del tempo, la disponibilità di contatti sociali, il coinvolgimento in attività collettive, il riconoscimento del proprio status e della propria identità, e, infine lo svolgimento di attività regolari. Nelle società moderne, l'attività normalmente identificata per soddisfare questi bisogni è il lavoro, con la conseguenza che chi si trova in uno stato di disoccupazione incontra più difficoltà nel raggiungere lo scopo e complica il proprio benessere. In questo senso, la partecipazione a programmi di formazione pubblici per i disoccupati può aiutare a migliorare il proprio benessere, e quindi ad aumentare le possibilità di trovare un nuovo lavoro. Tali relazioni sono state studiate in profondità da Andersen (2008), che ha mostrato che gli effetti positivi sul benessere esistono e permangono anche dopo aver concluso i programmi formativi, anche se nel lungo periodo tendono a diminuire.

Complessivamente, da questa breve rassegna degli studi esistenti si può concludere che gli investimenti in formazione hanno effetti positivi sulla performance aziendale, sia intermini di capacità di innovazione e di sviluppo dell'impresa, sia, soprattutto, in termini di incremento dei livelli di produttività del lavoro; ma si può anche affermare che la formazione ricopre un ruolo assai importante nell'innalzare la occupabilità dei lavoratori, sia intermini di fuoriuscita dalla condizione di disoccupazione, sia in termini mobilità occupazionale verso posizioni più qualificate. Tuttavia, mentre gli effetti sulla produttività non registrano differenze significative passando da un paese all'altro, gli effetti sulla occupabilità sembrano essere maggiormente influenzati dalle caratteristiche del contesto istituzionale in cui la formazione viene erogata.

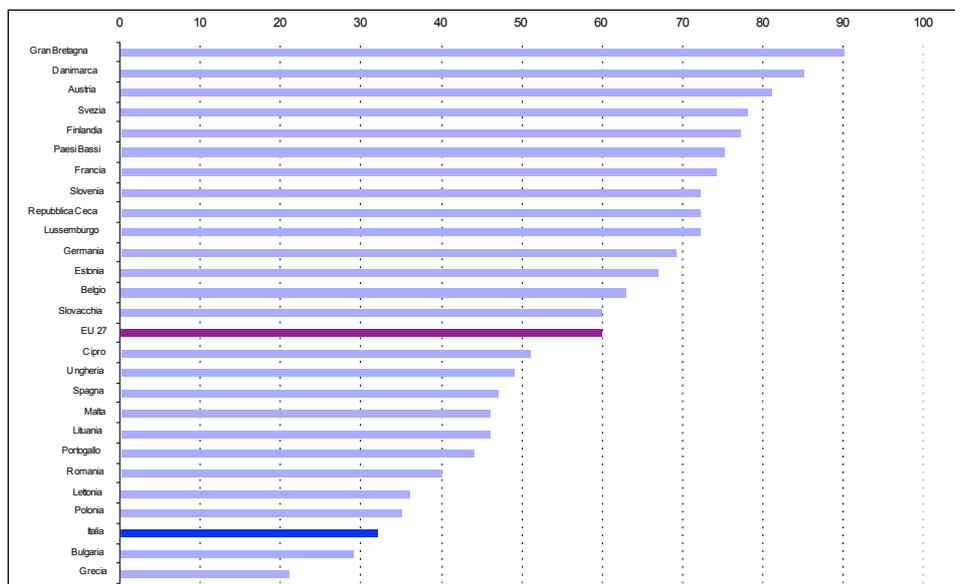
2.2 Le prestazioni del sistema formativo italiano

Alla luce dell'importanza che la formazione ha assunto come leva per la competitività delle imprese che operano in mercati complessi e per la sicurezza dei lavoratori nei mercati del lavoro moderni, è interessante ed opportuno svolgere qualche considerazione generale sulle prestazioni del sistema formativo italiano.

I dati della terza *Continuing Vocational Training Survey*, riferiti al 2005, mostrano che l'Italia si colloca agli ultimi posti della graduatoria dei paesi europei per quota di imprese che svolgono attività di formazione per il personale (Istat 2008). Una spiegazione spesso utilizzata per interpretare tale risultato sono le caratteristiche del sistema produttivo italiano, composto prevalentemente da imprese di piccole e piccolissime dimensioni normalmente meno inclini agli investimenti in formazione. Tuttavia, anche controllando per la dimensione di impresa, ossia scorporando le imprese con meno dieci addetti, il risultato non cambia. Come mostra il Grafico 1, le imprese italiane con 10 o più addetti che hanno svolto formazione continua sono il 32% del totale.

Su questi risultati incide indubbiamente la giovinezza del sistema italiano di formazione continua; non va dimenticato infatti che i Fondi Interprofessionali sono decollati solo nel 2004 e che i dati appena illustrati si riferiscono al 2005. Se disponessimo di dati più aggiornati, il confronto con gli altri paesi avrebbe senz'altro esiti migliori.

Grafico 1 – Imprese con 10 addetti e oltre che hanno svolto formazione del personale – 2005

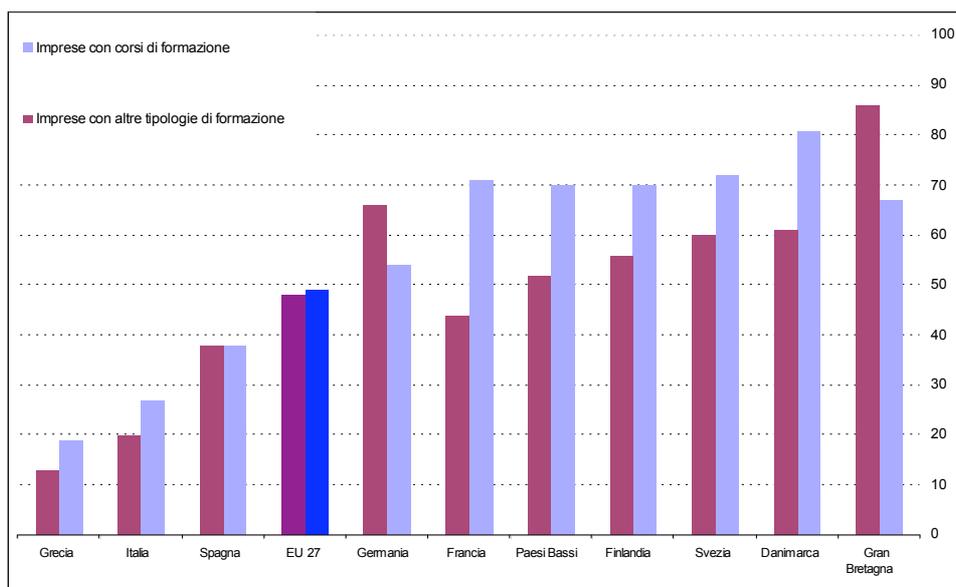


Fonte: ns. elab. su dati Istat e CVTS 2005.

Nonostante tali considerazioni, i dati mostrati preoccupano soprattutto se si considera che i paesi normalmente utilizzati come benchmark del sistema economico italiano, ossia Francia, Germania e Spagna, si collocano tutte molto al di sopra dell'Italia: in Francia le imprese che hanno svolto formazione del personale sono il 74%, in Germania il 69%, in Spagna il 47%. In Gran Bretagna, che si colloca al primo posto della graduatoria dei paesi Ue, la quota raggiunge il 90%.

E' interessante notare alcune differenze negli approcci alla formazione nei vari paesi europei (Grafico 2). Infatti, mentre nei paesi nordici e in Francia (e, anche se su livelli diversi, in Italia) le imprese mostrano una netta preferenza per le attività formative organizzate nella forma dei corsi di formazione (interni o esterni all'azienda), in altri paesi, come ad esempio in Germania o in Gran Bretagna, la preferenza è su modalità formative meno strutturate (formazione in situazione di lavoro, rotazione delle mansioni, circoli di qualità, auto-apprendimento, etc.) (Istat 2008).

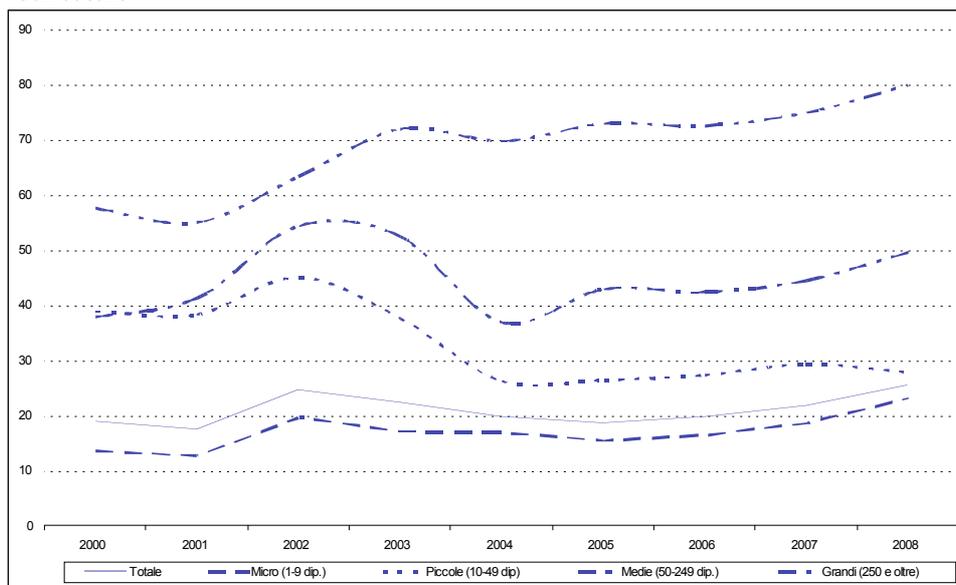
Grafico 2 – Imprese con 10 addetti e oltre che hanno svolto formazione del personale per tipologia di formazione – 2005



Fonte: ns. elab. su dati Istat e CVTS 2005.

Al di là dello scoraggiante confronto con le altre economie europee, per capire in che direzione si sta muovendo il sistema formativo italiano, è interessante guardare i trend degli ultimi anni. L'ultimo rapporto Isfol (2010) ci dice che, secondo i dati di Unioncamere-Ministero del Lavoro, nel 2008 sono state circa 376.000 le imprese con almeno un addetto che hanno offerto formazione ai propri dipendenti (erogandola direttamente o acquistandola sul mercato esterno), pari al 25,7% del totale. Complessivamente, tra il 2000 e il 2008 le imprese che hanno investito in formazione sono passate dal 18,9% al 25,7%.

Grafico 3- Imprese che hanno svolto attività di formazione - 2000-2008 - % sul totale

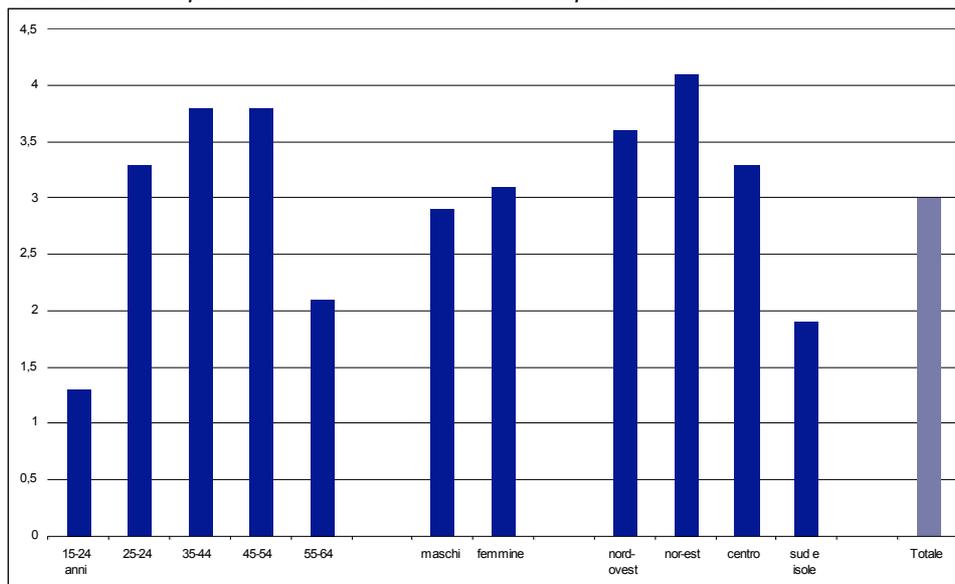


Fonte: ns. elab. su dati Isfol e Unioncamere-Ministero del Lavoro, SIE.

Guardando il Grafico 3 è possibile individuare tre fasi distinte: dal 2000 al 2002 la quota di imprese è cresciuta in modo consistente, probabilmente come effetto dell'introduzione della

legge 53 nel 2000, che ha modificato in modo consistente gli assetti della normativa italiana in tema di formazione; dal 2002 al 2005 si è invece assistito ad una diminuzione delle attività formative (che sono tornate sui livelli del 2000) spiegabile almeno in parte con il ciclo economico non particolarmente favorevole; dal 2005 infine, in corrispondenza dell'avvio di fatto dei Fondi Interprofessionali, la quota di imprese che ha investito in formazione è tornata ad aumentare, registrando nel solo ultimo anno un incremento del 3,8%. E' interessante infine notare che l'aumento complessivo registrato nel periodo è trainato soprattutto dal contributo delle micro-imprese che nel solo ultimo anno sono passate dal 18,8% al 23,3%, mentre le piccole registrano un calo complessivo nel periodo di oltre 11 punti percentuali. Dal lato della domanda, invece, secondo i dati della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro nel corso del 2008 sono stati più di 6 milioni gli individui in età lavorativa (15-64 anni) che hanno partecipato a corsi di formazione o di studio, pari al 15,5% del totale. Se si considera solo la popolazione con età compresa tra il 25-64 anni, ossia la popolazione a cui si rivolgono le strategie di *lifelong learning* dell'UE, la percentuale scende al 6,3% e si colloca ben lontana dall'obiettivo europeo del 12,5%.

Grafico 4 – Popolazione di 15-64 anni che frequenta corsi di formazione - 2008



Fonte: ns. elab. su dati Istat-RCFL.

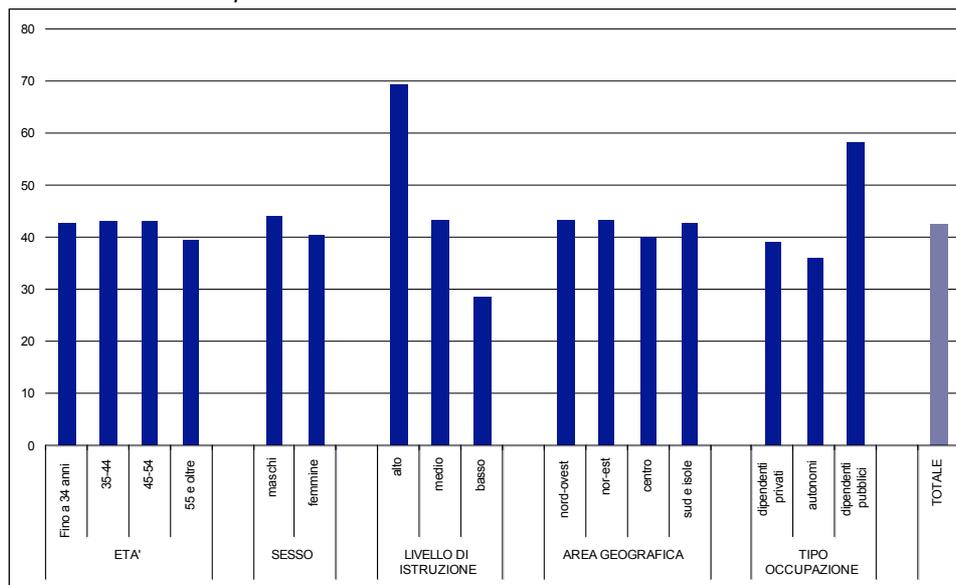
Scorporando i corsi di formazione dai corsi di studio, emerge che nel corso del 2008 la popolazione in età lavorativa che ha frequentato corsi di formazione sfiora quota un milione e duecento mila individui, pari al 3% del totale. Come mostra il Grafico 4, le difficoltà maggiori nell'accesso alla formazione si registrano per la classe di età che va dai 55 ai 64 anni e per gli individui che risiedono al Sud o nelle Isole, mentre non si registrano grandi differenze tra maschi e femmine.

Guardando invece i soli individui occupati, l'Indagine Isfol-Indaco ci dice che nel 2008 poco meno del 43% dei lavoratori occupati hanno avuto l'opportunità di partecipare ad almeno una attività formativa collegata al proprio lavoro. Il dato è in crescita rispetto agli ultimi anni

(erano il 32,7% nel 2004), ma nasconde differenze settoriali molto accentuate: la partecipazione ad attività formative è infatti molto più alta tra i dipendenti pubblici, che non tra i privati e gli autonomi (

Grafico 5). Altre distorsioni di un certo rilievo riguardano la partecipazione relativamente minore delle donne, delle classi di età più avanzate, dei meno istruiti e dei residenti al Sud e nelle Isole.

Grafico 5 – Occupati che hanno partecipato ad attività di formazione continua - 2008 - % su occupati



Fonte: ns. elab. su dati Isfol-Indaco - Lavoratori.

Nonostante una indagine campionaria svolta dall'Isfol (2010) in collaborazione con il Ministero del Lavoro dimostri che, nel complesso, durante il periodo di crisi (primi 9 mesi del 2009) gli investimenti in formazione delle imprese abbiano sostanzialmente tenuto (ben il 34% delle imprese ha realizzato attività formative), i dati della Rilevazione Continua sulla forze di Lavoro dell'Istat sembrano invece dimostrare l'esistenza di un legame significativo tra il sistema della formazione professionale aziendale e il ciclo economico (Cascioli 2010). Infatti, mentre nel primo semestre del 2008 si è registrato un aumento nella partecipazione alle attività formative di oltre il 20% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, nel secondo semestre il numero di occupati che ha partecipato a corsi di formazione aziendali ha registrato una diminuzione consistente (-9% rispetto al secondo semestre 2007), facendo registrare per la prima volta dal 2005 una inversione di tendenza. Nel primo semestre del 2009, infine, la variazione rispetto al 2008 ha raggiunto il -26%. Tale inversione di tendenza non ha però raggiunto tutti gli occupati in misura uguale; al contrario, mentre le figure aziendali "strategiche" sono state coinvolte in misura più limitata, le variazioni negative maggiori si sono registrate per gli occupati con i titoli di studio più bassi.

2.3 Le cause dei sotto-investimenti in formazione

Le incertezze relative ai ritorni della formazione possono certamente essere considerate quali fattori che possono indurre imprese e lavoratori a non investire in formazione. Tuttavia, attingendo alla letteratura è possibile effettuare una rassegna più sistematica dei disincentivi che caratterizzano le scelte degli attori in questo campo. Due lavori sistematici su questo tema sono quelli di Brunello (2006) e Croce (2007).

Secondo Brunello gli investimenti in formazione sono efficienti sino a che i benefici marginali sono uguali ai costi marginali, ossia fino al punto in cui il costo di un'ora in più di formazione è pari al beneficio che si può trarre da quell'ora in più. In una visione economica pura, infatti, l'utilità marginale dell'investimento (ossia il beneficio dell'investire un'ora in più in formazione) crescerà molto allo stadio iniziale, ma andrà progressivamente a diminuire fino al punto in cui il costo di un'ora in più di formazione sarà superiore al beneficio che da quell'ora si può ricavare. Per questo motivo, il fatto che le persone che hanno un titolo di studio più basso ricevano meno formazione rispetto ai più istruiti non è di per sé un'evidenza di sotto-investimento in formazione, perché i meno istruiti possono avere costi di formazione più alti (Brunello 2006). Non interessa qui entrare nel dettaglio delle teorie economiche e, rimandando per tale trattazione al contributo citato, cerchiamo di riassumere brevemente le cinque cause principali individuate dagli economisti per spiegare empiricamente i sotto-investimenti in formazione (Croce 2007).

La prima causa riguarda la presenza di vincoli di liquidità e la rigidità dei salari verso il basso. Nel caso dei vincoli di liquidità, considerando una formazione di tipo generale e (almeno parzialmente) a carico lavoratore, la mancanza di denaro da investire in tali attività genera un sotto-investimento, dal momento che le banche sono poco propense a concedere crediti per investimenti immateriali e dal rendimento incerto quali sono gli investimenti in capitale umano (la causa del sottoinvestimento risiede dunque nel malfunzionamento del mercato del credito). Anche vincoli di tipo istituzionale possono generare sottoinvestimenti molto simili a quelli appena descritti; infatti, la presenza di minimi salariali fissati per legge e, più in generale, di rigidità dei salari verso il basso impediscono ai lavoratori di finanziarsi la formazione attraverso una riduzione della retribuzione.

La seconda causa riguarda invece le imprese e consiste nel rischio che, dopo essere stato formato, il lavoratore scelga di cambiare datore di lavoro e rivolgersi a chi gli offre un salario più elevato. L'acquisizione di *skill* rende infatti il lavoratore non solo più produttivo ma anche più adattabile, competenza spendibile nel passaggio da un'impresa ad un'altra (Leoni e Mazzoni 2008). Le imprese che non fanno formazione possono offrire salari più elevati e "strappare" i lavoratori formati alle imprese che hanno investito (c.d. fenomeno del *poaching*). Le imprese sono quindi portate a sotto-investire in formazione o comunque a investire in formazione *firm-specific*.

La terza causa nasce dalle imperfezioni del mercato, ossia dal cattivo funzionamento dei meccanismi di incontro tra domanda e offerta di formazione. La formazione è infatti un bene

molto particolare (intangibile, difficile da standardizzare, con contenuti in parte specifici e in parte generali difficili da distinguere) con caratteristiche in parte ignote e rilevabili solo con l'esperienza che generano quindi problemi di informazione che possono scoraggiare i soggetti che vorrebbero investire in formazione.

La quarta causa di scarso investimento è la conseguenza di un circolo vizioso che si può verificare all'interno delle imprese che investono poco in qualità e innovazione, in cui i lavoratori non sono incentivati ad accrescere il proprio capitale umano e preferiscono rimanere non qualificati, con ricadute negative per tutta l'economia. Allo stesso modo, nelle imprese che investono molto in qualità e innovazione, i lavoratori sono portati ad investire ed accrescere le proprie competenze e genereranno a loro volta maggiore qualità e innovazione, in un circolo (questa volta) virtuoso in cui le scelte delle imprese e dei lavoratori si rinforzano le une con le altre.

Infine, la quinta causa risiede nella difficoltà di trovare un accordo sufficientemente chiaro e vincolante tra impresa e lavoratore. La formazione ha infatti dimensioni qualitative piuttosto difficili da misurare e verificare. Nel caso in cui sia il lavoratore a dover pagare i costi della formazione (tramite salari più bassi), non è detto che egli sia in grado di valutare la qualità della formazione che l'impresa gli propone o di riconoscere una formazione di tipo specifico da una di tipo generale.

Per risolvere quest'ultima problematica in particolare, Croce (2007) propone il ricorso ad accordi tra sindacati e imprese e ad un gestione bilaterale della formazione; le parti sociali diventano così attori fondamentali dei sistemi formativi e a loro è attribuito il difficile compito di risolvere le imperfezioni che caratterizzano i sistemi formativi lasciati completamente al funzionamento del mercato. Prima di entrare nella parte empirica del lavoro è opportuno allora soffermarsi sul ruolo delle parti sociali nei sistemi di formazione continua europei ed italiano, analizzando le evidenze messe in luce dagli altri studi realizzati sul tema.

3 Il ruolo delle parti sociali

Il ruolo delle parti sociali è spesso considerato solo superficialmente nelle ricerche che analizzano i processi formativi. Nonostante la cosiddetta *learning agenda* (EC 2001) sia ormai ampiamente riconosciuta al centro delle attività dei *policy-maker*, e sempre più anche delle parti sociali, le questioni relative alla formazione e all'apprendimento raramente sono analizzate da una prospettiva di relazioni industriali o in relazione alle dinamiche, ai processi e alle cause del cambiamento in atto nelle relazioni industriali, specialmente a livello di impresa. La formazione e l'apprendimento sono considerati tipicamente in relazione all'architettura dei sistemi di formazione nazionali e a come essi siano interconnessi, supportino e siano supportati dalle istituzioni formali delle relazioni industriali quali componenti di specifici regimi nazionali di regolamentazione (Stuart 2007).

Tuttavia, la crescente importanza che i temi della formazione e dell'apprendimento hanno assunto nelle agende di *policy* a livello europeo e dei singoli stati membri pongono diverse sfide ai sistemi nazionali di relazioni industriali. Infatti, questi temi sono spesso considerati come un terreno su cui è possibile raggiungere accordi e risultati che vanno a vantaggio di tutti, ma lo sviluppo e l'implementazione delle iniziative di formazione e apprendimento generano tensioni per gli attori dell'arena sindacale, specialmente (ma non solo) se tali iniziative sono riconducibili a processi di ristrutturazione aziendale o di cambiamento nel mercato del lavoro.

3.1 Il panorama europeo

A livello europeo esiste un lunga tradizione di coinvolgimento delle parti sociali nello sviluppo delle pratiche e delle politiche riguardanti la formazione e l'educazione professionale, sia al livello sopranazionale sia nei singoli stati membri (Winterton 2007).

Lo sviluppo di un dialogo sociale che coinvolga le tre organizzazioni delle parti sociali (UNICE/UEAPME, ETUC e CEEP) è diventato un tema centrale della dimensione sociale dell'integrazione europea già dalla metà degli anni ottanta⁸. Da allora, vari accordi e opinioni comuni si sono susseguiti nel corso degli anni novanta, fino a giungere nel 2002 alla firma dell'importante accordo-quadro *Framework of Actions for the life long development of Competencies and Qualifications* nel quale le parti sociali europee affermano la necessità di una "intensificazione del dialogo sociale e della partnership" e identificano quattro priorità: 1. identificazione ed anticipazione dei bisogni di competenze e qualifiche; 2. ricognizione e validazione delle competenze e delle qualifiche esistenti; 3. informazione, supporto e guida;

⁸ Le origini del dialogo sociale europeo in tema di formazione possono essere rintracciate nel primo Summit Val Duchesse del 1985 (Heyes 2007).

4. mobilitazione di risorse per lo sviluppo delle competenze lungo tutto l'arco della vita lavorativa".

Tuttavia, a fronte di tale enfasi sul ruolo delle parti sociali, nessuna iniziativa legislativa o regolatoria è stata presa a livello europeo per assicurare il progresso, il monitoraggio e la valutazione della cosiddetta *learning agenda*. La filosofia che ha sempre guidato la Commissione Europea è che gli obiettivi in tema di formazione e apprendimento siano raggiunti nei singoli stati membri e a livello europeo tramite il metodo del "coordinamento aperto", nel rispetto della titolarità dei singoli stati membri dei temi della formazione e dell'apprendimento stabilita dal Trattato di Roma (Heyes 2007).

Nella misura in cui le competenze le conoscenze sono indispensabili per la competitività delle economie moderne, per salvaguardare i posti di lavoro e per aumentare le opportunità dei lavoratori nel mercato del lavoro, imprese e sindacati dovrebbero avere interessi comuni nel promuovere la formazione continua.

Questo l'approccio è alla base non solo delle istituzioni europee, ma anche delle altre istituzioni internazionali che premono verso lo sviluppo del dialogo sociale su questo tema. L'*International Labour Office* (ILO), ad esempio, afferma che: "Le parti sociali dovrebbero rafforzare il dialogo sociale in materia di formazione, condividendo la responsabilità nella formulazione delle politiche di istruzione e di formazione e impegnandosi in partnership tra loro o con i governi per investire, pianificare e realizzare la formazione... I governi dovrebbero istituire strutture adatte ad un efficace dialogo sociale e ad una partnership per la formazione e l'occupazione. Questo dovrebbe portare ad una politica coordinata dell'educazione e della formazione a livello nazionale, e a strategie di lungo termine, formulate in consultazione con le parti sociali e integrate con le politiche economiche e dell'occupazione" (ILO 2000, p.25-26).

Tuttavia, per certi aspetti gli interessi delle imprese dei lavoratori possono anche divergere. Ad esempio, non è scontato che imprese e lavoratori abbiano interesse verso lo stesso tipo di formazione ed educazione continua. Ci possono essere quindi difficoltà nel raggiungere un accordo su come i costi per i diversi tipi di formazione debbano essere ripartiti tra datore di lavoro, lavoratore e agenzie statali. Un aspetto collegato a questo riguarda poi la misura in cui i programmi formativi sono estesi ai lavoratori più anziani, ai meno qualificati, ai meno retribuiti e agli altri gruppi che normalmente sono svantaggiati nell'accesso alla formazione. I sindacati normalmente hanno le pari opportunità come obiettivo contrattuale e l'attore pubblico tende ad interpretare la formazione come una leva importante per l'inclusione sociale. Tuttavia, dal momento che tali svantaggi per le fasce deboli derivano dal fatto che l'accesso alla formazione è controllato dal datore di lavoro, difficilmente con il solo metodo del dialogo sociale le cose potranno cambiare in modo sostanziale (Heyes 2007). Piuttosto, è assai probabile che gli effetti del dialogo sociale variano da paese a paese in base a logiche di *path-dependency*, ossia determinate dalle caratteristiche istituzionali e informali dei sistemi formativi pre-esistenti in ciascun paese.

A questo riguardo, in relazione al dialogo sociale sulla formazione e l'educazione professionale (FEP), non sembra emergere l'esistenza di processi di convergenza verso un ruolo chiaramente definito per le parti sociali. Un interessante studio di Wintertorn (2007) identifica due dimensioni chiave dei sistemi di formazione continua: il *focus* della formazione di competenze (luogo di lavoro vs scuola e istituti professionali) e le modalità di *regolazione* del sistema di FEP (stato vs mercato). L'autore classifica in base a queste due dimensioni i 13 paesi europei che hanno partecipato alla rilevazione sulle strutture del dialogo sociale in tema di FEP nei paesi membri (svolta nel 2003 dal Cedefop). L'Italia risulta essere l'unico paese⁹ con un sistema di FEP centrato sulla scuola e guidato dal mercato (rappresentando quindi in qualche modo una eccezione nel panorama europeo), mentre la maggior parte dei paesi europei presenta un sistema regolato dallo Stato e centrato sul ruolo della scuola e degli istituti professionali.

Tipologie di sistemi di formazione ed educazione professionale

	Modi di regolazione	
Focus	<i>Guidata dal mercato</i>	<i>Regolata dallo Stato</i>
<i>Luogo di lavoro</i>	IE, NL, UK	AT, DE, DK
<i>Scuola (istituti professionali)</i>	IT	BE, FI, FR, IS, NO, PT, ES, SE

Fonte: Wintertorn (2007, p. 284).

L'Italia, inoltre, secondo l'autore rappresenta una eccezione in quanto i sistemi centrati sulla scuola sono normalmente regolati dallo Stato, mentre fino a poco tempo fa il sistema italiano di FEP era lasciato completamente alla regolazione libera del mercato, senza nessuna regolazione legislativa vincolante e nessun obbligo per le imprese di fornire formazione.

Al di là delle specificità italiane, complessivamente lo studio dimostra che, oltre al loro ruolo nelle strutture formali del *policy-making* relativo alla FEP, in tutti i paesi le parti sociali sono oggi coinvolte nelle attività riguardanti l'implementazione delle azioni di FEP, in particolare al livello settoriale e locale, ad esempio sviluppando i curricula, le nuove qualifiche e la formazione *on the job*. Se questo è il trend generale, tuttavia, si registrano gradi coinvolgimento diversi a seconda delle caratteristiche dei sistemi di FEP di ciascun paese. In particolare, nonostante i paesi che presentano accordi collettivi volti alla promozione della FEP a livello locale siano numerosi, il coinvolgimento delle parti sociali nelle iniziative verso la promozione del *longlife learning* e verso la partecipazione ad attività formative durante il lavoro è più sviluppato nei paesi caratterizzati da un sistema di FEP trainato dal mercato e centrato sui luoghi di lavoro. La ragione di ciò sta probabilmente nel fatto che in quei contesti le organizzazioni sindacali non possono reggersi sul supporto dello stato e sono in qualche modo obbligate a confrontarsi con gli imprenditori per accrescere le opportunità di

⁹ Gli altri paesi sono Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Islanda, Irlanda, Olanda, Norvegia, Portogallo, Spagna e Regno Unito.

apprendimento. Wintertorn conclude il suo studio sostenendo che a partire dal *Framework of Actions* del 2002 il coinvolgimento delle parti sociali a livello europeo è cresciuto anche da un punto vista sostanziale, in particolare nelle fasi di implementazione delle iniziative formative. Tuttavia la strategia europea necessita di ulteriori sviluppi e di un più dettagliato monitoraggio ed analisi di ciò che avviene all'interno dei singoli paesi. Le prospettive future rendono possibile uno scenario in cui le parti sociali spingeranno per un maggior coordinamento centrale al livello europeo delle azioni in tema di FEP, ma allo stesso tempo, dal momento che la FEP è sempre più orientata ai bisogni specifici dei mercati del lavoro, si assisterà anche ad una pressione per la decentralizzazione delle azioni verso il livello locale. Ma data la pesantezza dei sistemi di FEP e dei sistemi di relazioni industriali a livello nazionale, tali sviluppi saranno necessariamente lenti e molto influenzati dai contesti in cui prendono forma. Si assisterà così, anche nelle traiettorie dei prossimi anni, ad una certa ambiguità, con divergenze e convergenze che continueranno a coesistere: crescerà la divergenza all'interno dei paesi (tra settori e territori), mentre crescerà la convergenza tra i vari paesi, che tenderanno complessivamente ad uniformarsi agli orientamenti europei (Wintertorn 2007). L'attenzione, quindi, nei prossimi anni andrà posta anche e soprattutto sugli esiti del dialogo sociale e della contrattazione collettiva sulla formazione all'interno di ciascun paese.

3.2 Il conteso italiano

La letteratura italiana è assolutamente carente di contributi che si soffermino ad analizzare in profondità il ruolo effettivamente ricoperto dalle parti sociali nella definizione delle politiche e delle azioni formative. Tale carenza è sorprendente se si considera il ruolo fondamentale ad esse attribuito non solo dagli orientamenti comunitari analizzati nelle precedenti sezioni del rapporto, ma anche dai profondi cambiamenti che a partire dagli anni novanta (con l'accordo tripartito del luglio 1993) hanno interessato la normativa italiana, cambiamenti che hanno portato ad un vero e proprio rinnovamento del sistema italiano di formazione continua e del ruolo che in esso sono chiamate a ricoprire le parti sociali.

Brevemente, il sistema della formazione continua italiano risulta oggi composto da tre pilastri normativi principali (Varesi 2007): il primo è rappresentato dal finanziamento diretto da parte della pubblica amministrazione di attività formative (Fondo Sociale europeo e legge 236/1993); il secondo riguarda il riconoscimento, ai lavoratori dipendenti da datori di lavoro pubblici e privati, del diritto a congedi per la formazione (legge 53/2000); il terzo è costituito invece dall'assegnazione di risorse ai Fondi Paritetici Interprofessionali, gestiti congiuntamente dalle parti sociali per il sostegno ad attività di formazione continua.

Tutti e tre i pilastri elencati prevedono un ruolo attivo per le parti sociali, soprattutto nella fase di progettazione delle attività formative. Nel terzo pilastro poi, quello dei Fondi Interprofessionali, il ruolo delle parti assume anche rilievo dal punto di vista della *governance*, in quanto si tratta di organismi gestiti direttamente e congiuntamente dalle parti sociali a

livello centrale, alle quali spetta quindi, tra l'altro, il compito di decidere riguardo al finanziamento dei diversi piani formativi settoriali, territoriali o aziendali presentati dalle parti sociali di riferimento (territoriali/settoriali).

Non ci interessa qui analizzare in profondità i meccanismi di funzionamento dei Fondi (si tratta di aspetti noti ai più e per i quali esistono specifici contributi, vedi ad esempio Pepe 2007), quanto piuttosto mettere in luce che il ruolo che le parti sociali sono chiamate a ricoprire nelle diverse fasi e ai diversi livelli rende necessaria riflessione sulla qualità dell'interazione tra le parti sociali all'interno dei Fondi. Si tratta di un aspetto molto delicato, in quanto se è auspicabile che le parti si confrontino secondo un approccio collaborativo, per un corretto funzionamento del sistema (ossia per far sì che esso generi maggiore competitività per le imprese e maggiore occupabilità per i lavoratori) è altrettanto auspicabile che le parti non trascurino gli interessi divergenti e si adoperino invece per un loro bilanciamento. Un esempio tipico in questo senso è il diverso interesse che le parti hanno verso i contenuti della formazione: i datori sono normalmente più interessati ad una formazione specifica direttamente spendibile nella loro impresa, mentre i lavoratori, oltre all'interesse per la formazione specifica (nella misura in cui aumentano la sicurezza di mantenimento del posto di lavoro attuale), sono attratti anche da una formazione che possa aumentare la loro appetibilità per altri datori di lavoro (puntando quindi su una sicurezza più di lungo periodo) (Croce 2007, Heyes 2007).

Vi è poi un altro elemento che andrebbe tenuto sotto stretto controllo, ossia il rischio che i Fondi, così come più in generale gli accordi collettivi sulla formazione continua, dedichino scarsa attenzione all'efficacia delle politiche formative e all'efficienza della loro gestione (Croce 2007). Come dimostrano diversi studi¹⁰, in molti paesi i sindacati sono stati in grado di negoziare e raggiungere accordi in tema di formazione continua, ma non sempre sono stati in grado di garantire che le imprese applicassero tali accordi.

A fronte di tale delicatezza del tema della qualità delle relazioni tra le parti, si diceva, la letteratura italiana non presenta contributi significativi in questa direzione. Una meritevole eccezione è rappresentata dal lavoro di Pais (2007), che attraverso interviste ad alcuni rappresentanti del mondo sindacale e datoriale ricostruisce il ruolo delle parti sociali nella costruzione, nel finanziamento e nella gestione dei Fondi interprofessionali. Il quadro di sintesi che ne emerge mostra un sistema in cui:

1. "La bilateralità nella formazione continua, oggi, rappresenta ancora un obiettivo più che una pratica" (p. 239), in quanto manca la capacità delle parti di formulare obiettivi collettivi. Le ragioni manifestate dagli intervistati sono diverse e vanno dalla "incapacità" di entrambe le parti di gestire la partita, alla fatica nel portare avanti processi difficoltosi la cui redditività non è ripagata appieno, da un immaginario che vede la formazione ancora come una risorsa virtuale, alla perdurante tentazione dell'impresa di gestire la formazione in proprio.

¹⁰ Cfr. la letteratura citata in Heyes (2007)

2. La capacità delle parti di gestire e rappresentare la varietà degli interessi organizzati è condizionato da alcuni limiti del sistema, in primo luogo dalla parzialità della rappresentanza, ossia dalla esclusione dei lavoratori atipici dalle attività dei Fondi.

3. La capacità del sistema di svolgere funzioni semi-pubbliche, "sollevandone l'attore pubblico e aggiungendo il valore della conoscenza, informazione e vicinanza ai soggetti economici interessati, ma senza snaturare la propria azione" (p.241) è ostacolata dalla debolezza del livello territoriale periferico (alcuni fondi non hanno una articolazione territoriale) e dalla scarsa integrazione tra le politiche pubbliche e i Fondi interprofessionali.

Lo sviluppo della bilateralità nella contrattazione collettiva è oggetto di monitoraggio costante da parte dell'ISFOL attraverso il Rapporto sulla formazione continua che l'istituto presenta ogni anno al Parlamento. Nel rapporto del 2008 si legge che: "E' proseguita anche nel 2008 l'attività delle parti sociali volta al potenziamento della bilateralità contrattuale. In diversi settori (*metalmeccanico, lavanderie industriali, tessile abbigliamento, imprese edili, ndr*) i Contratti collettivi nazionali hanno istituito o rafforzato gli organismi bilaterali, attribuendo ad essi nuovi o più ampi compiti anche in materia di promozione della formazione continua per i lavoratori. Le attività generalmente assegnate dai Contratti agli organismi bilaterali riguardano: l'analisi dei fabbisogni formativi; i rapporti con i Fondi Paritetici Interprofessionali e gli enti territoriali per la promozione di piani formativi; il monitoraggio della normativa in materia e delle politiche e gli interventi per la promozione della formazione continua; l'elaborazione di piani formativi e di altri interventi formativi, con un'attenzione specifica alle fasce più deboli dei lavoratori e alle esigenze di innovazione e di ristrutturazione/riconversione delle imprese" (Isfol 2009, p. 192). Tali sviluppi sono confermati dall'analisi svolta sui rinnovi avvenuti nel corso del 2009, in cui si rileva che "la mancata sottoscrizione da parte di alcune sigle sindacali dell'Accordo quadro sulla riforma degli assetti contrattuali non ha interrotto, neanche nel biennio 2008-2009, il processo di graduale e generale rafforzamento della bilateralità, che si registra già da alcuni anni come risultato del confronto tra le parti a livello interconfederale e di categoria" (p. 114). Riguardo alla bilateralità in tema di formazione continua, il rapporto evidenzia come nei rinnovi contrattuali avvenuti nel biennio 2008-2009 si osservi sia un rafforzamento delle attività e dei compiti degli Organismi Bilaterali già previsti nei precedenti accordi (settori metalmeccanico, alimentare, delle telecomunicazioni, legno-arredo), sia la costituzione di nuovi Organismi Bilaterali laddove non esistenti (settori pelli e cuoio, stampa tessile, cooperative agricole e zootecniche, dipendenti ENAV). Inoltre, il rapporto del 2009 osserva anche che con l'accordo sulla riforma degli assetti contrattuali dell'aprile 2009 la bilateralità ha allargato il proprio campo di azione, estendendosi ai servizi integrativi di welfare.

Tuttavia, se è vero che da un punto di vista formale-regolativo l'evoluzione della contrattazione collettiva mostra segni di una sempre maggiore attenzione ai temi della formazione e della bilateralità, alcune analisi hanno messo in luce certe criticità derivanti principalmente dallo scarto tra quanto affermato dalla contrattazione nazionale e la

declinazione di questi principi nell'ambito della contrattazione decentrata e della loro reale attuazione nelle singole imprese (Pellegrini e Vaccaro 2006, Giaccone 2008). Ad un livello generale è stato osservato che la regolazione è importante nel fornire ai sindacati una base per firmare gli accordi collettivi e tali accordi sono importanti per definire le condizioni della partecipazione alla formazione al livello di impresa, mentre è meno efficace nell'influenzare l'implementazione della formazione e l'effettiva partecipazione dei beneficiari identificati in fase di pianificazione. Le attitudini manageriali, le caratteristiche dei lavoratori e l'attività sindacale hanno maggiore influenza nel determinare come i processi formativi prendono forma. A questo riguardo, paradossalmente, gli studi internazionali ci dicono che in un sistema regolato come quello tedesco, la disorganizzazione dei sindacati nei luoghi di lavoro ha generato alcune problematiche in questo senso, mentre in un contesto deregolato come quello inglese i sindacati sono riusciti ad individuare soluzioni innovative che hanno aumentato la partecipazione alle attività formative dei lavoratori (Leisink and Greenwood 2007).

Tornando alla formazione contrattata, un aspetto interessante è anche l'evoluzione dei sistemi di inquadramento professionale previsti da alcuni rinnovi contrattuali, che inseriscono le competenze dei lavoratori tra gli aspetti di cui tenere conto per gli avanzamenti di carriera. È il caso, ad esempio, del settore delle lavanderie industriali, del tessile-abbigliamento, della produzione degli articoli ottici, delle imprese di assicurazione, delle imprese energetiche e petrolifere (Isfol 2009). Anche il recente rinnovo del comparto chimico-farmaceutico presenta interessanti innovazioni in questa direzione. Si tratta di misure molto importanti e che andrebbero monitorate costantemente, anche al fine di individuare buone prassi esportabili da settore a settore. Infatti, il collegamento tra partecipazione all'attività lavorativa e sviluppo delle carriere professionali è indicato tra gli elementi principali su cui occorre investire maggiormente per uno sviluppo efficace del sistema di formazione continua italiano (Varesi 2007). Inoltre, come nota Heyes (2007), le questioni quali l'aumento della trasparenza delle qualifiche e le altre misure di riduzione dei costi di informazione e facilitazione della mobilità nel mercato del lavoro rappresentano il terreno probabilmente più promettente per la cooperazione tra le parti, in quanto meno conflittuali rispetto ad altre.

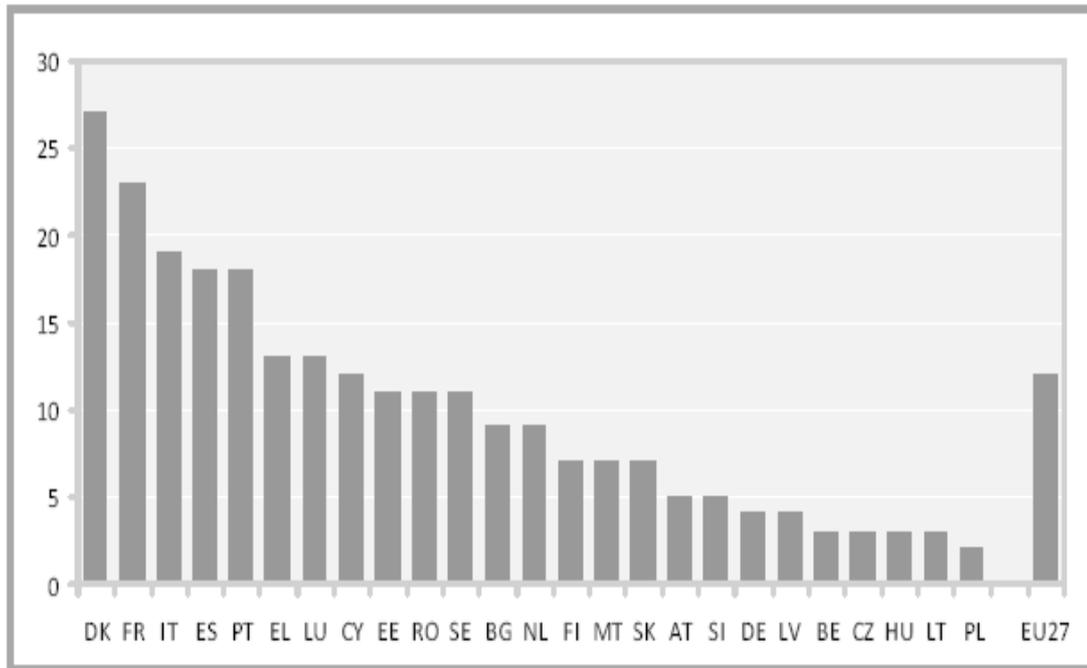
3.3 Accordi collettivi ed effetti sulle attività formative

Non è facile trovare dati quantitativi relativi alla formazione contratta e ai suoi effetti, tanto meno in chiave comparata tra diversi paesi. Un sforzo utile (seppur con diversi limiti) in questo senso è quello svolto dall'*European Centre for the Development of Vocational Training* dell'Unione Europea (CEDEFOP) rielaborando i dati della terza edizione della *Continuing and Vocational Training Survey* (CVTS3).

Dall'analisi svolta dal Cedefop (2010), circa il 12% delle imprese (con 10 o più addetti) che fanno formazione sono coperte da un accordo collettivo nazionale/settoriale o di altro tipo che esplicitamente include piani, politiche o pratiche per la formazione continua. La *survey*

registra differenze consistenti tra i diversi paesi: in Francia e Danimarca la quota di imprese sale al 20%, così come altri paesi mediterranei (tra cui l'Italia) registrano valori sopra la media, mentre in coda alla classifica ci sono i paesi dell'Est, ma anche Germania, Belgio e Austria (Grafico 6)¹¹.

Grafico 6 - Imprese coperte da accordi tra le parti sociali sulla formazione continua - % di imprese sul totale di quelle che fanno formazione - 2005



Nota: Dati non disponibili per Irlanda, Norvegia e Regno Unito

Fonte: Cedefop (2010)

Se passiamo a considerare la presenza di rappresentanze sindacali aziendali e il loro coinvolgimento nelle azioni formative, l'Italia emerge come uno dei paesi in cui la partecipazione delle rappresentanze dei lavoratori è più alta¹². Infatti, il Grafico 2 mostra che, nonostante l'Italia si collochi dietro a Spagna e Francia rispetto alla presenza nelle imprese di strutture formali di rappresentanza dei lavoratori, il nostro Paese risulta essere quello con la quota più alta di imprese in cui tali strutture hanno un ruolo nella gestione dei processi formativi (82%)^{13,14}.

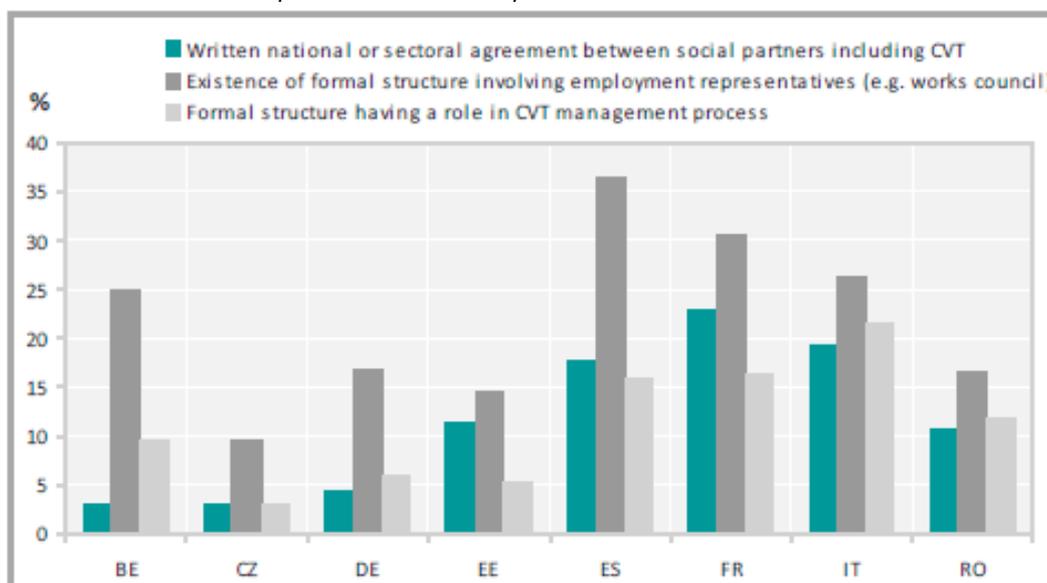
¹¹ Si tratta di dati che vanno interpretati con cautela. Infatti, circa il 25% delle imprese hanno risposto "non so" alla domanda (ma tra le imprese italiane la quota di "non so" è nulla). In Francia, ad esempio, esiste un accordo sulla formazione continua che copre tutte le imprese, ma solo il 23% di esse dimostra di esserne a conoscenza.

¹² Naturalmente le evidenze che illustreremo di seguito sono fortemente influenzate dalle differenze nei contesti istituzionali delle relazioni industriali nei vari paesi.

¹³ Nonostante i dati siano di migliore qualità rispetto a quelli del Grafico 1, valgono in questo caso le stesse precauzioni nella lettura dei dati evidenziati in precedenza. Ad esempio, in Francia esiste una legge che prevede l'obbligatorietà per le imprese con più di 50 dipendenti di avere una struttura formale di rappresentanza dei lavoratori.

¹⁴ Su questi aspetti i dati di riferimento sono i microdati nazionali, disponibili solo per alcuni paesi.

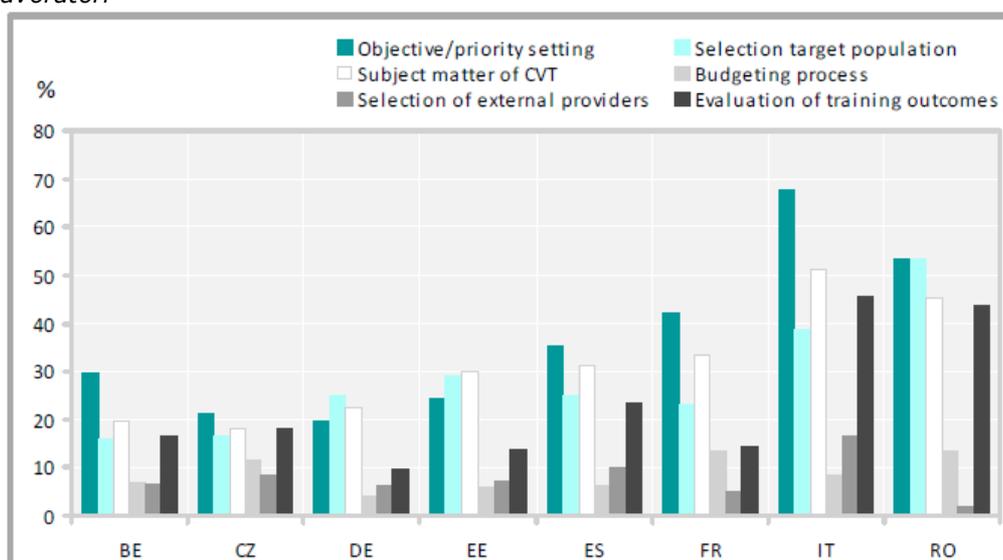
Grafico 7- Caratteristiche delle relazioni industriali nelle imprese che fanno formazione - % di imprese sul totale di quelle che fanno formazione - 2005



Fonte: Cedefop (2010)

Se guardiamo i temi per i quali si manifesta il coinvolgimento delle strutture di rappresentanza dei lavoratori nella gestione delle iniziative formative (Grafico 8), emerge che in quasi tutti i paesi la partecipazione delle rappresentanze dei lavoratori riguarda la definizione degli obiettivi e delle priorità delle attività formative.

Grafico 8- Temi del coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori - % di imprese sul totale di quelle che fanno formazione e che hanno rappr. formali dei lavoratori



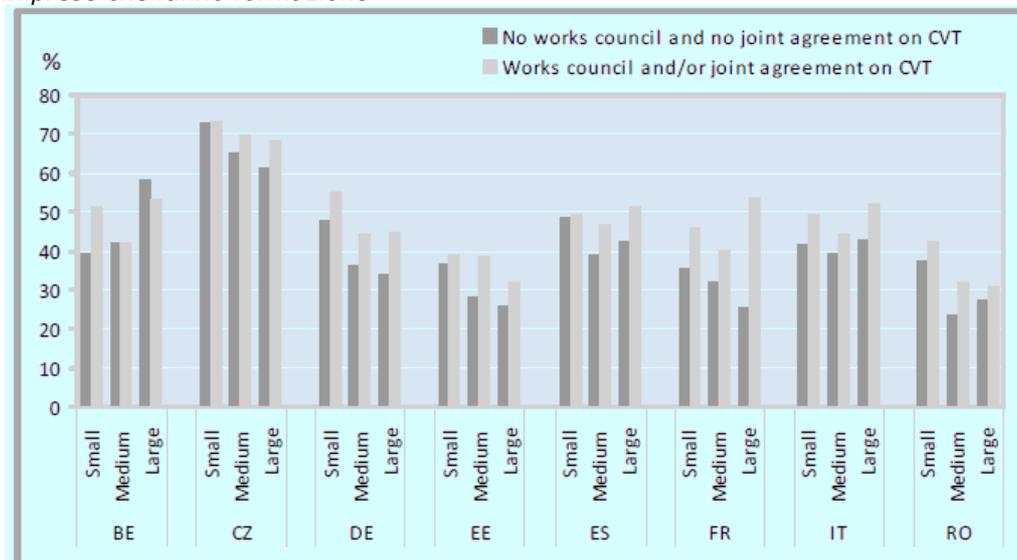
Fonte: Cedefop (2010)

In Italia, la quota di imprese con rappresentanze dei lavoratori coinvolte su questo tema sfiorano il 70%, mentre in Spagna e in Francia si collocano intorno al 40%. Un altro tema su cui le rappresentanze dei lavoratori sono molto coinvolte (tanto in Italia, quanto negli altri paesi) riguarda i contenuti e gli argomenti della formazione. In Italia inoltre, le

rappresentanze dei lavoratori risultano molto coinvolte anche nella fase di valutazione degli interventi formativi (più del 45% delle imprese). Infine il quarto argomento di coinvolgimento riguarda i criteri per la selezione dei target di lavoratori che parteciperanno alle attività formative; in Italia in poco meno del 40% delle imprese il coinvolgimento ha per oggetto questo aspetto. Molto meno diffuse sono invece le pratiche di coinvolgimento su temi quali l'identificazione dei soggetti erogatori della formazione e la definizione del budget da destinare ad attività formative.

Se questo è lo scenario quantitativo complessivo del ruolo delle relazioni industriali in tema di formazione continua, è interessante ora guardare quali sono gli effetti della partecipazione delle strutture di rappresentanza dei lavoratori sugli esiti delle attività formative. I due grafici di seguito, che fanno ancora riferimento ai dati della CVTS3 rielaborati dal Cedefop, mostrano che in tutti i paesi analizzati e per tutte le classi di dimensione aziendale gli effetti sono positivi sia intermini di maggiore accesso alla formazione (la quota di lavoratori coinvolti in attività formative è maggiore laddove c'è un struttura di rappresentanza dei lavoratori e/o un accordo collettivo sul tema della formazione, Grafico 9), sia in termini di quantità della formazione erogata per addetto (Grafico 10).

Grafico 9 – Partecipanti ai corsi di formazione - % sul totale degli addetti delle imprese che fanno formazione



Fonte: Cedefop (2010)

Naturalmente non è possibile dedurre da questi pochi dati alcuna conclusione assoluta circa l'importanza del ruolo delle relazioni industriali nel favorire gli investimenti in formazione delle imprese, in quanto esistono senz'altro numerosi altri fattori che influiscono sugli esiti di tali processi (un esempio su tutti riguarda il contesto istituzionale di riferimento). Tuttavia qualche indicazione in questo senso c'è ed è utile tenerne conto relativamente all'analisi che ci prestiamo a svolgere nella sezione empirica di questo rapporto di ricerca.

Grafico 10- Ore di formazione continua per addetto nelle imprese che fanno formazione - 2005



Fonte: Cedefop (2010)

4 La filiera meccanica in Italia

Prima di entrare nel merito dell'analisi sul campo è bene fornire qualche dato circa la consistenza del settore metalmeccanico nell'economia italiana¹⁵. Come mostra la Tabella 1, secondo i dati Istat nel 2008 si contavano in Italia più di 115 mila imprese metalmeccaniche, per un totale di più di 1,5 di addetti nel settore. Il sotto-comparto più numeroso è rappresentato dalla Fabbricazioni di prodotti in metallo, che conta da solo più di 80mila imprese e 650mila addetti. E' interessante osservare che tale sotto-comparto è anche quello in cui è maggiore la presenza relativa di addetti indipendenti, pari al 18% del totale contro una media settoriale dell'11%.

Tabella 1 – Imprese e addetti dell'industria metalmeccanica in Italia

	Imprese	Addetti	di cui:	
			Dipendenti	Indipendenti
Metallurgia	4.039	141.214	96%	4%
Fabb. di prod. in metallo (escl. macc. e attrezz.)	82.533	650.972	82%	18%
Fabb. di macchinari ed apparecchiature <i>nca</i>	23.901	482.936	93%	7%
Fabb. di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	2.246	183.908	98%	2%
Fabb. di altri mezzi di trasporto	3.186	100.989	96%	4%
Totale Industria metalmeccanica	115.905	1.560.019	89%	11%
Totale Industria manifattruriera	459.638	4.402.535	85%	15%

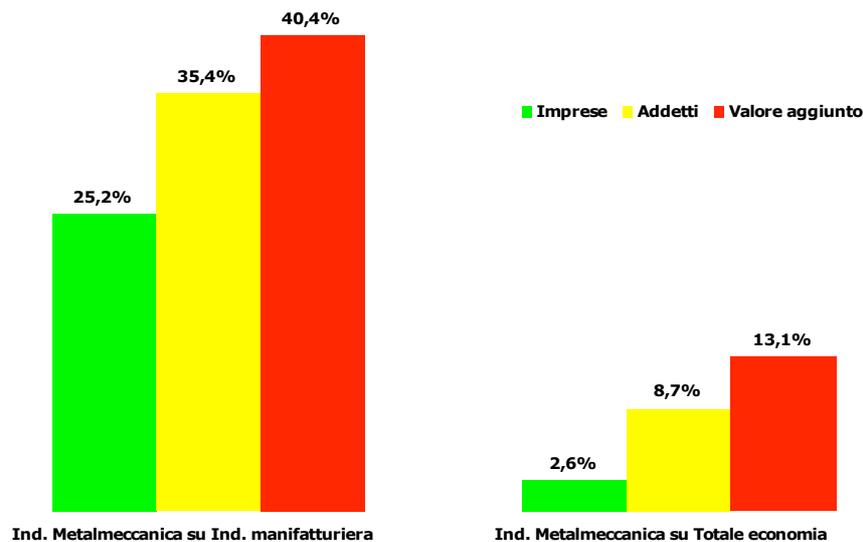
Fonte: ns. elab. su dati Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia 2008)

Se passiamo a considerare l'incidenza del comparto metalmeccanico nel sistema economico italiano (Grafico 11), emerge in modo evidente che stiamo parlando di uno dei principali comparti non solo dell'economia manifatturiera ma anche del totale dell'economia italiana.

Rispetto al totale del comparto manifatturiero italiano, le imprese metalmeccaniche rappresentano infatti il 25,2% delle imprese, il 35,4% degli addetti e ben il 40,4% del valore aggiunto. Rispetto al dell'economia italiana, invece, le imprese metalmeccaniche rappresentano il 2,6% delle imprese, l'8,7% degli addetti e il 13,1% del valore aggiunto. Ciò significa, ad esempio, che tra tutti gli occupati italiani poco meno di uno ogni dieci è occupato nel comparto metalmeccanico. Questi dati fanno assumere una importanza particolare all'analisi che ci apprestiamo a fare nella parte empirica del lavoro, in quanto stiamo parlando di un settore che rappresenta una fetta assolutamente consistente dell'economia italiana, per il quali è quindi quanto mai opportuno giungere alla formulazione di politiche formative adeguate a sostenere la competitività delle imprese e dei lavoratori.

¹⁵ Per comparto metalmeccanico intendiamo i codici di attività 24, 25, 28, 29, 30 della classificazione ATECO 2007.

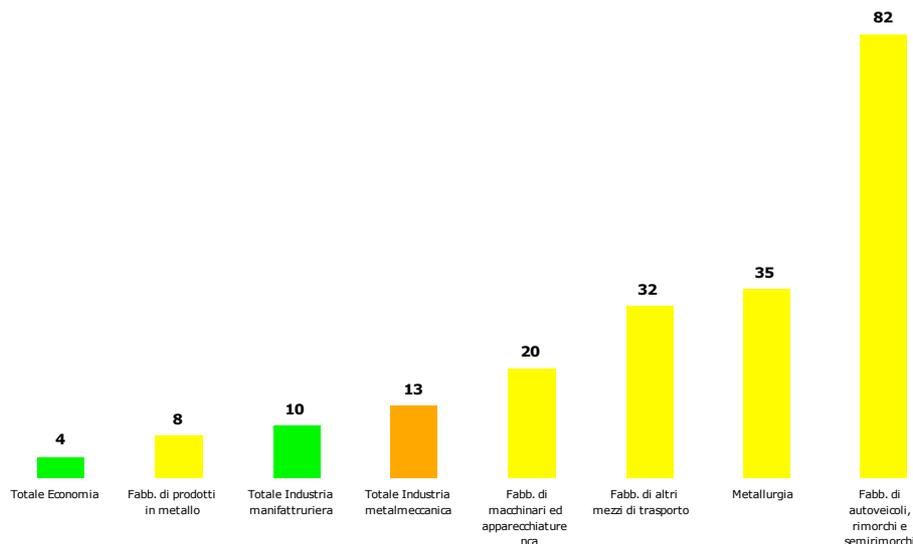
Grafico 11 – Incidenza del comparto metalmeccanico sull'industria manifatturiera e sul totale economia



Fonte: ns. elab. su dati Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia 2008)

Ciò è vero anche in ragione del fatto che il settore, così come tutto il sistema produttivo italiano, si caratterizza per le basse dimensioni medie delle imprese. In particolare, come mostra il Grafico 12, sebbene complessivamente il comparto metalmeccanico abbia un numero medio di addetti per impresa superiore a quello medio del manifatturiero e del totale economia (13 contro rispettivamente 10 e 4), si tratta comunque di dimensioni molto ridotte.

Grafico 12 – Numero medio di addetti per impresa



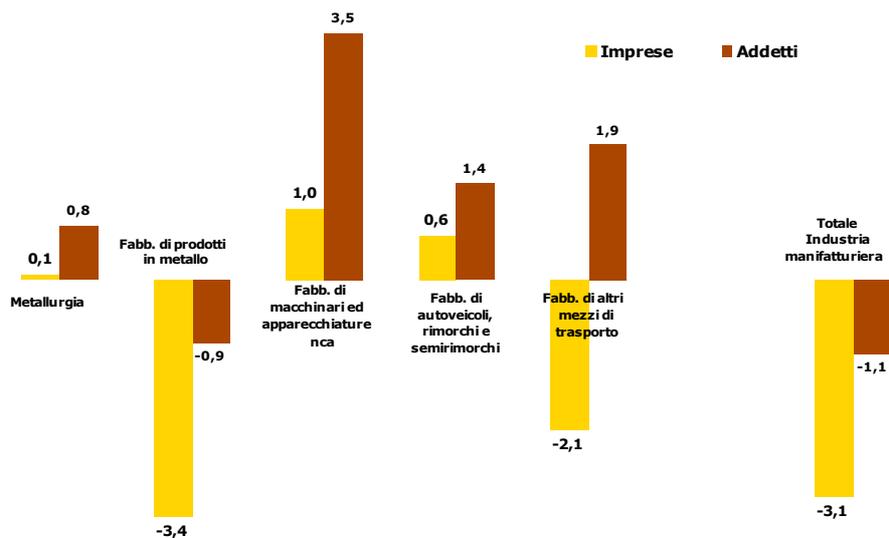
Fonte: ns. elab. su dati Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia 2008)

Inoltre, il sotto-comparto più importante quantitativamente (ossia la Fabbricazione di prodotti in metallo) è anche quello con le dimensioni aziendali più piccole, occupando mediamente 8

addetti in ogni impresa. Per contro, come ci si poteva aspettare, la Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi è il sotto-comparto dove le imprese raggiungono le dimensioni maggiori, contando mediamente più di 80 addetti per ogni impresa.

Guardando le tendenze recenti del settore, i dati Istat ci permettono di rilevare andamenti diversi a seconda dei sotto-comparti considerati (Grafico 13). In particolare, tra il 2007 e il 2008 la Fabbricazione di prodotti in metallo ha registrato variazioni negative sia intermini di numero di imprese, dove il calo è stato consistente e pari al 3,4%, sia nel numero di addetti occupati, che sono diminuiti dello 0,9%. Per contro, le variazioni sono state positive per entrambi gli indicatori nella Metallurgia, nella Fabbricazione di autoveicoli e nella Fabbricazione di macchinari e apparecchiature non classificate, registrando in quest'ultimo sotto-comparto performance particolarmente buone (+1,0% imprese, +5,3% addetti). Seppur questi dati non colgano ancora gli effetti della crisi, si tratta di evidenze importanti soprattutto se si considera che le performance medie dell'industria manifatturiera italiana sono state nettamente negative sia riguardo alle imprese (-13,1%), sia riguardo agli addetti (-1,1%).

Grafico 13 – Variazioni 2007/2008 nel numero di imprese e di addetti



Fonte: ns. elab. su dati Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia 2008)

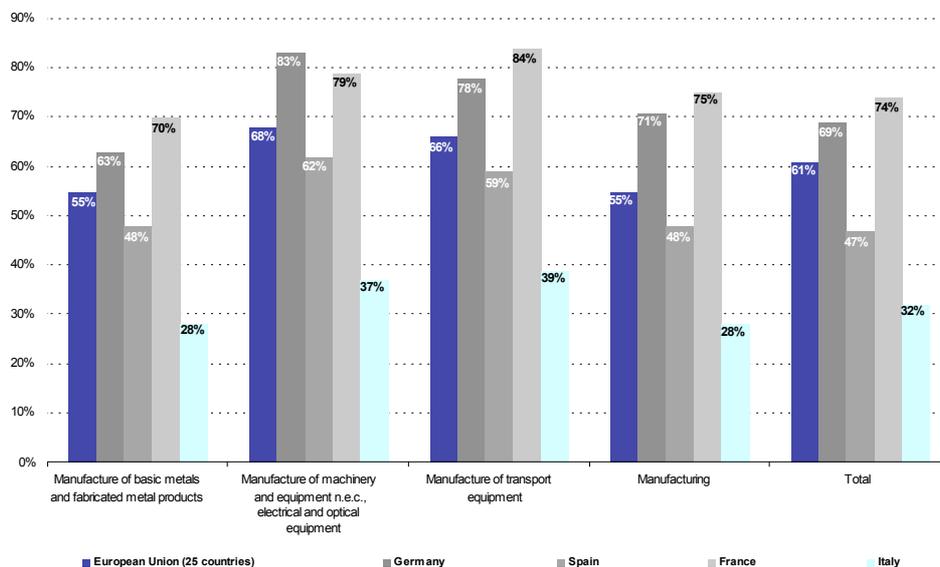
Ad un tale scenario si aggiunga il fatto che secondo alcuni autorevoli analisti “[...] nell’ultimo decennio si è assistito ad una profonda trasformazione dell’export del made in Italy che è divenuto sempre più meccanica e sempre meno moda, mobili ed alimentari, cioè i prodotti tradizionalmente associati a livello internazionale all’immagine del nostro Paese. Basti pensare che nel 1991 l’export italiano di macchine e apparecchi [...] e prodotti in metallo [...] rappresentava solo poco più dell’80% dell’export complessivo di moda (cioè tessile-abbigliamento e cuoio-calzature), mobili, alimentari e bevande. Ma dopo una continua crescita nel 2005 avveniva il sorpasso e nel 2008 l’export di meccanica toccava un record storico di 89

miliardi di euro arrivando a superare addirittura del 26% le esportazioni di moda-mobili-alimentari. Nel 2009 [...] le vendite all'estero di prodotti meccanici sono fortemente diminuite a causa della crisi mondiale, ma sono rimaste comunque di 10 miliardi superiori a quelle di moda-mobili-alimentari " (Fortis 2010, p. 2). E ancora " [...] l'Italia è fortissima in quattro comparti della meccanica: prodotti in metallo (tra cui ferramenta, infissi, strutture metalliche, pentolame, ecc.), macchine per lavorare i metalli, macchine per altre industrie (tessili, agricole, alimentari, per il legno, per le ceramiche, per costruzioni, ecc.) e macchine ed apparecchi meccanici per impieghi generali (tra cui macchine per imballaggio, rubinetteria, valvole, pompe, ecc.). In questi quattro comparti nel pur difficile 2009 l'Italia ha esportato verso i Paesi extra-UE 33 miliardi di euro circa, cioè più di quanto abbiano esportato Francia, Gran Bretagna e Spagna tutte insieme. [...] Dunque, da tutto ciò che è stato detto, non è esagerato affermare che la meccanica è ormai la punta di diamante del *made in Italy*" (Fortis 2010, p. 3).

4.1 Gli investimenti in formazione

Analizzate le caratteristiche salienti del comparto metalmeccanico in Italia, è utile ora soffermarci rapidamente sui comportamenti delle imprese metalmeccaniche italiane, analizzandone in particolare gli investimenti informazione continua, così come emergono dati della CVTS del 2005¹⁶.

Grafico 14 – Percentuale di Imprese con 10 e più addetti che hanno svolto formazione sul totale delle imprese - 2005



Fonte: Eurostat, CVTS.

Come abbiamo già rilevato analizzando le prestazioni del sistema formativo italiano, la diffusione di iniziative formative tra le imprese italiane registra livelli più bassi rispetto a

¹⁶ Per comparto metalmeccanico intendiamo qui le imprese che secondo le classificazioni ATECO 2002 rientrano nei settori 27-28-29 e 34-35

quanto registrato per le altre economie europee avanzate. Lo scenario non cambia osservando ciò che avviene all'interno del comparto metalmeccanico; come mostra il Grafico 14, nei tre comparti dell'industria metalmeccanica individuati la quota di imprese che svolge attività formative è nettamente inferiore alle medie europee, con un differenziale che si colloca sempre intorno al 30% così come rilevato per il totale dell'industria manifatturiera e dell'economia italiana.

Tuttavia, va anche notato che in Italia le imprese metalmeccaniche mostrano performance significativamente superiori a quelle del complesso delle imprese italiane, ad eccezione delle imprese che producono "metalli di base e prodotti in metallo", che si collocano in linea con il dato medio. Ciò avviene anche grazie al costo mediamente più basso delle attività formative nel comparto meccanico (Tabella 2).

Tabella 2 – Principali indicatori dei corsi di formazione

	Partecipanti a corsi di formazione		Ore medie di corso di formazione per partecipante			Costo medio di un'ora di corso di formazione (Euro)
	Numero	Percentuale degli addetti totali	Totale	Maschi	Femmine	
Prod. di metalli e prodotti in metallo	95.396	15,9	21,9	21,4	25,0	54,6
Fabb. macchine ed app. meccanici	112.523	23,6	22,8	22,8	22,9	55,2
Fabb. mezzi di trasporto	101.133	40,4	29,0	29,5	26,4	50,4
TOTALE ECONOMIA	2.511.932	28,8	25,5	26,7	23,1	59,2

Fonte: Istat, CVTS.

Nonostante la percentuale di imprese che svolgono formazione sia uguale o superiore alla media del totale delle imprese italiane, in due dei tre settori metalmeccanici considerati la quota di partecipanti sul totale degli addetti e le ore medie di corso per partecipante sono mediamente più basse rispetto a quelle registrate nella media dell'economia italiana; fa eccezione il comparto della Fabbricazione dei mezzi di trasporto, dove più del 40% degli addetti partecipa ai corsi formativi e le ore per partecipante arrivano a 29,0. La fabbricazione dei mezzi di trasporto è inoltre il comparto in cui i corsi di formazione sono svolti coinvolgendo la quota più elevata di donne e di addetti in età avanzata (sopra i 55 anni).

Tabella 3 – Caratteristiche dei corsi di formazione

DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELLE IMPRESE PER TIPOLOGIA DI ATTIVITA' FORMATIVA								
	Corsi interni	Corsi esterni	Formazione in situazione di lavoro	Affiancamento e rotazione nelle mansioni	Circoli di qualità	Formazione aperta o a distanza	Lezioni, convegni, seminari	
Prod. di metalli e prodotti in metallo	19%	36%	20%	8%	4%	2%	11%	
Fabb. macchine ed app. meccanici	19%	37%	17%	6%	3%	1%	17%	
Fabb. mezzi di trasporto	21%	30%	18%	10%	4%	2%	16%	
TOTALE ECONOMIA	19%	34%	16%	8%	3%	3%	18%	

DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELLE ORE DI CORSO DI FORMAZIONE PER SOGGETTO ESTERNO ORGANIZZATORE								
	Scuole, università	Organismi pubblici di formazione	Società di consulenza o formazione	Fornitori di macchinari / software	Associazioni imprenditoriali, camere di commercio	Organizzazioni sindacali	Altro	
Prod. di metalli e prodotti in metallo	4%	11%	56%	17%	8%	2%	2%	
Fabb. macchine ed app. meccanici	11%	11%	50%	13%	13%	0%	2%	
Fabb. mezzi di trasporto	5%	6%	72%	13%	2%	1%	0%	
TOTALE ECONOMIA	6%	6%	62%	16%	7%	1%	2%	

DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELLE ORE DI CORSO DI FORMAZIONE PER MATERIA									
	Lingue	Marketing	Contabilità, finanza, lavoro d'ufficio	Sviluppo delle abilità personale	Informatica	Tecniche di produzione	Ambiente, sicurezza sul lavoro	Servizi di trasporto, antincendio, servizi alle persone	Altro
Prod. di metalli e prodotti in metallo	8%	4%	14%	14%	8%	27%	18%	4%	2%
Fabb. macchine ed app. meccanici	19%	2%	19%	11%	11%	21%	11%	2%	4%
Fabb. mezzi di trasporto	14%	3%	11%	16%	5%	39%	6%	1%	5%
TOTALE ECONOMIA	8%	10%	18%	16%	9%	22%	11%	2%	4%

Fonte: ns elab. su dati Istat, CVTS

Guardando le caratteristiche di corsi di formazione (Tabella 3) non emergono differenze sostanziali rispetto a quanto si registra per il totale delle imprese italiane. La tipologia formativa di gran lunga più utilizzata è il corso esterno all'azienda, che riguarda grosso modo un terzo delle attività formative messe in campo dalle imprese. La seconda tipologia in ordine di utilizzo è il ricorso ai corsi interni (circa il 20% delle attività formative totali), con l'eccezione del comparto della "Produzione di metalli e prodotti in metallo" dove la seconda tipologia formativa è rappresentata dalla Formazione in situazioni di lavoro; complessivamente, com'era facile immaginare date le specificità del settore metalmeccanico, la formazione in situazioni di lavoro nei tre comparti metalmeccanici è utilizzata più frequentemente rispetto a quanto lo sia nella media delle imprese italiane. Sempre riguardo alle tipologie formative va anche notato che la frequentazione di convegni, seminari e lezioni, che rappresenta una modalità formativa volta ad accrescere più il patrimonio culturale del lavoratore che non le sue competenze specifiche, rappresenta la terza modalità formativa nella media delle imprese italiane (18%) e presenta valori molto alti anche nei comparti metalmeccanici.

Riguardo ai soggetti erogatori della formazione, le società di consulenza o formazione sono le più utilizzate, con oltre la metà delle ore complessive erogate in tutti i settori considerati. Il dato presenta però differenze consistenti a seconda dei comparti considerati. Infatti, mentre nella "Fabbricazione dei mezzi di trasporto" le società di consulenza e formazione rappresentano quasi i tre quarti delle ore erogate, nella "Produzione di metalli e prodotti in metallo" e nella "Fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici" rappresentano rispettivamente il 56% e il 50%. In questi ultimi due comparti, un ruolo rilevante è svolto dagli organismi pubblici e dalle associazioni imprenditoriali e camere di commercio, nonostante il secondo soggetto in termini di ore erogate sia rappresentato in tutti i casi dai fornitori di macchinari e software.

Infine, sempre dalla Tabella 3 emerge che le materie più frequenti nei corsi di formazione sono quelle legate alle tecniche di produzione, con punte che sfiorano il 40% del totale delle ore di formazione nel comparto della "Fabbricazione dei mezzi di trasporto". Al di là di questo dato, rispetto a quanto visto finora, le materie oggetto di formazione presentano caratteristiche più variegata da comparto a comparto: nel caso della "Produzione di metalli e prodotti in metallo" le materie più ricorrenti riguardano l'ambiente e la sicurezza sul lavoro, lo sviluppo delle abilità personali e la contabilità e finanza; nel caso della "Fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici" sono le lingue e la contabilità e finanza; infine, nel caso della "Fabbricazione dei mezzi di trasporto" sono lo sviluppo delle abilità personali e le lingue. Ma se queste sono le caratteristiche degli investimenti in formazione, quali sono le ragioni per cui le imprese metalmeccaniche decidono di non svolgere attività formative per propri dipendenti? Esistono ragioni peculiari del settore al riguardo? Una risposta a questa domanda

può essere trovata nella Tabella 4, dalla quale emerge che la motivazione largamente prevalente è la convinzione delle imprese di disporre già delle competenze necessarie e/o di aver assunto personale già formato per le necessità dell'impresa.

Tabella 4 - Imprese con 10 addetti ed oltre che non hanno svolto formazione continua secondo le motivazioni della mancata formazione - 2005

	Produzione di metalli e prodotti in metallo	Fabbricazione macchine ed apparecchi meccanici	Fabbricazione mezzi di trasporto	TOTALE ECONOMIA
Le competenze esistenti sono sufficienti	53%	42%	43%	50%
E' stato assunto personale già formato	39%	37%	33%	41%
Difficoltà nel valutare le esigenze di formazione	7%	4%	5%	7%
Non esistono corsi adeguati sul mercato	11%	8%	15%	12%
I costi della formazione sono troppo elevati	10%	15%	10%	11%
Utilizzo di apprendisti	6%	6%	10%	6%
Formazione già svolta in precedenza	12%	15%	10%	11%
Mancanza di tempo	20%	15%	14%	15%
Altri motivi	16%	17%	16%	16%

Fonte: Istat, CVTS

5 Organicità e bilateralità nei piani formativi della filiera meccanica: i risultati dell'indagine sugli attori

5.1 Caratteristiche dell'indagine

In questo paragrafo sono descritte le principali caratteristiche dell'indagine riguardo alla metodologia seguita, agli obiettivi, alle tecniche di rilevazione e agli attori coinvolti.

5.1.1 La metodologia

Alcune idee, già presenti nella logica dei committenti e poi sviluppate attraverso l'approccio adottato dai ricercatori e nella risposta degli *stakeholder* coinvolti nello studio, sono alla base di questo lavoro:

- la necessità di evitare l'ennesima indagine a *stakeholder* o a testimoni privilegiati che producesse informazioni sterili in quanto già note alla maggioranza degli attori della formazione continua e prive di idee nuove per lo sviluppo del sistema;
- l'intenzione di effettuare una "diagnosi" della situazione con l'obiettivo ulteriore di modificare in positivo il sistema della formazione continua attraverso le conoscenze acquisite attraverso la ricerca.

Per questi motivi l'approccio adottato dai ricercatori e trasferito a tutti i partecipanti all'indagine è stato quello della "ricerca intervento": una ricerca che viene fatta non solo per conoscere una situazione, ma anche per modificarla, nel momento in cui la si studia attraverso le conoscenze che si hanno di essa.

Se è vero che qualsiasi ricerca produce dei mutamenti, anche se in modo indiretto, uno degli elementi che caratterizza la ricerca intervento è l'intenzionalità con cui viene progettata la capacità di produrre tali modificazioni. Ciò attraverso la scelta:

- di contenuti dell'indagine rilevanti (quelli che si vuole modificare);
- delle metodologie e degli strumenti di rilevazione e di restituzione dell'informazione; la formulazione partecipata delle strategie di intervento è infatti uno degli elementi fondanti della ricerca intervento;
- di interlocutori rappresentativi di tutti gli attori del sistema, competenti e influenti nel loro ambiente, capaci di fornire informazioni e proposte e intenzionati ad assumere i nuovi atteggiamenti al fine di migliorare il sistema.

Esiste un altro elemento di caratterizzazione della ricerca intervento: essere progettata e condotta in modo collettivo. Il gruppo di lavoro ristretto (committenza e ricercatori) non sarebbe in grado, senza il coinvolgimento di interlocutori influenti e disponibili al cambiamento, di indurre le modificazioni volute. L'efficacia di un'azione del genere sta proprio nella rete di connessioni che si riescono ad instaurare tra proponenti e referenti/attori del sistema; tra animatori/ricercatori, forze sociali e beneficiari del sistema. E' solo attivando rapporti di

collaborazione e di scambio che si riesce ad animare un sistema/comunità (in questo caso il sistema della formazione continua), utilizzando come metodo la ricerca intervento.

Il metodo scelto per questo lavoro è compatibile con due diverse tipologie di ricerca-azione, tra quelle tradizionalmente riconosciute¹⁷: a) la "diagnostica" che ha per obiettivo l'analisi della situazione esistente con le relative proposte di soluzione; b) la "partecipante" che postula il coinvolgimento degli attori del sistema (che si vuole analizzare e modificare) fin dall'inizio dell'attività, in modo da garantire una forte condivisione tra gli attori stessi delle soluzioni identificate nell'ambito del progetto e la successiva applicazione nel sistema.

5.1.2 Gli obiettivi e i contenuti

Il progetto di ricerca dal quale prende le mosse questo lavoro formulava già con grande precisione lo scopo generale e gli obiettivi specifici dell'indagine sugli attori del sistema della formazione continua della filiera meccanica. La definizione mirata delle caratteristiche dell'indagine e la ricchezza delle testimonianze raccolte presso gli attori selezionati non hanno reso necessaria nessuna riformulazione in corso d'opera degli obiettivi definiti che vengono, pertanto ripresi puntualmente qui di seguito.

Gli obiettivi dell'analisi sugli attori del sistema vengono di seguito presentati in maniera ragionata, dando modo di sottolineare in maniera esplicita quali siano state le ipotesi (poste alla base del progetto di ricerca) che si intende sottoporre a verifica attraverso l'indagine stessa.

Scopo generale del lavoro è la costruzione, l'analisi e la diffusione di alcune linee guida relative alla progettazione e gestione di piani formativi organici nei diversi contesti della formazione aziendale e della formazione di sistema realizzata attraverso progetti territoriali, settoriali o di filiera. Tale obiettivo generale è declinato in alcuni obiettivi specifici di seguito analizzati.

1) Linee guida per la rappresentazione della domanda formativa

La rappresentazione della domanda risulta assolutamente essenziale per la costruzione di un piano formativo organico; in effetti, come già osservato in premessa, la prassi della formazione continua in Italia fa sì che l'offerta formativa esprima un catalogo di corsi rispetto al quale le imprese formulino un'adesione. Tale sistema risulta estremamente efficace rispetto alla finalità di coinvolgere intorno a un piano formativo complesso un numero notevole di imprese e di lavoratori, non è detto che sia in grado di intercettare i fabbisogni formativi latenti delle imprese.

¹⁷ La Commissione per le Interrelazioni Comunitarie (CIC), a cui si devono le prime sperimentazioni in materia, mise a punto quattro varietà di action-research: diagnostica, partecipante, empirica e sperimentale. Rispetto alle due non analizzate nel testo si può dire che: 1) la ricerca - azione "empirica" studiava il comportamento di gruppi simili tra loro, ad esempio club giovanili, per estrapolare principi generalmente validi; 2) quella "sperimentale" avrebbe studiato l'efficacia della applicazione di alcune tecniche a situazioni sociali simili, in modo da garantire l'"esportabilità" dell'esperienza e la sua applicazione con relativo successo a gruppi o collettività che vivessero quel tipo di problema.

Il sistema Fondimpresa, nell'ambito del Conto di Sistema prevede che ad un primo momento di analisi della domanda e ad una rilevazione dei fabbisogni formativi espressi da parte delle aziende in fase ex ante rispetto alla progettazione, possa seguire una diagnosi puntuale dei bisogni formativi realizzata durante la realizzazione del progetto e finanziata con le aree di budget relative alle attività preparatorie, di accompagnamento e non formative. Le attività di rilevazione dei fabbisogni ex ante e di diagnosi dei bisogni successive risultano, nella gran parte dei casi, estremamente deludenti: la consultazione di imprenditori e lavoratori sembra, infatti, non essere in grado di determinare un valore aggiunto in termini di conoscenza dei gap professionali e formativi delle imprese.

Il primo obiettivo specifico di questo lavoro è quindi rappresentato dalla messa a punto di sistemi di rilevazione e diagnosi dei fabbisogni formativi aziendali capaci di intercettare direttamente i bisogni formativi espliciti e latenti delle imprese coinvolte nella formazione, determinando in tal modo un piano formativo organico ai processi aziendali. Tra le altre metodologie capaci di creare un valore aggiunto informativo in quest'ambito, alcuni dei soggetti promotori di questa iniziativa di ricerca hanno sperimentato una vera e propria attività di *audit* organizzativo, tecnologico e competenziale nelle imprese. Tali tecniche che abbisognano di personale esperto e di competenze specifiche relativamente ai diversi settori economici in analisi, sono finalizzate alla ricostruzione della catena del valore aziendale ed in particolare all'identificazione dei macro-processi e delle attività che caratterizzano le imprese.

In un sistema caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici che determinano variazioni altrettanto forti nelle attività realizzate e nelle mansioni dei lavoratori, l'elemento più stabile sembra essere proprio quello del sistema delle competenze aziendali. Rispetto a quest'ambito le diverse figure professionali coinvolte nei differenti processi aziendali dovranno man mano aggiornare le proprie competenze strategiche e tecnico-specialistiche al fine di una sempre corretta interpretazione del proprio ruolo.

In tali condizioni l'urgenza nell'adeguamento di talune competenze, sembra dipendere da ritardi specifici di ciascuna azienda rispetto all'ottimizzazione di determinati processi aziendali o dalla maggiore o minore rapidità nell'evoluzione di questi processi nel tempo per poter rispondere alle modificazioni tecnologiche che il contesto richiede.

Se l'obiettivo specifico è quello di mettere a punto modelli di rilevazione e diagnosi dei fabbisogni capaci di creare un valore per le singole imprese e per i sistemi a livello di conoscenza, la metodologia di analisi dei bisogni ad oggi sperimentata (gli audit in azienda) può non essere la sola a corrispondere agli obiettivi appena enunciati; è necessario, quindi, in prima battuta verificare con gli stakeholder del sistema della formazione continua la corretta identificazione di tali bisogni e, in seconda battuta, rilevare alternative metodologiche e buone pratiche coerenti con gli obiettivi condivisi.

2) *Linee guida per la progettazione e la gestione di piani formativi organici a livello aziendale, territoriale, settoriale o di filiera*

Il presupposto di quest'analisi è che i diversi investimenti delle imprese possano e debbano essere misurati attraverso la catena del valore. Tale principio si applica, quindi, necessariamente anche agli investimenti in formazione.

Risulta, quindi, di primario interesse stabilire quali possano essere gli incrementi di valore determinati dalla formazione, come questi possano essere misurati e quali siano le caratteristiche della formazione capaci di massimizzare i risultati.

Come già più volte ricordato, Fondimpresa opera su obiettivi differenti attraverso due diversi strumenti:

- il Conto Formazione, dovrebbe, infatti, corrispondere a obiettivi aziendali specifici operando attraverso strumenti snelli e flessibili;
- il Conto di Sistema è finalizzato, invece, a produrre valore aggiunto a sistemi produttivi territoriali, settoriali o di filiera nonché al sistema della Formazione Continua.

Gli obiettivi specifici di questo lavoro, rispetto a tale osservazione, consistono quindi nella:

1. identificazione degli elementi di valore potenzialmente ottenibili dalla singola azienda attraverso la formazione;
2. individuazione delle modalità di progettazione e gestione dei piani formativi capaci di massimizzare il valore per le singole aziende¹⁸;
3. identificazione degli elementi della catena del valore di un determinato territorio potenzialmente incrementabili attraverso la formazione;
4. individuazione delle modalità di progettazione e gestione dei piani formativi territoriali capaci di massimizzare la catena del valore per un determinato territorio;
5. identificazione degli elementi della catena del valore di un determinato settore/filiera potenzialmente incrementabili attraverso la formazione;
6. individuazione delle modalità di progettazione e gestione dei piani formativi settoriali capaci di massimizzare la catena del valore per un determinato settore/filiera.

La considerazione di tali aspetti spinge a dover ragionare sulla catena del valore non solo a livello della singola impresa ma anche a livello territoriale/distrettuale e settoriale/di filiera. In altre parole occorre analizzare ad esempio una determinata filiera¹⁹ e stabilire se alcuni processi (potenzialmente realizzabili da una o più imprese) capaci di creare valore per l'intera filiera risultano mancanti o realizzati/acquisiti in maniera inefficiente.

¹⁸ Tale ragionamento andrebbe compiuto in maniera differenziata per le piccole e le grandi imprese.

¹⁹ Lo stesso ragionamento potrebbe essere compiuto a livello di una determinata economia distrettuale.

3) *Linee guida per la definizione di un ruolo attivo delle parti sociali nella rappresentazione della domanda formativa, nella progettazione, gestione e valutazione di piani aziendali ed interaziendali di formazione continua.*

Il sistema dei Fondi Interprofessionali nasce dall'idea di una gestione della formazione continua di tipo bilaterale. In effetti non vi sono dubbi che i soggetti datoriali e sindacali siano i principali stakeholder della formazione continua.

I sistemi gestionali messi a punto dal Ministero del Lavoro e dai diversi Fondi Interprofessionali hanno previsto un ruolo delle parti sociali a tutti i diversi livelli della programmazione e della gestione. Solo a titolo di esempio si devono citare la gestione dei Fondi (intesi in questo caso come Istituzioni), la messa a punto dei diversi strumenti per la distribuzione delle risorse tra le imprese (come compito dei Fondi), la verifica *ex ante* dei progetti presentati (attraverso il potere di sottoscrizione dei piani quale elemento obbligatorio per la presentazione degli stessi), la partecipazione dei Comitati paritetici di pilotaggio. Inoltre va ricordato che alcuni soggetti tecnici – emanazione diretta delle parti sociali – partecipano alla implementazione dei Piani formativi nel ruolo di enti attuatori o di partner progettuali.

Tuttavia mentre a livello della gestione dei Fondi, il ruolo delle parti sociali è necessariamente esercitato in maniera concreta, vi è la possibilità che a livello dei singoli progetti il ruolo di verifica, sorveglianza, indirizzo e controllo delle attività assuma un tenore più formale che sostanziale.

Un ulteriore obiettivo specifico di questa ricerca è dato quindi dalla identificazione di attività nella gestione dei progetti che devono necessariamente essere realizzate dalle parti sociali e dai relativi enti tecnici²⁰ in relazione alla loro natura, ai loro fini statutari ed alle competenze specifiche possedute. A tale proposito rileva ai fini della ricerca non solo l'identificazione di queste attività ma anche le modalità di realizzazione delle stesse.

5.1.3 Le tecniche di interlocuzione/rilevazione e gli strumenti adottati

Le metodologie di rilevazione adottate sono quelle tipiche di una ricerca qualitativa. Si è ritenuto, per massimizzare i risultati conoscitivi della ricerca, di utilizzare tecniche differenti e precisamente: i focus group, le interviste collettive e le interviste individuali.

Il *focus group*²¹ è una tecnica di rilevazione basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone (da un minimo di 4 ad un massimo di 15), invitate da uno o più moderatori²² a parlare tra loro, in profondità, dell'argomento oggetto di indagine. La sua caratteristica principale consiste nella possibilità di ricreare una situazione simile al processo ordinario di formazione

²⁰ I ruoli non sono, tuttavia, scambiabili o confondibili.

²¹ Il *focus group* risale agli anni'40 quando Merton mise a punto una nuova tecnica di rilevazione delle opinioni e degli atteggiamenti, denominata poi "intervista focalizzata di gruppo".

²² Il moderatore è un soggetto esperto cui spetta la "gestione" del gruppo, dando tutte le indicazioni che servono alla focalizzazione dell'argomento, raccomandando il rispetto delle regole di interazione e invitando i partecipanti ad ascoltarsi e a porsi reciproche domande tra di loro.

delle opinioni, permettendo ai partecipanti di esprimersi attraverso una forma consueta di comunicazione, la discussione tra "pari". I soggetti coinvolti definiscono la propria posizione sul tema confrontandosi con altre persone, mentre il ricercatore può limitare la sua influenza sulle loro risposte e distinguere le opinioni più o meno radicate. Si valorizza, in tal modo, l'interazione tra i partecipanti che possono modificare la loro opinione nel corso della discussione. I *focus group* vengono spesso utilizzati per un fine "strumentale" nella fase iniziale della ricerca per fare emergere una serie di ipotesi da sottoporre alla verifica empirica ma è possibile anche un uso "indipendente" quando si voglia compiere uno studio in profondità di un fenomeno settoriale e fornirne una descrizione particolareggiata, senza pretese di generalizzazione (è questo il caso del nostro lavoro).

Nell'ambito di questo lavoro si è stabilito di effettuare una integrazione metodologica del *focus* con interviste collettive ed individuali semi-strutturate²³. La motivazione di questa ibridazione dipende da alcuni svantaggi dei *focus group* quali:

- le difficoltà nel creare i gruppi di partecipanti (ed in particolare i problemi organizzativi legati alle agende dei partecipanti);
- il minor livello di approfondimento rispetto all'intervista: i partecipanti hanno meno tempo per spiegare le proprie opinioni;
- il rischio che emergano opinioni conformistiche e non quelle reali: il contesto di gruppo può inibire la manifestazione delle opinioni personali.

Proprio per evitare quest'ultima criticità si è stabilito di organizzare, oltre ai *focus group* (con gruppi caratterizzati da una certa differenziazione interna tale da permettere l'emergere di posizioni diverse e contrastanti) delle interviste collettive a piccoli gruppi omogenei (2-4 persone afferenti allo stesso gruppo di attori).

Gruppi di questo ultimo tipo sono tali da determinare un fenomeno che di solito è considerato una criticità: il "*group thinking*". Il *group thinking* è il fenomeno secondo il quale le attitudini di gruppo divengono più estreme di quelle individuali²⁴. In questo caso, effettuare interviste collettive a gruppi omogenei quali ad esempio quello delle associazioni di categoria o quello delle organizzazioni sindacali ha permesso di far emergere con chiarezza le polarizzazioni di opinione dei diversi gruppi. I *focus group* realizzati hanno, invece, avuto lo scopo di promuovere l'interazione tra i gruppi.

Le difficoltà di armonizzazione delle agende dei partecipanti (già citate tra i potenziali svantaggi dei *focus group*) hanno determinato la necessità di effettuare un'unica intervista

²³ E' interessante notare che molti autori considerano il focus group, una intervista e lo definiscono "intervista focus group" [Bellenger 1976; Goldman 1962].

²⁴ Questo fenomeno avviene per diverse ragioni: 1) i membri vogliono essere valutati dal gruppo: se l'attitudine di gruppo risiede principalmente in una direzione, i suoi membri possono provare a ricevere l'approvazione degli altri esprimendo atteggiamenti più estremi; 2) i partecipanti possono sopprimere argomenti che vanno nella direzione opposta; 3) i partecipanti possono sentirsi autorizzati ad esprimere posizioni più estreme grazie alla 'copertura' fornita dall'appartenenza ad un gruppo.

individuale a uno dei membri della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato; le informazioni e le opinioni raccolte in questa intervista sono state integrate, in fase di restituzione dei risultati, con quanto emerso nel *focus* realizzato con gli altri membri della Commissione.

Per i *focus group* e le interviste è stato messo a punto uno strumento di rilevazione strutturato che prevedeva, per ognuna delle tre tematiche richiamate nel paragrafo 5.1.2, una introduzione alla materia che il moderatore presentava in forma libera ai partecipanti nelle fasi di riscaldamento e delle "*core question*" che venivano poste nella fase di relazione²⁵. Molto spesso, tuttavia, l'ampiezza e la complessità dei temi trattati hanno consigliato un utilizzo dello strumento di tipo flessibile, più vicino cioè all'intervista semi - strutturata. Lo strumento in questione prevedeva anche dei campi note che hanno funzionato, in fase di analisi, come griglia di lettura delle informazioni rilevate.

5.1.4 Gli interlocutori dell'indagine/attori del sistema e i momenti di rilevazione

La logica di questo lavoro è stata quella di far emergere il quadro della situazione della formazione continua finanziata dai Fondi Interprofessionali per le imprese della filiera meccanica. Per tale motivo sono stati ascoltati tutti i diversi gruppi di attori di questo sistema rappresentati da alcuni dei soggetti afferenti a ciascun gruppo. La scelta di tali soggetti è avvenuta tra quelli che hanno partecipato, a vario titolo, ai piani formativi nell'ambito dei quali è stata realizzata la ricerca. In particolare:

- per le associazioni datoriali di categoria: Assofond e Anima;
- per le organizzazioni sindacali: CGIL, CISL e UIL Lombardia e CISL Puglia;
- per gli enti formativi di matrice datoriale: Riconversider, Formamec, ISFOR 2000, Foraz;
- per gli enti formativi di matrice sindacale: IAL CISL Nazionale, SMILE Nazionale, IAL CISL Puglia, enti formativi della rete locale di CISL Puglia;
- per le imprese: un gruppo di imprese metalmeccaniche associate ad ANIMA
- per i lavoratori: un gruppo di lavoratori di aziende metalmeccaniche pugliesi;
- la Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato: Federmeccanica, FIOM, FIM e UILM²⁶.

Con questi soggetti sono stati realizzati nove differenti momenti di interlocuzione²⁷:

²⁵ La griglia di rilevazione è riportata nell'Allegato 1 a pag. **Errore. Il segnalibro non è definito..**

²⁶ Il sistema di rappresentanza confindustriale è piuttosto articolato e per il settore metalmeccanico prevede diverse associazioni di categoria che associano le imprese appartenenti a determinati sotto-settori (es. fonderie, meccanica varia, acciaierie, etc.); tali associazioni non svolgono una funzione di rappresentanza sindacale e aderiscono a Federmeccanica, che le rappresenta in sede sindacale firmando gli accordi e il CCNL di settore. Per chiarezza espositiva, e per evitare possibili fraintendimenti terminologici, nell'esposizione dei risultati che segue parleremo distintamente di associazioni datoriali di categoria (Assofond, Anima, etc.) e associazioni datoriali di settore (Federmeccanica). Quando tale distinzione non comparirà (citando ad esempio le "associazioni datoriali") significa che il riferimento è generale e relativo al mondo della rappresentanza imprenditoriale.

- cinque focus group;
- tre interviste collettive;
- una intervista individuale.

I risultati ottenuti dall'indagine non devono prestarsi ad alcuna generalizzazione in quanto le opinioni espresse rappresentano unicamente il punto di vista dei partecipanti. Tale caratteristica è propria di qualsiasi ricerca di tipo qualitativo.

5.2 Modalità di esposizione dei risultati

I risultati dell'indagine sono stati organizzati in tre sezioni, uno per ciascuna delle tematiche oggetto della ricerca. Ciascun capitolo è strutturato in diversi paragrafi che rappresentano gli elementi che gli attori del sistema intervistati hanno fatto emergere attraverso l'espressione delle proprie opinioni.

I paragrafi sono suddivisi in sotto-paragrafi intitolati a ciascun gruppo di attori coinvolto nell'indagine. Non si è ritenuto utile distinguere gli apporti di ciascun partecipante²⁸ in quanto, in relazione agli obiettivi dell'indagine, l'interesse era quello di far emergere per ciascuna tematica eventuali posizioni comuni per ciascun gruppo di attori. Naturalmente, laddove sono emerse posizioni differenti nell'ambito di uno stesso gruppo, queste sono state puntualmente sottolineate.

Per ciascun capitolo sono stati, inoltre, elaborati due ulteriori paragrafi:

- buone pratiche;
- proposte per il miglioramento del sistema.

Tale organizzazione discende direttamente dagli obiettivi dell'indagine richiamati al punto I.2.

Nell'ambito della trattazione sono state riportate solo le opinioni degli intervistati, evitando commenti e/o conclusioni dei ricercatori che hanno elaborato il Rapporto.

Può essere utile in forma di introduzione fornire alcuni accenni, circa la rilevanza dei temi trattati, per ciascuno dei paragrafi del Rapporto.

A. LA RAPPRESENTAZIONE DELLA DOMANDA FORMATIVA E L'ANALISI TECNICA DEI FABBISOGNI AZIENDALI

1. "La rappresentazione della domanda formativa: ruolo delle parti sociali": questo è uno dei temi di maggiore importanza dell'indagine in quanto i diversi gruppi di attori esprimono la propria opinione circa la capacità delle parti sociali di rappresentare la domanda formativa di imprese e lavoratori. Molto spesso, infatti, come chiarito nelle ipotesi di partenza della ricerca, le parti sociali sembrano delegare questa attività se non addirittura abdicare a tale funzione.

²⁷ Il quadro completo degli incontri realizzati è presentato nell'Allegato 2 a pag. 138.

²⁸ L'unica eccezione è costituita dal gruppo delle imprese per le quali è stato interessante far emergere la molteplicità degli atteggiamenti, rappresentando queste un piccolo campione su un universo molto vasto.

2. "Cultura della formazione ed esigenze di promozione della formazione": questo tema, seppure non direttamente sollecitato dalle *core question*, è emerso con forza dagli apporti degli intervistati. Due sembrano essere i motivi della rilevanza di questo tema: a) i soggetti che svolgono attività di rilevazione dei bisogni formativi realizzano contestualmente attività di promozione della formazione continua; b) tale attività di promozione risulta fondamentale in quanto le difficoltà di far emergere i bisogni formativi derivano da una mancanza di cultura della formazione, se non, addirittura, da una diffidenza nei confronti di questa "policy".
3. "La consapevolezza dei bisogni formativi in impresa: fabbisogni espliciti e latenti e tecniche di analisi": una delle ipotesi di partenza dell'indagine era che tecniche differenti di analisi dei bisogni potessero avere un differenziale di efficacia nella emersione dei fabbisogni latenti. Tale ipotesi sembra confermata dagli attori coinvolti nella ricerca, i quali esprimono, tuttavia, un ventaglio di soluzioni operative più ampio di quello sottinteso nelle *core question* della rilevazione.
4. "Attività di analisi dei bisogni ex ante ed in corso d'opera": ci si riferiva, in questo caso, al meccanismo di Fondimpresa, che prevede una rilevazione dei fabbisogni in due fasi. Come sarà possibile notare dalla presentazione dei risultati, gli intervistati sembrano dare per scontato un tale sistema, sebbene non sempre emergano metodologie mirate per le due fasi.
5. "Mutamenti tecnologici e di mercato ed analisi dei bisogni formativi": l'ipotesi di partenza era, per quanto riguarda questa tematica, che tecniche di audit organizzativo potessero far emergere necessità di adattamento di alcune funzioni aziendali rispetto alle evoluzioni strutturali e contingenti del settore. Molti degli apporti rispetto a questo tema si sono concentrati sui mutamenti del settore indotti dalla recente crisi economica.

B. LE MODALITÀ DI GESTIONE DEI PIANI FORMATIVI E LA CREAZIONE DI VALORE PER LE IMPRESE, I TERRITORI ED I SETTORI

1. "Le modalità di gestione dei piani formativi e la creazione di valore per le imprese": in questo caso si volevano far emergere, dai diversi gruppi di intervistati, alcune risposte su quali fossero i possibili impatti della formazione sulle imprese e sui lavoratori e quali caratteristiche della formazione potessero indurli. Emergono da questa rilevazione elementi interessanti circa gli elementi "vincenti" della formazione; più difficile sembra poter classificare diverse tipologie di impatto della formazione sulle imprese e i lavoratori.
2. "La progettazione di piani per la creazione di valore a livello di settore e di filiera": dal momento che l'indagine si concentra sulla formazione continua nelle filiera meccanica, risultava interessante rilevare le caratteristiche dei piani formativi settoriali capaci di creare "capitale sociale" a livello di settore. Le conclusioni più forti rispetto a questa

tematica sembrano riguardare l'opportunità di una disseminazione di buone pratiche tra le imprese del settore.

C. LA BILATERALITÀ NELLA FORMAZIONE CONTINUA

1. "La bilateralità: principi e applicazione": il principio della bilateralità applicato al settore della formazione è un fenomeno relativamente nuovo per il nostro Paese. La posizione condivisa da parte dei diversi gruppi di attori è quella di una adesione piena al principio con la contestuale certezza che le modalità di implementazione della bilateralità possano e debbano essere migliorate con l'impegno, sia politico che tecnico, delle parti.
2. "La bilateralità nei comitati paritetici di pilotaggio": il Comitato Paritetico di Pilotaggio è senz'altro uno dei momenti fondamentali nei quali si esplica la bilateralità. Dalla rilevazione emergono, allo stesso tempo, notevoli criticità e numerosi casi di successo.
3. "Gli altri momenti in cui si esplica la bilateralità": il momento della sottoscrizione dei progetti sembra essere un altro dei momenti in cui dovrebbe esplicitarsi la bilateralità. Alcuni degli intervistati fanno notare come in questa fase non sia istituzionalizzato un processo bilaterale. Proprio da questa mancanza dipenderebbero alcune criticità proprie di questa fase.

5.3 La rappresentazione della domanda formativa e l'analisi tecnica dei fabbisogni aziendali

5.3.1 La rappresentazione della domanda formativa: ruolo delle parti sociali

5.3.1.1 Il punto di vista delle associazioni datoriali di categoria

I rappresentanti delle associazioni datoriali di categoria della meccanica hanno manifestato la propria piena adesione ai principi della bilateralità applicati sia alla promozione e all'indirizzo della formazione sia ad altri campi²⁹.

I rispondenti riconoscono i **notevoli impatti determinati sulla formazione continua** dei principi della bilateralità e a tale proposito ricordano la crescita parallela delle imprese iscritte da una parte e dei lavoratori e delle aziende partecipanti ai piani formativi dall'altra.

Resta, tuttavia, una **difficoltà nella determinazione delle politiche industriali** anche nel campo della formazione, laddove non sempre gli strumenti predisposti vengono incontro alle necessità delle imprese. In alcuni casi gli sforzi notevoli effettuati dalle imprese (anche nel senso di sperimentazioni potenzialmente molto rilevanti) sono frustrati dagli organismi finanziatori. Nell'opinione degli intervenuti, tali situazioni rischiano di giustificare almeno in parte le imprese che ritengono di poter lavorare con una logica individualistica.

²⁹ La bilateralità andrebbe a loro dire rafforzata, soprattutto in una situazione nella quale governo e parti sociali dimostrano una modesta capacità nel fare politiche sociali. Tra gli altri settori che mostrano una forte necessità di concertazione tra le parti vengono sottolineate in particolare le politiche dell'energia.

Se, come già ricordato, vi è piena condivisione rispetto ai principi della bilateralità nel campo della formazione, **la sua applicazione** specialmente nelle attività di promozione della formazione e analisi dei bisogni formativi **lascia ancora a desiderare**. Gli esiti della bilateralità dipendono in gran parte dall'atteggiamento dei sindacati che però, secondo i rappresentanti delle associazioni di categoria, sembrano latitare proprio in alcuni momenti fondamentali. A questo proposito, gli intervistati sembrano richiedere che i sindacati comincino a spendersi sulle attività di promozione della formazione, analisi dei bisogni e progettazione formativa al fine di dare un senso più completo al principio della bilateralità.

Nello specifico dell'analisi dei fabbisogni, secondo le associazioni di categoria le **organizzazioni sindacali** non intervengono rispetto alla definizione dei bisogni di competenze trasversali, che tuttavia rappresentano l'elemento centrale di una formazione continua che inglobi obiettivi di crescita dei lavoratori; sarebbe quindi opportuno che, oltre al ruolo politico, le organizzazioni sindacali realizzassero anche una attività tecnica rispetto alla individuazione dei fabbisogni formativi e della predisposizione della relativa offerta formativa.

Nelle rare opportunità di incontro su questi temi tra le associazioni datoriali di categoria e le altre parti sociali, gli intervistati hanno anche avuto una impressione di una competenza limitata da parte dei rappresentanti sindacali sulle problematiche formative (o almeno di quelle settoriali); in tali occasioni i sindacati hanno espresso forti critiche rispetto alle associazioni di categoria, senza che ci fosse una conoscenza diretta delle attività svolte da queste.

Infine, gli intervistati ritengono anche che le **associazioni industriali al livello territoriale** giochino un ruolo fondamentale, in quanto lavorano a contatto con i sindacati e hanno maggiori opportunità di promuovere piani formativi frequenti e rivolti a grandi numeri di beneficiari (imprese e lavoratori); tuttavia, nella visione degli intervistati le associazioni territoriali dovrebbero facilitare l'ingresso ad altri soggetti rappresentativi (quali le associazioni di categoria), portatori di interessi diversi sia per quanto riguarda le imprese potenziali beneficiarie, sia per quanto riguarda i contenuti formativi.

5.3.1.2 Il punto di vista delle organizzazioni sindacali

I rappresentanti delle organizzazioni sindacali coinvolti nei *focus group* affermano che nella **rappresentazione della domanda formativa** risulta essenziale l'esercitazione del proprio ruolo da parte delle associazioni datoriali e degli stessi sindacati. Proprio al fine di un esercizio più forte del proprio ruolo, negli ultimi due anni molte delle organizzazioni sindacali si sono messe in gioco, anche se spesso in maniera conflittuale, con gli obiettivi di modificare i proponenti, gli ambiti di contenuto, i territori e le imprese.

Per quanto riguarda **il ruolo delle parti sociali**, secondo le organizzazioni sindacali occorrerebbe promuovere un dialogo vero; ad oggi, invece, è possibile distinguere tra una teoria sulla bilateralità e una pratica locale. In alcuni casi i vincoli esistenti dovrebbero essere scardinati politicamente.

Gli intervistati riconoscono inoltre che i **ritardi nella promozione e nell'indirizzo della formazione continua dipendano in parte anche dai sindacati**, ma fanno anche notare che le ridotte dimensioni delle imprese fanno sì che in molti casi non esistano le RSU; in quei casi il presidio delle imprese spetta quindi al personale sindacale e hanno calcolato che ogni sindacalista dovrebbe assistere in media 70 imprese dislocate su territori anche piuttosto ampi. La situazione che si determina è che il sindacalista si reca presso l'impresa solo quando è chiamato per problematiche particolari, mentre l'attività di promozione della formazione viene realizzata attraverso telefono e posta elettronica. In questo senso, secondo i rappresentanti sindacali intervenuti, **attraverso la promozione della formazione in azienda sindacati ed enti tecnici stanno facendo un'opera sociale**. Va anche considerato che moltissime imprese non sono in grado di realizzare da sole un'analisi dei fabbisogni formativi e nella maggior parte dei casi non vi è neanche la capacità di comprendere che i processi aziendali possano essere migliorati attraverso la formazione. In queste situazioni, dicono gli intervistati, la formazione realizzata è ancora al 95% addestramento professionale.

Nonostante la carenza di organico, alcune organizzazioni sindacali segnalano un proprio impegno prioritario che si realizza con la rappresentazione di un ruolo forte, almeno nelle imprese dove sono presenti le RSU. Tale presenza, anche se modesta in termini quantitativi, è però molto qualificata e risulta preziosa in termini di opportunità di acquisizione di informazioni: secondo gli intervistati, infatti, in molti casi le situazioni sono comuni a moltissime imprese e le esperienze compiute su alcune aziende possono essere disseminate a sezioni più ampie del tessuto produttivo.

La posizione di moltissimi sindacalisti ad oggi è che, compatibilmente con le risorse disponibili, l'attività di promozione della formazione e di analisi dei bisogni formativi debba essere svolta insieme alla parte datoriale. Tali collaborazioni potrebbero vedere una accelerazione rispetto all'Avviso 2/2010 rivolto ai lavoratori in mobilità. Questo Avviso è particolarmente interessante per i sindacati (al di là degli esiti che avrà) in relazione al fatto di rivolgersi a segmenti deboli dei lavoratori. Rispetto a questo Avviso i sindacati dovrebbero organizzare con le associazioni datoriali tavoli provinciali sui quali fondamentale sarà l'analisi dei fabbisogni.

Alle difficoltà di organico le organizzazioni sindacali aggiungono che molto **spesso gli imprenditori si rifiutano di parlare con i sindacati** relativamente ai problemi della formazione, soprattutto quando si tratta di una formazione funzionale al miglioramento dei processi aziendali. Nella loro esperienza, anche in sede di organismi bilaterali, la parte confindustriale si è spesso opposta al fatto che giovani ricercatori di matrice sindacale si rechino presso le imprese. Riconoscono, tuttavia, anche alcune **esperienze positive di collaborazione** che però purtroppo non riescono a diventare prassi sistematiche³⁰.

³⁰ Viene citata, a tale proposito, un'esperienza particolarmente positiva realizzata sui vecchi bandi di Fondimpresa in Provincia di Varese.

Le situazioni di chiusura da parte di molte imprese nei confronti dei sindacati fanno ritenere ad alcuni sindacalisti intervistati che occorrerebbe poter disporre di un gruppo di professionisti gestiti direttamente dai Fondi ma attivi ai livelli locali: questa tipologia di soggetti probabilmente non verrebbe rifiutata. In realtà, in alcune regioni questo tipo di organizzazione è stato tentato: l'Articolazione Territoriale di Fondimpresa ha attivato delle task force per le **attività di animazione** e per le attività di **monitoraggio e valutazione**.

A livello di **piani settoriali**, le situazioni di collaborazione sono più facili laddove le negoziazioni vengono realizzate con le associazioni datoriali di categoria; i sindacalisti intervistati hanno infatti rilevato che nelle esperienze di concertazione in ambito formativo realizzate con tali soggetti non ci sono mai state situazioni conflittuali, in quanto erano chiari per entrambi gli attori i ruoli giocati da ciascuno e pertanto vi è stata una estrema chiarezza nei rapporti.

Un altro punto sollevato dagli intervistati è che riguardo al **Conto Formazione** il ruolo delle RSU diventa strategico, ma un loro reale coinvolgimento richiederebbe una profonda riflessione sulla cultura della bilateralità e (da un punto di vista operativo) sulle procedure adottate. Infatti, nella loro esperienza le RSU molto spesso vengono convocate all'ultimo momento del processo di identificazione del piano (ossia all'atto delle firme) e in fase di attuazione non dispongono di dati puntuali di monitoraggio delle attività.

Riguardo alla **promozione della bilateralità** in ambito formativo, l'attività delle organizzazioni sindacali coinvolte nell'indagine è andata in una doppia direzione:

- la proposta di una formazione continua finalizzata anche alla crescita degli individui in una logica più vicina alla formazione permanente;
- la promozione di una formazione continua più aperta a soggetti portatori di interessi e culture diverse.

Rispetto a questo secondo punto, in particolare, gli intervistati hanno dichiarato che la situazione attuale denota una serie di modificazioni intervenute negli ultimi due/tre anni: fino a qualche tempo fa era possibile riscontrare una situazione nella quale cinque o sei **soggetti proponenti erano presenti più di altri nel sistema di finanziamenti di Fondimpresa**, anche grazie ad una presenza capillare sul territorio e alla capacità di far girare tra le imprese cataloghi della formazione continua basati anche e soprattutto su competenze di base. Secondo gli intervistati, rispetto a questo tipo di offerta non si è mai riscontrata una situazione di conflitto tra le imprese beneficiarie e tali enti formativi in ragione del fatto che le imprese mostravano bisogni ancora forti di formazione sulle competenze di base. Allo stesso tempo le imprese più grandi ed evolute stavano al gioco in quanto cercavano altrove competenze più rare e strategiche. L'unico elemento che è stato in grado di spezzare questa contiguità tra detti enti e le imprese beneficiarie – sempre secondo gli intervistati – è costituito dagli esiti della selezione dei piani formativi: il sistema concorrenziale ha determinato effetti positivi in termini di moltiplicazione delle relazioni tra imprese e soggetti tecnici e, soprattutto, in termini di rinnovamento dell'offerta.

5.3.1.3 *Il punto di vista dei soggetti tecnici datoriali*

Secondo una gran parte dei rappresentanti dei soggetti tecnici datoriali intervistati, ad oggi **non esiste in senso compiuto una rappresentazione bilaterale della domanda formativa**: infatti, alla tendenza delle associazioni datoriali verso l'utilizzo molto ampio della delega ai soggetti tecnici (che in alcuni casi sono veramente organici al settore/territorio, ma in altri casi mancano di qualsiasi radicamento) si unisce una presenza troppo poco significativa dei sindacati.

Secondo gli intervistati, il ruolo dei sindacati rispetto allo sviluppo del personale è ancora modesto in quanto i **rappresentanti delle RSU** non hanno chiaro il sistema dei Fondi Interprofessionali e, in alcuni casi, non comprendono a fondo l'importanza della formazione. La situazione in questo caso è a macchia di leopardo: esistono esperienze in cui sono i sindacati ad imporre la formazione e in molti contesti si trovano rappresentanti particolarmente competenti. In alcuni casi la mancata propulsione dei sindacati nella promozione della formazione continua dipende dal fatto che la sottoscrizione dei progetti formativi diventa merce di scambio su altri tavoli di negoziazione. In questi casi diventa particolarmente utile il coinvolgimento dei sindacati già in fase di definizione dei piani formativi; ciò è vero soprattutto nelle grandi imprese nelle quali i sindacati hanno maggiore abitudine al dialogo, anche grazie al fatto che i piani aziendali del Conto Formazione di Fondimpresa richiedono la costituzione di Comitati di Pilotaggio. Secondo gli enti tecnici datoriali, una **rappresentazione della domanda formativa effettuata anche dai sindacati** (cosa che questi dichiarano in alcuni casi di voler fare) chiuderebbe il sistema in quanto si realizzerebbe un'espressione della domanda da entrambi i lati. I soggetti tecnici di matrice datoriale vedrebbero particolarmente di buon occhio un'attività forte svolta nell'analisi dei bisogni formativi da **rappresentanti di RSU sensibilizzati sull'argomento**; infatti, quando nella loro attività di promozione della formazione viene meno l'impegno dell'imprenditore, generalmente non si trova una controparte che conosca a fondo la situazione aziendale. Ciò finisce per determinare la rinuncia ad opportunità formative che determina un ulteriore allargamento della distanza tra grandi imprese, che operano ormai secondo piani annuali della formazione, e piccole imprese, che cumulano ritardi di aggiornamento molto rilevanti.

Un altro punto sollevato dagli enti tecnici datoriali è che il tipo di **interlocuzione tra le parti dipende anche dal livello dei sindacati coinvolti**: le competenze del personale delle strutture sindacali provinciali, nell'esperienza vissuta da alcuni degli intervistati, sono piuttosto modeste e quando l'interlocuzione è a questo livello la formazione diventa merce di scambio. Quando l'interlocuzione è a livello nazionale, invece, i rapporti sono molto buoni e i sindacati partecipano attivamente alla vita del progetto, informandosi sull'andamento dei progetti e approvando le eventuali modifiche con cognizione di causa. Un altro elemento di forza di questa interlocuzione sottolineato dagli enti intervistati è il sistema di regole particolarmente serio che le parti si sono date nel funzionamento dei Comitati di Pilotaggio.

Gli enti datoriali hanno anche sottolineato che, in fase di analisi dei progetti per la sottoscrizione, i sindacati e le associazioni datoriali si sentono costretti ad entrare nel merito, ma spesso non ne sono in grado e **demandano il proprio ruolo ad organismi tecnici**. Nell'esperienza degli intervistati sembra quindi diminuire l'interesse delle parti sociali a livello nazionale a svolgere un'attività di pre-analisi finalizzata alla sottoscrizione dei progetti; per questo motivo, le parti sociali nazionali si propongono per svolgere attività tecniche quali il monitoraggio e l'analisi dei bisogni, per le quali servono da una parte una presenza continuativa sulle imprese e dall'altra competenze tecniche relative ai processi settoriali e alle metodologie formative.

Riguardo alla possibilità di un **intervento più forte delle parti sociali nelle fasi di rappresentazione della domanda** e di monitoraggio e valutazione la situazione sembra ad un *impasse* in quanto, nelle parole di uno dei rispondenti, i sindacati avrebbero la volontà ma non hanno l'organizzazione, i datoriali hanno l'organizzazione ma non hanno la volontà.

5.3.1.4 Il punto di vista dei soggetti tecnici sindacali

I rappresentanti degli enti sindacali intervistati affermano che, nei piani a propria titolarità, essi svolgono attività di analisi dei bisogni formativi con un ruolo di delega dai soggetti politici simile a quello analizzato per gli enti di matrice datoriale. Esistono **buone pratiche** sia relativamente all'esercizio della **bilateralità**, sia in relazione **all'analisi dei fabbisogni**. Gli operatori hanno contatti sistematici con le aziende del territorio e i soggetti tecnici sindacali realizzano partenariati frequenti con altri soggetti di matrice sia sindacale che datoriale.

I soggetti tecnici sindacali riconoscono, tuttavia, di aver avuto fino ad oggi un minor ruolo nella proposta di piani di formazione continua, forse anche in relazione al fatto di non poter disporre di "pacchetti" di imprese associate, che rappresentano un elemento premiante nella logica di Fondimpresa.

Rispetto al tema del ruolo delle **RSU**, alcuni degli intervistati sostengono che il problema è che queste **non sono particolarmente motivate** a contribuire alla realizzazione della formazione e che occorre quindi ripensare i principi della contrattazione in modo da far assumere alle aziende e ai sindacati la formazione come "valore vero" e caposaldo della contrattazione.

5.3.1.5 Il punto di vista delle imprese e dei lavoratori

Il tema della bilateralità nella rappresentazione della domanda formativa non è colto completamente né da parte delle imprese, né da parte dei lavoratori. L'atteggiamento degli imprenditori coinvolti nei focus, pur essendo articolato e tutt'altro che monolitico, è così sintetizzabile:

- gli imprenditori hanno chiari i bisogni formativi aziendali;
- una consulenza esterna è gradita agli imprenditori, in funzione dell'analisi delle opportunità di finanziamento esistenti; non sembrano credere, invece, in una attività

tecnica supportata da esperti esterni³¹ volta a far emergere esigenze formative non considerate in prima istanza;

- rispetto alla identificazione degli attori della formazione, le piccole imprese raramente sanno distinguere gli enti tecnici indipendenti da quelli di matrice datoriale o sindacale; allo stesso modo non sembrano considerare le differenze di ruolo tra un'Associazione datoriale e l'ente formativo di sua emanazione;
- è possibile un coinvolgimento del personale di linea nella determinazione dei corsi; non sembra invece possibile³² o opportuno un coinvolgimento del sindacato (che laddove è presente non sempre è favorevole alla formazione).

I lavoratori coinvolti nei *focus*, dal canto loro, sottolineano l'utilità della formazione alla quale hanno partecipato (che per una parte degli intervistati sembra essere stata una prima esperienza), ma non sembrano consapevoli della possibilità di contribuire alle decisioni relative alla formazione.

5.3.1.6 Il punto di vista della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato

Secondo la parte sindacale della Commissione bilaterale nazionale, le parti avrebbero compiti di **rappresentare la domanda formativa** prima con l'analisi dei bisogni, poi con la condivisione di principi per la definizione dei piani. I diversi incaricati hanno gli strumenti di conoscenza per poterlo fare. Questa attività, tuttavia, ha bisogno di risorse; per questo motivo i sindacati e imprese, per poter svolgere questa funzione, dovrebbero mettersi insieme.

La parte datoriale sottolinea le difficoltà nella promozione della formazione: infatti, mentre a parole risulta condivisa l'idea che la **formazione** determini l'occupabilità dei lavoratori, **nei fatti sia i sindacati che gli imprenditori tendono a trascurarla**. Ciò è vero anche per gli imprenditori, che non valorizzano neanche la formazione in affiancamento (che pure viene sempre realizzata) e rinunciano perfino a farne emergere i costi.

La parte sindacale conferma questa sottovalutazione anche da parte propria, sostenendo che i **delegati in azienda che non capiscono l'importanza della formazione** sono rimasti ancorati ad una stagione della contrattazione che è terminata 10 anni fa, quando si chiedevano avanzamenti di carriera in relazione alla competenze acquisite attraverso una formazione di tipo informale e poi veniva effettuata una contrattazione a parte per la formazione formale. Oggi è più difficile fare contrattazione in relazione a due diversi motivi: 1) i processi di *downsizing* e di esternalizzazione intervenuti nelle aziende; 2) la minore conoscenza della propria impresa da parte dei rappresentanti sindacali in relazione ai fenomeni appena citati. Secondo i sindacati

³¹ Molti degli imprenditori intervistati avevano, invece, partecipato con profitto ad attività di audit aziendali finalizzati alla identificazione di bisogni formativi, condividendo con gli "Account manager" i percorsi formativi da varare. Sembrerebbe, quindi, che l'attività di audit realizzata sia stata condotta con modalità comunicative particolarmente attente alle sensibilità degli imprenditori, ma soprattutto utilizzando la maieutica piuttosto che la formulazione unilaterale di fabbisogni e proposte esplicite.

³²Anche in relazione alla inesistenza di RSU.

la contrattazione era un collante utile a tutti e il suo venir meno ha di fatto ridotto anche le informazioni dell'imprenditore, determinando una riduzione nella qualità e quantità della formazione realizzata.

Secondo gli intervistati diventa quindi necessario mettere a punto **strumenti** per la conoscenza del mercato, l'analisi dei bisogni formativi dei lavoratori e delle imprese e la formulazione di **piani formativi innovativi**. Altro elemento necessario è, per quanto sostenuto precedentemente, la messa a punto di competenze del personale sindacale sui temi della formazione. Vengono citati a questo proposito i casi, presentato nel paragrafo relativo alle buone prassi, di progetti che tendono specificatamente a realizzare entrambi questi obiettivi.

Resta comunque difficile, nell'immediato, il ritorno ad un circolo virtuoso in cui rappresentanti sindacali informati e competenti dialogano con imprenditori aggiornati e consapevoli circa l'emersione dei bisogni formativi direttamente dai luoghi di lavoro. Secondo la parte sindacale della Commissione, una via interessante per rimediare a tale situazione è, da una parte, il lancio di **un'antenna** che abbia capacità di lettura del mercato e delle opportunità e, dall'altra, **l'emergere di un sistema di soggetti tecnici capaci di mettere a punto un'offerta formativa adeguata**³³.

Altro elemento indicato dagli intervistati come necessario per l'instaurarsi di un circolo virtuoso è il **riconoscimento della formazione** da parte di imprese e lavoratori. Infatti, il problema più grosso è che i lavoratori non sono veramente motivati a partecipare alla formazione in quanto questa non gli viene riconosciuta attraverso sistemi di certificazione.

5.3.1.7 Buone pratiche

Dal contributo di tutti i diversi attori del sistema intervistati sembrano emergere alcune buone pratiche nell'esercizio della bilateralità per la rappresentazione della domanda formativa.

I **sindacati**, riconoscendo un maggiore attivismo della parte datoriale nell'analisi dei bisogni di formazione in azienda finalizzati al lancio di piani formativi sottolineano gli sforzi da essi compiuti negli ultimi anni per accrescere il proprio ruolo in questo campo. In particolare l'azione delle organizzazioni sindacali sembra essere stata rivolta prevalentemente ad allargare il più possibile:

- la base dei proponenti della formazione finanziata, includendo soggetti capaci di innovare il sistema;
- gli ambiti di contenuto proposti al fine di inserire nella formazione obiettivi di crescita personale dei lavoratori;

³³ Riguardo ai soggetti tecnici capaci, i rappresentanti sindacali tendono a notare un comportamento inefficiente da parte del sistema Confindindustriale che invece di investire sugli enti storici sembra promuovere di volta in volta enti di nuova emanazione da parte di tutte (anche le più piccole) associazioni industriali. Ciò determina, tra le altre cose, che anche gli enti storici di emanazione sindacale siano sottorappresentati.

- l'accesso alla formazione a nuovi territori e nuove imprese rispetto a quelli coperti dagli enti già presenti.

Tale azione porta a identificare una buona pratica in quanto l'allargamento del mercato ha comportato nella maggior parte dei casi effetti positivi soprattutto riguardo alla qualità e alla quantità delle relazioni tra gli enti di formazione e le imprese beneficiarie.

Il riconoscimento delle azioni positive realizzate e delle evoluzioni intervenute non porta a misconoscere le difficoltà che tuttora esistono per i sindacati nell'esercizio del proprio ruolo. In particolare esiste un problema di insufficiente cultura della formazione anche tra i sindacalisti e i delegati delle RSU; rispetto a tali criticità i sindacati hanno promosso azioni di *empowerment* per il proprio personale che vedono la centralità delle tematiche relative all'analisi dei bisogni formativi.

Gli intervistati hanno citato al riguardo tre progetti. Il primo è un progetto (denominato REWIND) che tende a mettere in comune tra le diverse articolazioni di una organizzazione sindacale gli archivi, le informazioni, gli strumenti e le competenze sulla formazione. Inoltre, in tre anni lo stesso progetto dovrebbe formare sui temi della formazione e dell'analisi dei bisogni aziendali 10 segretari responsabili, 100 operatori e 1.000 delegati in azienda³⁴. Gli altri due progetti (denominati E-FORUM e FARE) sono stati realizzati da una "ATI accademica" composta da quattro atenei italiani e hanno riguardato la formazione dei referenti aziendali della formazione e la formazione dei rappresentanti delle parti sociali a livello territoriale e di categoria. Tale formazione era rivolta in particolare alla creazione di competenze per le commissioni territoriali nella negoziazione e condivisione dei piani formativi.

Le associazioni di categoria rimarcano un problema di bilateralità imperfetta in relazione ad una modesta capacità da parte sindacale nel rappresentare la domanda formativa dei lavoratori, laddove invece esse, attraverso una delega ai soggetti tecnici di propria emanazione, realizzano unilateralmente l'analisi dei bisogni formativi aziendali.

Si riconosce, pertanto, che buone pratiche nella bilateralità della rappresentazione della domanda formativa possono ottenersi solo nei casi in cui più forte è il ruolo svolto dai sindacati. A tale proposito:

- esistono casi dove il ruolo del sindacato è centrale;
- buone pratiche sono riconoscibili nei casi in cui il coinvolgimento dei sindacati avviene già in fase di definizione dei piani formativi; ciò è vero soprattutto nelle grandi imprese nelle quali sono presenti RSU con maggiore abitudine al dialogo³⁵;
- l'interlocuzione a livello nazionale è molto buona e i sindacati partecipano attivamente, informandosi sull'andamento dei progetti e approvando le eventuali modifiche con

³⁴ Il progetto sta utilizzando le risorse provenienti dal livello nazionale dell'ente tecnico sindacale (ma vengono utilizzate anche risorse provenienti da altre fonti) e ha interessato per il momento tre regioni forti (tra le quali Piemonte ed Emilia Romagna), ma dovrà essere esteso anche a regioni che si trovano più indietro.

³⁵ Si fa notare, tra l'altro, che la pratica nel dialogo sia stata rafforzata anche grazie al fatto che i piani aziendali del Conto formazione di Fondimpresa richiedono la costituzione di Comitati di Pilotaggio.

cognizione di causa; la forza di tale interlocuzione deriva anche dal sistema di regole particolarmente serio che le parti si sono date nel funzionamento dei Comitati di pilotaggio.

5.3.1.8 *Proposte per il miglioramento del sistema*

Notevoli sono le proposte per un miglioramento del sistema della rappresentazione della domanda formativa che sono emerse da tutti i diversi partecipanti ai *focus*. Tali proposte fanno parte della trattazione precedente, ma può essere utile una sintesi finale che possa indirizzare i lavori nel futuro prossimo.

Una prima istanza, condivisa a più livelli, riguarda la **promozione di un dialogo vero tra le parti**, che superi le difficoltà che si riscontrano nella pratica a livello locale. In relazione alle diverse resistenze citate da tutti gli intervistati, viene auspicata un'azione di alto livello tesa a scardinare i vincoli politici che si sono determinati.

Un secondo auspicio che sembra fortemente condiviso è una partecipazione sostanziale dei sindacati nella fase di promozione della formazione e di rappresentazione della domanda formativa. A questo proposito, le organizzazioni sindacali di livello territoriale ritengono sia possibile intervenire a diversi livelli:

- quello più immediato è un'azione svolta dai sindacati attraverso le RSU (che andrebbero maggiormente sensibilizzate); è stato notato infatti, che un'azione sia pure quantitativamente limitata determinerebbe un apporto consistente in termini di informazioni da gestire poi sull'universo delle situazioni;
- una seconda azione riguarda il livello provinciale e consiste nel miglioramento del dialogo e nello svolgimento di un lavoro comune con le associazioni datoriali, anche finalizzate ad attività di visita in azienda;
- la terza azione riguarda la creazione di un gruppo di professionisti secondo una logica bilaterale (anche gestiti direttamente dalle AT di Fondimpresa), che eviterebbero così problemi di rifiuto da parte delle imprese.

Ulteriori proposte vengono dalla componente sindacale della Commissione bilaterale nazionale e riguardano la necessità di creare **strumenti** per la conoscenza del mercato, l'analisi dei bisogni formativi dei lavoratori e delle imprese e la formulazione di **piani formativi innovativi**. Si tratterebbe, in particolare, di prevedere **una antenna** tecnica che funzioni secondo i principi della bilateralità e che abbia capacità di lettura del mercato e delle opportunità, con attività realizzate sia a livello macro, sia attraverso visite nelle aziende. Tale antenna riporterebbe poi al piano politico ai fini della elaborazione di alcuni indirizzi di livello macro.

5.3.2 Cultura della formazione ed esigenze di promozione della formazione

5.3.2.1 Il punto di vista delle associazioni datoriali di categoria

I rappresentanti delle associazioni datoriali di categoria concordano sul fatto che lo sviluppo della **formazione finanziata** abbia di fatto **modificato i comportamenti relativi alla pianificazione della formazione in impresa**. In effetti mentre in passato prima si manifestavano i fabbisogni formativi e poi si ricercava il finanziamento (che nella gran parte dei casi proveniva dalle stesse aziende) oggi è il contrario e spesso si organizzano i corsi di formazione in quanto esiste il finanziamento. Molto difficilmente viene realizzata un'analisi dei fabbisogni precedentemente al varo del programma, in quanto per farlo ci sarebbe bisogno di tempi più lunghi e soprattutto di risorse ingenti.

Alcuni rappresentanti delle associazioni datoriali territoriali fanno notare che a seconda delle province interessate **la quota della formazione finanziata** varia dal 60% fino a quasi il 90% del complesso della formazione continua, invertendo le proporzioni riscontrabili fino a qualche anno fa. Tuttavia, gli intervistati rilevano anche che, nonostante la crescita quantitativa della formazione che si è verificata negli ultimi anni e il ruolo importantissimo svolto dai Fondi Paritetici Interprofessionali (testimoniata dai numeri appena citati), **l'accesso alla formazione** non è ancora scontato per tutte le imprese. Miglioramenti importanti riguardo a questa situazione sono possibili solo nel medio periodo in quanto, come osservato precedentemente, attività di rilevazione dei fabbisogni formativi aziendali, capaci di promuovere la formazione continua, non sempre sono possibili in forma sistematica (in relazione ai costi elevati del sistema) e vengono spesso effettuati in funzione dell'uscita dei bandi³⁶.

Tuttavia, gli intervistati notano anche che la capacità di promuovere la formazione deriva anche da alcuni elementi di contesto, e in particolare dalla dimensione di impresa e dal ciclo economico. Ad esempio, quando l'azienda fa ricorso agli straordinari è più difficile organizzare la formazione, mentre è più facile quando c'è del personale in CIG (in questo caso, infatti, la formazione diventa obbligatoria e l'interesse degli imprenditori è quello di fare attività utili e possibilmente a basso costo attraverso la formazione finanziata). Gli intervistati ritengono infatti che gli obblighi nel campo della formazione abbiano svolto un ruolo di traino importantissimo.

Il tema delle difficoltà di svolgere un'azione sistematica di promozione della formazione continua viene ripreso anche dal rappresentante confindustriale della Articolazione Territoriale di Fondimpresa. La **AT Fondimpresa** si finanzia sia attraverso il Conto di Sistema, sia attraverso il Conto Formazione. I finanziamenti del Conto di Sistema sono relativi all'attività

³⁶ Vengono notate, tuttavia, alcune eccezioni al sistema in quanto alcuni enti intervistati sembrano svolgere una attività di dialogo continuo con le imprese associate e con quelle già clienti dei propri servizi di formazione. Viene anche svolta un'azione promozionale per l'allargamento della base di aziende potenzialmente interessate alla adesione ai piani formativi.

che viene delegata all'AT dai diversi progetti finanziati nella regione di riferimento. Le attività delegate alla AT Fondimpresa sono in questo caso quelle di promozione e animazione del territorio, di monitoraggio e di disseminazione dei risultati. Con i finanziamenti del Conto Formazione l'AT realizza invece le verifiche di conformità ed il monitoraggio procedurale. Secondo il testimone intervistato, nonostante Fondimpresa non richieda alle AT una attività di promozione sul Conto Formazione, in questo momento sarebbe utile appoggiarsi a tale Conto anche per la campagna che Fondimpresa nazionale sta realizzando sulle imprese iscritte per stimolare un utilizzo più veloce delle risorse cumulate³⁷.

Inoltre, gli intervistati ritengono che sarebbe particolarmente utile per l'**AT poter contare su risorse certe e in maggiore quantità**; ciò in quanto i partenariati vincitori di piani territoriali non sempre richiedono i servizi di promozione, monitoraggio e disseminazione alla AT e per tale motivo l'attività di sensibilizzazione e promozione non riesce ad avere carattere sistematico³⁸.

Rispetto a criticità puntuali nella promozione della formazione continua viene rilevato il caso di alcune importanti **concessionarie di auto** che contano da 80 a 200 dipendenti e che il prossimo anno perderanno i fondi, in quanto la **formazione viene realizzata da parte delle case madri** e quindi non credono serva altro. Gli imprenditori non sembrano rendersi conto del fatto che quella erogata dalle case madri è una formazione mirata, mentre altre iniziative sarebbero possibili utilizzando i fondi accumulati.

5.3.2.2 Il punto di vista delle organizzazioni sindacali

Secondo i rappresentanti delle organizzazioni sindacali intervistati, nelle **imprese italiane il livello culturale** appare ancora piuttosto basso sia per quello che riguarda gli imprenditori, sia, a maggior ragione, per i lavoratori. Testimonianza di questa situazione è costituita dalla strutturazione delle imprese e in particolare dalla scarsa importanza ancora oggi attribuita alla funzione "sviluppo delle risorse umane". Nella gran parte dei casi, infatti, nell'organigramma delle imprese italiane non è presente neanche il responsabile della formazione.

Tuttavia, i sindacalisti intervistati ritengono che la **inconsapevolezza rispetto al ruolo della formazione**, ai bisogni formativi e all'importanza della formazione organica riguardi anche i **sindacati**. Infatti, spesso la formazione diventa spesso un elemento di negoziazione rispetto a

³⁷ La promozione che Fondimpresa Nazionale sta svolgendo (che conta circa 60.000 lettere alle imprese) si è resa necessaria in relazione al cambiamento delle regole del gioco: le risorse cumulate possono ora essere spese solo nei due anni successivi all'accreditamento delle stesse sul Conto Formazione e non più in quattro anni come succedeva precedentemente. Tuttavia, secondo gli intervistati rispetto a questa attività di promozione il livello di informazione è ancora particolarmente basso e occorre ancora spiegare alle imprese la completa gratuità della formazione richiesta e l'importanza della formazione come politica per la competitività.

³⁸ Ad oggi la AT dispone di una sede presso la Confindustria regionale, di un telefono e di un computer. Il personale è composto da un responsabile con incarico consulenziale, di una operatrice e da due ragazze con partita IVA. I costi sono sostenuti secondo il principio della bilateralità al 50% dalle associazioni industriali (che pagano il responsabile) e al 50% dai sindacati (che pagano le altre tre collaboratrici).

elementi ritenuti più sostanziali; tale situazione fa sì che non si investa in strategie imprenditoriali e industriali che dipendono anche dalla formazione e dalle competenze possedute e, in ultima analisi, non si investa sul futuro.

L'esperienza del sindacato rispetto **all'analisi dei bisogni formativi** è che le imprese di piccola dimensione non hanno la minima consapevolezza rispetto ai propri bisogni e che i lavoratori almeno in prima istanza mostrano una certa resistenza rispetto alla partecipazione a momenti formativi: solo pochi di essi interpretano questa attività come una opportunità di investire su se stessi.

Relativamente alla capacità di **progettare piani formativi organici** rispetto ai fabbisogni formativi aziendali, dotati di specificità e coerenti con le strategie perseguite, la situazione riscontrabile è bipolare, infatti:

- o nelle grandi imprese, a parte rare eccezioni, esiste una **consapevolezza piena** dell'importanza della formazione come leva della crescita e dello sviluppo e conseguentemente dell'importanza di pianificare interventi formativi unicamente laddove essi siano legati funzionalmente ad una pianificazione strategica;
- o nelle micro e piccole imprese si sperimenta ancora un **ritardo** nelle prassi relative alla formazione continua³⁹.

Per i sindacati, occorre allora **promuovere nelle aziende la cultura della formazione** come strumento essenziale della strategia aziendale; tale necessità, come appena rilevato, è particolarmente forte per le piccole e le micro imprese che, anche grazie ai Fondi Interprofessionali, si affacciano oggi per la prima volta al mondo della formazione. Per queste aziende la formazione non è ancora finalizzata (organica) e il catalogo può rappresentare, se formulato in maniera intelligente, uno strumento di facile utilizzo.

I rappresentanti sindacali ascoltati sono anche convinti (come già osservato) che esistano **resistenze da parte dei lavoratori** alla partecipazione alla formazione; una delle motivazioni di tali resistenze sta nel fatto che le competenze potenzialmente formabili attraverso le iniziative formative varate sono importanti ma raramente i titoli risultano spendibili. Devono allora essere creati degli **stimoli** per i lavoratori che tramutino la visione della **partecipazione alla formazione** da adempimento burocratico a vera opportunità. Possibili esempi di tali stimoli sono la realizzazione di attività di bilancio delle competenze, la mobilità orizzontale e verticale, i trattamenti accessori del reddito, la certificazione delle competenze acquisite. Riguardo alle certificazioni, i sindacati rilevano che ad oggi esistono solo alcune sperimentazioni settoriali (ad esempio nel chimico) o relative ad alcune competenze di base quale l'inglese e l'informatica; inoltre, gli intervistati fanno notare che non è un risultato acquisito il fatto che la formazione scelta dalle imprese rispetto a queste tematiche comporti la certificazione stessa.

³⁹ Tale situazione sembra prevalere anche in relazione alle caratteristiche strutturali dell'impresa italiana, contraddistinta ancora oggi e anche nelle regioni settentrionali da dimensioni piccole o addirittura micro.

I sindacati notano anche che gli strumenti di politica attiva del lavoro stanno facendo crescere molto i lavoratori, che ormai si indirizzano verso un modello che può essere definito di "flexicurity", e che sarebbe utile che al contempo si sviluppasse anche una **formazione specifica per gli imprenditori**, con il fine di determinare un **cambiamento culturale**. Infatti, in molte situazioni sembra che gli imprenditori siano tuttora contro la formazione per una sorta di paura che i lavoratori migliori – una volta formati – lascino l'impresa o addirittura soppiantino l'imprenditore.

Un altro elemento emerso dai *focus group* e dalle interviste con le organizzazioni sindacali è che lo sviluppo della formazione continua passa, soprattutto, per un pieno utilizzo del Conto Formazione; occorre quindi promuovere maggiormente questo strumento tentando di **far apprezzare le flessibilità introdotte da Fondimpresa**⁴⁰. Purtroppo, fanno notare alcuni rappresentanti sindacali, in relazione alla novità e alla complessità dei processi relativi alla formazione continua finanziata non si è ancora avuto modo di lanciare **un'attività di promozione sistematica**, ma le organizzazioni sindacali si stanno rimettendo in gioco per operare in sinergia con il mondo datoriale e promuovere lo sviluppo.

In questo senso, secondo i sindacati, l'attività di promozione della formazione deve necessariamente utilizzare al meglio la **rete degli attori locali della formazione continua**, primi tra tutti gli enti di formazione. A tale proposito occorre distinguere tra i diversi soggetti tecnici della formazione: in certe realtà territoriali alcuni enti tecnici considerano le imprese un proprio patrimonio personale, quantificando economicamente le firme dei sindacati. Dal punto di vista sindacale, l'unico modo per evitare situazioni di questo tipo è esercitare un ruolo di partenariato attivo con consulenti e soggetti tecnici validi per tener fuori i cattivi elementi. Nell'esperienza degli intervistati, occorre anche fare attenzione in quanto la **formazione** per alcuni è anche un modo di "**fare cassa**" realizzando una formazione non conforme per qualità e quantità a quanto previsto. Tale rischio è più consistente laddove vengano **accreditati a livello regionale enti di formazione senza storia**, senza attività e privi di competenze, di serietà e di scrupoli.

5.3.2.3 *Il punto di vista dei soggetti tecnici datoriali*

Il punto di vista degli enti tecnici datoriali ascoltati nell'ambito dell'indagine è in generale positivo: infatti, sembra che la **formazione finanziata** stia producendo spontaneamente procedure efficaci di **auto-promozione di se stessa**. La volontà dei soggetti tecnici di soddisfare le imprese, la loro conseguente fidelizzazione e lo stesso coinvolgimento delle persone che, all'interno delle aziende, sono chiamate alla esplicitazione dei fabbisogni

⁴⁰ Se è vero infatti che il singolo piano approvato non può essere modificato (questa è la critica più forte portata dalle imprese a questo strumento) è altrettanto vero che l'azienda può scegliere di pianificare e presentare anche unità progettuali di dimensioni più ridotte realizzabili in periodi di tempo anche inferiori a 12 mesi. In altre parole ciò significa che l'impresa può decidere di presentare per il finanziamento, separatamente, anche sezioni omogenee dei piani formativi complessi immaginati dall'impresa stessa.

attraverso i cataloghi-questionari sono tutti elementi che determinano una crescita sistematica della domanda di formazione. Sembrerebbe, quindi, che il compito più difficile per gli enti formativi sia poter determinare la prima opportunità/sperimentazione in azienda.

D'altra parte il ruolo degli enti formativi nella fase di promozione e di assistenza alla identificazione dei bisogni formativi non si esaurisce con il coinvolgimento delle imprese. Come già osservato, la mera soddisfazione della domanda esplicita di formazione da parte delle imprese sarebbe un atteggiamento estremamente conservativo, limitando l'offerta ad una formazione di tipo tecnico specialistico. Occorre, invece, stimolare una formazione di tipo innovativo capace di supportare le strategie di crescita aziendali. In tal senso molto lavoro deve ancora essere fatto: ad esempio la quota complessiva della **formazione trasversale** è tuttora abbastanza bassa anche in relazione al fatto che l'interlocutore aziendale tipico di un ente formativo è il Direttore del personale e non un Direttore della formazione. In queste aziende non si nota ancora una evoluzione nei processi relativi alla gestione del personale. In un passato recente alcune imprese avevano cominciato ad assumere personale formato in metodologie e tecniche di sviluppo delle Risorse Umane, ma in seguito questo processo si è interrotto in quanto questo tipo di personale, più competente, si è trovato inserito in un ambiente abituato ad una gestione di massa delle Risorse Umane, nel quale una volta inseriti nuovi lavoratori questi si auto-selezionavano.

I soggetti tecnici datoriali hanno anche sostenuto che un tentativo di promuovere presso le imprese una formazione su **competenze trasversali** vi è stato, ma fino ad oggi ha avuto scarsa efficacia, anche riguardo alla formazione dei dirigenti; il responsabile della formazione, laddove esiste, ha poca forza rispetto alle decisioni da prendere. In effetti, nella organizzazione di piani formativi complessi il responsabile della formazione si trova a dover affrontare problemi più vincolanti. Ad esempio, nel campo della siderurgia, un problema specifico che il responsabile della formazione si trova ad affrontare è che l'organizzazione del lavoro è per turni, con conseguenti ulteriori difficoltà nella gestione dei progetti formativi in relazione all'organizzazione delle aule.

Alcuni degli enti tecnici di matrice datoriale hanno rilevato che una delle modalità più feconde per la promozione di una formazione di qualità nelle aziende è la sperimentazione di percorsi innovativi in imprese leader e la successiva disseminazione di buone pratiche nelle imprese più piccole che sono quelle nelle quali si riscontrano maggiori ritardi.

5.3.2.4 Il punto di vista dei soggetti tecnici sindacali

Anche nell'opinione dei rappresentanti degli enti di emanazione sindacale si ritiene che nel sistema delle piccole imprese uno dei canali di promozione più efficaci della formazione sia rappresentato dall'**effetto imitazione**. Alcuni strumenti possono semplificare le procedure per le piccole imprese e stimolare appunto effetti di imitazione; uno degli strumenti che si sta rivelando più efficace nello stimolare tali effetti è il sistema dei *voucher* lanciato dal fondo FORTE. Il pieno esplicarsi dell'effetto imitazione sarebbe particolarmente importante in quanto

potrebbe andare a modificare la situazione attuale, nella quale i fondi hanno raggiunto solo il 10% dei potenziali iscritti.

Secondo gli enti sindacali, in alcuni territori la **formazione è un fenomeno nuovo che va stimolato**; vi è tuttora una certa diffidenza nelle imprese, ragione per cui gli enti formativi ritengono sia importante cominciare, attraverso l'utilizzo di reti tecniche locali, con aziende già fidelizzate. In particolare gli enti intervistati hanno sperimentato che instaurare rapporti di collaborazione con commercialisti e consulenti del lavoro locali può consentire di lavorare con imprese meno diffidenti⁴¹. **L'atteggiamento delle imprese nei confronti della consulenza** (sui bisogni formativi ma anche su altre tematiche) è funzione diretta della fiducia delle stesse nei confronti del professionista. Se in una fase iniziale l'atteggiamento è di estrema chiusura, appena stabilito un rapporto di fiducia gli imprenditori non hanno problemi a farsi consigliare. Anche con le imprese già fidelizzate, è opportuno cominciare a lavorare con la **formazione obbligatoria** e, una volta vinta la diffidenza, proporre anche altri contenuti formativi. La scelta dei docenti è, poi, fondamentale; i docenti devono essere in grado di personalizzare i contenuti formativi erogati alle esigenze di ciascuna azienda. Questo elemento è sempre rilevante e assume particolare importanza proprio nella fase di primo coinvolgimento delle imprese.

Oltre al problema della diffidenza vi è, secondo gli enti sindacali, una più generale mancanza di informazione sul fenomeno della formazione finanziata: il **modesto livello di informazione degli imprenditori** è dovuto ad una pratica poco efficace dei consulenti del lavoro che effettuano l'iscrizione delle imprese ad un fondo piuttosto che ad un altro senza spiegare all'imprenditore la logica dei fondi e a volte senza neanche comunicare la scelta effettuata.

I bisogni formativi sui territori "nuovi" sono forti e vanno dalla formazione obbligatoria a quella tecnico specialistica; proprio per questo motivo una volta fatta informazione e vinta la diffidenza iniziale la crescita della domanda potrebbe essere molto rapida.

Nonostante la **formazione a pagamento** sia in chiara recessione rispetto a quella finanziata, esistono ancora, secondo alcuni rappresentanti degli enti formativi sindacali, alcuni contenuti formativi per i quali le imprese sono disposte a pagare; si tratta in particolare di corsi sulla sicurezza e ad altri corsi che hanno comportato certificazioni delle qualifiche e patentini. Si ritiene, comunque, che anche queste attività formative possano essere utilmente circuitate sui piani Fondimpresa anche perché le imprese clienti cominciano a chiedere finanziamenti.

5.3.2.5 Il punto di vista delle imprese e dei lavoratori

I **lavoratori** intervenuti ai focus hanno riportato, sinteticamente, le modalità attraverso le quali le imprese di appartenenza hanno acquisito l'informazione rispetto all'esistenza di strumenti di finanziamento per la formazione continua.

⁴¹ Una delle criticità nell'applicazione di questa strategia di promozione è che non sempre gli attori delle rete locale sono affidabili. Ad esempio il Fondo FAPI, in Puglia, ha stanziato 20.000 euro per attività di promozione che sono stati affidati al Presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro per realizzare un Convegno con i consulenti stessi. Per ritardi e disorganizzazioni il Convegno non è mai stato realizzato.

L'impresa A disponeva da tempo dell'informazione circa l'esistenza dei fondi interprofessionali ma aveva **sempre rimandato la sperimentazione** dell'opportunità fino all'interessamento del titolare.

L'impresa B aveva già **partecipato ad iniziative formative** sia finanziate (nello specifico da Confcommercio) sia a pagamento con l'associazione dei carrozzieri. Imprenditore e lavoratori sono ormai consapevoli della rilevanza della formazione come strumento per l'efficienza e la competitività. L'attività formativa alla quale l'impresa ha aderito rappresenta una esigenza di formazione sulla sicurezza specifica dell'impresa.

Nell'ambito del focus dedicato alle **imprese meccaniche**, invece, è stato richiesto agli intervenuti quali fossero, a loro avviso, le strategie vincenti per la promozione della formazione nelle aziende. Le risposte pongono elementi di riflessione di grande interesse per gli operatori degli enti di formazione.

Rispetto a questa tematica si possono riportare le posizioni delle imprese intervenute in una sorta di box tecnico, riportato di seguito.

Box tecnico n. 1: Le imprese tra diffidenza e incremento della cultura della formazione

Impresa C

I motivi della diffidenza: i tre fondatori gestiscono tuttora l'impresa e hanno posizioni dichiaratamente ostili alle attività formative. La formazione è vista unicamente come aggiornamento e le decisioni di realizzare corsi dipendono unicamente dalla disponibilità di risorse provenienti dalla formazione finanziata. Fino ad oggi sono state attinte risorse sia su Fondimpresa, sia su Programmi dedicati delle Camere di Commercio. Non esiste nessuna attenzione rispetto alla valutazione degli esiti. La seconda generazione della famiglia dell'imprenditore è, al contrario molto attenta alla funzione dello sviluppo delle Risorse umane in azienda e recentemente ha promosso attività formative proprio per i lavoratori che mostravano maggiori difficoltà nel soddisfare le aspettative dell'azienda.

La promozione della formazione: una delle modalità possibili per promuovere la formazione in azienda è quella di iniziare con la formazione obbligatoria ed in particolare con la formazione sulla sicurezza. Rispetto invece alle modalità di azione che dovrebbero assumere sia gli sponsor interni che quelli esterni della formazione continua quando pianificano piani aziendali, questi possono essere così sintetizzati: a) realizzare una analisi puntuale dei bisogni; b) contestualizzare al massimo le attività formative alla situazione aziendale; c) imparare (soprattutto) a comunicare con coloro che prendono le decisioni finali a riguardo.

Impresa D

I motivi della diffidenza: alcuni dei modelli di successo degli imprenditori, così come presentati da alcune delle aziende presenti al focus, individuano sistemi di gestione che prevedono uno scarsissimo cambiamento. E' interessante notare, ad esempio, che gli imprenditori di piccole imprese tradizionali si lamentano molto spesso di una mancanza di competenze delle risorse umane, della loro scarsa autonomia, precisione e della loro bassa produttività, sostengono, altresì che non vi sia personale qualificato sul mercato ma non intraprendono nessuna attività di formazione continua. Situazioni analoghe possono riscontrarsi anche nelle grandi imprese laddove la dirigenza legga processi di sviluppo delle Risorse Umane come una minaccia alla propria posizione di potere.

La promozione della formazione: una modalità per promuovere la formazione può essere quella di mostrare sempre all'imprenditore la situazione con intervento e senza intervento come in una analisi costi benefici. Inoltre, rispetto alle resistenze dell'impresa a realizzare investimenti importanti in formazione per la possibilità che il lavoratore poi decida di abbandonare l'azienda, l'Impresa D ha stabilito una regola per la quale qualora il lavoratore che partecipa alle attività formative lasci l'impresa prima di un certo lasso temporale è tenuto a rimborsare all'azienda i costi formativi sostenuti.

Impresa E

I motivi della diffidenza: il primo contatto con formazione finanziata ha avuto natura casuale e poi, per lungo tempo, non si è utilizzato questo strumento in quanto i bisogni aziendali avevano sempre una natura di formazione breve e personalizzata per pochi allievi poco coerente con le caratteristiche necessarie per l'economicità della formazione finanziata.

La promozione della formazione: l'aiuto che ci si aspetta dai soggetti esterni è rappresentato dalla risorse economiche per realizzare la formazione; in questo senso vi è piena soddisfazione rispetto agli enti formativi di riferimento e al sistema Fondimpresa.

Tutte le imprese

Tutte le imprese intervenute condividono, poi, un atteggiamento rispetto ai bisogni percepiti di informazione circa il funzionamento dei fondi interprofessionali: l'interesse per quelli che definiscono tecnicismi è molto basso.

Ritengono, invece, che questo tipo di informazione/competenza debba essere posseduta dal "consulente". Il principale fabbisogno di consulenza percepito è proprio quello relativo ai servizi di informazione circa le opportunità di finanziamento esistenti, alla capacità di proposta ai finanziatori dei fondi e alla gestione dei piani compresi i rapporti con gli enti finanziatori. Rilevano a questo proposito alcune caratteristiche degli operatori degli enti formativi quali: la disponibilità, la competenza tecnica, e la capacità relazionale.

5.3.2.6 Il punto di vista della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato

I rappresentanti della Commissione bilaterale nazionale sembrano condividere l'idea per la quale il ritardo nello sviluppo delle politiche della formazione continua dipenda largamente da una mancanza di cultura della formazione propria di tutti gli *stakeholder* del sistema: gli imprenditori e le associazioni datoriali, i lavoratori ed i sindacati.

Come già osservato più volte, solo nelle **grandi imprese** esiste una piena consapevolezza della formazione come leva strategica dello sviluppo aziendale, le **piccole imprese**, al contrario, mostrano una scarsa propensione alla formazione determinata sia da vincoli concreti all'operatività di iniziative formative, sia da una mancanza strutturale di informazione e di competenze a riguardo.

Il **disinteresse dei lavoratori per la formazione** sembra essere, per la componente datoriale della Commissione, un fenomeno solo italiano dal momento che, in Svezia, per esempio, i lavoratori ritengono la formazione un diritto e la richiedono anche fuori dell'orario di lavoro. D'altra parte, la stessa Commissione bilaterale nazionale ricorda come in paesi caratterizzati da mercati del lavoro evoluti la formazione riceva ampia considerazione in seno alle imprese in relazione a sistemi aziendali di sviluppo delle risorse umane che effettuano una valutazione del personale anche in funzione delle competenze possedute e fanno dipendere da questa decisioni circa la mobilità orizzontale e verticale dei lavoratori e i trattamenti accessori del reddito.

La preparazione insufficiente degli operatori di associazioni datoriali e sindacali si riscontra tra le altre cose nei diversi momenti di partecipazione delle parti sociali (formali ed informali) previsti dai fondi interprofessionali; in particolare nella fase di sottoscrizione dei progetti e in quella di monitoraggio (nell'ambito dei Comitati Paritetici di Pilotaggio) sarebbero auspicabili competenze puntuali. Andrebbe, quindi, ripreso il dialogo con Fondimpresa rispetto al tema della **formazione delle Commissioni territoriali**; questa venne realizzata su Piste ma dovrebbe essere ripetuta sia perché è utile rafforzare le competenze, sia perché le persone all'interno delle Commissioni cambiano.

Allo stesso modo è pensabile realizzare la **creazione di competenze degli operatori delle associazioni datoriali e sindacali sulle tematiche della formazione** anche attraverso

iniziative a cura delle stesse parti sociali a valere su fondi propri o su risorse pubbliche (già descritte nel paragrafo 5.3.1.6).

5.3.2.7 Buone pratiche

Nel seguito vengono presentate quattro buone pratiche rispetto alla promozione della formazione in generale, o più nello specifico nella promozione di contenuti, target e modalità della formazione con carattere innovativo; due di esse sono state proposte nell'ambito degli incontri dalle organizzazioni sindacali o dai relativi enti di riferimento, le altre due dalla parte datoriale.

Sindacati ed enti di riferimento

Rispetto ad un ruolo positivo del sindacato nella **proposta di azioni specifiche per contenuti e per target particolari**, tanto in fase ex ante quanto in itinere si interviene generalmente solo laddove esista un fabbisogno forte e condiviso in tutte le aziende. La logica con la quale i sindacati hanno deciso di intervenire è quella di partire da fenomeni di tipo "macro": un primo livello di questo intervento è stato quello di allargare la formazione anche a target di lavoratori sotto-rappresentati in fase di formazione, quali ad esempio i lavoratori stranieri (che hanno bisogno di interventi formativi forti per quanto riguarda la lingua italiana scritta), le donne e i livelli professionali più bassi. Per quanto riguarda quest'ultimo target si sono ottenuti risultati notevoli essendosi innalzata fortemente la quota degli operai e delle altre "basse" qualifiche sul complesso dei beneficiari. Occorre dire, a questo proposito, che uno dei motivi della mancata inclusione degli inquadramenti più bassi tra i beneficiari della formazione era dato dai bassi costi del lavoro di questo target che rendevano più difficile per le aziende il cofinanziamento del piano formativo. Il Sindacato è intervenuto sugli obiettivi "macro" appena citati in maniera forte mettendo a disposizione anche personale tecnico esterno. Tra gli aspetti "macro" è possibile includere anche la priorità relativa alla formazione per la sicurezza sui luoghi di lavoro. A tale proposito occorre ricordare che i fondi non possono finanziare percorsi formativi di tipo unicamente "obbligatorio"; differente è invece la situazione in cui alla formazione obbligatoria per la sicurezza si uniscano anche momenti formativi relativi a formazione per competenze tecnico specialistiche o trasversali: in questo caso tali percorsi di tipo complesso possono essere finanziati dai fondi interprofessionali. I sindacati oggi insistono per il lancio di percorsi che includano almeno otto ore di lezioni teoriche in aula e otto ore di formazione pratica sul luogo del lavoro.

E' stato notato nei paragrafi precedenti che gli enti di matrice datoriale hanno in generale una maggiore facilità a sviluppare attività di promozione della formazione continua in virtù di un bacino importante di imprese associate. L'ingresso dei rappresentanti sindacali in azienda per l'analisi dei bisogni formativi ed il coinvolgimento delle imprese in piani formativi a titolarità di enti sindacali può in determinati contesti risultare più difficoltosa. Proprio per questo motivo è stata presentata come buona pratica dagli enti formativi di emanazione sindacale un'azione di **promozione della formazione continua presso le imprese realizzata in stretta**

collaborazione con una rete locale della consulenza (commercialisti e consulenti del lavoro) che detenga relazioni di fiducia con gruppi importanti di imprese nei territori e sui settori.

Associazioni datoriali di categoria ed enti di riferimento

Una buona pratica che vale la pena di segnalare riguarda l'inserimento - da parte degli enti formativi datoriali della meccanica e della siderurgia - della tematica della sicurezza su tutti i piani (sia quelli settoriali che territoriali). Il tema della sicurezza, infatti, già particolarmente rilevante in molti micro-settori della meccanica, è divenuto strategico con il caso Thyssen. E' stato costituito, a tale proposito un **Comitato con i rappresentanti di 10 aziende finalizzato a compiere un monitoraggio puntuale degli infortuni in impresa**. Nell'ambito di questa attività non vengono utilizzati solo i dati INAIL ma anche dati raccolti direttamente dalle aziende con il fine di svolgere un'analisi anche a livello dei micro-settori (i rischi propri del micro-settore della finitura non sono quelli propri dell'alto forno) e dei singoli territori. L'analisi compiuta consente di identificare obiettivi di miglioramento della sicurezza e pianificare progetti al riguardo. Occorre pensare a questo proposito che i progetti di investimento per la sicurezza non riguardano solo la formazione ma anche, ad esempio, gli investimenti sugli impianti. Il ruolo delle società di servizio in questo senso è anche quello di appropiare tutte le diverse esigenze delle imprese⁴².

Un'altra sfida di grande rilevanza per lo sviluppo della formazione è stata intrapresa da altri soggetti tecnici di riferimento per la parte datoriale; si tratta, in particolare del tentativo di promuovere in ciascun piano una parte di formazione interaziendale. La **formazione interaziendale** presenta probabilmente costi più elevati rispetto a quella aziendale in termini di organizzazione, logistica, contestualizzazione dei contenuti ma risulta strategica in termini di **promozione della formazione** in relazione ad una azione di dissodazione che viene fatta anche in contesti rigidi e sclerotizzati.

5.3.2.8 Proposte per il miglioramento del sistema

Numerose sono le proposte che emergono dall'insieme degli attori per il miglioramento del sistema. Molte delle proposte sono state già discusse nei paragrafi precedenti per altre può valere la pena effettuare un approfondimento; anche in questo caso può essere utile classificarle a seconda delle tipologie di enti che le hanno formulate.

Una prima proposta finalizzata a realizzare una promozione sistematica della formazione continua da parte delle aziende proviene dal rappresentante Confindustriale di una AT di Fondimpresa. Questi, come già indicato, riterrebbe particolarmente utile una **dotazione di risorse certe per le Articolazioni Territoriali a valere sul Conto di Sistema**; ciò

⁴² Ad esempio è stato realizzato un progetto richiesto dalla Thyssen in Umbria e finalizzato ad imporre alcuni standard di sicurezza non solo in impresa ma anche ai terzisti. A tale proposito la formazione è stata effettuata presso la sede della Thyssen ed è stata erogata da due diversi enti tecnici datoriali per gli interni e per i terzisti.

consentirebbe, ad esempio, un supporto fondamentale della stessa AT nella recente campagna promozionale lanciata da Fondimpresa Centrale.

Particolarmente interessanti risultano le proposte delle organizzazioni sindacali che si rivolgono a diversi obiettivi.

1. Il primo obiettivo è quello della promozione **nelle aziende la cultura della formazione** come strumento essenziale della strategia aziendale. Tale obiettivo dovrà essere perseguito secondo i rappresentanti sindacali attraverso: a) una **formazione specifica per gli imprenditori** con il fine di determinare un **cambiamento culturale**; b) **la creazione di stimoli alla partecipazione alla formazione per i lavoratori**, che devono consistere nell'utilizzo da parte degli imprenditori del criterio delle competenze acquisite dai lavoratori con la formazione per tutte le decisioni che riguardano ruoli, responsabilità, percorsi di carriera e trattamenti accessori del reddito del personale;
2. Il secondo obiettivo è, invece, quello di **promuovere l'inserimento nei piani formativi di corsi destinati alla formazione di competenze strategiche per gli operai**. Nonostante alcuni primi approcci da parte dei sindacati non si è ancora pervenuti ad una implementazione consistente di tali corsi nei piani formativi approvati. Con riferimento a queste opzioni alcune organizzazioni sindacali hanno varato, nei primi anni di gestione dei fondi, una bozza di linee guida per la formazione che necessiterebbe, oggi, di essere ripresa e sviluppata e che potrebbe costituire un punto di partenza per il varo di piani formativi realmente condivisi dalla parte datoriale, la parte sindacale, le imprese e i lavoratori;
3. Un terzo obiettivo è finalizzato ad una sorta di **selezione effettuata dalle parti sociali degli enti formativi più seri e capaci**. Con tali enti è necessario varare un partenariato attivo finalizzato alla promozione di una formazione di qualità.

I soggetti tecnici di matrice datoriale individuano nella **continuità del finanziamento** a enti di comprovata esperienza e portatori di *know how* specifico, lo strumento migliore per rendere la formazione una prassi normale in un numero crescente di imprese (anche di piccole dimensioni). Allo stesso modo è importante che la stessa impresa sia inserita in più piani successivi per la possibilità di finanziare attività di *follow up*. A tale proposito sarebbe particolarmente interessante poter concertare con Fondimpresa dei progetti pilota anche fortemente innovativi da sottoporre ad una valutazione ex post dei risultati.

Inoltre gli enti formativi datoriali determinano **due modalità per effettuare una ulteriore promozione della formazione**: a) passare dal concetto di formazione come medicina (per curare eventuali problematiche aziendali) ad un concetto di formazione come attività sistematica finalizzata alla messa in atto della strategia aziendale; b) passare da una formazione di tipo solo frontale ad una formazione che preveda modalità maggiormente interattive, in quanto quest'ultimo elemento è in grado di far emergere bisogni latenti.

Imprese e lavoratori richiedono che gli enti formativi propri fornitori continuino ed approfondiscano gli interventi di informazione e consulenza in azienda che dovrebbero avere carattere sistematico e cadenza per lo meno semestrale. Alle visite in azienda potrebbero accompagnarsi altri strumenti di comunicazione e di informazione quali le newsletter.

Infine un tema ampiamente dibattuto è quello sollevato dalla Commissione bilaterale nazionale e relativo alla necessità di formare sulle tematiche relative allo sviluppo delle risorse umane (e della formazione in particolare) gli operatori delle parti sociali a tutti i diversi livelli. Una formazione di questo tipo potrebbe essere oggetto di una Azione di sistema da parte di Fondimpresa.

5.3.3 La consapevolezza dei bisogni formativi in impresa. Fabbisogni espliciti e latenti e tecniche di analisi

5.3.3.1 Il punto di vista delle associazioni datoriali di categoria

Il punto di vista delle associazioni datoriali di categoria appare in questo caso molto chiaro: esistono senz'altro fabbisogni espliciti e latenti in quanto nel settore meccanico, anche in relazione alla ridotta dimensione aziendale, manca la cultura per immaginare un vero e proprio programma formativo aziendale finalizzato alla crescita dei propri lavoratori; **i bisogni manifestati sono piuttosto quelli estemporanei** e la formazione viene ancora considerata un costo in quanto rallenta i processi produttivi.

La **rilevazione di bisogni formativi latenti** può essere fatta in **due modalità differenti**, non necessariamente alternative:

- o **azienda per azienda**; questa attività, svolta da alcuni enti del settore in maniera sistematica e ravvisabile come buona pratica potrebbe tuttavia non essere perseguibile nel tempo in quanto molto costosa⁴³. Inoltre, una attività sistematica di analisi dei bisogni in azienda, sebbene particolarmente desiderabile, ad oggi potrebbe perfino determinare alcuni problemi: in effetti, o poi si è in grado di trovare finanziamenti senza i quali le imprese non si muovono più, o si rischia di non riuscire a soddisfare i bisogni emersi per le imprese associate. Tale situazione di rischio è meno rilevante per quei soggetti che ad oggi possono contare su una certa continuità di attività e più forte per coloro che hanno appena iniziato a confrontarsi con i meccanismi della formazione finanziata.
- o l'alternativa è costituita da una **commissione costituita a livello settoriale** alla quale partecipino contemporaneamente imprenditori, lavoratori, fornitori dei macchinari e docenti. Tale commissione esisteva per il settore delle fonderie⁴⁴ e ha messo a punto un

⁴³ Occorre pensare, infatti, che una tale rilevazione richiede competenze da parte del personale impiegato a 360 gradi.

⁴⁴ Un sistema di messa a punto di standard formativi settoriali risulta più difficile per il settore meccanico contraddistinto da numerosissime branche. Per tale motivo un siffatto sistema richiederebbe non tanto un approccio a cadenze fisse ma piuttosto un meccanismo dinamico dove le riunioni della Commissione e la messa a punto degli standard avverrebbe ogniqualvolta si manifestino necessità puntuali (ad esempio la direttiva macchine). Occorre

insieme di percorsi formativi validi per le imprese aderenti; oggi tali percorsi risultano molto invecchiati e la commissione incontra grandi difficoltà a riunirsi⁴⁵. Il modello a cui tendere sarebbe quindi quello di una commissione nuovamente funzionante che dovrebbe riunirsi, annualmente per mettere a punto un percorso formativo di settore a 360 gradi che potremmo definire standard o *benchmark*⁴⁶. Una particolare attenzione richiederebbe la composizione della commissione che dovrebbe garantire equilibrio tra i diversi attori partecipanti; in questo ci dovrebbe essere una cura particolare all'aggiornamento delle competenze dei docenti coinvolti per evitare di mettere a punto modelli formativi vecchi a livello di contenuti e di modalità di erogazione. Sarebbe auspicata la partecipazione alla commissione anche di enti di formazione che dovrebbero avere una capacità di lettura "dall'alto" dei bisogni formativi. Rispetto alla partecipazione dei fornitori di macchinari alla commissione si potrebbe far leva anche sui convegni di settore organizzati, facendo partecipare anche i fornitori. Un modello di questo tipo alleggerirebbe molto la fase di visita in azienda in quanto questa diventerebbe una sorta di "prova finestra"; inoltre, la visita in azienda dovrebbe essere utilizzata con una funzione persuasiva rispetto alla formazione⁴⁷. Occorre pensare, infatti, che sempre più spesso nel dialogo tra imprese e associazioni datoriali si parla di formazione senza poi riuscire a realizzarla con sicurezza. In alcuni casi, poi, le imprese decidono di varare percorsi formativi autofinanziati senza consultare l'associazione. Occorre rilevare a proposito del modello proposto che questo è un modello francese poi trasposto al caso presente.

5.3.3.2 *Il punto di vista delle organizzazioni sindacali*

Rispetto alle metodologie e alle esperienze di analisi dei bisogni, i rappresentanti delle organizzazioni sindacali hanno sottolineato l'importanza di sistemi solidi finalizzati all'indirizzo della formazione e hanno rilevato la pratica comune di servirsi di cataloghi formativi per

notare, comunque, che alcune branche della meccanica hanno elaborato linee guida proprie (standard) per la formazione (ad esempio l'Associazione Costruttori di caldarerie).

⁴⁵ Inoltre, l'associazione di categoria di riferimento, nell'ottica di allargare il proprio campo di azione, ha sperimentato una sorta di formazione a catalogo per le figure amministrative. Si è ritenuto, infatti, che rispetto a questi profili professionali i cataloghi abbiano una maggiore capacità di tenuta, sebbene non si possa ignorare che anche queste possano manifestare alcuni fabbisogni di tipo specialistico. L'idea alla base di questi tentativi sta nel fatto che promuovere formazione a 360 gradi possa attrarre nuove imprese nell'area di influenza dell'associazione. Certamente, a seguito dell'approvazione di piani di questo tipo si ricorrerebbe poi all'affidamento della formazione sulle competenze di base e trasversali a soggetti tecnici esterni.

⁴⁶ Nell'analisi dei bisogni occorre pensare che la competenza puntuale delle associazioni di categoria riguarda le competenze tecnico-specialistiche piuttosto che quelle di base e quelle trasversali.

⁴⁷ In passato sono state realizzate da parte dell'associazione datoriale visite presso le aziende finalizzate alla personalizzazione degli standard formativi varati dalla Commissione. Tale personalizzazione, a volte, era realizzata dalla stessa azienda attraverso la scelta del docente. Tali attività erano svolte non in maniera sistematica ma su richiesta puntuale delle aziende.

rilevare la domanda delle imprese. Gli intervistati hanno anche messo in luce una serie di esperienze alternative realizzate dai sindacati stessi o da altri soggetti al fine di individuare buone pratiche e proposte per il miglioramento dei sistemi attuali.

Le problematiche determinate dalla mancanza di un sistema valido di **analisi dei bisogni** sono, secondo gli intervistati, sia di tipo micro che macro: occorrerebbe sapere se iniziative formative siano più urgenti in un settore piuttosto che un altro, in quale territorio e per quale target; la mancanza di un'attività sistematica di analisi dei bisogni lascia da soli anche gli imprenditori che devono prendere decisioni non consapevoli.

Le organizzazioni sindacali ritengono molto difficile **orientarsi in un mercato non correttamente indirizzato**. Mentre in altri Paesi i governi e le forze sociali hanno effettuato delle scelte di fondo (ad esempio la Germania si è indirizzata verso la *green economy*, etc.), in Italia invece di puntare ad un giusto orientamento al mercato ci si sta avviando verso un liberismo scellerato.

Secondo le organizzazioni sindacali, quando i piani formativi consistono unicamente di un'offerta formativa generica, questa non sarà certo controproducente ma non determina stimoli particolari per i lavoratori. Ad esempio, la Regione ha recentemente messo a disposizione delle imprese 100 milioni di euro e ne sono stati spesi solo 35: se esistesse un sistema di **analisi dei bisogni** più efficace gli impatti realizzati dalla formazione sulle performance di impresa e sulle competenze dei lavoratori sarebbero molto più importanti.

L'analisi dei bisogni deve avere, quindi, carattere di sistematicità. Inoltre, nella visione dei sindacalisti intervistati, non è possibile basarsi su fabbisogni di tipo macro rilevati rispetto ad un contesto generale: questi ultimi devono rappresentare unicamente un punto di partenza per svolgere analisi a livello aziendale.

Rispetto a quanto appena sostenuto, gli intervistati osservano che i **cataloghi** rappresentano ancora oggi la modalità prevalente per la rilevazione dei fabbisogni formativi anche in Lombardia. Tale strumento non viene utilizzato solo per l'animazione dei piani Fondimpresa ma anche per tutte le altre fonti di finanziamento disponibili. Tali strumenti non rappresentano necessariamente una pratica negativa; piuttosto, il problema potrebbe essere costituito dal fatto che i cataloghi vengano redatti senza il coinvolgimento delle imprese e che per questa ragione risultino spesso poco aggiornati.

Occorre distinguere, quindi, tra catalogo e catalogo: vi è stato, ad esempio, un tentativo di coinvolgere **una università milanese** in questo tipo di attività ed il catalogo realizzato dall'Ateneo era fortemente innovativo rispetto a quelli dell'offerta formativa tradizionalmente presente su questo tipo di formazione. Gli esiti sono stati di duplice segno: da una parte si sono riscontrate resistenze da parte delle imprese che non si sentivano in grado di prender parte ad una formazione superiore e di eccellenza; dall'altra la proposta stessa di azioni innovative ha determinato nelle aziende una consapevolezza rispetto a nuovi bisogni. Tale atteggiamento non è stato, tuttavia, sistematico, in quanto, per molte imprese risulta più

semplice reiterare corsi tradizionali che mettere in gioco la propria organizzazione con nuove sfide⁴⁸.

Nella visione dei sindacati, dunque, i **cataloghi** formativi rappresentano una sicurezza, in quanto si tratta di prodotti consolidati e di immediata fruibilità. Questi strumenti non vanno, allora, né demonizzati né esaltati; se mai occorrerebbe pensare a modalità di coinvolgimento delle imprese e di analisi dei bisogni innovative, capaci di superare questo tipo di strumenti. Il superamento di tali strumenti è funzione, tuttavia, anche del grado di maturità dei decisori aziendali⁴⁹: nella identificazione delle azioni formative da varare, le imprese hanno la tendenza a comprare il brand del soggetto tecnico che offre il prodotto formativo, piuttosto che un servizio personalizzato e di elevata qualità.

Relativamente alle **pratiche di analisi dei bisogni e ai risultati raggiunti** dalle imprese con la formazione, secondo le organizzazioni sindacali, la situazione è estremamente composita e le esperienze si posizionano lungo un *continuum*. Negli ultimi anni sono state effettuate alcune **esperienze specifiche di analisi dei bisogni** (ad esempio nei settori tessile e chimico) che hanno coinvolto anche i sindacati quali rappresentanti della domanda formativa dei lavoratori. Tali indagini, in alcuni casi, hanno utilizzato metodologie di tipo qualitativo (con *focus group* con gli *stakeholder* e con testimoni privilegiati); i risultati non hanno però avuto nessun utilizzo concreto.

Nell'esperienza di una organizzazione sindacale intervistata, la **lettura dei fabbisogni** è partita proprio dal tentativo di varare piani formativi a valere sulle risorse di Fondimpresa e ha riguardato due imprese alimentari e due imprese farmaceutiche. Riguardo all'esercizio effettuato per le prime due imprese, l'analisi doveva servire quale elemento informativo strategico nell'ambito di un processo di fusione. Vi era la possibilità di un forte utilizzo del Conto Formazione già accumulato ed i lavoratori chiedevano formazione su materie quali la lingua inglese, il diritto internazionale ed altre competenze che potevano facilitare processi di internazionalizzazione: il piano non è mai arrivato al vaglio di Fondimpresa per un'azione di filtro realizzata dai decisori delle imprese. Riguardo, invece, alle imprese farmaceutiche queste hanno attinto dal catalogo di una università milanese e i risultati sono stati positivi. Le due esperienze mostrano, tuttavia, come non sia sempre facile un esercizio di analisi dei bisogni formativi da parte dei lavoratori: più facile risulta, piuttosto, un esercizio di ricognizione, sperimentazione e diffusione di buone pratiche.

Altre **organizzazioni sindacali** hanno evidenziato come il grosso del lavoro venga realizzato dalle federazioni attraverso i rappresentanti in azienda e utilizzando un approccio empirico. Tuttavia, in alcuni casi il lavoro effettuato dal sindacato sembra non avere un utilizzo diretto, in

⁴⁸ Tale situazione è vera, purtroppo, anche per la formazione sulla sicurezza.

⁴⁹ Chi acquista la formazione non sempre ha piena consapevolezza dei bisogni reali e del concetto di qualità nella formazione. In effetti, si deve registrare ancora una scarsissima cultura della formazione continua: questo strumento era riservato fino a qualche anno fa a pochi dirigenti e manager aziendali. Per gli operai esisteva semmai l'addestramento professionale o l'aggiornamento su competenze tecnico specialistiche.

quanto i piani vengono presentati al sindacato ventiquattro ore prima della scadenza, col risultato che quando l'imprenditore chiede la firma il sindacalista, per non vedersi imputato un comportamento contrario alla formazione, firma anche qualora vi siano eventuali criticità.

I sindacalisti intervenuti ricordano inoltre alcune esperienze realizzate all'estero di un certo interesse: una tra queste è "**Labor-lab**" (Formazione per la costruzione del lavoratore). Questo progetto è definito da un percorso che parte dai servizi per l'impiego e lancia iniziative formative mirate⁵⁰. In tutte le iniziative di questo genere **il lavoratore è concepito come soggetto attivo delle decisioni**: la parte interessante del progetto francese era rappresentata, in questo senso, da un'attività di bilancio delle competenze a favore dei lavoratori realizzata dai servizi per l'impiego.

Sempre nella visione dei sindacati, un'esperienza problematica ma interessante rispetto all'utilizzo di strumenti per la determinazione dei **bisogni formativi** è rappresentata dai sistemi messi in atto per la concessione della **Cassa Integrazione Guadagni in deroga**; in questo caso le politiche attive del lavoro diventano requisito per poter fruire di ammortizzatori sociali. Un elemento di notevole interesse di questo processo sta nel fatto che contrariamente ai target tipici dei piani Fondimpresa (prevalentemente uomini con qualifiche medio alte) in questo caso, sono fortemente rappresentate le categorie svantaggiate. Un ruolo possibile dei sindacati rispetto alle procedure relative alla CIG in deroga è quello di accompagnare i lavoratori nella scelta delle politiche attive del lavoro. L'esercizio di tale ruolo richiederebbe, comunque, l'acquisizione o il miglioramento di alcune competenze da parte del personale sindacale.

Rispetto all'azione che i **sindacati possono svolgere nell'indirizzare la formazione** su alcuni contenuti, il tentativo è stato fatto soprattutto sui progetti FORTE. Gli intervistati hanno sottolineato l'importanza dei corsi di formazione su cultura di impresa e cultura dell'informazione; per il resto, occorre definire i contenuti in funzione dei diversi contesti aziendali e dei relativi target di riferimento. Altra formazione di particolare interesse per i sindacati è quella finalizzata a migliorare il vissuto aziendale ma anche in questo caso una formazione di questo tipo non risulta necessariamente utile in qualsiasi azienda.

5.3.3.3 Il punto di vista dei soggetti tecnici datoriali

Il tema relativo alle metodologie di analisi dei fabbisogni è senz'altro uno di quelli sui quali il contributo degli enti formativi può essere più forte sia rispetto alla presentazione dello stato dell'arte e delle eventuali buone pratiche, sia rispetto a proposte per il miglioramento del sistema. Al fine di chiarire gli apporti dei diversi intervistati presentati nel seguito può essere utile affermare che dai *focus* effettuati emergono tre modelli principali: a) un modello di catalogo evoluto; b) un modello di rilevazione dei bisogni in azienda condotto attraverso audit

⁵⁰ Un sindacato italiano ha collaborato con i sindacalisti francesi per analizzare quell'esperienza; purtroppo però la visita in Francia ed il materiale disponibile non hanno chiarito completamente le procedure progettuali utilizzate.

organizzativi; c) un modello di rilevazione in azienda che avviene attraverso colloqui finalizzati alla pianificazione della formazione nel medio periodo.

La prima buona pratica, come si vedrà nel seguito, è un modello di rilevazione attraverso **catalogo** finalizzato a suscitare bisogni ampi e nuovi nelle imprese e prevede una fase di **personalizzazione dei corsi** realizzata dai docenti.

Secondo i rappresentanti degli enti formativi datoriali che hanno presentato questa tecnica, in teoria il **catalogo** non sarebbe necessario, ma siccome gli imprenditori non hanno consapevolezza rispetto ai bisogni aziendali (ciò vale in particolare nelle imprese di piccola dimensione), occorre almeno partire da un menù. Gli stessi corsi scelti da catalogo vengono personalizzati in una buona percentuale dei casi, in quanto per gli enti di formazione la conseguenza di una mancata personalizzazione è lo scarso gradimento delle imprese e la perdita del cliente. La personalizzazione dei corsi corrisponde quindi ad una attività necessaria per la fidelizzazione del cliente.

Il **catalogo** può, quindi, rappresentare una buona pratica quando costituisca unicamente la prima tappa di un processo nel quale il catalogo stesso è utilizzato per la rilevazione dei fabbisogni formativi (creando un lessico condiviso tra imprese e soggetti tecnici) e quando sia prevista una seconda tappa nella quale docenti affidabili realizzano un'attività di personalizzazione dei corsi.

Il modello può essere visto anche in un'altra logica: attraverso il catalogo si individuano le tematiche più utili per le diverse aziende e, una volta individuato il tema, si sceglie il docente migliore e questi effettua una progettazione di dettaglio del corso. Il sistema funziona in quanto anche i **docenti di qualità** capiscono l'importanza di rimanere in questi circuiti e accettano tariffe compatibili con quanto pagato dai fondi. Inoltre, si parte dal principio che **assecondare la domanda formativa esplicita** delle aziende sarebbe un comportamento conservatore e dannoso. Proprio per questo vengono messi a punto cataloghi formativi di 160 pagine dove è chiaro già dall'elaborazione del catalogo che il 40% dei corsi non sarà scelto dalle imprese. Anche solo la proposta di alcune tematiche è una attività mirata a creare cultura di impresa. In questo senso i cataloghi rappresentano una buona pratica quando siano capaci di suscitare bisogni latenti.

Inoltre, su alcune **attività di formazione chiave** (ad esempio l'aggiornamento della normativa di settore) esistono cataloghi aggiornati continuamente. Rispetto a queste iniziative formative vengono varati anche corsi di formazione interaziendale. Come già osservato nei paragrafi precedenti, la formazione interaziendale presenta probabilmente costi più elevati rispetto a quella aziendale (in termini di organizzazione, logistica, contestualizzazione dei contenuti), ma risulta strategica in termini di promozione della formazione in relazione ad una azione di dissodazione che viene fatta anche in contesti rigidi e sclerotizzati.

La prova che negli ultimi tempi la **qualità della formazione** sia cresciuta anche attraverso la **personalizzazione** dei corsi è data dal fatto che le imprese coinvolte in attività formativa non

solo continuano a domandare formazione, ma sembrano addirittura incrementare l'intensità e la frequenza delle iniziative⁵¹.

Un altro elemento di notevole interesse riguarda le **modalità di comunicazione interne all'impresa** che determinano l'emersione dei bisogni formativi. In questo senso, il catalogo della formazione funziona un po' da specchio per le allodole in quanto da modo a chi compila i cataloghi stessi con i fabbisogni dell'impresa (che spesso non è la persona più competente sull'argomento) di aderire ad azioni formative alle quali in prima battuta non avrebbe pensato. Esistono fabbisogni formativi latenti in azienda in quanto la consapevolezza di alcune necessità è posseduta solo da alcuni lavoratori che non sempre vengono chiamati ad esprimersi. Il problema è far sì che tali informazioni passino da tutti coloro che le detengono alla persona chiamata a compilare il catalogo-questionario. In tal senso la maggiore o minore capacità di far emergere la **domanda latente** non sta solo nella dimensione aziendale, ma anche nell'esistenza di canali di informazione formali ed informali; esistono piccole imprese molto attive che avendo attivato canali di comunicazione informali hanno capacità di rappresentare pienamente i propri fabbisogni. Secondo gli intervistati vanno quindi stimolati e **sostenuti i processi di comunicazione tra la persona che esprime formalmente i bisogni ed il resto dell'azienda**. Il referente della formazione in impresa che parla con i soggetti tecnici non ha mai una visione completa della situazione aziendale e dei relativi bisogni formativi; per poter avere tale visione deve effettuare una condivisione dal basso con tutti coloro che in azienda detengono informazioni a riguardo. Tali processi di condivisione sono generalmente informali, mentre risultano molto interessanti sperimentazioni di processi di condivisione di tipo formale⁵².

Secondo gli intervistati, le imprese non possiedono al proprio interno tutte le competenze per far emergere in modo autonomo la domanda formativa. E' **necessaria quindi una rete stabile di soggetti tecnici capaci di stimolare e supportare le imprese**. Per poter operare in maniera sistematica, i soggetti tecnici hanno bisogno di una continuità che permetta di offrire alle imprese da coinvolgere opportunità formative in ciascun semestre, in quanto in caso contrario si rischia di perdere il radicamento con il territorio. In questo senso, secondo gli enti intervistati, il principio di concorrenza a cui sembra tendere Fondimpresa con i suoi avvisi

⁵¹ E' vero, tuttavia, che l'incremento della domanda di formazione sembra dovuta all'opportunità di realizzarla in forma gratuita. In alcuni territori la quota di formazione finanziata arriva al 60%, contro il 40% di quella a pagamento; in altri si avvicina addirittura al 90%. Secondo gli intervistati, solo pochi anni fa le percentuali risultavano rovesciate a favore della formazione a pagamento.

⁵² A tale proposito una sperimentazione interessante è stata effettuata per i piani formativi a favore dei cassintegrati. In questa sperimentazione la procedura di coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte è stata la seguente: l'azienda ha messo sul tavolo alcune proposte e i lavoratori hanno espresso le proprie esigenze. Come in altri casi, tuttavia, il processo di consultazione dei lavoratori è andato dall'alto verso il basso: in effetti, anche rispetto a questa situazione le proposte messe sul tavolo dalle imprese risultavano piuttosto vincolate.

non funziona: infatti, il progetto non si limita agli 11 mesi di attività finanziata ma è funzione anche di tutte le attività di creazione e manutenzione sistematica della rete⁵³.

Gli enti coinvolti fanno anche notare che anche quando la rilevazione dei bisogni viene effettuata in maniera efficace **restano alcuni elementi difficili da diagnosticare, infatti:**

1) i fabbisogni sono espressi solo rispetto a lacune dell'impresa; 2) i lavoratori non sempre hanno capacità ed interesse ad autodiagnosticare bisogni formativi rispetto ad alcune competenze trasversali (ad esempio il lavoro di gruppo), con la conseguenza che sono allora i responsabili della formazione a decidere quali competenze sviluppare. In ogni caso, secondo gli intervistati, a prescindere dalla natura dei piani (territoriali o settoriali) i soggetti tecnici dovrebbero effettuare una analisi dei bisogni a trecentosessanta gradi: sarebbe infatti un errore attribuire ai piani settoriali (come vorrebbero le parti sociali di livello nazionale e locale) dei compiti di formazione rivolti unicamente alle competenze tecnico-specialistiche di settore.

Un altro punto sollevato dagli intervistati è che il sistema dei cataloghi e delle successive personalizzazioni dei corsi deve garantire che le **caratteristiche dei piani siano stabilite anche in funzione delle emergenze proprie delle diverse imprese;** proprio per questo motivo si giustificano le rilevazioni dei bisogni in corso d'opera ed il ruolo dei Comitati di Pilotaggio. Ciò è particolarmente vero nei casi degli Avvisi specialistici che non dovrebbero prevedere percorsi formativi generici come avviene in alcuni casi⁵⁴.

L'attività svolta dai consulenti in fase di rilevazione dei bisogni deve, comunque, lasciare liberi di scegliere gli imprenditori. Occorre pensare, infatti, che in generale **gli imprenditori conoscono molto bene le proprie imprese** e i processi che si verificano in azienda e proprio per questo vogliono poter decidere anche autonomamente. Secondo gli intervistati, in questo senso gli enti dovrebbero rappresentare il motore del sistema, promuovendo la formazione. Tale funzione sta operando in maniera efficace se si pensa che il messaggio di Fondimpresa solo di rado arriva direttamente alle aziende e che invece la domanda formativa sta crescendo proprio in conseguenza dell'attività svolta sistematicamente dai soggetti tecnici sui territori e sulle filiere. Gli enti di formazione domandano continuità a Fondimpresa proprio in relazione a questa attività sistematica di presidio sulle imprese a livello territoriale e settoriale e di ampliamento sistematico della base. In tal senso sono particolarmente ben visti i principi che Fondimpresa sembra voler introdurre riguardo alla valutazione e al rating degli enti formativi rispetto alle capacità dimostrate nel tempo attraverso lo sviluppo di piani formativi. Anche le

⁵³ In tal senso, la elaborazione di un progetto capace di competere in fase di selezione dei piani formativi rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per creare impatti positivi sulle imprese, i territori e i settori. Anche i criteri di valutazione dei piani adoperati dalle Commissioni di valutazione di Fondimpresa non sempre sembrano funzionali alla selezione dei progetti più efficaci: basti pensare ai punteggi assegnati agli accordi sul livello territoriale e settoriale che non tengono conto della qualità delle relazioni che si formano ai livelli locali e settoriali e della qualità del lavoro svolto dai Comitati di Pilotaggio.

⁵⁴ Ad esempio, rispetto al recente Avviso sulla formazione in contenuti ambientali ci si aspetta una formazione specifica contestualizzata alle situazioni aziendali e per questo "sostanziosa": i piani elaborati non sempre hanno queste caratteristiche.

relazioni bilaterali vanno coltivate sui territori e sui settori; se si costruiscono dei rapporti stabili e improntati alla serietà, i Comitati di Pilotaggio diventano strumenti preziosi per la qualità della formazione.

Il secondo modello di rilevazione dei bisogni (già definita buona pratica dalle associazioni di categoria) prevede visite in azienda ed è condotto attraverso **audit organizzativi** sulle diverse funzioni aziendali⁵⁵. Tale modello è risultato vincente per un altro ente tecnico datoriale, che si è specializzato proprio nella fase di contatto con le aziende, di analisi dei bisogni e di pianificazione della formazione; l'ente rileva e copre i bisogni formativi delle aziende del settore a 360 gradi e gestisce i piani formativi lanciati, svolgendo tra l'altro attività di broker della formazione nei confronti di docenti e società qualificati e sperimentati.

Secondo l'ente che ha descritto il modello, esistono peculiarità del settore meccanico: in particolare, nelle piccole imprese del settore manca la **consapevolezza dei bisogni** formativi e manca anche un vocabolario comune. In fase di elaborazione dei piani formativi bisogna avere presente che la formazione organica deve soddisfare allo stesso tempo imprese e lavoratori: nella rappresentazione della domanda formativa gli assenti sembrano essere le une e gli altri. Proprio per questo motivo occorre instaurare un dialogo sistematico con quelli che dovrebbero essere i beneficiari della formazione (attraverso comunicazioni telefoniche e visite in azienda) utilizzando un linguaggio coerente con quello utilizzato in azienda. L'ente tecnico datoriale intervistato effettua questa attività attraverso "**account manager**" che effettuano, insieme a coloro che in impresa sono chiamati alla identificazione formale dei bisogni formativi, una analisi puntuale dei diversi processi aziendali. Si effettua sistematicamente una attività finalizzata alla creazione di una cultura della formazione nelle imprese convincendo nel tempo i referenti aziendali che a fronte di problematiche e strategie aziendali (ad esempio restare sul mercato o aprire nuovi mercati) esistono risposte in termini di competenze da possedere e dei relativi percorsi formativi. Tale attività è finalizzata a definire i fabbisogni a livello macro; successivamente il docente attraverso la fase di micro-progettazione identifica i bisogni specifici dei lavoratori coinvolti (anche valutando le competenze possedute) e determina le caratteristiche da dare ai diversi corsi attivati.

Il terzo modello è un sistema di rilevazione in azienda che avviene attraverso **colloqui** finalizzati alla **pianificazione della formazione** nel medio periodo e che funziona anche attraverso la sperimentazione, valorizzazione e disseminazione di buone pratiche tra le diverse aziende. Questo modello si presta particolarmente bene per l'attività realizzata da un ente tecnico che ha partecipato al *focus* e che presenta un *know how* specializzato sulle competenze tecnico specialistiche delle imprese del settore di riferimento.

Per quanto riguarda **la rilevazione di bisogni formativi** si adoperano sistemi diversi: 1) presso le imprese "clienti" viene effettuata un'attività sistematica di visita in azienda finalizzata ad un lavoro di qualità per la determinazione dei bisogni formativi; 2) per quanto riguarda,

⁵⁵ Tale metodologia è analizzata in modo dettagliato nell'allegato 3 a pag. 139.

invece, le altre imprese è senz'altro più difficile instaurare gli stessi rapporti e svolgere un'analisi di elevata qualità.

Secondo l'ente è importantissima **l'attività di trasferimento** che l'ente tecnico può effettuare **tra imprese più strutturate e imprese più piccole**. In alcuni casi l'ente chiede ad aziende fidelizzate di provare alcune modalità progettuali sperimentali; successivamente, il consulente può partire da quelle esperienze e proporre anche alle piccole imprese tematiche e metodologie nuove, descrivendo esempi virtuosi e casi di successo.

Riguardo alle **competenze del personale dell'ente tecnico impegnato nella rilevazione dei bisogni formativi**, secondo gli intervistati è necessaria una conoscenza approfondita delle caratteristiche delle imprese del settore di riferimento al fine di poter avere credibilità rispetto agli interlocutori aziendali. In effetti, la componente tecnica nella formazione per le aziende di alcuni settori meccanici pesa per almeno l'80% delle attività realizzate nei periodi più recenti. Naturalmente parte del personale impegnato in alcuni casi può vantare competenze ampie e differenziate sia rispetto ai processi produttivi del settore sia rispetto alle metodologie formative.

5.3.3.4 Il punto di vista dei soggetti tecnici sindacali

Due ulteriori modelli di rilevazione dei bisogni formativi sono stati sperimentati e descritti da un ente tecnico sindacale.

A livello regionale, ai fini dell'analisi dei bisogni e dell'animazione del territorio è stato realizzato, di concerto con altri enti sindacali, un **catalogo** che viene aggiornato annualmente. Le decisioni circa i contenuti e le modalità formative proposti nel catalogo vengono prese attraverso procedure di concertazione che poi sono state fatte proprie dalla Regione nell'ambito dell'Asse Adattabilità del POR.

In questo modello il catalogo si sposa con **visite in azienda** realizzate dall'ente formativo insieme a soggetti - di quella che è stata definita la rete locale - già inseriti nel tessuto produttivo del territorio (principalmente commercialisti e consulenti del lavoro). In questa situazione, il catalogo può rappresentare uno strumento a supporto del colloquio, sebbene in questa attività di relazione diretta solitamente si cominci proponendo attività di formazione obbligatoria e, solo una volta fidelizzate le imprese, si passi ad attività di formazione specialistica.

E' interessante sottolineare che durante i corsi di formazione di base organizzati dall'ente, i contatti che si sono creati tra impresa e soggetti tecnici hanno permesso l'emergere di **ulteriori fabbisogni** non solo da parte dei datori di lavoro ma anche da parte degli stessi lavoratori. Uno dei bisogni più spesso sollevati è quello relativo ad una formazione finalizzata all'assunzione di comportamenti sicuri sul lavoro.

A livello nazionale, è in corso un'azione di sistema promossa sul fondo FAPI nell'ambito della quale parti datoriali e sindacali effettuano una attività di **analisi dei bisogni** agendo sulle stesse imprese e condividendo il set di strumenti. Vengono intervistati sia l'imprenditore che

alcuni lavoratori con ruoli di responsabilità e che possiedono informazioni sul sistema aziendale, sul personale e sui relativi fabbisogni. E' prevista una restituzione completa di quello che emergerà dall'analisi.

5.3.3.5 Il punto di vista delle imprese e dei lavoratori

Anche i **lavoratori** sono stati intervistati sulle proprie esperienze in fase di analisi dei bisogni formativi. Gli intervistati, pur essendo lavoratori con responsabilità dirigenziali, hanno dichiarato di non aver consapevolezza dei processi di analisi dei bisogni, in quanto le scelte sono state effettuate direttamente dagli imprenditori.

Come nel paragrafo precedente le opinioni e gli apporti alla discussione delle diverse **imprese** sono stati organizzati in un box tecnico. In questo caso i temi trattati hanno riguardato il processo di pianificazione della formazione in azienda e le esperienze realizzate con gli attori dell'offerta formativa.

Box tecnico 2: le imprese, la pianificazione della formazione in azienda e la consulenza dei soggetti tecnici

Impresa D

Le **modalità con le quali viene eseguita l'analisi dei bisogni formativi in azienda** e la successiva pianificazione della formazione sono le seguenti: il capo formula un piano strategico; il piano stesso definisce le competenze necessarie in azienda; successivamente si stabilisce quali delle competenze dovranno essere acquisite attraverso nuove assunzioni e quali dovranno essere formate; infine il capo decide chi saranno i lavoratori da formare e su quali competenze.

Rispetto alle **tipologie di formazione** è possibile segmentare la domanda in tre classi: 1) formazione di breve periodo, che è fatta internamente e il cui obiettivo è insegnare a qualcuno a fare qualcosa; 2) formazione di medio periodo, con la quale si intraprende un percorso che nel medio periodo determinerà competenze nuove; 3) formazione di lungo periodo, che non determina risultati in termini operativi ma fa crescere l'impresa nel lungo periodo (quest'ultima tipologia di formazione è sottovalutata). Ad esempio, supportare una formazione permanente (magari di carattere universitario) per i propri dipendenti è particolarmente utile nel lungo periodo in quanto l'esito è poter contare su ingegneri già fidelizzati e "formati al lavoro".

Nell'**interazione dell'impresa con i soggetti tecnici esterni** si può rilevare che i cataloghi generalmente presentati dall'offerta formativa non solo non sono segmentati in relazione ai settori economici, alla tipologia di competenze, ai target della formazione, ma molto spesso risultano di difficile interpretazione per i referenti aziendali. Inoltre, i corsi a catalogo risultano indigesti; possono funzionare quando si tratti di corsi interaziendali realizzati tra imprese con esigenze comuni. Questo tipo di formazione, tuttavia, non deve essere proposto dalla persona che in azienda si occupa della compilazione del formulario ma deve nascere dall'iniziativa di un imprenditore che coinvolge le altre imprese con un giro di telefonate.

Impresa F

Il caso dell'impresa D di una **pianificazione** così formale è, rispetto al panorama delle piccole imprese meccaniche, un caso più unico che raro. Nell'impresa F il sistema di pianificazione è senz'altro più informale.

Rispetto invece all'**interazione dell'azienda con i soggetti tecnici** della formazione è possibile osservare che alcune delle difficoltà, manifestate dalle aziende del settore nell'accettare la consulenza in fase di analisi dei bisogni, dipendono dalle caratteristiche e dalla storia delle imprese stesse. Infatti, si tratta principalmente di piccole imprese familiari nelle quali l'imprenditore ha una storia di successo e non crede che persone e organizzazioni esterne possano insegnargli qualcosa sulla sua azienda. Tale fastidio per la consulenza esterna rappresenta in realtà una perdita di opportunità importanti e quindi nel medio periodo un vincolo alla crescita di queste imprese.

Impresa G

L'imprenditore in fase di **pianificazione** della formazione si confronta con i suoi collaboratori più stretti. Nel caso dell'Impresa G, l'imprenditore (ex operaio) ha una certa sensibilità nel definire i bisogni formativi; tuttavia, è ovvio che al crescere del numero dei dipendenti occorre aumentare il coinvolgimento dei responsabili di reparto.

Rispetto alle **esperienze realizzate con l'offerta formativa**, sembrano aver funzionato piuttosto bene i corsi scelti dal catalogo dell'Università.

Impresa H

Per la **pianificazione** della formazione, in tutte le imprese patronali, decide la direzione industriale; la direzione agisce tenendo presenti gli equilibri da mantenere.

Rispetto alle **modalità formative**, generalmente vengono preferiti i corsi aziendali; i corsi interaziendali possono risultare utili quando diventi non economico realizzare corsi a livello aziendale in quanto non si raggiunge un minimo di discenti.

Impresa C

In fase di **pianificazione** della formazione, la decisione circa i partecipanti del corso viene presa dal responsabile della funzione o del reparto; anzi molto spesso è il responsabile che viene avviato alla formazione e che porta con sé la persona professionalmente più vicina (definito nel corso del focus il "cocchino"). A valle della formazione ricevuta spesso il responsabile della funzione o del reparto effettua una formazione a cascata per la sua squadra.

Impresa E

In fase di **pianificazione** della formazione, i processi di formulazione dei bisogni e la pianificazione della formazione avvengono nell'impresa E attraverso processi intermedi tra un approccio informale ed uno evoluto (che preveda l'elaborazione di un piano strategico). La decisione sui partecipanti spetta a chi ha fatto emergere la domanda formativa. La domanda emerge di volta in volta dalla linea o dalla direzione. La decisione finale spetta comunque alla direzione.

Rispetto all'**offerta formativa**, l'esperienza realizzata con i corsi dell'Università è stata positiva.

5.3.3.6 Il punto di vista della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato

L'analisi sviluppata nell'ambito del *focus* con la Commissione bilaterale nazionale ha teso a spostare l'attenzione dalle alternative tecniche per la rilevazione dei fabbisogni puntuali delle imprese (catalogo o visite in azienda) alla costruzione di organismi e metodologie capaci di ricostruire quadri e scenari settoriali funzionali a fornire indirizzi per una formazione veramente utile per le aziende e per i lavoratori.

Per i rappresentanti sindacali, infatti, non sembra rilevare particolarmente l'uso del catalogo o di strumenti differenti; rileva, piuttosto, l'adeguatezza degli strumenti. Più ancora degli strumenti sono **importanti le idee e gli indirizzi**: occorre pensare, allora, a meccanismi capaci di cogliere il fabbisogno e indirizzare imprese e enti formativi verso iniziative utili⁵⁶. I progetti presentati su Fondimpresa sono, invece – salvo alcune eccezioni⁵⁷ – molto spesso prodotti del "copia incolla" e, nonostante in molti casi gli enti abbiano le capacità utili per dotare di competenze i lavoratori e creare valore in azienda, gli esiti di questa formazione sono tuttora scarsi⁵⁸. Alcuni progetti risultano poi addirittura contrari alla logica di una formazione utile allo stesso tempo per imprese e lavoratori⁵⁹.

⁵⁶ Ad esempio uno dei più grandi successi per progetti legati all'occupabilità è stato il lancio di un corso per meccanici di biciclette che ha determinato una occupazione di tutti i corsisti. In questo caso ci è voluto qualcuno che notasse la mancanza di questa figura rispetto ad un risveglio nell'utilizzo di questo mezzo.

⁵⁷ Tra i diversi piani settoriali esaminati caratteristiche un po' differenti ha avuto un piano presentato da ELIS che era finalizzato a formare la figura professionale dell'antennista SKY. Una formazione di questo tipo è tale da determinare benefici concreti per i lavoratori.

⁵⁸ Tra le criticità proprie dei piani finanziati da Fondimpresa la parte sindacale della Commissione rileva le seguenti: 1) i corsi per gli operai difficilmente hanno le caratteristiche per dotare il lavoratore di competenze ampie, tali da farne ad esempio un "meccanico"; 2) sembra ridursi la quantità di formazione rivolta agli operai; 3) i corsi riguardano spesso competenze di base erogate in maniera tale da non arricchire i lavoratori. Ad esempio per quanto riguarda

Secondo la componente sindacale, gli **obiettivi da perseguire** sono pertanto due: 1) realizzare delle **antenne** capaci di rilevare **fabbisogni concreti per lavoratori ed imprese**⁶⁰; 2) porre dei **paletti rispetto alle caratteristiche dei progetti da finanziare**.

Gli enti tecnici di matrice sindacale, presenti al focus in funzione di supporto ma anche di contraddittorio, concordano sul fatto che l'offerta formativa sia spesso distante dai bisogni reali delle imprese e dei lavoratori⁶¹. Proprio per questo motivo alcune strutture tecniche sindacali stanno lavorando insieme per costituire delle **antenne sul territorio**, nella logica di fornire alle relative organizzazioni sindacali il supporto tecnico. I lavori sono tuttora in corso ma si ha la sensazione che la sinergia tra le diverse competenze possa costituire un elemento vincente.

La parte datoriale della Commissione bilaterale nazionale riprende e rafforza la prima osservazione relativa ai metodi di analisi dei bisogni in azienda. In effetti non è un problema di efficacia relativa dei **diversi metodi di analisi dei fabbisogni**: i bisogni possono essere indotti anziché rilevati sia attraverso i cataloghi sia attraverso le visite in azienda⁶².

Vi è pieno accordo anche sul fatto che **servono strumenti differenti da quelli normalmente utilizzati per la progettazione dei piani formativi**. In effetti, per poter formulare dei piani innovativi e utili ai lavoratori e alle imprese occorre conoscere il mercato. Le analisi dei bisogni formulate a livello dei piani, preziose per la costruzione dei Piani stessi, non si prestano a formulare una quadro del mercato a livello settoriale o territoriale; per questo scopo servirebbero analisi più strutturate⁶³. Promotori di questi lavori di analisi potrebbero essere le parti sociali.

Tuttavia, le **soluzioni a questo riguardo possono essere molteplici** e i membri della Commissione bilaterale nazionale sembrano avere **posizioni diverse**. Infatti, mentre la parte datoriale ritiene che sarebbe utile **mettere a fattor comune tutte le fonti, le informazioni, le attività** che possano accrescere la conoscenza del sistema sui fenomeni in atto, i soggetti tecnici di matrice sindacale ritengono che al fine di andare oltre le dichiarazioni di principio

l'informatica è molto difficile che i corsi siano tali da dotare le imprese delle competenze necessarie alla creazione di prodotti informatici.

⁵⁹ Molti progetti sono indirizzati, invece, a realizzare innovazione gestionale e di processo; il rischio per alcuni di questi progetti è che venga pianificata una formazione utile solo per l'impresa e addirittura tale da mettere a rischio i lavoratori. Sono stati presentati un gruppo intero di progetti che erano mirati a ottenere la massima flessibilità del lavoro in azienda; ovviamente questi ultimi progetti non sono stati sottoscritti dalla Commissione bilaterale nazionale .

⁶⁰ Anche la costruzione di eventuali cataloghi dovrebbe probabilmente essere orientata alla costruzione di figure professionali spendibili sul mercato; bisognerebbe quindi recuperare i modelli formativi dei salesiani o dell'Istituto Gerini che erano capaci di determinare competenze direttamente spendibili.

⁶¹ Esiste inoltre un gap informativo delle imprese riguardo all'offerta esistente.

⁶² Proprio per questo una delle esperienze realizzate su Piste è stata quella di spingere le imprese a dotarsi di un tecnico esperto nell'utilizzo dei fondi interprofessionali

⁶³ Ciò senza dover arrivare alla complessità e ai livelli di spesa delle analisi dei bisogni finanziate sui POM del Ministero del Lavoro a partire dagli anni '90. Sui diversi territori esistono, infatti, numerose indagini sui bisogni (frutto del lavoro di enti formativi, organismi bilaterali, agenzie del lavoro etc.); il problema è trarre sistematicamente alcune indicazioni (quali momento di sintesi delle diverse analisi fatte in forma episodica) che siano messe a disposizione di tutti.

sulla cultura della bilateralità bisogna **far sì che le antenne di cui sopra funzionino in maniera bilaterale**⁶⁴, in modo da costruire strumenti di analisi dei bisogni comuni e per definire standard di intervento⁶⁵. Secondi i sindacati, inoltre, se si vuole agire rispetto ai momenti di analisi dei bisogni e di contrattazione della formazione a livello aziendale, occorre anche stabilire come intervenire e al riguardo potrebbe essere utile riprendere l'enciclopedia di Fondimpresa che definiva orientamenti e linee guida in questo senso. Per i rappresentanti sindacali, sarebbe allora interessante il lancio **presso Fondimpresa di azioni di sistema** che finanziassero organizzazioni bilaterali di questo tipo **che riuniscano una serie di soggetti in grado di sviluppare analisi dei bisogni a livello settoriale o territoriale**⁶⁶.

La sigla sindacale ascoltata in un secondo momento conferma l'utilità di un'antenna tecnica composta da **quattro soggetti** (uno confindustriale e tre sindacali) che costituendosi in ATI o in altra forma di associazione svolga un'attività di analisi dei bisogni finanziata di volta in volta sui diversi progetti approvati⁶⁷. A tale sistema potrebbero aderire tutti i proponenti di progetti settoriali della meccanica. I rappresentanti concordano anche sul fatto che le attività di analisi dei bisogni formativi andrebbero pensate come **azioni di sistema** e non come azioni nell'ambito dei singoli progetti. Le parti sociali, infatti, hanno in mente un'attività diversa da quella comunemente realizzata dagli enti formativi. Gli strumenti quali il catalogo sono profondamente differenti da una strumentazione scientifica che potrebbe utilmente essere messa a punto⁶⁸. In effetti una ulteriore osservazione è che occorrerebbe sviluppare l'analisi a livello del sottosectore in quanto non esistono bisogni comuni a tutto il settore meccanico.

⁶⁴ Mancano, infatti, momenti di regia e coordinamento tra le parti sociali e i relativi referenti tecnici per ragionare su queste tematiche.

⁶⁵ In altri fondi si sta pensando di eliminare dalla fase di progettazione il momento dell'analisi dei bisogni ma parallelamente si sta rafforzando l'ente bilaterale deputato a questa attività. Un soggetto di questo tipo, tra le altre cose, potrebbe definire un'idea di sviluppo del settore per facilitare l'orientamento delle imprese alla formazione. La selezione dei progetti avverrebbe in questo caso attraverso criteri di valutazione tali da determinare il valore creato dalla formazione rispetto agli indirizzi determinati. Si determinerebbe quindi un percorso di questo tipo (che potrebbe essere chiamata filiera del valore): 1) determinazione di un'idea di sviluppo del settore; 2) identificazione di progetti capaci di portare valore in azienda attraverso la formazione di competenze coerenti con quell'idea di sviluppo; 3) assegnazione di bollini di qualità a coloro che abbiano realizzato iniziative formative che hanno creato valore per le aziende; 4) certificazione delle competenze acquisite per il lavoratori.

⁶⁶ In passato è stato realizzato un lavoro con Fondartigianato sulla evoluzione dei bisogni riferiti alla cantieristica e ai nuovi materiali; il lavoro fu affidato all'Università e diede risultati interessanti.

⁶⁷ Volendo ragionare, invece, su un'attività di analisi dei bisogni realizzata nell'ambito dei progetti si può affermare che: su un progetto da 600.000 euro il 12% circa viene imputato proprio per le attività di analisi dei bisogni, monitoraggio e valutazione. Se i progetti approvati nel settore della meccanica sono stati circa 15, ciò determina un budget per le attività di analisi dei bisogni e monitoraggio pari a circa 1.000.000 di euro. Svolgendo sistematicamente l'attività di analisi dei bisogni e monitoraggio il budget necessario sarebbe in effetti inferiore a quella cifra. In effetti in questi anni i sindacati e le associazioni datoriali hanno realizzato attività di ricerca anche in maniera molto spartana. Ad esempio furono chiesti 700.000.000 di lire per portare a sistema una indagine realizzata attraverso questionari quando l'attività avrebbe potuto essere realizzata dagli stessi operatori delle parti sociali a costi risibili.

⁶⁸ Ancora una volta si tratta di qualcosa di diverso dai vecchi sistemi di analisi dei bisogni finanziati sui POM del Ministero del Lavoro negli anni '90 e affidati alle parti sociali. Quelle analisi, infatti, sono state realizzate da soggetti

Una soluzione parzialmente differente dalla antenna tecnica bilaterale, finalizzata a compendiare le due logiche di analisi (quella a livello di micro settore e quella a livello di azienda), potrebbe essere rappresentata da un **sistema misto** in cui si preveda una fase di **analisi** a livello dei sottosettori ed una fase di analisi presso le singole imprese. La prima fase potrebbe essere svolta: 1) dagli enti formativi che però poi la dovrebbero anche divulgare; 2) dalle parti sociali⁶⁹ attraverso azioni di sistema per l'utilizzo da parte di tutti gli enti formativi interessati. La seconda fase potrebbe, invece, essere svolta dagli enti di formazione.

Rispetto **all'analisi dei bisogni**, comunque, sarebbe preferibile un'azione di sistema specifica e ricorrente in modo da realizzare diverse sezioni dell'analisi nelle commesse che si succedono nel tempo. In ciascuna commessa sarebbero quindi previste una fase di manutenzione e aggiornamento delle analisi già sviluppate ed una fase di ampliamento. Tale metodo sembra particolarmente coerente con un settore articolato come quello della meccanica.

5.3.3.7 Buone pratiche

L'analisi realizzata nei paragrafi precedenti ha dimostrato come, relativamente al *know how* circa i modelli di analisi dei fabbisogni nelle imprese, sono senz'altro gli enti formativi a poter vantare una maggiore esperienza operativa. Nei paragrafi relativi ai punti di vista degli enti formativi datoriali e sindacali, infatti, i diversi modelli utilizzati erano già stati presentati come buone pratiche in relazione a procedure finalizzate al perseguimento della qualità formativa o addirittura ai risultati conseguiti.

Pertanto, in questo paragrafo verranno brevemente riprese le caratteristiche dei processi di analisi dei bisogni formativi già esaminati che fanno di tali modelli buone pratiche, nonché le esperienze di successo realizzate.

Rispetto alla prima buona pratica esaminata, quella relativa alla rilevazione dei bisogni attraverso catalogo e successiva personalizzazione dei corsi, possono essere sottolineati i seguenti elementi:

- la **definizione del modello in due fasi**: la prima di rilevazione dei fabbisogni formativi attraverso un catalogo che crei un lessico condiviso tra imprese e soggetti tecnici; la seconda nell'ambito della quale docenti affidabili realizzino un'attività di personalizzazione dei corsi;
- l'utilizzo di un **catalogo estremamente ampio e aggiornato**, capace di far emergere anche fabbisogni competenziali latenti per l'impresa;
- l'utilizzo di **docenti con elevatissime competenze**, capaci di realizzare una personalizzazione dei corsi sulla base dei bisogni puntuali dell'azienda e dei lavoratori coinvolti nella formazione.

tecniche che poi hanno solo chiesto un'approvazione formale dei modelli e dei risultati alle parti. Ad oggi gli esperti di domanda professionale e formativa a livello di settore sono proprio nei sindacati.

⁶⁹ Le azioni proposte prevedono, comunque, l'utilizzo di tecnici scelti dalle parti sociali che realizzino le attività.

Per quanto riguarda, invece, il sistema di rilevazione attraverso audit organizzativi, gli elementi che ne fanno una buona pratica possono essere così sintetizzati:

- **analisi puntuale dei diversi processi aziendali** finalizzata all'individuazione di spazi di miglioramento dei processi stessi in funzione delle strategie dell'impresa;
- **metodo maieutico** che tende a far rilevare i bisogni direttamente al referente aziendale evitando che sia il consulente a individuare per deduzione i fabbisogni;
- utilizzo di una **comunicazione e di un lessico estremamente empatico con quelli prevalenti in azienda**, capaci di trasformare un'analisi tecnica in un colloquio;
- **fidelizzazione delle imprese** attraverso una relazione stabile e sistematica tesa alla creazione di una cultura della formazione nelle imprese, convincendo nel tempo i referenti aziendali che a fronte di problematiche e strategie aziendali (ad esempio restare sul mercato o aprire nuovi mercati) esistono risposte in termini di competenze da possedere e dei relativi percorsi formativi;
- individuazione di docenti che effettuino una **micro-progettazione**, identificando i bisogni specifici dei lavoratori coinvolti (anche valutando le competenze possedute) e determinando le caratteristiche da dare ai diversi corsi attivati.

Infine, alcuni casi di successo aiutano a interpretare le caratteristiche proprie del modello di rilevazione in azienda che avviene attraverso colloqui finalizzati alla pianificazione della formazione nel medio periodo:

- relativamente alle **analisi puntuali** effettuate **presso le imprese "clienti"**, può essere ricordato il caso di una grande impresa siderurgica per la quale è stata realizzata una mappatura completa dei bisogni di tutti i lavoratori; si è trattato di un lavoro enorme che è stato premiato in quanto il progetto è stato uno dei più apprezzati;
- relativamente alla **sperimentazione di modalità progettuali innovative** presso aziende fidelizzate, un esempio è costituito dall'utilizzo di metodologie formative fortemente partecipate anche sul tema della sicurezza, che hanno stimolato i lavoratori a parlare di sicurezza, identificando rischi e proponendo soluzioni. Le esperienze compiute mostrano ancora paure e resistenze da parte dei lavoratori, ma allo stesso tempo si possono segnalare casi di successo come, ad esempio, il caso di un'azienda vicentina in cui un lavoratore ha proposto una innovazione (una passerella che potrebbe diminuire i rischi) e l'imprenditore sta valutando la fattibilità del progetto;
- rispetto **all'attività di trasferimento** che l'ente tecnico può effettuare tra imprese più strutturate e imprese più piccole, un esempio applicato alle tematiche della sicurezza è rappresentato dal passaggio "dall'adeguamento al bisogno cogente alla presa di coscienza del lavoratore"; si alza il livello qualitativo della formazione e si passa dalla definizione degli aspetti tecnici ad un lavoro sulla cultura e sui comportamenti;
- rispetto all'utilità della promozione di attività di *follow up*, un esempio di questa attività può essere ravvisato nei corsi relativi alla manutenzione macchine con i relativi *follow up*.

5.3.3.8 *Proposte per il miglioramento del sistema*

Numerose sono state le proposte per il miglioramento dei sistemi di analisi dei bisogni formativi elaborate dai diversi attori intervistati e riportate fedelmente nei paragrafi precedenti; in questa sezione può essere utile, tuttavia, sintetizzare il complesso delle proposte formulate nell'ambito del *focus* effettuato con la Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato in quanto queste vanno oltre la valorizzazione di buone pratiche esistenti definendo un modello di analisi dei bisogni a livello sia macro (di sotto-settore) che micro (aziendale) capace di individuare scenari e indirizzi di utilità concreta per aziende e lavoratori.

La parte sindacale della Commissione bilaterale nazionale stabilisce due obiettivi: 1) realizzare delle **antenne** capaci di rilevare **fabbisogni concreti per lavoratori** ed imprese; 2) porre dei **paletti rispetto alle caratteristiche dei progetti da finanziare**; questi devono soddisfare i bisogni sia delle imprese che dei lavoratori.

Secondo la parte sindacale, per il funzionamento dell'antenna servono strumenti differenti da quelli normalmente utilizzati per la progettazione dei piani formativi, in quanto per poter formulare dei piani innovativi e utili ai lavoratori e alle imprese occorre conoscere il mercato. Le analisi dei bisogni formulate a livello dei piani, preziose per la costruzione dei piani stessi, non si prestano a formulare un quadro del mercato a livello settoriale o territoriale; per questo scopo servirebbero **analisi più strutturate**. Promotori di questi lavori di analisi potrebbero essere le parti sociali.

L'obiettivo è far sì che le antenne **funzionino in maniera bilaterale** in modo da costruire (o mettere a sistema) **strumenti di analisi dei bisogni comuni** e definire standard di intervento. Rispetto ai momenti di **analisi dei bisogni e di contrattazione della formazione a livello aziendale**, se si vuole agire occorre anche stabilire come intervenire: potrebbe essere interessante, ad esempio, riprendere l'enciclopedia di Fondimpresa che definiva orientamenti e linee guida in questo senso.

Ulteriori elementi necessari per l'instaurarsi di un circolo virtuoso sono: l'emergere di un **sistema di soggetti tecnici** capaci di mettere a punto un'offerta formativa adeguata e il riconoscimento della formazione da parte di imprese e lavoratori attraverso **meccanismi di certificazione**. Sarebbe interessante, allora, il **lancio presso Fondimpresa di azioni di sistema** che riuniscano una serie di soggetti in grado di sviluppare analisi dei bisogni a livello settoriale o territoriale.

5.3.4 *Attività di analisi dei bisogni ex ante ed in corso d'opera*

5.3.4.1 *Il punto di vista delle associazioni datoriali di categoria*

Il modello teorico di Fondimpresa di una **analisi dei fabbisogni in due fasi corrisponde** pienamente a quanto effettivamente realizzato nei **piani formativi promossi dalle associazioni datoriali** di categoria coinvolte nell'analisi. I rappresentanti di tali associazioni

sottolineano che, a prescindere dalla possibilità di ricorrere alle progettazioni di periodo, i piani da loro promossi presentano una notevolissima operatività già nei progetti di massima. Per tale motivo, le modifiche che intervengono tra l'analisi dei fabbisogni di massima e quella di dettaglio (che impone una modificazione nel progetto originario tramite le progettazioni di periodo) dipendono anche e soprattutto dai tempi che intercorrono tra la presentazione del progetto e la sua approvazione. Tuttavia, gli stessi intervistati ammettono di non essere particolarmente addentro ai meccanismi tecnici che regolano la presentazione dei piani e che in futuro possa essere utile effettuare ulteriori ragionamenti sulle modalità di utilizzo dei finanziamenti concessi per la analisi dei bisogni in itinere.

5.3.4.2 Il punto di vista delle organizzazioni sindacali

Secondo i rappresentanti sindacali intervistati, ad oggi l'attività di **analisi dei bisogni finanziata nell'ambito delle attività preparatorie e non formative del piano formativo**, è considerata nella maggior parte dei casi come la quota di margine degli enti di formazione: tale situazione è rafforzata in termini negativi da una mancanza di concorrenza tra gli enti proponenti potenzialmente titolari di progetti "Fondimpresa". Recentemente, tuttavia, l'allargamento del mercato ha comportato in molti casi effetti positivi soprattutto riguardo alla qualità e alla quantità delle relazioni tra gli enti di formazione e le imprese beneficiarie.

5.3.4.3 Il punto di vista dei soggetti tecnici datoriali

Il sistema di Fondimpresa che prevede l'inserimento una voce di budget dedicata alla analisi puntuale dei bisogni in itinere appare molto opportuna per gli operatori degli enti formativi datoriali, **retribuendo un'attività che in molti di questi enti è svolta presso le imprese in modo sistematico e continuativo**⁷⁰.

Secondo gli intervistati, è importante che Fondimpresa preveda voci di budget relative a questa attività, anche se poi per gli enti di formazione esiste un vincolo a livello globale rappresentato dal massimale di costo ora/corso stabilito da Fondimpresa e pari a 165 euro.

5.3.4.4 Il punto di vista della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato

Secondo i rappresentanti della Commissione bilaterale nazionale, il sistema Fondimpresa di promuovere **due diversi momenti di analisi dei bisogni** (ex ante ed in itinere) risulta necessario in quanto dal progetto di massima alla realizzazione del progetto cambiano moltissimi elementi e soprattutto possono cambiare le imprese. L'analisi dei bisogni in corso d'opera permette di effettuare progettazioni di massima coerenti con le necessità di tutte le imprese coinvolte.

⁷⁰ Per alcuni degli enti intervistati l'attività può essere così schematizzata: a) analisi del contesto; b) schede di rilevazione dei bisogni; c) *focus group* di approfondimento.

5.3.4.5 Buone pratiche e proposte di miglioramento delle attività

Dall'analisi svolta su questo punto non sembrano emergere né buone pratiche degne di nota né proposte particolarmente interessanti per sfruttare al meglio i meccanismi predisposti da Fondo.

5.3.5 Mutamenti tecnologici e di mercato ed analisi dei bisogni formativi

5.3.5.1 Il punto di vista delle associazioni datoriali di categoria

Rispetto alla possibilità di varare una formazione in funzione delle **modifiche** che intervengono sul mercato, secondo alcuni dei rappresentanti delle associazioni datoriali di categoria coinvolte la crisi è uno degli elementi che modifica maggiormente il contesto formativo. La domanda formativa si modifica, in questo senso, anche in funzione dell'urgenza di intraprendere determinate politiche. Se la situazione è stabile, la domanda si concentra soprattutto su competenze tecnico-specialistiche; in fase di crisi e di rapidi mutamenti di mercato diventa necessario per le aziende varare progetti di innovazione delle prassi aziendali.

Tra le diverse politiche intraprese dalle aziende in situazioni di crisi, quella tipica è la ricerca di nuovi mercati; in queste fasi sono particolarmente richiesti i servizi di internazionalizzazione. Alcune associazioni datoriali territoriali hanno aperto, a questo proposito, uno sportello BRIC; vi sono infatti una serie di servizi che le imprese si aspettano dalle associazioni industriali e che fino a qualche anno venivano offerti a pagamento, mentre ora sono compresi nell'ambito della quota associativa.

5.3.5.2 Il punto di vista dei soggetti tecnici datoriali

Alcuni decisori degli enti formativi fanno notare che, in situazioni di crisi la variabile più rilevante è se l'impresa riesca a restare sul mercato o meno. Per questo motivo, se la crisi rende primari gli obiettivi di ottimizzazione dei processi e di efficienza aziendale, potranno essere proposti o richiesti corsi su produzione snella, *just in time*, etc.

Secondo gli enti datoriali, un elemento che si modifica con la crisi e che impatta fortemente sulla formazione è il clima interno azienda-sindacato. Un peggioramento del clima può determinare anche il postponimento o la rinuncia ad azioni formative pianificate. Rispetto ai contenuti, invece, la crisi determina la necessità di aprire nuovi mercati: obiettivi di questo tipo generano soprattutto richieste in termini di formazione linguistica, ma i bisogni aziendali sono più ampi e comprendono ricognizioni di mercato, ricerca di dati, identificazione di modelli di successo. Tuttavia, non sempre la necessità di competenze si tramuta in bisogno di formazione; in alcuni casi, infatti, emergono fabbisogni di consulenza ed esistono casi in cui alcuni docenti di qualità riescono a svolgere il doppio ruolo di formatore e consulente.

Rispetto ai servizi di consulenza offerti dalle associazioni industriali, alcuni degli enti formativi fanno notare che, allo stato attuale dei fatti, è molto raro trovare situazioni nelle quali le associazioni forniscono alle imprese servizi di consulenza, anche semplicemente in termini di

identificazione di consulenti di qualità per i diversi servizi potenzialmente richiesti dalle imprese. Secondo gli enti, questo dovrebbe essere invece uno dei ruoli delle associazioni industriali e sarebbe quindi importante incentivare la produzione di tali servizi, anche perchè le attività formative finalizzate alla internazionalizzazione (offerte dagli enti formativi) non collidono con le attività di sportello realizzate dalle associazioni. In questo senso, può essere utile pensare alla erogazione di seminari brevi sull'argomento organizzati dalle associazioni e all'erogazione di formazione specialistica (realizzata da enti con competenze tecniche adeguate) per le eventuali esigenze di approfondimento manifestate dalle imprese.

5.3.5.3 *I punto di vista delle imprese e dei lavoratori*

Il tema delle modificazioni del settore e della conseguente domanda di formazione ha dato modo alle imprese intervenute di raccontare le scelte fatte, le esperienze realizzate e gli esiti conseguiti rispetto a quelli attesi. I risultati del colloquio, che si è svolto nell'ambito del *focus*, sono riportati sinteticamente nel box tecnico riportato di seguito.

Box Tecnico 3: Evoluzione del settore, aspettative relative agli esiti formativi e domanda ed esperienze formative

Impresa F

Per quanto riguarda gli **esiti attesi**, la formazione dovrebbe impattare sull'operatività quotidiana dell'impresa, magari introducendo processi nuovi e sensibilizzando il personale ad un contesto in continuo mutamento. Tali aspettative si determinano in relazione ad una situazione di crisi che pone alle aziende due opzioni: a) un processo di strutturazione forte sui mercati internazionali; b) un decremento dei fatturati e della produzione nell'ordine del 30-40%. Proprio per questo Impresa F ha richiesto un corso sulla "lean production" per rispondere in maniera più veloce e flessibile ai mutamenti di mercato.

Oltre ai su citati **decrementi nei fatturati** sono cambiati anche i margini. In relazione a tutto questo occorre cercare nuovi mercati, ma si tratta di un obiettivo alquanto arduo reso ancora più difficile dalla mancanza strutturale di competenze linguistiche propria del nostro Paese.

Si avverte la necessità di **competenze per la lingua inglese**, ma anche di altre lingue meno diffuse come ad esempio il tedesco. La necessità di sviluppare competenze linguistiche è ulteriormente incrementata dal fatto che la lingua italiana non viene difesa come lingua veicolare in contesti internazionali neanche dalle nostre istituzioni.

Impresa D

Il problema delle **competenze linguistiche** è molto diffuso e vale anche per l'Impresa D, secondo la quale il problema va fatto risalire in larga parte a motivazioni di tipo politico-istituzionale: infatti, nelle scuole non entrano insegnanti madre-lingua ma piuttosto laureati in lingue che spesso non hanno competenze sufficienti nella lingua parlata. Laddove poi esistano competenze didattiche particolari, il rischio è che i docenti migliori vadano in conflitto con i colleghi anche per questioni metodologiche. Sarebbe necessario far pressione sulle scuole per modificare questa situazione.

Altro elemento che crea difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi dei corsi di **formazione linguistica** in azienda è l'età dei partecipanti: è molto difficile l'apprendimento delle lingue per persone sopra i 25 anni. Per questo l'azienda ha investito nell'ambito delle competenze linguistiche in maniera particolare offrendo vacanze studio ai lavoratori a spese dell'azienda.

Nelle imprese che hanno una forte **vocazione all'esportazione**, diventano utili anche micro-competenze linguistiche come ad esempio il parlare inglese con un "non-madrelingua inglese".

Impresa G

Impresa G, ad oggi ha realizzato **corsi di comunicazione** per il personale finalizzati a migliorare le modalità di relazione con gli altri (sia all'interno che all'esterno dell'azienda). Il corso ha riguardato tutti i diversi aspetti della comunicazione, anche quella non verbale. Questo tipo di competenze è particolarmente importante per il personale che ha essenzialmente una formazione di tipo tecnico e ingegneristico.

Opportunità formative esistono rispetto a moltissimi contenuti; occorre, tuttavia, stabilire delle priorità e non comprare qualsiasi cosa da cataloghi generici. Impresa G cerca sempre di realizzare una formazione mirata. In tal modo si sono potuti osservare benefici sorprendenti; in particolare i tecnici più anziani inizialmente sembravano rifiutare la formazione, ma poi hanno dichiarato di aver maturato competenze nuove attraverso il corso. Se è vero che un corso di 40 ore non può determinare cambiamenti drammatici, si può dire che tutti i lavoratori hanno acquisito consapevolezza dei diversi comportamenti relazionali.

Impresa I

I corsi per Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) inizialmente erano stati interpretati, da azienda e lavoratori, solo come apprendimento dei processi amministrativi per assumere la carica; in realtà hanno creato competenze di lettura delle funzioni aziendali e competenze comportamentali.

5.3.5.4 Buone pratiche e proposte per il miglioramento del sistema

Una delle buone pratiche che emerge dall'analisi sviluppata in questa sezione riguarda la capacità di una delle associazioni datoriali territoriali che hanno partecipato ai *focus* di rispondere alle aspettative delle imprese in termini di supporto alle politiche di apertura di nuovi mercati ed internazionalizzazione. L'Associazione Industriali, come già osservato, ha aperto, infatti, uno sportello per l'internazionalizzazione nei paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina).

Gli enti formativi richiedono in tal senso che le associazioni industriali intensifichino le attività appena menzionate, assumendo un ruolo crescente in termini di offerta di servizi alle imprese; ciò può avvenire sia in termini di fornitura di servizi di consulenza, sia, più semplicemente, in termini di identificazione di consulenti di qualità per i diversi servizi potenzialmente richiesti dalle aziende.

5.4 Le modalità di gestione dei piani formativi e la creazione di valore per le imprese, i territori ed i settori

5.4.1 Le modalità di gestione dei piani formativi e la creazione di valore per le imprese

5.4.1.1 Il punto di vista delle associazioni datoriali di categoria

I rappresentanti delle associazioni di categoria coinvolti nell'indagine confermano le ipotesi di partenza di questo lavoro, che sostengono l'esistenza di differenti capacità di creare valore in azienda da parte delle varie tipologie/modelli di formazione; le diverse tipologie di formazione possono essere individuate in funzione dei contenuti corsuali, delle modalità di erogazione della formazione, dei target della stessa e di altre possibili dimensioni.

Nell'esperienza delle associazioni di categoria intervistate esistono senz'altro differenze nella formazione realizzata dalle piccole e dalle grandi imprese. Queste ultime, infatti, vantano una maggiore cultura della formazione; in queste imprese la formazione segue logiche di programmazione annuali e pluriennali. Le piccole imprese, invece, mostrano unicamente bisogni estemporanei. Più che le modalità di fruizione della formazione, le differenze riguardano quindi i contenuti formativi.

Nelle medie e grandi imprese esiste la figura del direttore del personale che rappresenta la controparte degli organismi datoriali e tecnici che organizzano la formazione. Ciò determina una maggiore facilità di comunicazione e una più facile implementazione di percorsi formativi;

laddove esiste un direttore del personale, inoltre, è più rara l'accettazione di una formazione a catalogo.

Se è vero, quindi, che una pianificazione strategica dei contenuti corsuali può determinare una maggiore capacità della formazione di generare valore per l'impresa e i lavoratori, più difficile è effettuare una valutazione dei differenziali di impatto di diverse modalità di erogazione dei corsi. Fino ad oggi la formazione erogata nei piani promossi dalle associazioni di categoria coinvolte nell'analisi è stata principalmente di tipo teorico; non è stata prevista una formazione pratica (in aula o *on the job*) e piuttosto rara è stata la formazione in *e-learning*. In tal senso, tuttavia, alcuni dei rispondenti si dicono convinti della necessità di prevedere percorsi formativi che facciano uso di tutte le modalità possibili. In particolare, le caratteristiche delle fonderie (ma anche di altri contesti nell'ambito del settore meccanico) rendono più difficile l'implementazione di tali modalità formative rispetto ad altri settori; tuttavia, può essere utile cominciare a identificare sistemi opportuni per l'implementazione di metodologie innovative anche in quei contesti.

Coloro che nell'ambito dei piani formativi promossi hanno sperimentato modelli di erogazione dei corsi in *e-learning* mostrano una forte delusione rispetto ai risultati ottenuti; quando la formazione in *e-learning* è realizzata in azienda e magari presso le postazioni dei lavoratori si rischia il fatto che il lavoratore non sia concentrato sull'attività formativa ma torni alle attività ordinarie. E' da notare che i sistemi adottati prevedevano una serie di test e di *milestones* per far sì che i discenti arrivassero alla fine del percorso solo quando avessero realmente fruito completamente dei contenuti potenziali del corso; la sensazione, tuttavia, è che tali sistemi fossero ampiamente bypassabili. Una possibile soluzione a questo problema potrebbe essere realizzare tale formazione fuori dell'azienda, quantunque ci si renda conto che questa soluzione logistica determini costi superiori.

5.4.1.2 Il punto di vista delle organizzazioni sindacali

Un primo elemento che secondo le organizzazioni sindacali coinvolte può determinare un differenziale della qualità della formazione e della conseguente capacità di impatto è determinato dalla scelta dei soggetti tecnici che erogano la formazione. In particolare, rispetto ai piani finanziati da Fondimpresa, all'inizio gli enti proponenti erano soprattutto quelli di riferimento delle associazioni industriali, mentre ora la situazione sta cambiando. **L'apertura a soggetti tecnici diversi** avrebbe potuto rappresentare uno stimolo forte alla competizione e quindi alla qualità della formazione erogata; purtroppo la percezione di alcuni degli intervistati è che nella gran parte dei casi i soggetti tecnici siano più attenti ai ritorni economici che non alla qualità della formazione.

Nella visione dei sindacati, un'altro degli elementi che determina un diverso potenziale di impatto della formazione su aziende e lavoratori è **la scelta dei target**: proprio riguardo a questo aspetto le carenze più forti si registrano nell'ambito dei piani conosciuti. I lavoratori che prendono parte alla formazione sono, infatti, in massima parte uomini con qualifiche medio

alte. Inoltre, tutta la formazione effettuata sembra mostrare **pochi elementi di innovazione**, risultando spesso ripetitiva negli anni per quanto riguarda i contenuti e a prescindere dai territori e dai settori coinvolti. Tuttavia, proprio la crisi sembra aver indotto alcune innovazioni nei processi legati alla formazione, in quanto l'offerta formativa ha per forza di cose perduto parte della propria autoreferenzialità.

Rispetto alla fase di erogazione della formazione, assumono rilevanza da parte sindacale anche le decisioni relative al realizzare la **formazione fuori o dentro l'orario di lavoro**. In particolare secondo alcune organizzazioni sindacali bisognerebbe valutare le situazioni di volta in volta; nel caso poi si decida di effettuare la formazione fuori dell'orario di lavoro dovranno essere pagati gli straordinari. Altri sindacati, invece, chiedono che la formazione avvenga sempre nell'ambito dell'orario di lavoro. Le scuole edili spesso realizzano l'intera formazione il sabato.

Tali decisioni impattano, tra l'altro, anche sulle **modalità di erogazione** della formazione. Alcune organizzazioni sindacali apprezzano modalità formative di tipo "blended learning"; occorre essere sicuri, tuttavia, che la formazione in accompagnamento (in generale molto utile) non nasconda un'attività unicamente lavorativa⁷¹ (soprattutto quando si parla della formazione a favore dei cassaintegrati).

Altro elemento capace di creare maggiore valore per l'azienda e per i lavoratori è l'integrazione dei target della formazione, attraverso attività corsuali che si rivolgono **insieme a imprenditori, lavoratori dipendenti e lavoratori a progetto**. A tale proposito, nell'ambito della formazione continua in Lombardia, stanno partendo alcune sperimentazioni particolarmente interessanti. Una associazione datoriale ha effettuato un accordo con la Regione al fine di **integrare le risorse** regionali con risorse proprie⁷². La modalità scelta è stata quella del finanziamento di voucher formativi per l'azienda che prevedano **formazione per l'imprenditore e per i lavoratori** anche in maniera non contestuale. Inoltre, dal momento che il target era rappresentato anche e soprattutto da piccole imprese è stata concessa la possibilità di presentare progetti unici che prevedessero contestualmente **corsi aziendali e interaziendali**.

Un nuovo possibile ruolo delle parti sociali potrebbe essere allora quello di **stimolare sperimentazioni** che tendano a creare sinergie tra i diversi strumenti di finanziamento. Le difficoltà a sviluppare un approccio di questo tipo sono diverse: da un parte, infatti, i gestori dei diversi fondi tendono a mantenere il controllo esclusivo sulle proprie risorse; dall'altra ulteriori difficoltà tecniche sembrano esistere da parte dell'INPS.

⁷¹ Attività di Monitoraggio realizzate in modo serio potrebbero essere particolarmente utili anche per far emergere situazioni di questo tipo; nell'ambito del sistema attuale della formazione continua c'è chi vuole evitare un Monitoraggio realizzato da esperti esterni proprio perché si teme che possano emergere situazioni non del tutto trasparenti.

⁷² Questa sperimentazione è partita con una dotazione di un milione di euro messa a disposizione dai due soggetti.

5.4.1.3 Il punto di vista dei soggetti tecnici datoriali

Secondo alcuni degli operatori della formazione intervistati esistono **caratteristiche tecniche della formazione necessarie per creare valore**. Tra queste particolarmente importanti sono: 1) la personalizzazione delle azioni formative in funzione dei bisogni delle imprese; 2) l'apertura di scenari non conosciuti (ad esempio una formazione sul ruolo del capo e sulla funzione di delega apre nuovi scenari in termini di pratiche operative aziendali); 3) il superamento da parte delle aziende del concetto di formazione come indicatore di presenza di un imprenditore illuminato; 4) la formazione per la creazione di competenze direttamente fruibili; 5) il ruolo dell'ente di formazione quale "broker" dei migliori docenti.

Altri rilevano che non solo diversi contenuti generano di volta in volta valore a livello dell'impresa o dei lavoratori, ma anche **modalità di erogazione diverse possono determinare utilità differenti** per i diversi beneficiari. Ad esempio, la formazione interaziendale (a prescindere dai contenuti che possono essere maggiormente rivolti alla performance aziendale o alla crescita individuale dei lavoratori) crea un valore specifico per il lavoratore in quanto questi è messo in grado di confrontare diverse situazioni aziendali.

In alcuni dei sottosettori della filiera meccanica, rispetto alle **modalità di gestione ed erogazione dei piani**, risulta particolarmente rilevante ai fini del successo delle attività una forte capacità di adattamento delle stesse in funzione delle organizzazioni delle aziende coinvolte e delle loro esigenze (in termini non solo di contenuti ma anche e soprattutto di logistica e orari). Ciò richiede una fortissima disponibilità anche da parte dei docenti che si devono adattare alla logica di una formazione organizzata in funzione dei turni di lavoro, situazione particolarmente frequente soprattutto nei periodi di forte spinta produttiva.

Proprio per questo gli organismi che già lavorano nel campo della formazione nel settore della siderurgia non mostrano nessuna preoccupazione rispetto al rischio di una **competizione portata da organismi nuovi nel settore**. Ad esempio, le associazioni di categoria avevano promosso un progetto di un'università milanese sui Programmi PISTE per attività formative da erogarsi in una specifica grande impresa; il progetto era fallito proprio in relazione alla dimensione e alla complessità di questa impresa.

Secondo gli intervistati, un altro elemento che risulta vincente è l'utilizzo congiunto di docenti interni ed esterni, che permette una formazione basata su studi aggiornati ma allo stesso tempo contestualizzata nei contenuti e negli esempi pratici alle diverse realtà aziendali. I **docenti interni** svolgono una funzione di grandissima importanza anche rispetto alla fase di **analisi dei fabbisogni**, che svolgono in stretta collaborazione con i docenti degli enti tecnici⁷³.

⁷³ Tali attività di analisi e progettazione sono particolarmente costose dal punto di vista dei tempi e proprio questo elemento può determinare difficoltà per gli enti formativi nell'allargare ulteriormente la platea delle imprese coinvolte nei piani formativi.

5.4.1.4 Il punto di vista dei soggetti tecnici sindacali

Gli enti di matrice sindacale hanno sottolineato che recentemente nelle modalità di **erogazione della formazione** viene richiesta dalle imprese non solo la formazione frontale, ma anche modalità che prevedono una maggiore interattività degli allievi con i docenti. Modalità formative di tipo pratico vengono ad esempio richieste in relazione alla sicurezza.

5.4.1.5 Il punto di vista delle imprese e dei lavoratori

Le **esperienze dei lavoratori** intervistati sono state relative a corsi di formazione sulla sicurezza e sul funzionamento delle macchine a controllo numerico. I risultati raggiunti sono stati rilevanti soprattutto relativamente ad una maggiore sensibilità dei lavoratori rispetto all'assunzione di comportamenti sicuri.

Per quanto riguarda invece il **punto di vista delle imprese** coinvolte nell'indagine, il quadro delle caratteristiche della formazione preferite e dei benefici ottenuti dalla formazione è riportato nel box tecnico seguente.

Box tecnico n. 4: Le caratteristiche della formazione preferite nelle aziende e i benefici ottenuti dalla formazione

Impresa D

Modalità formative: I corsi erogati con la formazione *on the job* o attraverso il *coaching* sono ancora troppo rari (quasi tutte le imprese testimoniano che il grosso della formazione viene erogata con modalità d'aula). Anche quando queste modalità formative sono applicate, ciò avviene utilizzando docenti interni; tuttavia, è assolutamente necessaria la presenza di un docente esterno. Questa modalità di erogazione risulterebbe di grandissimo impatto per la formazione in area gestionale, ma non è facile trovare un'offerta formativa adeguata: a titolo di esempio è molto difficile trovare un formatore esterno che operi in "*coaching*" per attività formative sul "*project management*".

Benefici della formazione: La formazione in Italia è realizzata solo in funzione di colmare i *gap* di competenze, molto più raramente in funzione della definizione e del perseguimento di una strategia. Le decisioni circa la formazione dovrebbero essere prese invece in funzione delle strategie perseguite, tenendo sempre conto - quando si valuta l'importanza della formazione - quali sarebbero i costi della "non formazione". (Cita a sostegno di questo un caso concreto di una gara di appalto persa per una incomprensione linguistica). Inoltre, i benefici a livello motivazionale sono straordinari.

Impresa F

I **docenti** sono stati proposti dall'ente tecnico di riferimento e hanno sempre funzionato.

Benefici della formazione: Per valutare l'importanza della formazione, i relativi tempi ed i costi, occorre pensare che le figure professionali con competenze più elevate si formano in dieci anni (comprendendo il percorso universitario e l'esperienza aziendale).

Impresa H

Modalità formative: I corsi verticali specialistici possono essere erogati utilmente in forma frontale; quando, invece, le azioni formative sono rivolte a competenze trasversali servono modalità più interattive nelle quali ciascuno si inserisca per il suo ruolo e le sue competenze.

Per quanto riguarda l'impresa H, vengono selezionate di volta in volta sia modalità di tipo frontale, sia "on the job". Rispetto a quest'ultima modalità, come già affermato dal rappresentante dell'impresa D, servono sia il docente interno sia quello esterno.

Benefici della formazione: La rappresentante della dell'impresa H concorda con il rappresentante dell'impresa D rispetto alla necessità di inserire la formazione nell'ambito della pianificazione strategica, situazione quasi inesistente in Italia. Concorde anche sulla opportunità di investire su risorse umane presenti in azienda in quanto, dalla esperienza dell'impresa H, occorrono 7 anni per avere un ingegnere capace di esercitare utilmente le sue competenze.

Impresa E

Modalità formative: l'impresa E ha beneficiato di un corso molto ben fatto sul *project management* che poi ha avuto scarso impatto in quanto è mancato l'affiancamento. Manca in generale il *follow up* dei corsi.

I **docenti** rappresentano un elemento nodale nella riuscita del corso e per questo nella gran parte dei casi vengono scelti dall'azienda. E' importante, tuttavia, anche la fiducia nei propri fornitori tecnici: infatti, le imprese ricevono sistematicamente visite e comunicazioni di enti formativi che propongono la partecipazione a Progetti di formazione

finanziata e diventa quindi necessario potersi fidare di qualcuno.

Impresa G

I **docenti**, come nel caso dell'impresa F, sono stati proposti dall'ente tecnico e hanno sempre funzionato.

Impresa C

Benefici della formazione: la formazione è un diversivo importante che oltre ad accrescere le competenze tecniche è utilissima dal punto di vista motivazionale, soprattutto quando parte dei lavoratori operano ancora secondo modalità vicine alla catena di montaggio.

Impresa I

Benefici della formazione: alcune esperienze fatte (ad esempio un corso di formazione sull'utilizzo di macchine per la chimica alimentare) hanno determinato, quali benefici ulteriori rispetto alle competenze acquisite, il senso di appartenenza all'azienda. Esiste un contatto giornaliero, fuori dagli ambienti di lavoro, tra lavoratori appartenenti a imprese diverse. Sarebbe che i lavoratori stiano cominciando ad apprezzare la differenza tra aziende che fanno la formazione e quelle che non la fanno. Altro elemento prezioso è dato dalla possibilità di contatto tra i diversi livelli di lavoratori.

5.4.1.6 Il punto di vista della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato

Secondo uno dei rappresentanti della Commissione bilaterale nazionale, un primo elemento capace di determinare impatti notevoli per le aziende sarebbe rappresentato da un maggiore coinvolgimento degli enti di formazione nel Conto Formazione. In effetti, Fondimpresa ha implicitamente affidato il ruolo della promozione agli enti di formazione e questi hanno maggiore convenienza a lavorare sul Conto di Sistema, mentre la formazione specifica si fa soprattutto con il Conto Formazione.

Un esempio legato al settore ferroviario aiuta a comprendere la complessità dei sistemi e a spiegare la difficoltà di promuovere la formazione a tutti i livelli. In quel settore si hanno due tipi di operai: i saldatori, i quali hanno la cultura della manutenzione del patentino e sono quindi ben disposti alla formazione; e l'allestitore, che non avendo patentino non ha sviluppato nessuna cultura della formazione. Sarebbe particolarmente importante che l'ente formativo entrasse in azienda attraverso il Conto Formazione, con la missione di promuovere la formazione a tutte le funzioni e tutti i livelli aziendali.

Il modesto ruolo giocato dai soggetti tecnici nel Conto Formazione dipende in parte anche dalle difficoltà di alcuni degli enti formativi a ri-organizzarsi rispetto ad un mercato in continuo divenire. Secondo un rappresentante sindacale, infatti, gli enti sindacali rischiano di divenire obsoleti. Per restare sul mercato occorre avere una dimensione/scala sufficiente o un *know-how* specifico e riconoscibile. Probabilmente sarebbe utile trasformare gli enti sindacali in *broker* della formazione in modo da limitare il più possibile i costi fissi (sedi, personale ovvero tutto ciò che è richiesto dall'accreditamento). Quanto appena asserito diventa più chiaro quando si confronti la situazione degli enti formativi di matrice sindacale con quelli datoriali: infatti, volendo ragionare sulle caratteristiche vincenti di due dei maggiori enti datoriali nel settore della meccanica, uno ha i suoi punti di forza nel numero delle attività nelle quali è coinvolta e nella capacità di rispondere a una domanda molto articolata svolgendo le funzioni di *broker*, l'altro ha i suoi punti di forza nella specializzazione e nel *know how* di settore.

5.4.1.7 Buone pratiche

I rappresentanti delle associazioni datoriali di categoria coinvolte nell'indagine sembrano voler sottolineare alcune buone pratiche nel campo della formazione proprie delle **medie e grandi imprese**:

- o un primo elemento fondamentale è dato dal fatto che, in un numero ormai ragguardevole di casi, la formazione segue **logiche di programmazione annuali e pluriennali**;
- o un secondo elemento in grado di facilitare i processi formativi è la presenza nelle imprese di maggiori dimensioni della figura del **direttore del personale**, che rappresenta la controparte degli organismi datoriali e tecnici che organizzano la formazione. Ciò determina una maggiore facilità di comunicazione e la implementazione di percorsi formativi più efficaci. Secondo gli intervistati, laddove esista un direttore del personale è anche più rara l'accettazione di una formazione a catalogo.

Nell'opinione delle organizzazioni sindacali è in corso una notevole **rivoluzione nell'offerta formativa** che sta portando ad uno svecchiamento del sistema in funzione di due diversi elementi:

- o **la crisi** e le modificazioni nella domanda formativa da parte delle imprese sembrano aver **indotto alcune innovazioni** nei processi legati alla formazione, laddove l'offerta formativa per forza di cose ha perduto parte della propria autoreferenzialità;
- o l'ingresso nel sistema dei finanziamenti di alcuni **soggetti nuovi e diversi** rispetto a quelli già esistenti; tale allargamento del mercato offre l'opportunità di una pluralità di contatti per le imprese e conseguentemente anche una maggiore possibilità di scelta tra tematiche formative e modalità di erogazione innovative. In questo processo merita attenzione anche il ruolo attivo esercitato dalle organizzazioni sindacali.

Secondo i soggetti tecnici datoriali già ad oggi possono essere riscontrate buone pratiche di alcuni enti formativi nella gestione della formazione continua per le aziende del settore meccanico e siderurgico. Enti formativi e docenti specializzati in questi settori, infatti, grazie ad **una forte capacità di adattamento all'organizzazione delle aziende** e alle loro esigenze (in termini non solo di contenuti ma anche e soprattutto di logistica e orari), realizzano attività di successo, promuovendo in tal modo la cultura della formazione nelle imprese.

Tra le buone pratiche nella formazione continua gli intervistati sottolineano anche l'ibridazione del corpo docente degli enti formativi con **docenti interni** alle aziende capaci di dare ulteriore concretezza alle iniziative formative in fase di erogazione della formazione e di analisi dei fabbisogni.

5.4.1.8 Proposte per il miglioramento del sistema

I rappresentanti delle associazioni datoriali sembrano voler promuovere allo stesso tempo una formazione fortemente pratica e non solo teorica, ma anche modalità formative innovative. Sostengono che:

- tra i modelli di erogazione della formazione capaci di determinare un differenziale di valore per le aziende è necessario progettare attività di **formazione pratica**. Ciò risulta particolarmente vero per tutta la parte della formazione relativa alle competenze tecnico specialistiche: in questi casi si tratta di illustrare tutti i casi specifici che riguardano direttamente l'azienda⁷⁴;
- è utile cominciare a identificare sistemi opportuni per l'implementazione di metodologie innovative anche nelle fonderie ed in altri sottosettori del comparto caratterizzate da logistica e organizzazione complesse⁷⁵.

Le organizzazioni sindacali trovano che innovazioni interessanti siano state prodotte ogni qualvolta si siano realizzate integrazioni tra strumenti di finanziamento e gestione della formazione diversi. A tale proposito sarebbe particolarmente importante che:

- le **attività formative possano essere rivolte insieme a imprenditori, lavoratori dipendenti e lavoratori a progetto** (su questo alcuni fondi sembrano avere maggiore elasticità rispetto a Fondimpresa);
- **si sperimentassero integrazioni e sinergie tra i diversi strumenti di finanziamento**, così da svolgere una formazione rivolta insieme a più target (le parti sociali potrebbero stimolare tali sperimentazioni);

Alcuni membri della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato rilevano la necessità di comportamenti innovativi da parte degli enti di formazione:

- da una parte, infatti, sarebbe particolarmente importante che **attraverso il Conto Formazione l'ente formativo entrasse in azienda**, con la missione di promuovere la formazione a tutte le funzioni e tutti i livelli aziendali;
- dall'altra, dovrebbero essere promosse **modalità di gestione alternative degli enti di formazione** (soprattutto di natura sindacale), che dovrebbero trasformarsi in *broker* della formazione in modo da limitare il più possibile i costi fissi (sedi, personale ovvero tutto ciò che è richiesto dall'accreditamento).

5.4.2 La progettazione di piani per la creazione di valore a livello di settore e di filiera

5.4.2.1 Il punto di vista delle associazioni datoriali di categoria

Secondo i rappresentanti delle associazioni datoriali di categoria intervenute, uno degli elementi capaci di determinare un valore per il settore è quello di proporre piani formativi che nelle diverse aziende aderenti finanzino **percorsi formativi per tutte le diverse figure**

⁷⁴ Un esempio può essere dato da una formazione che passi dalla teoria dell'analisi dei rischi all'analisi dei rischi relativa a determinate produzioni.

⁷⁵ Ad esempio, una possibile soluzione alle difficoltà di realizzazione dell'*e-learning* nelle imprese del settore meccanico potrebbe essere realizzare tale formazione fuori dell'azienda, quantunque ci si renda conto che questa soluzione logistica determini costi superiori.

professionali e per le differenti tipologie di competenze (di base, tecnico-specialistiche e trasversali). Tale situazione consentirebbe alle diverse aziende di sperimentare veramente un cambiamento nei comportamenti dei lavoratori e nei processi aziendali. Oggi si tenta di realizzare una **formazione a 360 gradi** anche **sui piani settoriali**, mentre i diversi attori che operano sui piani territoriali continuano a ritenere che nell'ambito dei piani settoriali vada finanziata unicamente la formazione tecnico specialistica.

Secondo gli intervistati, in una logica di settore sarebbe utile effettuare un **monitoraggio attento dell'attività formativa sviluppata** da tutte le diverse imprese. Si ritiene, infatti, che ciascuna azienda possa aver sviluppato buone pratiche rispetto a corsi che riguardano profili professionali e competenze differenti. Tale attività potrebbe condurre a mettere a punto quello **standard formativo di settore** o *benchmark* (che le associazioni di categoria hanno più volte proposto nell'ambito dei *focus*) da diffondere poi in tutte le aziende associate. Un ulteriore passaggio potrebbe essere, poi, quello di affidare questo "standard" ad un organismo tecnico (ad esempio l'università) che possa tentare di colmare eventuali gap rispetto a elementi della matrice mancanti e migliorare ove possibile le buone pratiche messe a punto.

5.4.2.2 Il punto di vista delle organizzazioni sindacali

Secondo i rappresentanti delle organizzazioni sindacali intervistate, in passato nei piani settoriali hanno avuto notevole significato i **piani formativi a favore dei distretti** (moda, calzature, siderurgia). Oggi che i distretti si sono impoveriti e hanno perduto peso anche politicamente, gli unici piani settoriali che sembrano funzionare sono quelli relativi al settore edile.

Un ulteriore problema evidenziato dai sindacati relativamente alla messa a punto di piani settoriali è che a livello provinciale mancano interlocutori competenti per il settore; in alcune regioni la situazione che si determina è che il proponente dialoga con l'associazione industriale a livello regionale e, potendo contare su un numero limitato di imprese, **il piano viene ibridato con imprese fuori settore**.

Un'altra criticità per i sindacati è che il sistema datoriale (almeno a livello territoriale) sembra considerare un dato di fatto che i **piani settoriali** debbano avere **una logica professionalizzante** e prevedere solo formazione di tipo tecnico-specialistica (mentre i piani territoriali possono prevedere anche corsi relativi a competenze trasversali), limitando così le opportunità per tali piani di creare valore.

Relativamente al lancio di interventi che creino **valore a livello dei territori**, occorrerebbe promuovere ulteriormente presso le imprese il **Conto Formazione**. Molto spesso i piani formativi finanziati risultano poco innovativi e non riescono a creare quell'"humus" di cui ci sarebbe bisogno. Con gli ultimi Avvisi specialistici Fondimpresa sta lavorando in questa direzione, mentre gli altri fondi continuano a varare avvisi generalisti che difficilmente porteranno alla creazione di valore.

Rispetto alla creazione di **valore a livello di settori o filiere**, sembrerebbero sottoutilizzate le Commissioni settoriali (per tutti i settori tranne che per il settore meccanico). Se la formazione è finalizzata allo sviluppo di un settore o una filiera non dovrebbero essere le associazioni confederali a valutare i progetti. In alcuni territori il livello confederale si è svincolato dando competenza alle Commissioni settoriali.

5.4.2.3 *Il punto di vista dei soggetti tecnici datoriali*

I rappresentanti degli enti formativi datoriali, rispetto alla identificazione di benefici della formazione a livello di settore, sembrano puntare sulla possibilità di benchmarking tra le imprese e diffusione di buone pratiche in tutto il settore; sostengono, infatti, che i **piani di settore possono determinare un valore specifico per il settore** stesso, in quanto le diverse imprese coinvolte possono realizzare a livello informale una **azione di benchmarking**; tali piani non sembrano, tuttavia, poter sviluppare una azione di collante o determinare un valore identificativo tra le aziende partecipanti. Secondo gli enti datoriali, occorre quindi **valorizzare le competenze delle imprese leader per poterle diffondere alle aziende dell'intero settore**.

Un elemento potenzialmente utile per promuovere il *benchmarking* e la diffusione di buone pratiche a livello di settore è la creazione di **partenariati con altri enti formativi**; se si trovano competenze puntuali e sviluppate da parte di alcuni soggetti tecnici può essere utile coinvolgerli su determinati contenuti sviluppando in tal modo sinergie di sistema. In ogni caso, sebbene gli enti esercitino il loro ruolo in **settori specifici** ciò non significa che non vi sia interesse a soddisfare la domanda relativa a competenze di base e trasversali⁷⁶: tuttavia, un'attività di questo tipo può essere sviluppata su una platea di 200 imprese, non certo su platee di migliaia di imprese.

Altro elemento che secondo gli intervistati può determinare la qualità dell'attività formativa è la possibilità di intercalare momenti formativi realizzati da docenti esterni con altri portati avanti da docenti interni all'impresa, in modo tale da contestualizzare al massimo la formazione e rendere direttamente fruibili conoscenze e competenze sviluppate nell'ambito dell'attività formativa⁷⁷.

Nella visione degli enti datoriali intervistati, i piani di settore possono incidere talvolta anche sui **modelli di fornitura e subfornitura**. E' possibile a questo proposito citare due casi: 1) nell'ambito di un piano settoriale un'impresa in relazione alla specificità delle competenze possedute ha realizzato una formazione specialistica ai propri fornitori; 2) le possibilità di

⁷⁶ Secondo gli intervistati, questo atteggiamento crea comunque tensioni con i soggetti che gestiscono la formazione sui piani territoriali perché questi ultimi soggetti hanno maggiore difficoltà ad entrare sulla formazione settoriale.

⁷⁷ A tale proposito occorre ricordare come molti dei docenti esterni provengano in realtà da contesti aziendali del settore. In effetti, la legge sull'amianto ha determinato una notevole fuoriuscita di lavoratori dalle imprese del settore che sono diventati formatori. In alcuni casi tra l'altro le specificità degli impianti adoperati dalle diverse imprese fanno sì che anche le competenze dei docenti debbano essere altrettanto specifiche.

confronto che si creano nell'ambito di corsi interaziendali ha fatto sì che una azienda abbia appreso e sperimentato il modello di fornitura apprezzato in un'altra azienda partecipante.

Secondo altri operatori, nello sviluppo di un piano settoriale è comunque difficile pensare alla **creazione di un valore di settore differente dalla somma del valore creato nelle imprese partecipanti**. Anche in un distretto, la formazione deve essere collegata ad altri meccanismi di promozione commerciale o di innovazione tecnologica.

Riguardo alla possibilità di sviluppare **piani formativi a livello di filiera**, agli enti datoriali ciò sembra possibile solo in presenza di distretti industriali. Difficile sembra anche pensare a piani formativi come collante per le diverse aziende della filiera in quanto molto spesso tali imprese sono tra loro in concorrenza. Più interessanti sembrano invece altri tipi di servizi alla filiera che dovrebbero essere offerti dalle associazioni industriali.

5.4.2.4 Il punto di vista della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato

Il punto di vista della Commissione bilaterale nazionale è senz'altro vicino alle opinioni espresse dagli enti formativi e riportate al paragrafo precedente. Anche secondo la Commissione, infatti, la grande impresa che fa formazione ha le opportunità di effettuare **sperimentazioni di contenuti e modalità formative e poi di disseminarle** alle imprese fornitrici e a quelle più piccole, anche attraverso gli enti di formazione che hanno materialmente realizzato l'attività; un meccanismo di questo tipo crea, senz'altro, valore per il settore.

Tuttavia, è difficile progettare piani formativi nella logica di creare valore per il settore; è invece **lecito attendersi impatti nel medio periodo in una logica di esternalità marshalliane**.

5.4.2.5 Buone pratiche

Le buone pratiche per la creazione di valore a livello del settore, presentate dagli enti formativi, si concentrano sui casi di **benchmarking** compiuti dalle imprese del settore e sulla conseguente **diffusione di buone pratiche** tra imprese leader e piccole imprese. Come già osservato, i partenariati tra enti formativi specializzati possono facilitare i suddetti processi di disseminazione. Gli intervistati citano situazioni, anche recenti, di aziende che svolgevano poca attività formativa di tipo tradizionale e che sono state portate a sviluppare **un'attività formativa innovativa sulla base delle esperienze e dei successi realizzati in altre aziende**.

Casi simili sono citati anche dalla Commissione bilaterale nazionale, i cui membri ricordano **sperimentazioni** compiute da grandi imprese su contenuti e modalità formative poi **disseminate** alle imprese fornitrici o presso altre imprese di minore dimensione. Un canale di disseminazione è stato rappresentato, in questi casi, anche dagli enti di formazione che hanno materialmente realizzato l'attività.

5.4.2.6 *Proposte per il miglioramento del sistema*

Nell'ambito dei focus loro dedicati, le associazioni datoriali di categoria hanno formulato alcune proposte interessanti per piani settoriali che risultino veramente utili per la creazione di capitale sociale a livello dell'intero comparto. Gli intervistati ritengono che piani che finanzino **percorsi formativi per tutte le diverse figure professionali e per le differenti tipologie di competenze**, consentono alle diverse aziende di sperimentare veramente un cambiamento nei comportamenti dei lavoratori e nei processi aziendali.

Inoltre, in una logica di settore sarebbe utile effettuare un **monitoraggio attento dell'attività formativa sviluppata da tutte le diverse imprese**⁷⁸. Un ulteriore passaggio proposto dovrebbe essere, poi, quello di affidare il complesso di buone pratiche rilevate ad un organismo tecnico (ad esempio le università) che possa tentare di colmare eventuali gap rispetto a elementi della matrice mancanti e di migliorare ove possibile le buone pratiche messe a punto.

I rappresentanti delle organizzazioni sindacali fanno notare che un ambito nel quale potrebbero risultare particolarmente interessanti i **piani settoriali** è quello dei **"piccoli territori"**; si tratta, in questo caso, di ambiti territoriali in qualche modo chiusi quali alcune valli lombarde (es. Val Brembana). Infatti, questi territori si prestano particolarmente bene alla realizzazione di piani capaci di stabilire relazioni tra le imprese in quanto hanno un tessuto industriale di filiera; la filiera in questi casi comprende anche il segmento della logistica.

Più in generale, però, al fine di lanciare interventi che creino **valore a livello dei settori e dei territori**, occorrerebbe promuovere ulteriormente piani formativi innovativi, capaci di creare "humus" per il tessuto produttivo⁷⁹.

La proposta emersa dai soggetti tecnici datoriali è quella di portare anche le aziende più resistenti all'innovazione a lavorare su **piani di settore** e non solo su piani formativi che soddisfino esigenze puntuali di quell'azienda. Per far ciò occorre valorizzare le competenze delle imprese leader per poterle diffondere alle aziende **dell'intero settore**.

5.5 *La bilateralità nella formazione continua*

5.5.1 *La bilateralità: principi e applicazione*

5.5.1.1 *Il punto di vista delle associazioni datoriali di categoria*

I rappresentanti delle associazioni datoriali di categoria, intervistati rispetto ai **principi della bilateralità** applicati alla promozione e all'indirizzo della formazione continua si dicono assolutamente concordi sulla sua utilità e rilevano che tra i risultati positivi da considerare (nello specifico della formazione finanziata dai Fondi interprofessionali) va ricordata la crescita

⁷⁸ Come già osservato, gli intervistati ritengono, infatti, che ciascuna azienda possa aver sviluppato buone pratiche rispetto a corsi che riguardano profili professionali e competenze differenti e che il monitoraggio di tali esperienze possa contribuire a mettere a punto uno "standard formativo di settore" da diffondere poi in tutte le aziende associate.

⁷⁹ Fondimpresa sta, in effetti, perseguendo indirizzi di questo tipo attraverso gli ultimi Avvisi specialistici; gli altri fondi continuano a varare avvisi generalisti che difficilmente comporteranno la creazione di valore.

parallela delle imprese iscritte da una parte e dei lavoratori e delle aziende partecipanti ai piani formativi dall'altra.

Sostengono, tuttavia, che le parti sociali (oltre al Governo) abbiano dato, fino ad oggi, prova di una modesta capacità di fare **politiche industriali**⁸⁰, giustificando in parte l'atteggiamento di alcune imprese che ritengono di poter lavorare con una logica individualistica; occorre quindi un maggiore impegno a tutti i livelli per rendere compiuto tale principio.

Secondo gli intervistati, **gli esiti della bilateralità** nella promozione e nell'indirizzo della formazione continua dipendono da:

- l'atteggiamento dei **sindacati**, non abbastanza attivi nel campo della promozione della formazione e dell'analisi dei bisogni formativi; questi non sembrano intervenire neanche rispetto alla definizione dei bisogni di competenze trasversali che rappresentano l'elemento centrale di una formazione continua che inglobi obiettivi di crescita dei lavoratori;
- gli atteggiamenti a volte poco collaborativi nei rapporti tra le **associazioni industriali al livello territoriale e quelle al livello settoriale e di categoria**; si tratta di una situazione di insoddisfazione a volte latente a volte dichiarata derivante dall'obiettivo di ciascuno degli attori di voler essere l'unico rappresentante delle imprese. Le associazioni di categoria, in particolare, si lamentano per le maggiori opportunità territoriali nel gestire con frequenza grandi piani di formazione, limitando di fatto le loro possibilità di supportare le proprie associate con politiche e strumenti finanziari per la formazione.

5.5.1.2 Il punto di vista delle organizzazioni sindacali

Rispetto al tema della bilateralità le organizzazioni sindacali dichiarano, allo stesso tempo, una piena adesione al principio ed una non completa soddisfazione relativamente allo stato dell'arte: infatti, a fronte di una norma che ha ormai un decennio di vita le esperienze realizzate datano al massimo un quinquennio

Secondi i sindacalisti intervistati, possono essere espressi alcuni **apprezzamenti circa gli esiti prodotti dalla bilateralità** nel campo della formazione. Infatti, sebbene esistano delle resistenze da parte delle imprese, occorre osservare che in relazione ad un sistema ancora relativamente **la quasi totalità del Life Long Learning è stato realizzato con i fondi interprofessionali**⁸¹.

⁸⁰ Tale osservazione non si limita alle politiche formative; tuttavia, rispetto ad esse, gli intervistati rilevano che non sempre gli strumenti predisposti vengono incontro alle necessità delle imprese e ci sono casi in cui esse impostano piani di formazione di grande utilità senza ottenere il finanziamento.

⁸¹ Raffronti con la situazione francese sono poco sensati in quanto l'esperienza transalpina è ormai vecchia di venti anni.

Tuttavia, secondo le organizzazioni sindacali l'istituto della bilateralità non assicura un uguale peso delle parti nelle decisioni relative alla formazione a livello territoriale e settoriale⁸². In tal senso, il sindacato avrebbe tutta l'intenzione di investire sul principio della **bilateralità**; richiede però che esista un momento nel quale si stabiliscano obiettivi comuni che vengano poi veramente perseguiti. Sembra che rispetto a questo tipo di logica esistano delle resistenze da parte delle associazioni datoriali.

Secondo i sindacalisti intervistati, nelle fasi di negoziazione le associazioni datoriali hanno sempre sfruttato una sorta di **rendita di posizione** che gli era data dal poter contare su **gruppi di imprese associate** di grandi dimensioni, mentre si rimproverava ai sindacati di non possedere un proprio bacino di imprese. Le asimmetrie di peso tra le parti nelle fasi di negoziazione della formazione ai diversi livelli hanno portato di fatto all'affermarsi di una serie di enti formativi che hanno gestito per anni la formazione finanziata. Rispetto a questa criticità del sistema il sindacato si è impegnato per ottenere una maggiore apertura del mercato: in Lombardia si è passati dal finanziamento di soli 12 enti alla partecipazione ai processi di formazione continua di circa 70 enti portatori di interessi e competenze diversi.

Rispetto ai problemi di negoziazione nell'ambito del **Conto di Sistema** può essere utile fare un cenno all'**Avviso 2/2010**: secondo gli intervistati tale strumento sembra caratterizzato da **notevoli difficoltà di realizzazione**, anche in relazione al fatto che l'**intervento del sindacato** su questa tematica è spesso considerata una **forma di intrusione**⁸³.

Gli intervistati rilevano anche che esistono problemi di **relazioni industriali** altrettanto forti per quanto riguarda **l'apprendistato**. Questo strumento dovrebbe costituire una delle modalità di passaggio dalla scuola al lavoro; in questo senso, il legislatore aveva previsto costi del lavoro più bassi per gli apprendisti proprio a compensare i costi della formazione⁸⁴, ma è interpretato dalle imprese come "sconto" sul costo del lavoro, spesso tralasciando la programmazione e l'erogazione di attività formative per gli apprendisti.

5.5.1.3 Il punto di vista dei soggetti tecnici datoriali

I soggetti tecnici datoriali sostengono che **la bilateralità appare irrinunciabile se il rapporto di scambio è vero**. Rispetto, invece, alla valutazione sull'applicazione della bilateralità alla formazione, i diversi intervistati esprimono pareri diversi a seconda delle relative esperienze. Più in particolare:

⁸² La situazione sembra essere migliore nel settore edile dove esiste un'altra storia di relazioni industriali e dove esiste una piena integrazione tra le parti nelle Scuole edili.

⁸³ Una testimonianza della difficoltà della implementazione dell'Avviso 2 2010 è data dal fatto che l'accordo politico con il Ministero in relazione a questa tematica prevedeva un contributo dei fondi di circa 600 milioni di euro; in un secondo momento tale dimensionamento è stato emendato dall'accordo e i fondi si sono impegnati a destinare risorse per l'occupazione e riqualificazione del personale e, più in particolare, per la mobilità e gli incentivi all'assunzione.

⁸⁴ Per lo stesso motivo è sbagliato pensare di pagare la formazione per l'apprendistato con i Fondi interprofessionali laddove, come già osservato, questa formazione dovrebbe essere a carico dei datori di lavoro.

- **i soggetti che operano a livello settoriale** sembrano fornire un quadro positivo sullo stato delle relazioni a livello nazionale e stigmatizzano alcuni atteggiamenti delle parti a livello locale;
- **gli enti che operano sui territori** ritengono che la bilateralità mostri situazioni diverse a seconda delle province e dei settori interessati; i diversi intervistati mostrano, comunque, sempre soddisfazione rispetto a quanto avviene sui territori di loro competenza.

A tale proposito, secondo gli enti datoriali settoriali, **la bilateralità a livello nazionale** rappresenta già un elemento capace di creare valore per il sistema della formazione continua; tale principio ed i relativi meccanismi potrebbero essere sfruttati ancora meglio man mano che l'esperienza va avanti e diventa più forte. A **livello locale**, invece, esistono una serie di componenti aleatorie capaci di determinare esiti diversi della concertazione; ad oggi, tali componenti sono difficili da interpretare ed anticipare.

Secondo gli intervistati che operano sui contesti locali piemontesi, **gli esiti della bilateralità dipendono molto dai territori e dai settori coinvolti**. In alcune province i rapporti sono molto buoni, in altre la formazione diventa merce di scambio rispetto a negoziazioni sui contratti. Situazioni positive di dialogo e di confronto sul tema della formazione denotano uno stato maturo delle relazioni industriali e una consapevolezza piena rispetto all'importanza di questa leva strategica. In passato sono state realizzate attività in comune tra province diverse. Tali esperienze hanno determinato la creazione di rapporti con le parti sociali di altri territori e in tutti questi casi le situazioni che si sono determinate sono state senz'altro positive; si è lavorato per accrescere la credibilità delle rispettive organizzazioni rispetto a imprese, cittadini e *stakeholder* del sistema. Il dialogo ha determinato anche la presa di ruolo dei sindacati rispetto alla formazione, anche e soprattutto nella fase di promozione dei fondi interprofessionali. Le esperienze di dialogo realizzate sui tavoli territoriali hanno creato nei partecipanti una capacità di interagire anche su altri tavoli.

Anche in alcune aree lombarde **il dialogo**, secondo gli operatori locali, **è buono**; in determinate situazioni si è arrivati a partecipare ad un Comitato di Pilotaggio ogni mese e nei periodi di maggiore tensione i CdP rappresentavano l'unico momento di dialogo. Certamente si sono registrati anche alcuni piccoli insuccessi che hanno determinato nelle parti disappunto, ma non si è mai arrivati a situazioni di recriminazione rispetto alle rispettive posizioni assunte. Nelle **situazioni settoriali**, invece, si perde un poco la capacità operativa dei CdP in quanto è tutt'altro che ovvia una conoscenza puntuale da parte dei rappresentanti dei diversi territori coinvolti. Questa minore competenza sulle situazioni locali fa sì che le parti, non volendo assumere un ruolo da ispettori, si limitino spesso ad una attività di tipo prevalentemente amministrativo.

Gli enti datoriali territoriali notano anche che esistono delle differenze tra piani che coinvolgono imprese dotate di RSU e piani che coinvolgono imprese piccole e senza rappresentanze; generalmente le esperienze fatte con le RSU hanno riguardato solo i piani del Conto

Formazione. In questi casi i **rapporti sono stati più facili** in quanto i rappresentanti sindacali erano più informati e coinvolti⁸⁵.

Un'altra tematica sollevata dagli enti datoriali è relativa all'applicazione della bilateralità e consiste nella reale partecipazione delle parti sociali nelle fasi decisionali che dovrebbero coinvolgerle. Spesso, infatti, ai diversi **tavoli di concertazione** partecipano **soggetti tecnici** che sono chiamati a rappresentare i bisogni formativi per conto delle associazioni industriali di riferimento. Queste situazioni di delega, secondo gli enti datoriali settoriali, hanno tuttavia valenza differente. Nell'ambito dei progetti settoriali, infatti, spesso gli **enti formativi** mostrano un livello di integrazione con le **associazioni datoriali** che le hanno emanate tale per cui diventa **difficile poterne separare i ruoli**.

5.5.1.4 Il punto di vista delle imprese e dei lavoratori

Il tema della bilateralità sembra essere ampiamente sottovalutato dagli imprenditori intervistati:

- sia per quanto riguarda il ruolo delle parti sociali e dei soggetti tecnici loro emanazione nella promozione e nella gestione dei piani di formazione finanziata;
- sia per quanto riguarda l'utilità di una negoziazione a livello aziendale tra imprenditore e sindacati⁸⁶.

Per quanto riguarda il primo punto, le imprese non hanno nessuna consapevolezza dei meccanismi relativi alla pianificazione, alla negoziazione e alla presentazione dei piani di formazione finanziata. Ancora meno chiari appaiono i ruoli dei diversi attori nelle suddette procedure⁸⁷.

Rispetto alla negoziazione, alcune delle imprese coinvolte nei *focus* hanno sostenuto che si è tentato di instaurare una comunicazione con il sindacalista aziendale sulle tematiche della formazione, in quanto si riteneva che questo potesse rappresentare uno sponsor per la formazione stessa. Al contrario questi si è dichiarato avverso alle attività formative.

5.5.1.5 Il punto di vista della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato

Rispetto al tema della bilateralità, alcune delle opinioni che seguono, espresse dai membri della Commissione bilaterale nazionale, sono già state presentate nel primo capitolo; può essere utile, comunque riportarle in questa sezione per completezza del quadro.

In particolare, alcuni dei membri della Commissione bilaterale nazionale ricordano che la **bilateralità è l'istituzionalizzazione di un processo**; ci si dota di risorse per assolvere a

⁸⁵ Questa situazione positiva relativa alle imprese con RSU è generalizzabile salvo quando radicalizzazioni delle posizioni hanno condotto a fare della formazione una merce di scambio su altri tavoli.

⁸⁶ Anche i rappresentanti delle RSU non sembrerebbero possedere sempre la necessaria cultura della formazione.

⁸⁷ In particolare, rispetto alla mancata consapevolezza di denominazioni e ruoli di associazioni datoriali e soggetti tecnici emanazione di queste ultime, per le imprese non risulta particolarmente interessante capirne il senso; l'elemento rilevante è la persona che svolge l'attività consulenziale e il rapporto tra questo e i referenti aziendali.

determinati compiti. Sono quindi bilaterali: 1) la gestione tecnica dei fondi per la formazione: le parti sociali si sono accordate per gestire insieme la formazione continua perché la legge 236 non funzionava; 2) le scelte politiche di indirizzo della formazione (rappresentazione della domanda formativa); 3) i Comitati di Pilotaggio. All'opposto, secondo alcuni sindacalisti non funziona secondo criteri di bilateralità l'attività di sottoscrizione dei piani formativi (pur essendoci partecipazione), in quanto manca una istituzionalizzazione di questa fase (su questo punto esistono però posizioni diverse all'interno della Commissione).

I rappresentanti della Commissione ritengono che con la bilateralità si offra un servizio ai lavoratori e alle imprese. La bilateralità nasce dalla contrattazione, ma poi attraverso l'istituzionalizzazione vive di vita propria. La **bilateralità** è, tuttavia, **figlia del rapporto tra le parti** e quindi soffre dei rapporti stessi. Più definito è il ruolo delle parti in termini operativi, meglio funziona la bilateralità⁸⁸. **Nella formazione**, che è profondamente legata alla vita dell'azienda, è difficile far funzionare bene la bilateralità, in quanto spesso vi può essere la tentazione di prendere in ostaggio i progetti. Occorre allora **definire al meglio compiti e risorse**: i segretari sono gli azionisti; i tecnici che gestiscono le tattiche del fondo rappresentano il Consiglio di Amministrazione e rispondono agli azionisti; i compiti sono, quindi, chiari occorre probabilmente sviluppare la cultura della formazione nei diversi attori.

Inoltre, rispetto al peso delle due parti nella gestione dei piani formativi, sembra di assistere alla **concentrazione della formazione continua nelle mani di soggetti di matrice datoriale**⁸⁹. Tuttavia, le risorse finanziarie per la formazione appartengono ai lavoratori e si pone quindi un problema di responsabilità per gli enti di formazione più forti sul mercato: se vogliono gestire grandi risorse devono offrire molto dal punto di vista della qualità dell'offerta e dell'innovazione.

5.5.1.6 Buone pratiche

Sia le associazioni datoriali che quelle sindacali, pur ritenendo che esistano ampi spazi di miglioramento rispetto al funzionamento della bilateralità nella promozione e nell'indirizzo della formazione, sottolineano i successi ottenuti in termini di partecipazione di imprese e lavoratori ai processi di formazione finanziata. Alcuni dei rappresentanti sindacali, a tale proposito, ricordano come **la quasi totalità del Life Long Learning è stato realizzato con i fondi interprofessionali**.

Gli enti formativi hanno portato numerose **buone pratiche** nell'esercizio della bilateralità **tanto a livello nazionale che locale**. Le esperienze riportate dimostrano come il dialogo che si è creato abbia determinato una crescita degli attori della negoziazione, sia dal punto di vista della cultura della formazione, sia da quello della consapevolezza rispetto al ruolo delle parti.

⁸⁸ Un'esperienza interessante di bilateralità nella meccanica è la gestione del fondo pensioni COMETA. Cometa funziona in maniera così chiara e trasparente che è difficile da strumentalizzare.

⁸⁹ In Emilia Romagna il 99% delle risorse sono andate a enti di matrice datoriale (40 milioni di euro).

Oltre alla **credibilità** di cui gode la **Commissione bilaterale nazionale** tra tutti gli attori del sistema, gli enti di formazione sostengono che le esperienze positive di dialogo in alcune province del Piemonte e della Lombardia abbiano determinato un incremento della credibilità anche delle **parti sociali a livello locale**. Le esperienze citate hanno contribuito spesso al miglioramento del dialogo anche su altri tavoli.

Per gli enti formativi, le **RSU** e la presenza rappresentanti sindacali informati sulla situazione aziendale rappresentano di per sé una buona pratica, facilitando i rapporti con la parte imprenditoriale e migliorando sempre il sistema bilaterale della formazione.

5.5.1.7 Proposte per il miglioramento del sistema

La trattazione precedente dimostra come tutti gli attori del sistema della formazione continua dichiarino una piena adesione ai principi della bilateralità, così come la certezza di esiti positivi della gestione bilaterale della formazione. Allo stesso tempo, tuttavia, le parti sociali sembrano ritenere che la bilateralità non sia ancora esercitata in maniera piena, attribuendone la responsabilità alle controparti.

Numerosi tra gli intervistati hanno suggerito, pertanto, che le resistenze ad un esercizio pieno della bilateralità, il diverso peso nelle decisioni sulla formazione tra le parti, ma anche le asimmetrie di ruolo nelle attività di promozione dei piani e di analisi dei bisogni formativi possano essere superati solo con lo **sviluppo della cultura della formazione** tra imprenditori, lavoratori e rappresentanti delle associazioni datoriali e sindacali.

Rispetto alla necessità di fornire indirizzi forti al sistema in forma bilaterale, invece, i rappresentanti di alcuni enti formativi hanno affermato che gli **strumenti della bilateralità** dovrebbero essere utilizzati per portare delle **istanze a chi amministra il Fondo**. Un sistema di questo tipo sarebbe capace anche di rafforzare il ruolo di Fondimpresa nella presa di decisioni strategiche.

Infine, secondo alcuni membri della Commissione bilaterale nazionale, un altro elemento capace di rendere maggiormente efficaci i sistemi della bilateralità è rappresentato da una **maggiore definizione del ruolo delle parti in termini operativi**.

5.5.2 La bilateralità nei Comitati Paritetici di Pilotaggio

5.5.2.1 Il punto di vista delle organizzazioni sindacali

Secondo le organizzazioni sindacali esistono spazi di miglioramento anche per quanto riguarda i **Comitati Paritetici di Pilotaggio**, che pure rimangono uno dei momenti più rilevanti per l'esercizio del ruolo di indirizzo e controllo da parte dei sindacati. In quest'ambito, infatti, l'unica attività svolta in maniera corretta è quella di **condivisione del progetto**. Rispetto all'**approvazione** delle **modifiche**, il ruolo giocato è modesto a causa delle insufficienti informazioni circa le motivazioni dei cambiamenti; nell'ambito dei Comitati risulta inoltre difficile che i sindacati possano suggerire **inserimenti di attività formative** nuove e diverse.

Gli unici casi nei quali è possibile interpretare più pienamente una funzione di analisi e approvazione o rigetto delle modifiche sono rappresentati da percorsi formativi pianificati in aziende dove esistono RSU; in queste situazioni, infatti, informazioni puntuali provengono al Comitato direttamente dall'interno dell'impresa. In mancanza di informazioni, l'unico ruolo che le parti sociali possano giocare è quello di ratifica poco consapevole delle modificazioni proposte.

Nelle parole degli intervistati, alcune **difficoltà rispetto al funzionamento del sistema** sembrano dipendere anche dagli stessi sindacati. Infatti, spesso ai Comitati sono presenti i confederali e mancano i settoriali. Nell'esperienza dei sindacalisti ascoltati è capitato di lavorare con rappresentanti settoriali e ogni volta era necessario un supplemento di informazioni e spiegazioni, in quanto questi non avevano la minima **conoscenza neanche riguardo al funzionamento dei fondi**.

L'alibi rispetto a questi **deficit di competenze** espressi da parte delle categorie è che le imprese non mostrano il dovuto interesse rispetto a queste tematiche e sostengono che, se tale interesse crescesse, i rappresentanti settoriali acquisirebbero velocemente la necessaria consapevolezza. La situazione sta comunque migliorando in quanto le attività promozionali realizzate fanno sedimentare poco alla volta l'informazione; sempre più di frequente capita infatti di incontrare rappresentanti settoriali competenti.

Gli intervistati sottolineano anche che vi è una forte necessità di un'azione di **monitoraggio** e valutazione dell'efficacia, fino ad oggi rimandata per resistenze di tipo politico. Sempre relativamente alle attività di monitoraggio, purtroppo, risultano sottovalutati i **questionari al termine dei percorsi formativi**; i questionari sono spesso generici e vengono erogati solo alla fine del corso. Per poter essere efficaci dovrebbero, invece, essere erogati all'avvio del corso, al termine e a sei mesi dalla conclusione.

5.5.2.2 Il punto di vista dei soggetti tecnici datoriali

Secondo i rappresentanti degli enti formativi intervistati, anche rispetto alla partecipazione ai Comitati di Pilotaggio vi è un **problema di rappresentanza e di confusione di ruoli tra livello politico e livello tecnico**. Il sistema della rappresentanza per il settore meccanico fa sì che il soggetto rappresentante delle aziende del settore per i CCNL sia diverso da quello che delega gli enti tecnici per la gestione delle diverse attività tecniche e per le politiche relative alla formazione. Le sovrapposizioni di ruolo (per le quali alcuni soggetti possono trovarsi nella doppia situazione di controllore e controllato⁹⁰) nascono, poi, dal fatto che anche i soggetti firmatari dei CCNL delegano gli enti tecnici per la partecipazione dei Comitati di Pilotaggio.

Le mancanze di informazioni in ambito di CdP, già lamentate dalle organizzazioni sindacali, vengono riprese anche dai soggetti tecnici, i quali ritengono che la situazione peggiori nei Comitati dei piani formativi settoriali. Alcuni di questi piani sono particolarmente complessi e

⁹⁰ In effetti quando le parti sociali hanno ricevuto l'incarico di effettuare verifiche su corsi e situazioni aziendali, queste hanno spostato la fase operativa sui soggetti tecnici.

coinvolgono territori tra loro lontani e disomogenei (come per esempio la Lombardia e la Sicilia); in questi casi sarebbero sempre necessarie sottocommissioni territoriali che monitorino le situazioni sulle diverse province o, in mancanza di tali sottocommissioni, occorre chiedere rapporti di **monitoraggio** frequenti e puntuali da realizzare a cura dei soggetti tecnici.

5.5.2.3 Il punto di vista della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato

La Commissione bilaterale nazionale ritiene che l'attività di sottoscrizione dei progetti sia più complessa di quella di verifica e approvazione di eventuali modifiche esercitata nell'ambito dei CdP. In effetti, mentre nei **Comitati paritetici di pilotaggio** si decide su elementi tecnici, nella attività di sottoscrizione dei piani si valutano anche le politiche formative; l'attività di condivisione diventa ancora più difficile quando le decisioni dovrebbero essere prese sulla base di cataloghi aperti. In particolare, dalla lettura dei progetti di massima non è facile capire se sono stati presi in considerazione tutti i target di lavoratori o tutte le competenze; tali situazioni sono più facili da diagnosticare in fase di Comitato di Pilotaggio.

5.5.2.4 Buone pratiche

Le organizzazioni sindacali portano come buona pratica i **Comitati istituiti per i piani che coinvolgono imprese con RSU**. Sostengono, in effetti, che gli unici casi nei quali si possa interpretare più pienamente una funzione di analisi e approvazione o rigetto delle modifiche sono rappresentati da percorsi formativi pianificati in aziende dove esistono le RSU; in queste situazioni, infatti, informazioni puntuali provengono al Comitato direttamente dall'interno dell'impresa. In mancanza di informazioni, l'unico ruolo che le parti sociali possano giocare è quello di ratifica poco consapevole delle modificazioni proposte.

5.5.2.5 Proposte per il miglioramento del sistema

Rispetto al ruolo che le parti sociali dovrebbero svolgere attraverso i Comitati Paritetici di Pilotaggio, le organizzazioni sindacali ribadiscono la necessità di un'azione di **monitoraggio** e **valutazione** dell'efficacia che fino ad oggi è stata rimandata per resistenze di tipo politico. Tale azione può far uso anche di strumenti tradizionali come i questionari di fine attività, se questi sono concepiti ed utilizzati secondo criteri scientifici.

5.5.3 Gli altri momenti in cui si esplica la bilateralità

5.5.3.1 Il punto di vista delle organizzazioni sindacali

I rappresentanti delle organizzazioni sindacali intervistati si sono concentrati su due momenti dei processi legati alla formazione finanziata in cui entra in gioco la bilateralità:

- le attività di pianificazione e di indirizzo dei fondi;
- la funzione di sottoscrizione di piani ai fini dell'identificazione dei progetti da avviare alla valutazione.

Secondo gli intervistati, rispetto alla tematica della **gestione dei fondi per la formazione** occorre osservare che si è assistito ad una tendenza verso l'**accentramento** più che verso il decentramento; questo fa sì che i diversi attori preposti alle politiche formative a livello locale sentano l'intero sistema (e gli strumenti da questo proposti) molto lontano. Il citato distacco dei sindacati dal sistema della formazione continua non sembra poter essere imputato ad una mancanza di informazione e formazione del personale sindacale su questi temi⁹¹. Nei fatti tuttavia, sia il personale sindacale che le imprese non colgono l'importanza dei Fondi per la formazione quale strumento di importanza primaria la crescita dei lavoratori e delle imprese. Fondimpresa rappresenta ad oggi il più importante dei fondi; tuttavia sembra di percepire che, anche in relazione alle dimensioni dell'attività svolta, il Fondo stia trascurando alcune problematiche che sono emerse nel tempo e rispetto alle quali gli associati vorrebbero delle risposte. Secondo i sindacalisti ascoltati, se da un lato è vero che Fondimpresa ha determinato processi di forte innovazione mentre agli altri fondi è toccato inseguire, dall'altro **la bilateralità conflittuale che a volte si registra ai livelli locali** rischia di compromettere il lavoro svolto a livello centrale.

Per quanto riguarda **l'identificazione dei piani formativi del settore meccanico da avviare alla valutazione**, i sindacati ritengono che questa avviene non tanto in funzione della domanda delle imprese ma piuttosto delle relazioni industriali che si affermano sui territori. Anche la successiva funzione di sottoscrizione esercitata dalla Commissione bilaterale nazionale⁹² non rappresenta un vaglio sufficiente dei progetti in quanto le informazioni sugli stessi sono largamente insufficienti.

L'identificazione dei progetti da avviare alla valutazione è un problema anche ai **livelli territoriali**; secondo i sindacalisti coinvolti, il potere di vaglio che le parti sociali possono esercitare con la sottoscrizione dei progetti dovrebbe essere adoperato in tutti quei casi in cui gli enti formativi rinunciano a promuovere la qualità e ripropongono, anche in forma di veri e propri "copia/incolla", progetti sempre uguali a se stessi e scarsamente contestualizzati alle imprese e ai lavoratori coinvolti.

Altre organizzazioni sindacali intervenute hanno sostenuto che spesso le **Commissioni territoriali risultano prive di contenuto** e si assoggettano a logiche diverse. Anche in

⁹¹ In effetti alcune organizzazioni sindacali formano il personale sindacale per competenze orientate alla contrattazione della formazione: questa rappresenta, infatti, il terzo pilastro della contrattazione.

⁹² Per le organizzazioni sindacali, se è vero che la Commissione bilaterale nazionale ha rappresentato una superfetazione del sistema, è altrettanto vero che, almeno inizialmente, è stata una scelta logica dettata dalla necessità di avere un luogo fisico di incontro delle parti sociali. Gli enti formativi datoriali vanno oltre questa posizione ritenendo che il venir meno della Commissione bilaterale nazionale produrrebbe effetti disastrosi sulla negoziazione in relazione a logiche locali non necessariamente mirate ad ottenere risultati nel campo della formazione continua.

queste Commissioni, tuttavia, il sindacato sta tentando di ri-lanciarsi battendosi per il varo di iniziative di monitoraggio serie e per il miglioramento nella qualità della formazione⁹³.

5.5.3.2 Il punto di vista dei soggetti tecnici datoriali

Rispetto alla **bilateralità nella gestione del Fondo** alcuni intervistati hanno notato delle modificazioni sia negli indirizzi seguiti, sia nei processi decisionali⁹⁴. Le modificazioni nei processi, in particolare, rischiano di rendere inespressi i principi di bilateralità che dovrebbero essere alla base della gestione del Fondo. Secondo gli enti datoriali, occorrerebbe in tal senso dare nuovo significato alla gestione bilaterale del Fondo, utilizzando **gli strumenti della bilateralità per portare istanze dal basso a chi amministra il Fondo**; una tale pratica è capace di rafforzare il ruolo di Fondimpresa nella presa di decisioni strategiche.

In ogni caso, volendo andare oltre il processo decisionale e concentrandosi sui contenuti delle scelte fatte da Fondimpresa, il sistema dei soggetti datoriali e dei relativi enti tecnici ha apprezzato la nuova tendenza del Fondo nel differenziare la logica dei bandi⁹⁵.

Il ruolo della **bilateralità nella sottoscrizione dei progetti** può avere un significato importante in termini di verifica: a) della capacità dei piani di soddisfare i diversi bisogni; b) della qualità della progettazione. Alternativamente, tuttavia, il ruolo delle parti nella sottoscrizione dei progetti può alimentare situazioni poco efficaci; come già osservato le situazioni che si verificano sono molto differenti a livello nazionale e sui diversi livelli provinciali.

Sarebbe importante che non si incontrassero **problemi di firma** laddove vengono messi a punto **progetti di utilità per i territori o per il settore**; secondo gli enti intervistati la funzione di sottoscrizione serve a verificare alcune condizioni relative alla formazione sia di tipo contenutistico che di tipo più formale. Il primo elemento necessario è che i piani messi a punto oltre a soddisfare i bisogni rilevati siano rispettosi delle regole e dei criteri messi a punto da Fondimpresa⁹⁶.

Anche rispetto alla **fase di sottoscrizione dei piani**, gli enti formativi mostrano opinioni differenti circa il funzionamento di tali **processi a livello settoriale e territoriale**. Più in particolare gli enti emanazione delle associazioni di categoria ritengono che le attività di vaglio esercitate dalla Commissione bilaterale nazionale siano effettuate in maniera più etica ed

⁹³ A tale proposito una organizzazione sindacale si è chiamata fuori da molte attività finché non rientrerà in attività di monitoraggio dei piani formativi senza le quali diventa difficile esercitare un ruolo sostanziale. Ai fini di queste decisioni le tre sigle si comportano in maniera coerente con il fine ultimo dello sviluppo del territorio.

⁹⁴ Le modificazioni intervenute potrebbero essere, secondo gli intervistati, il risultato dell'avvicendamento del Consiglio di Amministrazione e del suo Presidente.

⁹⁵ Se mai sono sembrati sovradimensionati gli importi previsti per l'Avviso 2/2010 per i lavoratori in mobilità e sottodimensionato il bando relativo alla formazione per l'ambiente.

⁹⁶ In certi casi è possibile che alcuni di questi criteri, se particolarmente rigidi, possano venire ammorbiditi. Ad esempio, rispetto all'indirizzo di Fondimpresa di favorire le piccole imprese nell'ambito del Conto di Sistema, il settore siderurgico ha utilizzato gli strumenti della bilateralità per portare la quota minima di partecipazione delle imprese di minore dimensione da 80% a 65%.

imparziale, mentre gli enti che operano sul territorio evidenziano criticità sulle procedure adottate a livello settoriale. Infatti, questi ultimi sottolineano che vi sono maggiori difficoltà per i piani settoriali, in quanto la sottoscrizione sembra avere caratteristiche di tipo formale; nei piani territoriali, invece, i sindacati riescono a formulare proposte di piccole modifiche dei piani in quanto facendo politica sul territorio dispongono di informazioni puntuali rispetto a problematiche e bisogni competenziali e formativi. Viene fatta una verifica di compatibilità con le politiche stabilite sia in fase di presentazione dei progetti, sia in itinere con i CdP. L'attenzione maggiore è sempre dedicata alla formazione per la sicurezza, mentre sul resto della formazione le indicazioni dei sindacati spesso riguardano il coinvolgimento di target di lavoratori con qualifiche più basse.

5.5.3.3 Il punto di vista della Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato

Anche la Commissione bilaterale nazionale rileva una **crescente autoreferenzialità di Fondimpresa e degli altri fondi interprofessionali**, che evitano il dialogo con le parti sociali e prendono autonomamente decisioni per le quali sarebbe necessaria una concertazione attenta. Ad esempio:

- l'Avviso relativo ai lavoratori in mobilità è a forte rischio (in quanto i lavoratori in mobilità che partecipano alla formazione perdono la mobilità) e il dialogo tra Fondimpresa e le parti avrebbero potuto evitare di compiere errori tattici nella definizione dell'Avviso;
- era interessante l'Avviso sulle Azioni innovative, ma in fase di selezione sono stati finanziati anche progetti veramente poco innovativi.

Gli errori di Fondimpresa sul Conto di Sistema preoccupano i componenti della Commissione, in quanto la riduzione del periodo di disponibilità per le imprese dei fondi del Conto Formazione da 4 a 2 anni farà sì che crescerà proprio il Conto di Sistema a scapito del Conto Formazione.

Rispetto al ruolo delle parti sociali nella **sottoscrizione dei piani**, i membri della Commissione bilaterale nazionale affermano che occorre poter contare su **set di informazioni completi e di chiare regole del gioco** per poter svolgere correttamente le funzioni di Commissione bilaterale nazionale. Le regole del gioco dovrebbero, inoltre, tener conto ed essere declinate anche rispetto a situazioni diverse circa le modalità di presentazione dei piani alla Commissione bilaterale nazionale; in effetti ci sono casi nei quali i piani sono discussi in seno alla Commissione bilaterale nazionale già dalla loro genesi, altri in cui arrivano in Commissione solo all'ultimo momento.

Il momento della **sottoscrizione** è giudicato, comunque, un momento particolarmente importante in quanto le parti sociali colgono il momento di contatto con il soggetto tecnico come **uno dei momenti possibili per informarsi sul sistema della formazione**.

Secondo i membri della Commissione bilaterale nazionale, **Fondimpresa** dovrebbe **interrompere i bandi generalisti a favore degli specialistici**, anche in relazione alla

maggior difficoltà nel valutare i primi e al finanziamento multiplo di fasi di attività ricorrenti (quali l'analisi dei bisogni) che essi comportano.

5.5.3.4 Buone pratiche e proposte per il miglioramento del sistema

Non sono molte le buone pratiche che emergono relativamente agli aspetti trattati in questo paragrafo. Rispetto alla fase di **sottoscrizione dei progetti**, alcuni enti formativi hanno fatto notare che quando i sindacati, facendo politica sul territorio, dispongono di informazioni puntuali rispetto a problematiche e bisogni competenziali e formativi, allora l'attività di vaglio esercitata dalle parti sociali diventa l'occasione per la **formulazione di proposte di modifiche ed integrazione dei piani**.

Relativamente alle funzioni di indirizzo che le parti sociali possono esercitare per la gestione dei fondi, sempre da parte degli enti formativi emerge la proposta di utilizzare **gli strumenti della bilateralità** per **portare istanze dal basso a chi amministra il Fondo**; una tale pratica sarebbe capace di rafforzare il ruolo di Fondimpresa nella presa di decisioni strategiche. La Commissione bilaterale nazionale sostiene che ai fini di un esercizio sostanziale della funzione di sottoscrizione dei piani, occorra mettere a punto **strumentazioni per l'informazione ampie ed efficaci**.

CONCLUSIONI

I risultati descritti nelle pagine precedenti offrono numerosi spunti per il miglioramento del sistema italiano di formazione continua, e in particolare per il funzionamento dei Fondi interprofessionali nel settore metalmeccanico. Nella parte empirica della ricerca, i diversi attori coinvolti hanno fatto emergere i punti critici del sistema, le buone prassi esistenti e alcune proposte di miglioramento del sistema su ciascuno dei tre macro-ambiti che costituiscono l'oggetto di questa ricerca (rappresentazione della domanda formativa, modalità di creazione di valore aggiunto per il sistema, ruolo e qualità della bilateralità). Tali risultati sono già stati ampiamente descritti nelle pagine precedenti e le proposte di miglioramento del sistema (così come emerse dai *focus group* e dalle interviste collettive e individuali) sono riassunte nel box in coda a questa sezione conclusiva. Qui ci limitiamo a sollevare alcuni ambiti generali di riflessione sollecitati dai risultati raggiunti dallo studio.

Una prima osservazione, relativa al processo di rappresentazione della domanda formativa, riguarda la necessità di dotarsi di politiche di investimento volte a sviluppare strumenti di analisi in grado di far emergere i fabbisogni formativi latenti delle imprese e dei lavoratori. Un esempio in questo senso può essere la previsione di figure professionali specializzate nella lettura dei fabbisogni di formazione⁹⁷. Ciascuna impresa ha caratteristiche e fabbisogni propri, strettamente legati alla propria organizzazione. L'offerta standardizzata di formazione risulta quindi poco utile per le imprese, che richiedono invece una personalizzazione secondo una logica non molto distante dalle pratiche consulenziali. L'esempio degli *audit* organizzativi descritto nel rapporto offre alcuni spunti utili in questo senso, nonostante alcuni elementi centrali di tale esperienza non siano facilmente sostenibili nel corso del tempo (si pensi ad esempio agli ingenti investimenti di risorse di vario tipo - tempo, competenza, capacità relazionali, etc. - e alla continuità di azione). Le politiche pubbliche e i Fondi interprofessionali dovrebbero quindi cercare di muoversi verso questa direzione, finanziando programmi di formazione per "specialisti in analisi dei fabbisogni formativi" che permettano di muovere il sistema di finanziamento dei piani formativi verso criteri di selettività centrati su una logica *one-to-one* tra impresa e specialista. Ciò permetterebbe di contrastare la tendenza alla standardizzazione dell'offerta di formazione, migliorandone i livelli qualitativi e promuovendo programmi formativi disegnati secondo un approccio di tipo "esplorativo" (March 1991), ossia in grado di creare innovazione dentro l'impresa e aumentarne quindi realmente la competitività. È questo il significato con cui si deve intendere l'"organicità" di un piano formativo; organicità verso le caratteristiche tecno-organizzative dell'impresa non secondo una logica di sfruttamento dell'esistente, ma della sua valorizzazione in chiave innovativa, non da ultimo lavorando su i bisogni formativi dell'impresa e dei lavoratori (che non necessariamente

⁹⁷ Su questo punto vedi anche Varesi 2007.

coincidono). Oggi invece assistiamo ad un'offerta formativa che segue una logica prevalentemente adattiva alle competenze e ai processi presenti nell'impresa nel momento della sua adesione dei programmi formativi. Si tratta di strategie formative che probabilmente hanno successo nel breve periodo, ma che nel lungo periodo non reggono la sfida competitiva che oggi si regge in larga parte sulla capacità di innovare delle imprese. In questo senso, anche le procedure e i regolamenti previsti dai bandi dei Fondi interprofessionali necessitano probabilmente di una revisione, in quanto le procedure attuali (che vincolano l'ottenimento del finanziamento alla presentazione in fase di candidatura del piano formativo di un'analisi dei fabbisogni formativi e ad una seconda analisi dei fabbisogni in seguito all'approvazione del piano e prima della sua realizzazione) non sembrano in grado di garantire gli esiti migliori. In altri termini si tratta di passare da una logica che vede la progettazione formativa come mera fase dell'agire formativo ad una logica che la considera come una "azione sociale strutturata" (Vergani 2007).

Alcuni esperti del mondo della formazione hanno rilevato alcuni cambiamenti che il sistema sta vivendo in questa direzione, rintracciabili ad esempio nel fatto che la progettazione formativa si sta trasformando sempre più "da attività puntuale o comunque fase del ciclo di vita dell'azione formativa ad attività continua, processuale, sistemica e ricorsiva; da attività realizzata secondo una logica ed un modello univoco ad attività che si confronta – anche se in maniera ancora imperfetta – con diverse possibili logiche e modelli di riferimento" (Vergani 2007, p. 87). Occorre dunque insistere su questa strada, definendo politiche e individuando metodologie in grado di valorizzare le tipicità e le esigenze specifiche di ciascuna impresa all'interno di quadro progettuale complessivo relativo a macro-obiettivi di funzionamento efficace del sistema.

Un secondo ambito di ragionamento riguarda il sistema delle relazioni industriali e in particolare il carattere bilaterale della *governance* del sistema italiano dei Fondi Interprofessionali. I risultati raggiunti mostrano innanzitutto che il carattere bilaterale del sistema italiano di formazione continua, e in particolare dei Fondi interprofessionali, è più maturo al livello centrale, negli organi di governo e coordinamento politico delle attività dei Fondi, mentre a livello territoriale ed aziendale spesso sono i soggetti tecnici ad occuparsi di tutte le fasi che compongono il piano formativo e più in generale della "questione formativa". Un passo in avanti in questo senso può essere fatto dotando il sistema della formazione continua italiana, e in particolare i Fondi interprofessionali (che rappresentano il futuro del sistema), di approcci *multi-stakeholder* in tutte le fasi di vita dei piani formativi. Si tratta di un percorso complicato, ma la sfida sta proprio nel trasformare la complessità in complicazione e la presenza (dei vari attori) in interazione (Vergani 2010). Alcune indicazioni metodologico-operative in questo senso iniziano a circolare, come è ad esempio con l'approccio alla valutazione di tipo *stakeholder-based* proposto da Bartezzaghi e colleghi (2010). Come già notato da Vergani (2010), tali iniziative vanno ora valorizzate e sviluppate in modo adeguato anche in chiave politica.

Sempre in tema di bilateralità, la ricerca ha messo in luce l'esistenza di una indefinitezza dei ruoli e di una sovrapposizione di competenze tra i livelli del processo che generano incomprensioni tra gli attori e disfunzioni organizzative e possono arrivare a tradursi nella rinuncia delle parti alla realizzazione del progetto formativo, con evidenti ricadute negative soprattutto per i destinatari finali degli interventi formativi, ossia le imprese, i lavoratori e il territorio su cui essi operano. A ciò va inoltre aggiunto il basso grado di coordinamento interno degli attori. Tanto dal lato datoriale, quanto da quello delle organizzazioni sindacali emerge un grado di coordinamento piuttosto basso tra le azioni e le strategie tra le strutture dei diversi territori e tra esse e le strutture nazionali e settoriali, anche all'interno delle medesime organizzazioni confederali. Anche in questo caso, tale carenza complica le realizzabilità degli interventi formativi e genera ripercussioni negative per i principali *stakeholder* delle azioni formative.

Il terzo ambito di ragionamento riguarda il tema molto ampio e importante delle strategie degli attori del sistema, e in particolare delle organizzazioni sindacali, perché sono lo loro –più di tutti – ad essere chiamate alla prova su di un terreno nuovo. Infatti, nonostante molti commentatori e analisti enfatizzino le opportunità per le organizzazioni sindacali di estendere il proprio ruolo attraverso la formazione, per svolgere bene tale nuovo ruolo esse necessitano di acquisire loro stesse nuovi "*participation skill*". I sindacalisti intervistati hanno dimostrato di aver ben presente tale necessità. Più in generale, come nota Stuart (2007), il passaggio da un approccio tradizionale di progettazione delle politiche di tipo "*demand-side*" (es. tutela dell'occupazione) ad uno di tipo "*supply-side*" (tutela dell'occupabilità) comporta per le organizzazioni sindacali il passaggio da una visione focalizzata sulla difesa dei posti di lavoro ad una visione più individualista focalizzata sulla tutela e lo sviluppo dell'individuo e delle sue qualità. Riprendendo una felice formulazione di Huzzard et al. (2005), per le organizzazioni dei lavoratori la sfida sta nel trovare il giusto equilibrio tra "*dancing*" e "*boxing*" rispetto ai datori di lavoro nella definizione e nell'implementazione degli accordi in tema di formazione.

In conclusione, l'approccio europeo che abbiamo adottato in apertura del rapporto necessita di ulteriori sviluppi strategici e di un più dettagliato monitoraggio ed analisi di ciò che avviene all'interno dei sistemi formativi nazionali. Se le parti sociali sono chiamate a giocare un ruolo più importante, come spesso la Commissione Europea invita a fare, ciò comporta che la regolazione del sistema attribuisca ruoli chiari alla parti in gioco e ampli gli spazi e i contenuti della bilateralità.

TEMA 1 - RAPPRESENTAZIONE DELLA DOMANDA FORMATIVA E ANALISI TECNICA DEI FABBISOGNI AZIENDALI

- 1.a Prevedere la costruzione di strumenti per la formulazione di piani formativi innovativi. Si tratterebbe, in particolare, di **un'antenna tecnica che funzioni secondo i principi della bilateralità**, in modo da costruire (o mettere a sistema) strumenti di analisi dei bisogni comuni e definire standard di intervento. L'antenna deve avere capacità di lettura del mercato e delle opportunità con attività realizzate sia a livello macro che attraverso visite nelle aziende. Le analisi dei bisogni formulate a livello dei piani sono preziose per la costruzione dei piani stessi ma non si prestano a formulare un quadro del mercato a livello settoriale o territoriale; per questo scopo servono analisi più strutturate. Tale antenna riporterebbe poi al piano politico ai fini della elaborazione di alcuni indirizzi di livello macro.
- 1.b Per la promozione **nelle aziende la cultura della formazione**: a) una **formazione specifica per gli imprenditori** con il fine di determinare un cambiamento culturale, promuovendo il passaggio culturale dal concetto di formazione come medicina (per curare eventuali problematiche aziendali) ad un concetto di formazione come attività sistematica finalizzata alla messa in atto della strategia aziendale; b) la creazione di **stimoli alla partecipazione alla formazione per i lavoratori**, ad esempio attraverso l'utilizzo, da parte degli imprenditori, del criterio delle competenze acquisite dai lavoratori con la formazione per tutte le decisioni che riguardano ruoli, responsabilità, percorsi di carriera e trattamenti accessori del reddito del personale; c) passare da una formazione di tipo solo frontale ad una formazione che preveda **modalità maggiormente interattive**, in quanto maggiormente in grado di far emergere bisogni latenti.
- 1.c Promuovere l'inserimento nei piani formativi di **corsi destinati alla formazione di competenze strategiche per gli operai**. Nonostante alcuni primi approcci da parte dei sindacati non si è ancora pervenuti ad una implementazione consistente di tali corsi nei piani formativi approvati.
- 1.d Promuovere una **selezione effettuata dalle parti sociali degli enti formativi più seri e capaci** ai fini di varare un partenariato attivo finalizzato alla promozione di una formazione di qualità.
- 1.e Prevedere la **continuità del finanziamento** ad enti di comprovata esperienza e portatori di *know how* specifico, in quanto essa rappresenta lo strumento migliore per rendere la formazione una prassi normale in un numero crescente di imprese (anche di piccole dimensioni).
- 1.f Ai fini di far sì che la stessa impresa sia inserita in più piani successivi per la possibilità di finanziare attività di *follow up*, sarebbe inoltre particolarmente interessante una **concertazione tra enti tecnici datoriali e Fondimpresa su dei progetti pilota** anche fortemente innovativi e da sottoporre ad una valutazione ex post dei risultati.
- 1.g Promuovere la continuità e la profondità degli **interventi di informazione e consulenza in azienda degli enti tecnici datoriali e sindacali**, che dovrebbero avere carattere sistematico e cadenza per lo meno semestrale. Alle visite in azienda potrebbero accompagnarsi altri strumenti di comunicazione e informazione quali le **newsletter**.
- 1.h Promuovere la **formazione** sulle tematiche relative allo sviluppo delle risorse umane (e della formazione in particolare) **per gli operatori delle parti sociali** a tutti i diversi livelli, anche come oggetto di una Azione di sistema da parte di Fondimpresa.

TEMA 2 - GESTIONE DEI PIANI FORMATIVI E CREAZIONE DI VALORE PER IL SISTEMA

- 2.a Puntare maggiormente su attività di **formazione pratica**, in particolare per quel che riguarda la formazione relativa alle competenze tecnico specialistiche, illustrando tutti i casi specifici che riguardano direttamente l'azienda.
- 2.b Identificare sistemi opportuni per l'implementazione di metodologie innovative anche nei sottosettori del comparto metalmeccanico caratterizzati da logistica e organizzazione complesse (es. *e-learning* esterno all'azienda).

- 2.c Promuovere **attività formative rivolte congiuntamente a imprenditori e lavoratori.**
- 2.d **Sperimentare integrazioni e sinergie tra i diversi strumenti di finanziamento,** anche pensando ad una formazione che possa essere rivolta insieme a più target; le parti sociali potrebbero stimolare tali sperimentazioni.
- 2.e Stimolare una maggiore propensione degli **enti formativi ad entrare in azienda attraverso il Conto Formazione,** con la missione di promuovere la formazione a tutte le funzioni e tutti i livelli aziendali;
- 2.f Promozione di **modalità di gestione alternative degli enti di formazione** (soprattutto di natura sindacale) che dovrebbero trasformarsi in *broker* della formazione in modo da limitare il più possibile i costi fissi (sedi, personale ovvero tutto ciò che è richiesto dall'accREDITamento).
- 2.g Effettuare un **monitoraggio attento dell'attività formativa sviluppata da tutte le diverse imprese,** anche ai fini di determinare uno "standard formativo" di settore. Un ulteriore passaggio dovrebbe essere, poi, quello di affidare il complesso di buone pratiche rilevate ad un **organismo tecnico terzo** (es. università) che possa tentare di colmare eventuali gap rispetto a elementi della matrice mancanti e di migliorare ove possibile le buone pratiche messe a punto.

TEMA 3 - LA BILATERALITÀ NELLA FORMAZIONE CONTINUA

- 3.a Ai fini di superare le resistenze ad un esercizio pieno della bilateralità, il diverso peso nelle decisioni sulla formazione tra le parti e le asimmetrie di ruolo nelle attività di promozione dei piani e di analisi dei bisogni formativi, è necessario prevedere iniziative di **sviluppo della cultura della formazione** tra imprenditori, lavoratori e rappresentanti delle associazioni datoriali e sindacali (vedi al riguardo anche il punto 1.b).
- 3.b Gli strumenti della bilateralità dovrebbero essere utilizzati per portare delle **istanze a chi amministra il Fondo,** ai fini di fornire indirizzi forti al sistema in forma bilaterale rafforzando quindi il ruolo di Fondimpresa nella presa di decisioni strategiche.
- 3.c E' necessaria una **maggiore definizione in termini operativi del ruolo delle parti** nei sistemi della bilateralità.
- 3.d Rafforzare la bilateralità nelle **azioni di monitoraggio e valutazione** nei Comitati paritetici di pilotaggio, superando le resistenze di tipo politico. Tale azione può far uso anche di strumenti tradizionali come i questionari di fine attività se questi sono concepiti ed utilizzati secondo criteri scientifici.
- 3.e Mettere a punto **strumentazioni per l'informazione ampie ed efficaci,** quali ad esempio l'antenna tecnica proposta al punto 1.a.

BIBLIOGRAFIA

Acemoglu D., Pischke J.S. (1998), Why do Firms Train? Theory and Evidence, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, n.1, pp. 79-119.

Acemoglu D., Pischke J.S. (1999), Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets, *Economic Journal*, vol. 109, n.453, pp. 112-142.

Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.L. (2002), *Manufacturing Advantage. Why High Performance Work Systems Pay Off*, New York, Cornell University Press.

Andersen S.H. (2008), The Short- and Long-Term Effects of Government Training on Subjective Well-Being, *European Sociological Review*, vol. 24, v. 4, pp. 451-462.

ANIMA (2010), *Profilo congiunturale della meccanica varia. Consuntivo 2009 e previsioni 2010*.

Bartezzaghi E., Guerci M., Vinante M. (2010), *La valutazione stakeholder-based della formazione continua. Modelli, processi, strumenti*, Milano, Franco Angeli.

Bassanini A. (2005), Training, Wages, and Employment Security: an Empirical Analysis on European Data, EPEE Working Paper, 05/04, Université d'Evry-Val d'Essonne.

Becker G.S. (1964), *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, New York, Columbia University Press.

Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S., Spratt M.F. (1997), HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations, *Human Resource Management Journal*, vol. 31, n. 1, pp. 25-41.

Bellenger D.N., Bernhardt K.L., Goldtucker J.L. (1976), *Qualitative Research in Marketing*, American Marketing Association, Chicago.

Black S., Lynch L. (1995), Beyond the Incidence of Training: Evidence from a National Employers Survey, *NBER Working Paper*, no. 5231.

Brunello G. (2006), Sottoinvestimento in formazione dei lavoratori: i fattori rilevanti, in Ministero del lavoro e Isfol, *Temi e strumenti per la formazione continua*, Rubettino Editore.

Camuffo A. (2000), Il valore delle competenze, *Sviluppo e organizzazione*, n. 178, pp. 21-34.

Cascioli R. (2010), L'investimento nel capitale umano in tempi di crisi economica: una evidenza sperimentale, paper presentato al VIII convegno internazionale in ricordo di Marco Biagi, Modena, 18-19-20 marzo.

Cedefop (2009), Modernising vocational education and training, *Cedefop Reference series*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Cedefop (2009), Employer-provided vocational training in Europe, *Cedefop Reference series*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Collier, W., Geern F, Peirson J., Training and establishment survival, *Scottish Journal of Political Economy*, 2005, vol. 52, n. 5, pp. 710-735.

Conti G. (2005), Training, productivity and wages in Italy, *Labour Economics*, vol. 12, pp. 557-576.

- Cortellazzi S. (2007) (a cura di), *La formazione continua. Cultura, norme, organizzazione*, Milano, Franco Angeli.
- Costa G., Gianecchini M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, McGraw-Hill.
- Croce G. (2007), *Aspetti strutturali dei mercati del lavoro e formazione dei lavoratori*, Quaderni di Economia del lavoro, n. 85, Milano, Franco Angeli.
- Dearden L. , Reed H. , van Reenen J. (2000), Who gains when workers train? Training and corporate productivity in a panel of British industries, *IFS Working Papers (W00/04)*, Institute for Fiscal Studies, London, UK.
- Della Torre, E. (2009) 'High Performance Work Practices e caratteristiche delle imprese innovative', *Economia Politica*, No.2, pp. 299-336.
- Dieckhoff M. (2007), Does It Work? The Effect of Continuing Training on Labour Market Outcomes: A Comparative Study of Germany, Denmark, and the United Kingdom, *European Sociological Review*, v. 23, n. 3, pp. 295-308.
- European Commission (2000), *The Sectoral Social Dialogue*, Brussels, DG Employment and Social Affairs.
- European Commission (2004), Partnership for change in an enlarged Europe - Enhancing the contribution of European social dialogue, COM(2004) 557 final, Brussels.
- European Commission (2010a), *EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, COM(2010) 2020, Brussels.
- European Commission (2010b), *Lisbon Strategy evaluation document*, Commission Staff Working Document, SEC(2010) 114 final, Brussels.
- Fondazione Istud (2009) (a cura di), *Fare formazione a Milano*, Milano, Franco Angeli.
- Fortis M. (2010), "Prefazione", in ANIMA, *cit.*.
- Fraser S., Storey D., Frankish J., Roberts R. (2002), The relationship between training and small business performance: an analysis of the Barclays Bank small firms training loans scheme, *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 20, n. 2, p. 211-233.
- Giaccone M. (2008), Italy: Collective Bargaining and continuous vocational raining, EIROOnline.
- Giangreco A., Sebastiano A., Peccei R. (2009), Trainees' reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training, *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 1, pp. 96-111.
- Goldman E. (1962), The group depth interview, *Journal of Marketing*, vol. 26, pp. 61-68.
- Guidetti G., Pini P. (2006), Pratiche organizzative e formazione, in Pini P. (a cura di), *cit.*.
- Hall P.A., Soskice D. (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press.
- Heyes J. (2007), Training, Social Dialogue and Collective Bargaining in Western Europe, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 28, n.2, pp.239-258.
- Huzzard T., Gregory D., Scott R. (a cura di) (2005), *Strategic Unionism and Partnership: Boxing or Dancing*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

ILO (2000), *Report of the Committee on Human Resources, Training and Development*, International Labour Conference, Eighty-eight session, Geneva.

Istat (2008), *La formazione professionale nelle imprese*, Statistiche in breve.

Isof (2010), *La formazione continua in Italia*, Rapporto 2009.

Isof (2009), *La formazione continua in Italia*, Rapporto 2008.

Laursen, K.; Foss, N.J. (2003) New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, , vol. 27, n. 2, pp. 243-263.

La Rosa M., Bertagni B., Solvetti F. (2006) (a cura di), *Società della conoscenza e formazione*, Milano, Franco Angeli.

Leisink P., Greenwood I. (2007), Company levels Strategies for Raising Basic Skills: A Comparison of Corus Netherlands and UK, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 13, n. 3, pp. 341-360.

Leoni R., Mazzoni N. (2008), Gestione strategica delle risorse umane e sviluppo delle competenze, in Leoni R. (a cura di), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.

Li Y., Zhao Y., Liu Y. (2006), The relationship between HRM, technology innovation and performance in China, *International Journal of Manpower*, vol. 27, n. 7-8, pp. 679-697.

March J. (1991), Exploration and Exploitation in organizational learning, *Organization Science*, vol. 2, n. 1, pp.71-86.

McDuffie J.P. (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in The World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n. 2, pp. 197-221.

Nosvelli M., Formazione e pratiche di lavoro: nodi cruciali e indirizzi di policy per lo sviluppo delle imprese, in Pini P. (a cura di), *cit.*.

Pais I. (2007), Il gioco delle parti: la regolazione associativa della formazione continua, in Cortellazzi S. (a cura di), *cit.*.

Pellegrini C., Vaccaro S. (2006), La contrattazione della formazione continua, in Ministero del lavoro e Isof, *Temi e strumenti per la formazione continua*, Rubettino Editore.

Pepe (2007), I Fondi paritetici interprofessionali: una visione d'insieme, in Cortellazzi S. (a cura di), *cit.*.

Pini P. (2006) (a cura di), *Dinamiche innovative, conoscenza performance*, Milano, Franco Angeli.

Regini M. (1996), Le imprese e le istituzioni: domanda e produzione sociale di risorse umane nelle regioni europee, in Regini M. (a cura di), *La formazione delle risorse umane*, Bologna, il Mulino.

Regini M. (2001), *Modelli di capitalismo*, Bari, Laterza.

Regini M. (2003), Tripartite concertation and Varieties of Capitalism, in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n. 3, pp. 251-263.

Roberts J. (2004), *The Modern Firm. Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford, Oxford University Press.

Serio L. (2009), Alcune considerazioni di sintesi, in Fondazione Istud (a cura di), *cit.*

Solari L. (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Roma, Carocci.

Stuart M. (2007), Introduction: The Industrial Relations of Learning and Training: A New Consensus or a New Politics?, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 13, n. 3, pp. 269-280.

Varesi P.A., Presentazione. L'incessante evoluzione della normativa, i risultati raggiunti e i problemi aperti, in Cortellazzi S. (a cura di), *cit.*

Vergani (2007), Il processo di progettazione e valutazione della formazione continua, in Cortellazzi S. (a cura di), *cit.*

Vergani A. (2010), *Prefazione*, in Bartezzaghi et al. (2010), *cit.*

Wagner K. (2005), Productivity and skills in industry and services: a Britain-German comparison, *Pakistan Development Review*, vol. 44, n. 4, pp. 411-438.

Winterton J. (2007), Building Social Dialogue over Training and Learning: European and National Developments, *European Journal of Industrial Relations*, vol. 13, n. 3, pp. 281-300.

ALLEGATO 1 - Griglia di rilevazione per i "FOCUS GROUP" e le interviste collettive

Partecipanti:

Data

Griglia per il focus group

Fasi/attività	Riscaldamento	Relazione
Tematica	Introduzione	CORE QUESTION
1. La rappresentazione della domanda formativa	Una delle ipotesi da cui è partita la presente ricerca è che effettuare un'analisi di bisogni proponendo un <u>catalogo</u> e cercando adesioni o anche attraverso un sondaggio su imprenditori e responsabili RU possa aiutare ad identificare solo i <u>fabbisogni formativi espliciti</u> , mentre la definizione puntuale di <u>fabbisogni formativi latenti</u> sia un'attività oltremodo <u>più difficile</u> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>E' d'accordo con questa affermazione?</i> 2. <i>Come si individuano i fabbisogni formativi latenti?</i> 3. <i>Che cosa vuol dire creare "valore" in azienda attraverso l'analisi dei bisogni e la formazione?</i> 4. <i>E' possibile trovare metodologie di analisi dei bisogni capaci di creare "valore" per l'azienda in termini di conoscenza?</i> 5. <i>Tra le buone pratiche che avete descritto alle domande 2 e 4 chi sono i soggetti che hanno implementato le metodologie citate?</i>

Relazione

La situazione
Modelli teorici e proposte
Casi concreti: buone pratiche

Griglia per il focus group (continua)

Fasi/attività	Riscaldamento	Relazione
Tematica	Introduzione	CORE QUESTION
1. La rappresentazione della domanda formativa	Il sistema Fondimpresa richiede già alla <u>presentazione della domanda</u> che il piano riporti <u>un'analisi dei bisogni</u> ; poi finanzia attraverso le attività preparatorie e non formative <u>diagnosi dei bisogni più fini a progetto approvato</u> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Ritiene corretta questa prassi?</i> 2. <i>Come dovrebbe essere soddisfatta, a suo avviso, l'analisi dei fabbisogni in fase ex ante e come quella in itinere?</i> 3. <i>Quali sono le esperienze più interessanti da voi osservate a questo proposito?</i> 4. <i>Quali sono, secondo lei, gli attori che dovrebbero intervenire nelle due diverse fasi di analisi?</i>

Relazione

La situazione
Modelli teorici e proposte
Casi concreti: buone pratiche

Griglia per il *focus group* (continua)

Fasi/attività	Riscaldamento	Relazione
Tematiche	Introduzione	CORE QUESTION
1. La rappresentazione della domanda formativa	Gli ultimi 20 anni sono stati caratterizzati da <u>mutamenti tecnologici</u> e organizzativi continui e la recente crisi ha determinato fortissime <u>modificazioni</u> anche a livello dei <u>mercati</u> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Ritiene sia possibile effettuare un'analisi dei bisogni che cerca di investigare l'adeguamento dei processi aziendali a tali mutamenti e la conseguente necessità di adeguamento delle competenze dei lavoratori?</i> 2. <i>Quali sarebbero, in questo caso, le metodologie più adeguate?</i> 3. <i>Quali sarebbero, in questo senso, i soggetti con competenze adeguate per realizzare questa attività?</i> 4. <i>Esistono secondo lei esperienze per l'analisi dei bisogni che fanno uso di audit organizzativi, tecnologici e competenziali riferibili direttamente alla teoria della catena del valore? Come le giudica?</i> 5. <i>Sono più utili in fase ex ante o in itinere?</i> 6. <i>Sono esperienze trasferibili ad altri contesti?</i>

Relazione

La situazione
Modelli teorici e proposte
Casi concreti: buone pratiche

Griglia per il focus group (continua)

Fasi/attività	Riscaldamento	Relazione
Tematiche	Introduzione	CORE QUESTION
2. La progettazione e la gestione di piani Formativi organici a livello aziendale, territoriale, settoriale o di filiera	<p>Nelle sezioni precedenti si è partiti dall'ipotesi che una corretta rappresentazione della domanda formativa possa determinare un valore per l'azienda ma anche (sotto alcuni vincoli) per i territori o per i settori. Ora vorremmo provare a capire se anche determinate modalità di <u>progettazione e di gestione del piano possono creare valore per le imprese.</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Quale valore può trarre l'azienda dalla formazione?</i> 2. <i>Quali sono le modalità di progettazione e gestione di piani formativi capaci di massimizzare il valore per le aziende? Quali gli elementi vincenti? Esistono casi di successo?</i> 3. <i>In tal senso esistono delle differenze per la formazione nelle piccole e nelle grandi imprese?</i>

Relazione

La situazione
Modelli teorici e proposte
Casi concreti: buone pratiche

Griglia per il focus group (continua)

Fasi/attività	Riscaldamento	Relazione
Tematiche	Introduzione	CORE QUESTION
2. La progettazione e la gestione di piani Formativi organici a livello aziendale, territoriale, settoriale o di filiera	<p>Nelle sezioni precedenti abbiamo provato a definire una formazione "organica" che crei valore in azienda. Ora interessa capire quali sono gli elementi capaci di <u>creare valore a livello di settore o di filiera</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quali sono gli elementi della catena del valore di un determinato territorio potenzialmente incrementabili attraverso la formazione? 2. E per i settori e le filiere? 3. E' possibile immaginare processi di analisi dei bisogni che creino valore per un territorio? Come? 4. E per i settori e le filiere? 5. E' possibile immaginare piani formativi che attraverso l'aggregazione di imprese e la sperimentazione di processi formativi su determinati contenuti o target creino valore per il territorio? Come? 6. E per i settori e le filiere?

Relazione

La situazione
Modelli teorici e proposte
Casi concreti: buone pratiche

Griglia per il focus group (continua)

Fasi/attività	Riscaldamento	Relazione
Tematiche	Introduzione	CORE QUESTION
<p>3. Il ruolo delle Parti nella rappresentazione della domanda formativa</p>	<p>L'intero sistema dei fondi interprofessionali è stato basato sulla logica della bilateralità. Tale elemento si ritrova ai diversi livelli:</p> <p>a) nella gestione dei fondi; b) nel ruolo di sottoscrizione di piani formativi ai fini della presentazione degli stessi; c) nelle funzioni di monitoraggio e controllo attraverso i Comitati Paritetici di Pilotaggio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ritiene che questo principio abbia determinato un valore aggiunto per il sistema della formazione continua? Quale? 2. Vi sono a suo avviso delle buone pratiche di cooperazione tra organismi datoriali e sindacali tra i progetti che ha avuto modo di osservare? 3. Ritiene che il sistema bilaterale abbia avuto capacità di indirizzo della formazione continua rispetto: a) all'attivazione di determinati soggetti; b) a modelli di governance dei progetti; c) a modalità di cooperazione tra le parti; d) all'identificazione di priorità per la formazione (contenuti, target, etc)? 4. Ritiene che la funzione di sottoscrizione abbia determinato unicamente situazioni di "cartello" o esistono situazioni nelle quali già in fase di presentazione dei progetti le parti sociali abbiano svolto funzioni di indirizzo nella definizione dei contenuti progettuali? Quali sono questi casi? Esistono differenze nelle modalità di esercitazione del ruolo tra organismi datoriali e sindacali? 5. Ritiene che ad oggi i Comitati Paritetici di pilotaggio abbiano svolto un ruolo di qualche valore per la implementazione corretta dei piani formativi? Quale è stato il ruolo? Può citare qualche caso concreto? Esistono differenze nelle modalità di esercitazione del ruolo tra organismi datoriali e sindacali? 6. Ritiene che sia stato esercitato fino ad oggi un ruolo dalle parti sociali nella rappresentazione della domanda formativa? In quali progetti? In fase ex ante o ex post? Direttamente dalle parti sociali o attraverso le relative emanazioni tecniche?

Relazione

<p>La situazione</p>
<p>Modelli teorici e proposte</p>
<p>Casi concreti: buone pratiche</p>

ALLEGATO 2 - I Focus Group e le interviste effettuate

FOCUS GROUP N° 1: associazioni datoriali di categoria
Rappresentante ANIMA Rappresentante ASSOFOND
FOCUS GROUP N° 2: Soggetti tecnici di matrice datoriale
Rappresentante Riconversider Rappresentante Riconversider
FOCUS GROUP N° 3: Imprese meccaniche
Rappresentante Impresa C Rappresentante Impresa D Rappresentante Impresa E Rappresentante Impresa F Rappresentante Impresa G Rappresentante Impresa H Rappresentante Impresa I
FOCUS GROUP N° 4: Organizzazioni sindacali
Rappresentante CISL LOMBARDIA Rappresentante CISL LOMBARDIA
FOCUS GROUP N° 5: Soggetti tecnici di matrice datoriale
Rappresentante ISFOR 2000 Rappresentante Foraz Rappresentante Foraz e Ass. Ind. Novara Rappresentante Formamec Rappresentante Formamec
FOCUS GROUP N° 6: Organizzazioni sindacali
Rappresentante CGIL Lombardia Rappresentante CGIL Lombardia Rappresentante CGIL Lombardia Rappresentante UIL Lombardia
FOCUS GROUP N° 7: Commissione bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato
Rappresentante Federmeccanica Rappresentante FIOM CGIL Rappresentante FIM CISL Rappresentante SMILE Rappresentante SMILE Rappresentante IAL CISL Rappresentante Formamec
FOCUS GROUP N° 8: Soggetti tecnici di matrice sindacale, Soggetti della rete locale, OBR, Organizzazioni sindacali, lavoratori
Rappresentante IAL CISL PUGLIA Rappresentante IAL CISL PUGLIA Rappresentante IAL CISL PUGLIA Rappresentante IAL CISL PUGLIA Rappresentante IAL CISL Lecce Rappresentante Rete locale IAL (commercialista) Rappresentante Rete locale IAL (Ente di formazione partner) Rappresentante Rete locale IAL (Ente di formazione partner) Rappresentante IAL CISL Nazionale Rappresentante OBR Puglia Rappresentante CISL Puglia Rappresentante Impresa A Rappresentante Impresa B
FOCUS GROUP N° 9: Comm. bilaterale nazionale per la formazione e l'apprendistato
Rappresentante UILM

ALLEGATO 3 – Analisi tecnica della pratica degli *audit* organizzativi

Nella scheda che segue prendiamo in esame la metodologia di analisi della domanda formativa e di rilevazione dei fabbisogni formativi impiegata da uno dei soggetti promotori di questa iniziativa di ricerca, al fine di individuare all'interno di tale metodologia l'esistenza di elementi e di procedure in grado di far emergere i fabbisogni latenti di formazione e presenti nelle imprese e di facilitare il raggiungimento dell'obiettivo della organicità nella definizione dei piani formativi. L'obiettivo non è la verifica della possibilità di proporre il modello degli *audit* organizzativi come esempio valido ed esportabile ovunque, ma più semplicemente (e coerentemente con gli obiettivi della ricerca) di individuare alcuni elementi virtuosi e innovativi del modello che possano essere utili al dibattito e che possano rappresentare spunti utili per le iniziative future degli attori del sistema della formazione continua italiana.

La descrizione del processo

Seguendo una prassi ormai consolidata la metodologia analizzata distingue la fase di analisi dei fabbisogni in due momenti separati: l'analisi della domanda e la rilevazione dei fabbisogni formativi.

La fase di **analisi della domanda** inizia con l'attivazione di un contatto personalizzato tra l'esperto in processi aziendali e formativi (EPAF) dell'Ente Formativo e l'azienda. L'iniziativa del contatto può arrivare sia da parte dell'azienda, che manifesta all'ente un fabbisogno, sia da parte dell'Ente. Questo secondo caso è più frequente e si manifesta soprattutto per le imprese di dimensioni minori, che sono individuate non solo in base all'attività che svolgono ma anche in base alla filiera produttiva in cui l'impresa è inserita; infatti, solo raramente le imprese più piccole sono in grado di attivare spontaneamente questi processi, e non sempre è presente un'impresa dominante che, all'interno della filiera, sia in grado di attivare anche le altre imprese. Nella maggior parte dei casi, dunque, per rilevare la domanda formativa, l'Ente Formativo si fa carico di contattare una ad una le imprese della filiera meccanica.

Stabilito il contatto, inizia la vera e propria fase di analisi della domanda e l'EPAF si reca **personalmente a visitare l'azienda** con l'obiettivo di supportare l'impresa nella corretta rappresentazione dei propri bisogni. Durante la visita l'EPAF realizza un vero e proprio *audit organizzativo*, supportato da uno strumento tecnico denominato "Scheda di Analisi della Domanda Formativa" in cui vengono riportate le informazioni raccolte tramite l'audit e che sarà poi utilizzato per la fase di progettazione degli interventi formativi. Partendo dal presupposto che il patrimonio aziendale non è uniforme, ma è riferibile a una o più aree o processi distinti, l'*audit* ha tra i principali obiettivi l'individuazione delle aree organizzative strategiche per gli obiettivi dell'impresa e quindi le funzioni aziendali in essi coinvolte. Oltre alle capacità organizzative utili all'impresa nel momento della rilevazione, l'obiettivo dell'*audit* è anche quello di individuare le capacità organizzative sviluppabili nel medio periodo, seguendo una logica di traduzione in chiave formativa delle informazioni che in tal senso arrivano dal management.

La **struttura dell'audit** (sintetizzata nella tavola qui sotto), dopo una parte di rilevazione delle caratteristiche anagrafiche dell'impresa e di alcune informazioni generali sulle attività, è suddivisa in due parti: nella prima vengono osservati ed analizzati i **processi organizzativi e produttivi** chiave, ossia che rappresentano il patrimonio aziendale e determinano il valore dell'impresa e della filiera di appartenenza rispetto al mercato; nella seconda sono invece rilevati i **processi trasversali** essenziali che agiscono sul valore dei processi chiave anche rispetto alla filiera di riferimento.

Struttura dell'audit organizzativo

FASE 1 INFORMAZIONI GENERALI	FASE 2 PROCESSI CHIAVE	FASE 3 AREE TRASVERALI
Informazioni anagrafiche	Progettazione e Sviluppo	Lingue
Attività	Produzione	Informatica
Numero dipendenti (per qualifica)	Vendita e Pos-vendita	Persone e organizzazione
Affiliazione associativa, presenza RSU		Project Management
Tipologia di prodotti/servizi offerti		Indicatori di Performance
Mercati di riferimento		
Obiettivi aziendali (breve e lungo termine)		

Rispetto ai processi chiave l'audit si concentra su tre aree. La prima area riguarda i processi di Progettazione e Sviluppo, analizzati attraverso le caratteristiche della produzione (progettazione interna, specifiche del cliente, beni durevoli, attrezzature, componenti, etc.), e le caratteristiche del processo di sviluppo di nuovi prodotti (tempi, costi, etc). La seconda area guarda invece alle caratteristiche più strettamente connesse al processo di Produzione, ossia l'organizzazione della produzione, le linee produttive, la gestione e manutenzione degli impianti, le tipologie e livelli di tecnologie necessarie, le normative e sulla sicurezza. La terza area riguarda infine la gestione del processo di Vendita e Post-vendita, per il quale vengono considerati l'organizzazione della struttura commerciale, l'organizzazione della rete di assistenza e il business generato dal post-vendita.

Rispetto alle aree trasversali essenziali, le aree di analisi dell'audit sono cinque. Le prime due riguardano l'utilizzo di Lingue straniere (presenza di interlocutori stranieri, livello di comunicazione e comprensione delle persone coinvolte nel dialogo con interlocutori stranieri, etc.) e le caratteristiche del Sistema Informativo (livello di informatizzazione, livello di autonomia delle persone che utilizzano il PC, etc.). La terza area si concentra invece sulle caratteristiche delle Politiche Formative aziendali e rileva, ad esempio, la presenza e le caratteristiche dei piani formativi aziendali, il budget previsto, l'indice di formazione professionale. La quarta e la quinta area riguardano infine il Project Management (tempi, costi, modalità, etc.) e gli Indicatori di prestazione, ossia i parametri di controllo su cui viene effettuato un monitoraggio da parte dell'azienda.

Come si capisce si tratta di un processo molto articolato di rilevazione della domanda, che **richiede competenze tecnico-specialistiche elevate** da parte dell'analista e un impegno di tempo notevole per completare l'operazione. Un elemento importante del processo, inoltre, è che non si tratta di rilevazioni fatte una tantum dall'ente formativo per predisporre uno specifico piano formativo aziendale, ma di un **processo continuo**, con visite aziendali ripetute nel corso del tempo (mediamente ogni sei mesi) da parte dell'EPAF che giungono alla formulazione e progettazione di diversi piani formativi nel corso del tempo, con una continuità di azione che rappresenta senza dubbio uno degli elementi più interessanti ed innovativi del modello.

Alla fase di analisi della domanda segue poi la fase di **rilevazione dei fabbisogni formativi**, che ha come obiettivo l'identificazione dei bisogni di sviluppo di competenze dei lavoratori relativamente a specifici piani formativi. In questa fase il modello prevede la messa in atto di **svariate metodologie** atte a definire lo scarto fra competenze reali e competenze attese all'interno dell'organizzazione. I bisogni formativi sono individuati in base alla concreta organizzazione aziendale (emersa in fase di *audit*) e agli specifici ruoli professionali messi in atto dai lavoratori, mettendo in correlazione i risultati attesi dall'impresa con le reali competenze di ogni singolo lavoratore. Si tratta di un processo **di tipo bottom-up**, nel quale i lavoratori sono direttamente coinvolti nella valutazione fra ruolo atteso dall'impresa e ruolo agito concretamente. Per ogni area formativa individuata in sede di analisi della domanda, l'EPAF, con il supporto di esperti in contenuti formativi specializzati, rileva le **competenze possedute dai lavoratori e il differenziale che intercorre rispetto alle competenze attese**. Questa fase si traduce nella vera e propria progettazione degli interventi formativi, con l'EPAF che, **congiuntamente ai responsabili aziendali**, definisce i programmi operativi delle azioni da realizzare, stabilendo per ciascuna di esse la natura (ad esempio partecipazione ad una formazione interaziendale piuttosto che aziendale), i lavoratori che vi parteciperanno, i soggetti responsabili della loro conduzione (la cui scelta è demandata interamente ai responsabili aziendali), gli obiettivi specifici ed i contenuti da affrontare, i tempi in cui saranno realizzate.

Gli elementi innovativi

Il processo di rappresentazione della domanda formativa secondo la metodologia degli audit organizzativi si presta ad alcune considerazioni interessanti in riferimento alla sua capacità di far emergere i fabbisogni formativi latenti e di permettere la definizione di piani formativi che soddisfino il requisito della organicità. Tali considerazioni permettono di individuare alcuni elementi di innovatività che questa metodologia porta con sé, elementi che crediamo possa essere condividere con tutti gli attori del sistema della formazione continua e che quindi di seguito brevemente richiamiamo.

In primo luogo analizzando attentamente la scheda di audit utilizzata dagli EPAF durante le loro visite presso le aziende emerge in modo molto chiaro **l'obiettivo della emersione dei fabbisogni latenti**, oltre che di quelli espliciti, delle organizzazioni. Sin dalla fase iniziale di rilevazione delle caratteristiche generali dell'impresa, l'EPAF solleva **problematiche di carattere strategico**, chiedendo al management aziendale di descrivere non solo le strategie di breve termine dell'azienda, ma anche quelle di lungo periodo, costringendo così l'interlocutore aziendale a ragionare sui (e a considerare i) fabbisogni formativi di lungo periodo e non solo a quelli di breve, che normalmente nella mentalità manageriale sono presenti in forma molto più chiara. Oltre ciò, in ciascuna sezione dell'audit l'EPAF "costringe" l'interlocutore aziendale a **soffermarsi a considerare i limiti e le criticità della situazione attuale**, al fine di far emergere eventuali spazi di miglioramento dei processi aziendali sino ad allora non previsti dall'azienda. Nell'area relativa allo sviluppo di nuovi prodotti si chiede di indicare il livello di soddisfazione del costo sostenuto per lo sviluppo di un nuovo prodotto, così come la coerenza con le richieste dei clienti dei tempi di sviluppo del prodotto; nella logistica, si fa altrettanto, chiedendo la soddisfazione rispetto ai costi, alla tracciabilità, e all'accuratezza, nonché l'incidenza sul costo finale del prodotto e il valore immobilizzato nelle scorte; relativamente agli impianti di produzione ci si sofferma sul livello di criticità legato allo stop di un impianto e sul costo della manutenzione; lo stesso avviene riguardo alle tecnologie impiegate, per le quali si rilevano le criticità derivanti dall'assenza/carenza di preparazione del personale nella gestione.

Dall'analisi di alcuni audit organizzativi e dei relativi piani formativi che l'ente formativo ci ha fornito, emerge in modo chiaro come l'analisi in profondità di questi aspetti durante la visita dell'EPAF presso l'azienda abbia fatto emergere fabbisogni formativi su determinate aree che hanno portato alla progettazione di interventi formativi specifici al riguardo. Naturalmente da un'analisi di questo tipo non è possibile stabilire con certezza se si sia trattato effettivamente di emersione di bisogni latenti, in quanto è possibile che tali bisogni fossero già chiari nella mente dell'interlocutore aziendale, ma certamente la metodologia appare assolutamente appropriata allo scopo.

Una seconda considerazione riguarda invece la capacità del modello di giungere alla formulazione di **piani formativi organici allo sviluppo aziendale**. Rispetto a tale obiettivo gli elementi di interesse del modello sono molteplici.

In primo luogo vi è la sua predisposizione verso **l'emersione dei fabbisogni formativi** presenti nelle organizzazioni ma **non ancora esplicitati**; tale caratteristica è stata appena discussa e non ci soffermeremo oltre.

Un secondo aspetto rilevante riguarda **l'ampiezza e la completezza dei livelli di analisi** del fabbisogno. La manualistica più accreditata distingue infatti quattro livelli di analisi dei fabbisogni formativi aziendali: il primo livello è rappresentato dai fabbisogni organizzativi, ossia "le esigenze di formazione che derivano dalle strategie aziendali"; il secondo livello è rappresentato dai fabbisogni professionali, ossia "le esigenze di formazione che provengono dalla valutazione del ruolo organizzativo, mettendo in evidenza il gap esistente tra i compiti e le performance attuali e quelli desiderati"; il terzo livello riguarda l'analisi dei fabbisogni individuali, ossia "le esigenze formative della singola persona, definite in base a quanto stabilito del ruolo o dalla posizione ricoperti o in funzione del suo piano di sviluppo professionale"; infine, nel quarto livello sono analizzati fabbisogni di riequilibrio demografico, ossia "le esigenze di formazione che caratterizzano determinati segmenti della popolazione aziendale (donne/uomini, neo-assunti/lavoratori con esperienza, persone appartenenti a diverse funzioni, manager/quadri, etc.)" (Costa e Gianechini 2005, pp. 228-230). Dalla descrizione del modello fatta sopra risulta in modo chiaro come questi quattro livelli siano compresenti nell'approccio all'analisi dei fabbisogni organizzativi secondo la metodologia degli audit organizzativi⁹⁸.

Un terzo elemento di validità del modello riguarda il **confronto one-to-one** tra l'EPAF e il referente aziendale. Troppo spesso infatti, l'analisi dei fabbisogni formativi, specialmente nei processi di elaborazione di piani formativi finanziati, l'analisi dei fabbisogni avviene attraverso questionari standard inviati alle imprese in modo impersonale. Il modello degli audit formativi invece permette un rapporto non molto distante da quello del consulente aziendale in tema di formazione, ciò genera due vantaggi principali: in primo luogo soddisfa l'esigenza (emersa anche dai *focus group* realizzati) delle imprese di avere un referente esterno con cui confrontarsi stabilmente in tema di formazione; in secondo luogo permette l'instaurazione di un rapporto che superi la dimensione puramente tecnica, caratteristica anch'essa molto apprezzata dalle imprese e adatta alla definizione di interventi formativi organici rispetto alle aspettative di sviluppo delle imprese. Infatti l'analisi dei fabbisogni formativi "è un'attività di analisi organizzativa, sociale e/o psicologica [...] Si tratta di una attività spesso erroneamente considerata tecnica, ma che in realtà richiede una grande abilità per rivelare anche agli attori la reale natura delle aspettative espresse e il loro approccio con eventuali bisogni percepiti" (Solari 2004, p. 153).

⁹⁸ Riguardo al quarto livello, un elemento significativo che non è emerso nella discussione finora svolta è la presenza di una sezione dell'audit in cui si trattano specificatamente le problematiche formative legate ai nuovi-assunti.

Infine, gli ultimi due elementi utili al nostro scopo sono la **continuità temporale** con cui la singola impresa è seguita nel corso del tempo, che assicura a sua volta la continuità di conoscenza e comprensione dell'evoluzione del contesto aziendale e delle singole aree organizzative dell'azienda (elemento fondamentale per la formulazione di piani formativi organici), e la **stretta connessione**, o meglio la quasi sovrapposizione, **tra la fase di analisi del fabbisogno e quella della progettazione dell'intervento formativo**, che rappresenta anch'esso un elemento che favorisce la possibilità di giungere ad una progettazione formativa organica. È stato osservato che queste due caratteristiche della metodologia qui analizzata, rappresentano tendenze di frontiera dello sviluppo della progettazione formativa. Secondo Vergani (2007), infatti, esistono tre tendenze generali che sembrano caratterizzare oggi la progettazione degli interventi di formazione finanziata: "la prima è riassumibile nel passaggio della progettazione da attività che comprende solo la stesura del piano didattico (o qualcosa di simile) ad attività che comprende anche l'analisi del contesto e l'analisi dei bisogni/domanda [...] la seconda tendenza vede la progettazione modificarsi da attività puntuale (intesa come fase del ciclo di vita dell'azione formativa) ad attività, continua, processuale, sistemica e ricorsiva; la terza tendenza, infine, concepisce la progettazione come attività che si confronta con diverse possibili logiche e modelli di riferimento (anche dal punto di vista teorico), invece che come attività realizzata secondo una logica e un modello sostanzialmente univoco" (p. 61). In conclusione, in questa scheda abbiamo cercato di mettere in luce alcuni elementi di innovazione nei processi di rappresentazione della domanda formativa che, senza alcuna pretesa di universalità del modello, possono essere presi come riferimento per gli interventi futuri in questo campo, nella convinzione che sono gli interventi formativi capaci di generare sviluppo e innovazione nei processi aziendali a generare i vantaggi competitivi nel lungo periodo e che è quindi questa la strada da percorrere per la competitività delle imprese italiane.

