

a cura di  
**DANIELE BOLDIZZONI**  
**RAOUL C.D. NACAMULLI**

---

# Oltre l'aula

Strategie di formazione  
nella società  
della conoscenza

---

Seconda edizione

**APD&EO**

# L'integrazione tra sistemi formativi aziendali e istituzionali

*Luca Quarantino, Luigi Serio*

## Esperienza

Fondata nel 1981, *Emiflex S.p.A.* è un'azienda specializzata nella produzione, progettazione e commercializzazione di tubi metallici flessibili e compensatori di dilatazione per impianti civili e industriali. Attualmente conta circa 130 dipendenti e ha un fatturato intorno ai 20 milioni di euro. Un ruolo cruciale nelle strategie aziendali è rivestito dalla divisione Ricerca e Sviluppo, dove si sperimentano nuove tecnologie applicate alla progettazione e alla produzione; grazie all'elevato know how tecnologico, *Emiflex* si colloca tra i leader di mercato nel suo settore. L'azienda ha carattere familiare e accanto al fondatore, ancora attivo in azienda sugli aspetti tecnici, oggi, a livello gestionale, operano le figlie centrate in azienda dopo aver maturato esperienze in ambiti diversi.

In azienda è presente una figura di Responsabile delle Risorse Umane, che però non si fa carico delle attività formative, concentrandosi maggiormente su aspetti organizzativi e amministrativi. Questo spiega in parte il fatto che tradizionalmente non è mai stata fatta una pianificazione periodica di attività formative, stanziando preventivamente del budget, ma si è sempre risposto a esigenze contingenti. Così, mentre negli anni in cui sono state introdotte nuove macchine o si è ottenuta la certificazione si è avuta una spesa importante, in altri anni non è stata realizzata alcuna attività formativa.

L'azienda conta su un nucleo di dipendenti "storici", alcuni presenti dalla sua fondazione, che hanno costruito nel tempo la propria elevata professionalità "sul campo". Questo elemento, insieme al preponderante orientamento alla produzione, ha portato l'imprenditore a realizzare attività formative solo nel momento in cui si presentava la necessità di introdurre innovazioni tecniche o nella strumentazione.

La pianificazione e realizzazione della formazione appare invece una delle principali preoccupazioni delle figlie del titolare. Provenienti da esperienze al di fuori dell'ambito industriale, le due imprenditrici stanno in questo momento cercando di introdurre in azienda una "cultura della formazione" che ne metta in luce l'utilità in relazione al miglioramento della performance complessiva dell'azienda.

"Stiamo cercando di far passare il messaggio che anche se si lavora bene, è sempre possibile migliorare le prestazioni dell'azienda e che il fatto di condividere le informazioni e lavorare bene in gruppo può farci ottenere risultati ancora migliori. Naturalmente dal punto di vista delle competenze professionali siamo convinte che i nostri dipendenti siano molto qualificati, ma vorremmo che scambiassero ancora maggiori informazioni."

Le due giovani donne, con l'aiuto di un consulente esterno, hanno pertanto deciso di utilizzare la formazione finanziata dando priorità alla realizzazione di interventi focalizzati sulle competenze "trasversali", come il lavoro in team, la gestione efficace del gruppo di lavoro, la comunicazione interna, la gestione dei conflitti.

Una delle due sorelle fa parte anche del gruppo giovani imprenditori di As-solombarda e il contatto con il mondo associativo le consente di conoscere e talvolta sperimentare in prima persona iniziative formative innovative che possono poi essere riproposte all'interno dell'azienda o estese ai dipendenti.

Con questi presupposti è stato avviato un investimento in formazione sicuramente innovativo, ma allo stesso tempo "prudente" e rispettoso dello stile della casa. Per esempio, si è scelto di realizzare il corso di lingua inglese durante l'orario di pausa per il pranzo e l'iniziativa è stata proposta (e non imposta) a tutti i dipendenti. Le adesioni spontanee sono state quasi la totalità e le due imprenditrici si dicono molto soddisfatte. Il corso sta, infatti, consentendo di utilizzare dei "tempi morti", normalmente gestiti singolarmente, creando un'occasione di socializzazione e condivisione anche al di là dei contenuti formativi specifici.

La formazione finanziata è stata dunque la scelta, per le figlie del titolare, per proporre all'interno dell'azienda attività formative diverse da quelle tecniche.

"Papà già considera la formazione come tempo sottratto al lavoro, immaginiamo come reagirebbe se gli dicessimo che si deve anche pagare perché i dipendenti facciano formazione..."

L'esperienza sui finanziamenti è molto recente (risale a circa a un anno fa), ma si è già rivelata fondamentale sia per poter realizzare attività formative non strettamente legate alla produzione, sia per estendere alcune delle iniziative a una popolazione più ampia all'interno dell'azienda.

Come spesso accade per aziende di dimensioni piccole e medie, è risultato importante poter instaurare una relazione solida con un consulente esterno, per realizzare un'efficace analisi dei fabbisogni formativi, e con un referente

del mondo associativo, cui poter fare riferimento per individuare le iniziative più adatte a soddisfare quei fabbisogni e potervi accedere. In azienda, parallelamente, si è individuata la persona che si fa carico degli adempimenti formali (gestione registri, documentazione e rapporti con le istituzioni) che le attività finanziarie richiedono.

L'azienda ha usufruito della linea di finanziamento di Fondimpresa, mentre ancora deve sperimentare altre fonti. In questo senso, per l'azienda non sembra essere particolarmente rilevante la tipologia specifica di linea di finanziamento: una volta individuata la necessità formativa, è il referente associativo che si occupa di individuare le alternative disponibili e le modalità di finanziamento possibili.

Ciò che può cambiare sono la quantità e tipologia di adempimenti formali necessari, di cui l'azienda deve farsi carico quando prende parte a iniziative finanziarie e che comunque risultano sostenibili, come contropartita dei benefici derivanti dalla formazione.

"Il fatto di non doverci far carico dei costi legati alla formazione è senza dubbio una grande opportunità. Crediamo molto nelle possibilità che la formazione può offrire alla nostra azienda e siamo ben determinate a proseguire sulla via che ormai è tracciata."

## Il processo di istituzionalizzazione della formazione continua

È indubbio che il tema dell'investimento nella formazione del capitale umano rappresenti, da più di un ventennio, le priorità per sostenere la crescita, la competitività e l'innovazione delle imprese, lo sviluppo economico e la coesione sociale.

Tutto questo in realtà con aterne vicende, in quanto i parametri oggi a disposizione segnalano un forte ritardo rispetto al benchmark stabilito nel Consiglio di Lisbona del 2000 e perché l'osservazione delle dinamiche complessive dei dati di formazione continua nel nostro Paese mostrano alcuni ritardi strutturali in indicatori chiave quali le caratteristiche socio-demografiche, l'inquadramento professionale dei lavoratori e la dimensione delle imprese.

"Tuttavia, tali ritardi del sistema di formazione nazionale sono stati, almeno in parte, ridotti dall'introduzione dei fondi paritetici interprofessionali che hanno consentito non solo di consolidare la capacità del sistema dell'offerta di reagire ai fabbisogni formativi degli attori, ma anche di ampliare la platea dei destinatari" [Guerci e Vinante, 2009].

Da punto di vista delle imprese si assiste, negli anni più recenti, a una progressiva adozione del finanziamento della formazione. I dati del Rapporto Isfo, pur confermando un ritardo strutturale da parte del sistema Italia nel ricorso alla formazione, mostrano tuttavia che la spesa da parte delle imprese è costantemente aumentata nel quinquennio 2002-2006.

## I presupposti ispiratori delle strategie formative

A valle del Consiglio di Lisbona del 23 e 24 marzo 2000, l'obiettivo strategico condiviso per il primo decennio è di fare dell'Europa "l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di organizzare una crescita economica sostenibile, con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale".

Si mira a far partecipare tutti i cittadini alla "società della conoscenza", la cui economia si basa sulla creazione e sullo scambio di beni e servizi "immateriali", ciò implica il miglioramento dell'identificazione dei bisogni individuali e l'accesso alla formazione, potenziando la consulenza e l'orientamento all'atto di definire piani individuali di sviluppo, dando risalto all'aspetto del riconoscimento e della convalida delle competenze acquisite e delle qualifiche conseguite.

Le azioni che influenzano le linee di finanziamento e che indirizzano le linee di formazione continua sono:

- > predisporre il passaggio verso un'economia e una società basate sulla conoscenza, migliorando le politiche in materia di società dell'informazione e di ricerca e sviluppo, nonché accelerando il processo di riforma strutturale ai fini del miglioramento della competitività e dell'innovazione;
  - > modernizzare il modello sociale europeo, investendo sulle persone e combattendo l'esclusione sociale;
  - > sostenere lo sviluppo di un sistema economico sano e favorire dinamiche di crescita favorevoli, applicando un'adeguata combinazione di politiche economiche;
- Da questo punto di vista, gli obiettivi che favoriscono la modernizzazione del modello sociale europeo sono:
- > istruzione e formazione per vivere nella "società dei saperi"; i sistemi di istruzione e formazione dovranno offrire possibilità di apprendimento e formazione adeguate nelle diverse fasi della vita;
  - > posti di lavoro più numerosi e migliori per l'Europa, sviluppo di una politica attiva dell'occupazione;
  - > modernizzazione della procezione sociale;
  - > promozione dell'inclusione sociale.

In questo quadro, quindi, i principi ispiratori di ogni iniziativa formativa devono tenere in mente queste priorità e devono equilibrare le esigenze interne delle imprese in una logica di business e le esigenze dei lavoratori e in generale dell'ambiente di riferimento in cui l'azienda opera.

## I sistemi formativi europei e l'Italia

È oggi molto difficile immaginare che un'iniziativa formativa aziendale sia ispirata da questi principi in Italia, e sicuramente non per una mancanza in astratto

di attenzione su questi temi. Il sistema della formazione continua in Italia, infatti, ha cominciato a strutturarsi soltanto recentemente; il confronto con gli altri Paesi europei sui parametri di Lisbona mostra un ritardo sostanziale su tutti i parametri ed è difficile individuare alcune caratteristiche peculiari del mercato della formazione in Italia, che nella sostanza appare ibrida, senza identità e caratteristiche particolari.

Non stupisce che in questo quadro la responsabilità di iniziative di formazione continua sia rimasta sostanzialmente alle imprese e il suo funzionamento abbia fatto riferimento, di riflesso, in gran parte su risorse private, in assenza di un sistema che mettesse a disposizione strumenti e orientamenti vincolanti. In questo contesto le imprese hanno operato in modo abbastanza autonomo, scegliendo di volta in volta le priorità formative che erano compatibili con il modello di business e con l'idea di impresa, in termini di valori e di agire "responsabile" che ritenevano più funzionali.

La formazione continua, in un quadro così deregolato, ha assunto tre caratteristiche principali.

1. *Barriera fortemente spostata sull'offerta.* L'assenza di un indirizzo specifico, se non un blando riferimento alla normativa europea e la debole costruzione di un sistema formativo, ha generato un divario forte fra domanda e offerta di formazione. La domanda, espressa dalle imprese, si è autoregolata, in parte contingenzialmente, autofinanziando con "parsimonia" i propri bisogni formativi. L'offerta ha creato un suo mercato parallelo, costruita sul bisogno espresso dai bandi e generalmente cresciuta in maniera ipertrofica, accentuando un progressivo processo di allontanamento dai bisogni reali. Si è creato nella sostanza un mercato parallelo di formazione continua, anche di buona qualità in astratto, con un dialogo "sordo" e poco allineato con il mondo della domanda.
2. *Selettività.* I destinatari della formazione sono prevalentemente la fascia del *middle management*, mentre sono molto più difficili da raggiungere le fasce estreme dei lavoratori in azienda, gli operai e i lavoratori ad alta qualificazione. Questo tratto rimane presente negli anni e poca efficacia hanno mostrato misure correttive in tal senso.
3. *Concentrazione.* La formazione generalmente viene fatta nelle grandi aziende, dove le routine organizzative sono molto più consolidate e i processi formativi espliciti e visibili, mentre rimane molto frammentaria e frammentata nelle piccole e medie imprese. Nel corso degli anni sono state avviate numerose iniziative rivolte esclusivamente al sistema delle piccole imprese che hanno sofferto enormemente sul mercato. Ancora oggi ogni politica rivolta esclusivamente a questo target si scontra con una domanda di formazione da parte delle imprese "pigra" e con una fatica da parte dell'offerta, "significativa" e poco "remunerata".

Soltanto a partire dagli anni Novanta è possibile individuare alcuni segnali di avvio di articolazione di un sistema di formazione continua.

In primo luogo, si delimita il campo di azione della formazione continua, intendendo "le attività formative rivolte ai soggetti adulti, occupati e non occupati, con particolare riferimento alle attività a cui il lavoratore partecipa per autonoma scelta, al fine di adeguare o di elevare il proprio livello professionale, agli interventi formativi promossi dalle aziende, in stretta connessione con l'innovazione tecnologica ed organizzativa del processo produttivo" (circolare n. 174 del 1996).

La dimensione definitoria porta con sé una serie di conseguenze di estremo interesse.

I soggetti protagonisti e beneficiari della formazione sono due: le aziende e i lavoratori. L'inserimento dei lavoratori in questa logica è il primo passo verso l'affermazione del tema della bilateralità, che diventa fondante con l'avvento dei fondi interprofessionali.

L'attenzione è tutta centrata sulla domanda, proponendone una sorta di primato, quasi a bilanciare, in maniera forzata, il prevalere delle logiche dell'offerta e del tecnicismo dei progettisti.

La formazione si inserisce all'interno di un sistema che si inizia a costituire, che ha le sembianze e l'embrione di un campo organizzativo, in cui è importante definire il contesto di riferimento, gli attori rilevanti, le tecniche e la tecnologia abilitante.

Mentre in Italia si cercano di comporre i tasselli del puzzle della formazione continua, in Europa i modelli, seppur diversi, si consolidano in maniera significativa. I sistemi formativi si sono sviluppati come risposte alle specificità nazionali, hanno traiettorie e strategie di influenza profondamente marcate, si sono strutturati nel corso delle diverse fasi di crescita e di sviluppo di ciascun Paese, sono strettamente collegati ai sistemi scolastici e sono in grado di esprimersi in una visione di filiera formativa e dialogano con il mercato del lavoro (per una fotografia sulle varie realtà cfr. [Croce, 2004]).

**Tabella 6.2.1** Paesi a confronto

Paese	Sistema	Caratteristiche principali
Regno Unito	Volontaristico	Uniziativa della formazione è dei singoli lavoratori e delle imprese, l'offerta formativa decentralizzata. Il sistema di regolazione è il mercato con piccoli meccanismi correttivi
Germania	Cooperativo	Forte cooperazione tra imprese, sindacati e organi pubblici, con certificazione e ruolo centrale dell'apprendistato... forte enfasi sulla formazione iniziale
Francia	Interventista da parte delle imprese	Obbligo di legge a carico delle imprese di un livello minimo di spesa per la formazione fissato in proporzione del monte salari o in alternativa di un'imposta di pari importo

## La programmazione 2007-2013: gli elementi di novità

Gli elementi su cui si struttura il nuovo sistema formativo ruotano su tre dispositivi legislativi che nella sostanza orientano il sistema della formazione: il Fondo Sociale Europeo, la Legge 236 e i fondi interprofessionali.

### Il Fondo Sociale Europeo

La nuova programmazione dei fondi strutturali presta grande attenzione al tema della Formazione e la collega in maniera diretta agli obiettivi di Lisbona, di cui il Fondo è in qualche maniera lo strumento operativo. La ricostruzione dei principi ispiratori della nuova programmazione influenza anche gli altri strumenti che compongono il quadro della formazione continua. È interessante notare infatti che il Fondo Sociale, pur avendo in questo anno inciso, in termini quantitativi, in maniera poco rilevante sul team della formazione continua, ne ha comunque profondamente condizionato gli orientamenti e le scelte.

Più in particolare, per il periodo 2007-2013, le priorità di intervento del FSE sono:

1. adattabilità dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori;
2. miglioramento dell'accesso all'occupazione e all'inserimento sostenibile nel mercato del lavoro;
3. inclusione sociale delle persone svantaggiate e lotta alla discriminazione del mondo del lavoro;
4. potenziamento del capitale umano;
5. partenariati e patti per la promozione delle riforme dell'occupazione e dell'inclusione nel mondo del lavoro.

Se facciamo riferimento esclusivamente al tema del Capitale Umano, la strategia per la sua valorizzazione mira a raggiungere obiettivi che consentano all'Italia di accelerare il processo di avvicinamento agli standard europei di qualità e di adeguatezza dei sistemi di istruzione e formazione.

Le azioni di intervento sono volte a arricchire il Paese di risorse umane dotate di competenze altamente qualificate, a supporto delle politiche per la competitività e l'innovazione, anche attraverso la creazione di sistemi e percorsi di formazione superiore e la creazione di reti tra università, centri di ricerca e mondo produttivo.

Nella sostanza il fondo introduce e ribadisce due vettori principali che diventeranno i primi elementi del nuovo "campo organizzativo": il tema della *governance* e dell'integrazione dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro e il loro collegamento con il territorio, anche attraverso la costruzione di strumenti condivisi e basati su standard nazionali (quali accreditamento, certificazione delle competenze, valutazione).

I recenti provvedimenti presi dai governi centrali a sostegno della crisi hanno dirottato parte delle risorse della programmazione 2007-2013 per il finanziamento degli ammortizzatori in deroga.

Da una parte, quindi, il FSE perde, seppur temporaneamente, il ruolo e la sua missione tesa alla coesione sociale, piegandosi, pur con nobilissime intenzioni, alla necessità di "far cassa". Sono rimaste soltanto l'impalcatura di riferimento e le indicazioni sui sistemi formativi che condizionano nella sostanza l'operato degli altri due strumenti a sostegno della formazione continua, la Legge 236 e i fondi interprofessionali.

### Le risorse della Legge 236/93

La Legge 236/93 ("Interventi urgenti a favore dell'occupazione") ha permesso di avviare in Italia un sistema di formazione continua co-finanziato da risorse nazionali, configurandosi come uno degli strumenti principali di promozione della Formazione.

La 236 introduce alcuni meccanismi di novità, che diventeranno poi fondanti con l'ingresso dei Fondi Paritetici Interprofessionali, relativi fondamentalmente al rafforzamento del sistema formativo.

Essi riguardano, in particolare:

- > la bilateralità e più in generale la presenza cogente dell'accordo fra le parti sociali per la redazione di iniziative sulla formazione;
- > il tema dell'analisi dei bisogni formativi e della possibilità di integrare iniziative di studio e di analisi accanto alla formazione d'aula (o altra metodologia formativa, in ogni caso attività di erogazione);
- > una maggiore elasticità sui destinatari della formazione, includendo, seppur con cautela, il mondo del lavoro flessibile e in generale dell'impresa "allargata" (intendendo per impresa allargata tutto il mondo del lavoro flessibile che è parte integrante della creazione di valore della singola impresa, sia come lavoratori individuali che come filiere di subfornitura);
- > la considerazione della formazione come strumento di politica attiva del lavoro, intervenendo sul concetto di riqualificazione e di sostegno alla crisi;
- > l'integrazione fra orientamento e formazione, in altre parole fra mercato del lavoro e formazione, attraverso gli strumenti del voucher e della domanda individuale.

### I fondi interprofessionali

I fondi completano il tassello della formazione continua in Italia: è indubbio che, dal loro ingresso, nonostante un avvio lento e non sempre armonico, abbiano generato effetti significativi nella promozione della formazione continua e in parte come soggetto principale della riforma del sistema di formazione continua nel nostro Paese, introducendo, nella sfera di autonomia delle organizzazioni di rappresentanza, l'onere di programmare, organizzare e gestire buona

parte degli interventi di formazione continua rivolti ai lavoratori occupati del settore privato.

Cronologicamente i fondi interprofessionali vengono introdotti con l'articolo 118 della Legge 388/000 (legge finanziaria del 2001), tuttavia sarà la legge finanziaria del 2005 che indicherà la destinazione per intero del contributo dello 0,30 della massa salariale lorda dei lavoratori dipendenti versata dalle imprese all'INPS. La costruzione dei Fondi risponde ai principi della sussidiarietà orizzontale, in quanto la pubblica amministrazione si ritira e viene valorizzato il ruolo del cosiddetto "bilateralismo sindacale", cioè delle strutture promosse e gestite congiuntamente dalla parti sociali.

Sul versante della *governance*, i fondi sono gestiti pariteticamente dalle associazioni imprenditoriali e dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori. Nascono da accordi interconfederali sottoscritti dalle parti sociali più rappresentative a livello nazionale, sono associazioni senza scopi di lucro e soggetti dotati di personalità giuridica e di natura privata. Questa forma si ricollega al tema della sussidiarietà orizzontale e all'affidamento di una funzione pubblica (la formazione concepita con un fine pubblico e pertanto perseguita dallo Stato) a organismi di natura privata.

Sul versante della *mission*, il loro compito, affidato dal legislatore, è di contribuire al miglioramento della qualità della formazione continua nel nostro Paese. Il raggio di azione è ben delimitato e riguarda la promozione e lo sviluppo della formazione continua per aumentare la competitività delle imprese e l'occupabilità dei lavoratori dipendenti.

Per quanto riguarda le modalità di adesione, i fondi si muovono in regime di concorrenza, quindi non esiste un legame stretto fra settore di appartenenza e fondi cui aderire. È indubbio che le associazioni di rappresentanza promuovono direttamente il loro fondo, ma la scelta, almeno da un punto di vista teorico, è lasciata alla libera iniziativa dell'azienda. Ogni impresa sceglie, attraverso il modello DM 10, a quale fondo aderire: l'INPS, a sua volta, trasferisce le risorse versate dalle imprese al Fondo da esse indicato. Nel caso in cui le imprese non formulino una preferenza nel Modello DM 10, le risorse restano all'INPS che le trasferisce per un terzo al Ministero del Lavoro (che le destina al finanziamento degli interventi ex Legge 236/93) e per due terzi al Ministero dell'Economia (che le destina al cofinanziamento degli interventi del FSE). La legge demanda all'INPS il compito di disciplinare le modalità di adesione, la riscossione della relativa contribuzione e il successivo trasferimento delle risorse ai singoli fondi interprofessionali indicati dal datore di lavoro.

I Fondi fino a oggi costituiti e autorizzati, rappresentativi di una larga parte del mondo delle imprese e dei lavoratori, sono:

- > Fondo Artigianato Formazione - Fondo per la formazione continua nelle imprese artigiane

<sup>1</sup> Per una descrizione dettagliata sui fondi, cfr il sito [www.fondiinterprofessionali.it](http://www.fondiinterprofessionali.it)

- > Fon. Coop - Fondo per la formazione continua nelle imprese cooperative
  - > Fondimpresa - Fondo per la formazione continua
  - > Fondo Dirigenti PMI - Fondo per la formazione professionale continua dei dirigenti delle piccole e medie imprese industriali
  - > Fondo Formazione PMI - Fondo per la formazione continua per le piccole e medie imprese
  - > FONDIR - Fondo per la formazione continua dei dirigenti del terziario
  - > FOR.TE. - Fondo per la formazione continua del terziario
  - > Fondirigenti - Fondirigenti Giuseppe Taliercio (Fondazione per la formazione alla dirigenza nelle imprese industriali)
  - > FON.TER. - Fondo per la formazione continua dei lavoratori dipendenti nelle imprese del settore terziario: comparti turismo e distribuzione servizi
  - > Fondoprofessioni - Fondo per la formazione continua negli Studi Professionali
  - > Fond.I.R. - Fondo per la formazione continua degli Enti Religiosi
  - > Fon.Ar.Corn. - Fondo per la formazione continua nei comparti del terziario, dell'artigianato e delle piccole e medie imprese
  - > For.Agrit. - Fondo di settore per la formazione professionale continua in agricoltura
  - > Fondazienda - Fondo per la formazione continua dei quadri e dipendenti dei comparti commercio-turismo-servizi, artigianato e piccola e media impresa.
  - > Fondo Banche Assicurazioni - Fondo per la formazione continua nei settori del credito e delle assicurazioni
  - > Formazienda - Fondo per la formazione continua nel comparto del commercio, del turismo, dei servizi, delle professioni e delle piccole e medie imprese
  - > Fonditalia - Fondo per la formazione continua nei settori economici dell'industria e piccole e medie imprese
  - > Fondo Formazione Servizi Pubblici - Fondo per la formazione continua nei servizi pubblici.
- Oggetto del finanziamento da parte dei Fondi Paritetici Interprofessionali sono i piani formativi aziendali, territoriali, settoriali e individuali.**
- Il piano formativo è un programma organico e si pone l'obiettivo di illustrare l'intero processo formativo; si occupa dell'intero fabbisogno formativo aziendale. Il piano prevede anche il dettaglio delle attività, i contenuti, le metodologie adottate, i tempi e costi. Si articola su un terreno di confronto costante, essendo il risultato della concertazione da parte delle parti sociali; è modulato sulla base delle specifiche esigenze formative. In generale possono essere riassume le seguenti fattispecie:
- > piano formativo aziendale: è presentato da un'unica azienda e ha per destinatari i soli lavoratori di quell'azienda;
  - > piano formativo individuale: è un piano che ha per destinatari i singoli lavoratori per i quali è prevista l'erogazione di voucher formativi individuali;

- > piano formativo pluriaziendale: è un piano presentato congiuntamente da più aziende;
  - > piano settoriale o territoriale: è un piano che coinvolge una pluralità di aziende e si rivolge a particolari aree geografiche e/o specifici settori economici.
- I Fondi finanziano i piani formativi attraverso due modalità:

1. L'avviso o bando pubblico, con cui si stanziavano una quota di risorse e si raccolgono le proposte, emanato periodicamente dai fondi, detto anche conto di sistema;
2. Il conto aziendale, dove il contributo è commisurato alle somme accantonate dalle aziende.

L'insieme di questi dati indica che, nei prossimi anni, la formazione sarà sempre più finanziata, e che quindi saranno sempre più significative le influenze nei comportamenti e nei processi da parte delle imprese, a causa dell'utilizzo delle fonti di finanziamento.

## L'impatto sul sistema della formazione aziendale: il caso della Lombardia Occidentale

La seconda parte di questo contributo è focalizzata sull'analisi di un'esperienza concreta nell'ambito della quale vengono approfonditi i processi mediante i quali i sistemi di formazione istituzionale, descritti nella prima parte, si integrano con quello della formazione aziendale.

La scelta dello "studio di caso", da un punto di vista metodologico, è legata all'ipotesi che, trattandosi di un fenomeno ancora in fase, se non embrionale, quantomeno sperimentale, l'osservazione di un caso concreto possa consentire di evidenziarne in maniera più chiara le caratteristiche e le dinamiche evolutive.

Il caso individuato è quello delle attività formative realizzate nei territori della Lombardia Occidentale<sup>2</sup>, nel periodo compreso tra il 2001 e il 2010, grazie ai finanziamenti provenienti da FSE, Legge 236/93 e Fondi Interprofessionali (Fondimpresa e Fondirigenti). Non si tratta di una scelta casuale, dal momento che la Lombardia Occidentale: rappresenta uno dei territori all'avanguardia dal punto di vista dello sviluppo economico e industriale; ha una densità di lavoratori e imprese estremamente elevata; è tradizionalmente sempre stata una realtà di frontiera dal punto di vista degli investimenti in formazione continua e, in particolare, della sperimentazione e innovazione di pratiche di integrazione tra sistemi di formazione territoriali e settoriali, da un parte, e piani formativi aziendali, dall'altra (Fondazione Istud, 2009).

<sup>2</sup> L'espressione "Lombardia Occidentale" fa riferimento ai territori compresi nelle province di Como, Lecco, Lodi, Milano, Monza e Brianza, Pavia, Sondrio e Varese.

Per questo insieme di ragioni, l'esperienza della Lombardia Occidentale potrebbe avere un valore paradigmatico e, pur con tutte le cautele del caso, essere "trasferibile" – come schema interpretativo e applicativo – ad altri contesti rispetto al fenomeno complesso dell'integrazione tra sistemi di formazione aziendali e istituzionali.

Questa sezione è organizzata in tre sottoparagrafi. Il primo è dedicato alla descrizione di massima dell'esperienza di formazione continua realizzata nella Lombardia Occidentale nel periodo 2001-2010, in termini quantitativi e qualitativi: numero e caratteristiche di lavoratori e imprese coinvolte, tipologia di attività formative realizzate e loro evoluzione. Il secondo è focalizzato sull'impatto determinato dall'introduzione delle diverse forme di finanziamenti sul sistema complessivo della formazione; in particolare, sul passaggio da una logica "mono-focale", in cui il punto di riferimento principale è la singola azienda, a una "multi-attore" in cui prevale invece un sistema di relazioni complesso tra diversi soggetti – azienda, enti formativi, parti sociali, liberi professionisti, soggetti gestori del fondo – che assume le fattezze di una vera e propria rete. Il terzo sottoparagrafo, infine, cerca di comprendere in che modo il fenomeno in questione incide sul sistema aziendale interno della formazione, vale a dire in che misura e come esso tende a modificare le strutture, i processi e il ventaglio di orientamenti e competenze tipici della funzione formazione di un'impresa.

## Le principali caratteristiche dell'esperienza

Questo breve excursus introduttivo sulle principali caratteristiche quantitative e qualitative dell'esperienza di formazione continua realizzata nel territorio della Lombardia Occidentale ha l'obiettivo di mettere in evidenza la consistenza e la rilevanza del fenomeno della formazione istituzionale nonché il suo impatto diffuso sulle imprese e sui lavoratori dei territori coinvolti.

Nel periodo 2002-2010 sono stati realizzati oltre trenta grandi progetti di formazione continua finanziati dal Fondo Sociale Europeo<sup>3</sup>, dalla Legge 236/93 e dai Fondi Interprofessionali promossi dal sistema confindustriale, volti a rispondere ai fabbisogni di aggiornamento e formazione delle imprese del territorio e dei loro lavoratori, a sostegno della competitività e dell'occupabilità. I progetti, inizialmente concepiti sul versante datoriale, hanno progressivamente assunto negli anni una logica bilaterale, attraverso un ampio coinvolgimento anche delle istituzioni di rappresentanza dei lavoratori<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Nell'ambito dell'FSE, in Lombardia Occidentale si è avuta già nel 2002 una sperimentazione particolarmente innovativa, costituita dai cosiddetti Progetti Quadro, basata su: il ruolo di promotori da parte delle associazioni imprenditoriali in una logica di rilevazione e aggregazione della domanda; l'individuazione di una rete di enti formativi "articolati" sul territorio.

<sup>4</sup> Negli anni sono stati coinvolte le seguenti istituzioni (territoriali e settoriali): Assolombarda, Associazione degli Industriali di Monza e della Brianza, Associazione degli Industriali di Legnano, ALL Assindustria Alto Milanese, Unione Industriali di Como, Unione Industriali della Provincia di Lecco, Unione Industriali della Provincia di Pavia, Unione Industriali della Provincia di Varese, Confindustria Alto Milanese, UCIMU, Centrifil-ANCE Lombardia, CGIL, CISL, UIL, territoriali e di categoria.

La realizzazione concreta della formazione è stata affidata a un gruppo di oltre venti enti di formazione del territorio, cresciuto nel corso degli anni a partire da un nucleo iniziale rimasto abbastanza stabile nel tempo.

Le attività formative, offerte a imprese di qualunque dimensione e indirizzate a diverse popolazioni aziendali (operai, impiegati, quadri, dirigenti, titolari), sono state progettate a partire da una rilevazione dei bisogni effettuata a livello sia territoriale/sectoriale sia di singola impresa.

I percorsi formativi realizzati, tipicamente di durata compresa tra le 16 e le 80 ore, sono stati di due tipi:

1. aziendali, generalmente svolti presso la sede dell'impresa;
2. interaziendali, generalmente svolti presso la sede degli enti formativi.

I contenuti hanno fatto riferimento a un insieme di temi piuttosto articolato, che copre tutte le principali aree di attività aziendale:

- > sviluppo delle competenze di base (informatica, lingue straniere, competenze settoriali ecc.);
- > sviluppo dei sistemi gestionali (finanza, contabilità, qualità/sicurezza/ambiente, project management ecc.);
- > sviluppo delle risorse umane (leadership, gestione collaboratori, comunicazione, lavoro in team ecc.);
- > innovazione nei processi e nelle tecnologie (sviluppo nuovi prodotti, re-engineering dei processi, ICT ecc.);
- > innovazione nel rapporto con il mercato (marketing, gestione reti di vendita, internazionalizzazione, e-business ecc.).

Da un punto di vista strettamente quantitativo, dal 2002 al 2010 sono stati coinvolti più di 70.000 lavoratori e quasi 9000 imprese. Si tratta di numeri significativi, che già di per sé lasciano presupporre un impatto piuttosto esteso che la "formazione istituzionale" è in grado di generare a livello sia di aree territoriali sia di singole imprese. Va tuttavia osservato che l'impatto dei fondi istituzionali per la formazione continua si determina anche a un livello più squisitamente qualitativo, dal momento che le attività di formazione finanziate sono caratterizzate dal fatto di riflettere alcuni indirizzi di tipo istituzionale che i diversi Fondi definiscono.

Per esempio, nel caso specifico di Fondimpresa, si ha l'indicazione di agevolare l'accesso alla formazione da parte delle imprese di minori dimensioni – tradizionalmente meno propense o in grado di sostenere gli investimenti in formazione con la stessa continuità che caratterizza le grandi imprese – richiedendo agli enti erogatori di privilegiare le imprese con meno di 200 dipendenti. L'effetto di tale vincolo istituzionale è chiaramente riscontrabile nel seguente dato: il 79,3% delle aziende che, nell'ultimo anno, hanno partecipato alle attività formative di Fondimpresa in Lombardia Occidentale ha meno di 200 dipendenti.

Ancora, i programmi formativi finanziati, nel corso dell'ultimo periodo, prevedevano l'individuazione di alcuni target prioritari: lavoratori non UE, lavoratori di imprese con meno di 15 dipendenti, lavoratori in possesso di sola istruzione obbligatoria, uomini over 45, donne over 40, lavoratori con disabilità (Legge 68 del 1999). Nel complesso, queste categorie prioritarie hanno rappresentato il 42,1% del totale della popolazione formata.

È evidente che tali indirizzi, espressione di una volontà politico-istituzionale del Fondo finanziatore e degli altri soggetti promotori (*in primis* le parti sociali), finiscono per incidere in modo significativo sulla definizione delle politiche formative aziendali, soprattutto nella misura in cui la formazione istituzionale rappresenta l'unico, o comunque il principale, budget di investimento disponibile. Emerge una questione, che sarà approfondita più avanti, di parziale spostamento dei centri decisionali, delle responsabilità e della capacità di controllo relativi alla formazione aziendale.

## L'evoluzione del sistema della formazione: da mono-focale a multi-attore

Certamente il cambiamento più rilevante determinato dallo sviluppo crescente, avvenuto negli ultimi dieci anni, dei sistemi formativi istituzionali consiste nel passaggio da una logica mono-focale a una logica multi-attore.

La logica mono-focale è rappresentata dai sistemi formativi tradizionali, quelli che per decenni hanno caratterizzato il mondo del lavoro e delle imprese. L'idea di fondo è che la formazione sia un sistema sostanzialmente centrato su un unico attore, l'azienda, che ne governa l'intero processo, decide se e quando farvi ricorso, stabilisce a quali popolazioni destinarla; sceglie eventualmente dei consulenti esterni (esperti di processi di apprendimento e capaci di fornire specifici contenuti) che possano fornire un supporto per progettata ed erogarla con efficacia e qualità; si occupa di rilevare gli effetti; infine, è responsabile della sua continuità nel tempo attraverso la costruzione di piani e programmi specifici. Quando anche intervengono altri attori, come i consulenti/formatori esterni o le "Aree Formazione" degli enti di rappresentanza, si tratta comunque di semplici fornitori, che mantengono un ruolo magari importante dal punto di vista delle competenze professionali e metodologiche fornite, ma di fatto marginale dal punto di vista dell'indirizzo e della gestione delle politiche della formazione. In definitiva, la responsabilità di pensare, costruire e attuare il processo della formazione è in capo all'azienda, e più specificamente alla Direzione delle Risorse Umane, eventualmente attraverso un ufficio dedicato.

Oggi sempre più si sta invece passando a una logica multi-attore, la cui diffusione pervasiva è principalmente dovuta alla progressiva contaminazione e integrazione dei sistemi formativi aziendali con quelli istituzionali. Naturalmente va sottolineato che la logica multi-attore trova le sue radici lontane anche in altre dinamiche economiche e sociali più ampie, quali la crescente sofisticazio-

ne dell'offerta e i conseguenti processi di outsourcing della formazione, la riduzione delle risorse complessivamente disponibili all'interno delle aziende per la formazione, l'aumentata facilità di coordinamento tra soggetti diversi grazie alle nuove tecnologie I&CT, la progressiva apertura dei confini aziendali. Tuttavia, secondo l'ipotesi di chi scrive, l'introduzione dei fondi interprofessionali per la formazione continua ha giocato un ruolo decisivo come elemento catalizzatore delle dinamiche descritte e come acceleratore della transizione verso un nuovo modello. Nella logica multi-attore il governo del processo formativo è distribuito tra diversi soggetti che appartengono a un network relazionale, spesso fondato su un criterio di appartenenza territoriale. Ognuno dei soggetti coinvolti gioca una parte, si assume un pezzo della responsabilità complessiva e assicura il proprio contributo. Il risultato finale dipende in misura consistente dalla qualità della negoziazione all'interno di un sistema complesso di relazioni e dal livello di efficacia dei processi di coordinamento tra gli attori.

In linea generale si tratta di soggetti – le associazioni datoriali, le organizzazioni sindacali, l'istituzione finanziatrice, gli enti di formazione – che hanno finalità, background, orientamenti valoriali e sistemi di interessi piuttosto differenziati, ma che sul tema specifico della formazione sono chiamati a trovare una possibile sintesi di punti di vista e logiche di azione. Tra l'altro, alcuni di questi attori non sono assolutamente nuovi a una collaborazione con le imprese in merito ai processi formativi, come nel caso degli enti di formazione. Tuttavia, rispetto alla logica mono-focale sopra descritta, cambia nettamente la qualità della relazione tra le parti a causa della maggiore interdipendenza esistente tra di esse. A puro titolo esemplificativo, se prima l'ente di formazione poteva rimanere nel ruolo di semplice fornitore di contenuti, metodologie e docenti – "acquisibile" secondo criteri di mercato –, oggi esso diventa un partner spesso indispensabile in quanto capace di veicolare l'opportunità di accedere a un finanziamento alla formazione e, soprattutto, in grado di farsi carico di tutti i conseguenti adempimenti burocratici e amministrativi.

Tornando ora all'esperienza concreta della Lombardia Occidentale, si proverà qui di seguito a illustrare in sintesi quale è il sistema di attori che si è specificamente costituito, nel momento in cui si è avviato il processo di integrazione tra processi formativi istituzionali e aziendali. In particolare, il tentativo è quello di ricostruire, per ognuno di questi attori, quale ruolo sta giocando all'interno del sistema e quale è la sua percezione dell'esperienza in corso.

I principali attori coinvolti nel sistema formativo in questione sono i seguenti:

- » Le imprese (generalmente identificate nella Direzione delle Risorse Umane/ Ufficio Formazione nel caso delle grandi e nel titolare/in un familiare nel caso delle piccole);
- » i lavoratori e le lavoratrici partecipanti alla formazione;
- » Le parti sociali (associazioni datoriali e organizzazioni sindacali);

- » gli enti di formazione (alcuni espressione diretta delle parti sociali, altri indipendenti);
- » le istituzioni che gestiscono il Fondo/Finanziamento.

Le imprese sono, insieme ai propri lavoratori, i principali beneficiari dell'integrazione tra sistemi formativi aziendali e istituzionali. Innanzitutto da un punto di vista economico, dal momento che, di fronte a una progressiva riduzione delle risorse disponibili - accelerata in modo drammatico dalla profonda crisi economica degli ultimi due anni - i fondi istituzionali per la formazione sono diventati spesso il principale, se non l'unico budget utilizzabile. Un secondo importante aspetto consiste nel fatto che la continuità dell'esperienza in questi dieci anni ha determinato un significativo cambiamento di atteggiamento verso la formazione "finanziata", per anni percepita come una "formazione di serie B" vale a dire, da un lato, utilizzabile prevalentemente per bisogni, popolazioni aziendali e contenuti non strategici, e, dall'altro, poco capace di costituire un fattore di riconoscimento dell'investimento sulle persone.

L'esperienza della Lombardia Occidentale consente di evidenziare alcuni elementi che hanno contribuito a questo cambio di percezione rispetto alla formazione finanziata:

- » La rapidità crescente negli anni di introduzione dei percorsi formativi, soprattutto con l'attivazione dei Fondi Interprofessionali, che dà la possibilità di erogare la formazione a ridosso delle attività di rilevazione dei bisogni e quindi nel rispetto dei cicli di pianificazione aziendali (da questo punto di vista il gap temporale ampio ha costituito a lungo uno dei limiti più marcati dei sistemi formativi istituzionali);
- » La possibilità di intervenire parallelamente, grazie alle diverse linee di finanziamento, su un numero ampio di lavoratori e di popolazioni aziendali, con un evidente vantaggio in termini di efficacia e di motivazione interna.

Per quanto concerne invece i punti deboli di questo nuovo modello, si segnalano una certa quota di adempimenti formali che comunque restano in capo all'azienda, i dubbi circa la continuità nel tempo dei diversi fondi (forte nei primi anni, poi gradualmente scemata a fronte del loro progressivo consolidarsi) e, soprattutto nel caso delle imprese di dimensioni minori, la difficoltà di raggiungere una massa critica sufficiente per attivare percorsi su misura.

I lavoratori e le lavoratrici partecipanti alla formazione, anche essi beneficiari diretti come le imprese di appartenenza, rappresentano l'attore per cui verosimilmente sono cambiate meno le dinamiche da un punto di vista qualitativo, essendo i destinatari di un processo la cui complessità relazionale si concretizza a monte. Rispetto al passato, tuttavia, la diffusione dei sistemi formativi istituzionali ha apportato due novità: da un lato, l'aumento quantitativo delle opportunità formative a sostegno della propria crescita professionale (più persone possono partecipare e ciascuna persona lo può fare più frequentemente); dall'altro, la dimensione bilaterale che spinge verso la ricerca di un bilancia-

mento costante tra esigenze delle imprese ed esigenze dei lavoratori rispetto alle politiche formative e sollecita una maggiore attenzione ai target prioritari (fasce deboli sul mercato del lavoro) menzionati in precedenza.

Le parti sociali rappresentano invece un attore che nella logica della bilateralità è andato assumendo un ruolo molto rilevante nella gestione dei sistemi formativi istituzionali. In questo senso è stato necessario per esse, in questi primi anni, attivare dei meccanismi di apprendimento volti a facilitarne il pieno ingresso in questo ruolo, per certi versi nuovo, nell'ambito dei processi formativi.

In primo luogo, sono state maturate competenze e sensibilità specifiche relative alla formazione (promozione, aggregazione della domanda, indirizzo, monitoraggio e valutazione) che hanno consentito di passare da una fase iniziale fortemente focalizzata sul controllo formale, la verifica quantitativa e la semplice ratifica dei piani formativi proposti dagli enti di formazione a una fase più matura, contraddistinta da una maggiore capacità di entrare nel merito delle problematiche formative e dall'attenzione alla qualità dell'offerta. Da questo punto di vista, le parti sociali hanno cominciato a qualificarsi come attore sempre più consapevole del proprio ruolo all'interno del sistema complessivo, anche se, come riconoscono esse stesse, resta ancora un po' di strada da fare, trattandosi non solo di acquisire competenze, ma anche di sviluppare e mettere in campo differenti orientamenti, atteggiamenti e modi di pensare.

In secondo luogo, è decisamente in fase di evoluzione la qualità della relazione tra organizzazioni datoriali e sindacali, che sono state sfidate a confrontarsi su un terreno in larga parte nuovo. Il fatto di essere chiamate a collaborare su un progetto di interesse comune, la formazione continua per le imprese e per i lavoratori, ha sicuramente spinto le parti ad abbandonare almeno parzialmente i tradizionali atteggiamenti di contrapposizione ideologica. In questo modo è stato possibile iniziare, almeno in parte, a condividere il metodo di lavoro e i processi di coordinamento e presa di decisione.

Anche nel caso degli enti di formazione il passaggio alla logica multi-attore ha generato una significativa evoluzione del proprio ruolo. Se nei tradizionali sistemi formativi aziendali si trattava di essere fornitori di qualità (partner formativi) delle imprese, nell'ambito dei sistemi formativi istituzionali il ruolo degli enti di formazione è divenuto decisamente più complesso. Nell'esperienza della Lombardia Occidentale, ciò ha significato innanzitutto svolgere un lavoro importante come "agenti di mediazione" tra il mondo istituzionale (Fondi e parti sociali) e quello delle imprese, attraverso un'attività di aggregazione e decodifica della domanda e la messa in campo di competenze progettuali e di programmazione. Su questi specifici versanti, infatti, le parti sociali mostrano ancora un parziale gap di competenze. Un secondo asse di mediazione ha riguardato invece la relazione con i soggetti gestori dei fondi: gli enti di formazione tendono a farsi carico quasi *in toto* della gestione degli adempimenti burocratici trovando quindi una nuova declinazione del concetto di servizio al cliente, consistente nell'offrire alle imprese attività formative "chiavi in mano".

Infine, va osservato che l'essere coinvolti in una rete di formazione istituzionale determina ulteriori rilevanti impatti anche sull'ente di formazione stesso. Sul versante esterno, vale a dire del rapporto con il mercato, si pongono due questioni delicate: in primo luogo, il rischio di cannibalizzare la propria offerta tradizionale, caratterizzata da margini di profitto più elevati; in secondo luogo, la gestione del proprio posizionamento strategico, in quanto operare anche attraverso i finanziamenti alla formazione può rendere più difficile un posizionamento di nicchia nella fascia alta del mercato. Sul versante interno, gli enti di formazione sono spinti a investire massicciamente nello sviluppo di competenze specifiche di gestione della formazione finanziata dai fondi e nella costruzione di processi e sistemi gestionali adeguati.

L'analisi della rete di attori caratteristici di un sistema formativo istituzionale si chiude con i soggetti gestori dei Fondi, dei quali è stata fatta un'ampia descrizione nella prima parte di questo contributo. In questa sede interessa sottolineare che si tratta appunto di istituzioni che in quanto tali perseguono specifiche finalità politiche, che ne influenzano le scelte e ne condizionano gli orientamenti le logiche di azione. Tutto ciò, naturalmente, finisce per avere un impatto rilevante sul modo di concepire la formazione e di giocare il proprio ruolo all'interno del più ampio sistema multi-attore. Si pensi al già citato esempio relativo alla richiesta da parte di Fondimpresa di garantire un accesso preferenziale alla formazione per le imprese di dimensioni medio-piccole. In questo caso, il Fondo esprime un indirizzo di politica della formazione continua – che discende dalle proprie finalità statuarie ma anche dalle indicazioni che arrivano dai propri azionisti e stakeholder politici ed economici – che impatta sull'intera rete di attori (enti di formazione, imprese ecc.) a loro volta portatori di visioni e politiche della formazione non necessariamente coerenti con questo indirizzo.

In conclusione, si può osservare che il passaggio dalla logica mono-focale a quella multi-attore, tipica dell'integrazione tra sistemi formativi aziendali e istituzionali, dal punto di vista delle imprese presenta il chiaro vantaggio dell'accesso a consistenti risorse finanziarie – fatto sicuramente critico nell'attuale quadro economico – nonché a un network di competenze più ampio e articolato. Allo stesso tempo, tale transizione rende la gestione delle politiche e dei processi formativi molto più complessa: la logica multilaterale, infatti, comporta la necessità di imparare a leggere un sistema di relazioni articolato, a costruire accordi con altri attori attraverso un atteggiamento cooperativo e a negoziare efficacemente i propri interessi e il proprio punto di vista con gli altri soggetti della rete.

## L'evoluzione del sistema aziendale della formazione

In questo sottoparagrafo si cercherà di comprendere più da vicino come le dinamiche sopra descritte siano oggi incidendo sull'assetto strutturale e sulle logiche di funzionamento dei sistemi aziendali della formazione. Ancora una

volta, le evidenze sono relative all'esperienza di formazione continua realizzata nel territorio della Lombardia Occidentale.

La prima domanda che ci siamo posti è relativa al processo attraverso il quale le imprese – Direzione delle Risorse Umane/Ufficio Formazione nel caso delle grandi e titolare/familiare nel caso delle piccole – hanno colto l'opportunità rappresentata dai sistemi di formazione istituzionali e hanno imparato a governarli. Come osservato in un precedente contributo [Quarantino, 2009], "l'approdo alla formazione finanziata è tendenzialmente mediato e graduale". Mediato nel senso che l'informazione relativa all'esistenza e all'accessibilità di una linea di finanziamento alla formazione arriva tipicamente da un soggetto esterno, quale l'Associazione Industriali di riferimento o un ente di formazione, con cui spesso esiste già un consolidato rapporto di collaborazione. Graduale in quanto le imprese preferiscono iniziare con percorsi formativi poco rischiosi – in termini di contenuti, metodologie e popolazioni interessate – quindi, superata la prova iniziale, allargare gradualmente la gamma degli interventi. Si tratta di acquisire familiarità e conoscenza dell'opportunità, evitando il rischio di bruciarsi agli occhi dei propri stakeholder interni (vertice, linea e lavoratori).

Nel tempo, appare cruciale la costruzione di una solida "partnership formativa" con un ente formativo di riferimento (dal singolo professionista alla business school di grandi dimensioni) che si faccia carico di informare e orientare l'azienda rispetto alle diverse opportunità disponibili, di presidiare le tempistiche, di supportare l'attività di analisi dei bisogni e di progettazione, di verificare la possibile integrazione tra diverse linee di finanziamento e di assistere l'azienda nella gestione del finanziamento. Tale ruolo di "mediazione", assolutamente indispensabile per le piccole e medie imprese che non hanno strutture dedicate, appare in realtà spesso rilevante anche per le grandi realtà. In alternativa parziale a questa possibilità, alcune aziende, che da più tempo e con maggiore intensità utilizzano i diversi fondi, stanno di fatto sviluppando al proprio interno strutture e ruoli dedicati alla *governance* di tali progetti. Il partner formativo, comunque, continua a rimanere rilevante qualora l'impresa intenda partecipare in parallelo a differenti sistemi formativi istituzionali (per esempio, Fondi Interprofessionali, Legge 236, FSE), con conseguente appesantimento degli adempimenti burocratici.

La seconda domanda con cui ci siamo confrontati riguarda i principali effetti, in senso positivo e in senso negativo, che l'integrazione tra sistema formativo aziendale e istituzionale determina.

Sul versante degli effetti positivi va innanzitutto osservato che l'introduzione dei sistemi formativi istituzionali ha apportato sicuramente un vantaggio di efficienza: consente di fare *cost saving*, elemento non trascurabile soprattutto nel recente periodo di riduzione dei budget dedicati alla formazione. In secondo luogo, essa offre un'opportunità in più per ampliare la "potenza di fuoco" della formazione: aumentare il numero di persone raggiunte, allargare la tipologia di popolazioni aziendali coinvolte, differenziare la tipologia di contenuti toccati (per esempio non solo formazione tecnica, ma anche manageriale), sperimenta-

re nuove metodologie formative (per esempio il *coaching*). In terzo luogo, essa incide sugli equilibri di potere interni dal momento che il costo orario dei lavoratori rimane l'unico costo diretto da sostenere per la formazione, la Direzione delle Risorse Umane diventa più forte nella negoziazione con il vertice e la linea rispetto alla possibilità di progettare ed erogare percorsi formativi.

Sul fronte dei punti critici cui l'impresa è chiamata a prestare attenzione si segnalano due elementi. Da un lato, il dover gestire la crescente e sempre più diffusa aspettativa dei lavoratori di accedere in modo continuativo alla formazione; dall'altro il rischio di farsi "ingolosire" dalla disponibilità di risorse economiche e quindi avviare percorsi formativi solamente in ragione del fatto che sono finanziabili, ma senza avere verificato e costruito un serio raccordo con le reali esigenze di sviluppo organizzative e professionali. Questo porterebbe a realizzare una "formazione apparente" [Baldizzone, 1984], cioè slegata da bisogni reali e perciò inutile se non dannosa per l'organizzazione e per le persone, in quanto caratterizzata dalla percezione "che non serve".

La terza e ultima domanda cui abbiamo provato a dare un risposta concerne la direzione in cui gli specialisti di formazione interni all'impresa sono chiamati a integrare e riorientare il proprio ventaglio di competenze professionali. Dal confronto sul campo con gli operatori aziendali emergono alcuni ambiti preminenti:

- > l'acquisizione di una serie di conoscenze specifiche (normative, procedurali, tecniche ecc.) sulle caratteristiche e le modalità di utilizzo dei diversi Fondi;
- > lo sviluppo della capacità di interloquire nonché di gestire relazioni continuative con gli interlocutori istituzionali sia presso i Fondi sia presso le parti sociali;
- > il consolidamento della capacità di selezionare il giusto "partner formativo" (tra i molti che bussano alla porta promettendo l'Eldorado) e di governare efficacemente la relazione con esso;
- > lo sviluppo della capacità di negoziare a un nuovo livello, rispetto al passato, con i propri interlocutori interni (vertice, linea, lavoratori), per esempio facendo capire quali sono i vincoli formali che vanno rispettati se si decide di attivare un percorso formativo;
- > l'integrazione del proprio bagaglio professionale tradizionale con sensibilità e conoscenza relative alle "relazioni industriali", dal momento che la bilateralità dei fondi impone la stipula di accordi con il sindacato (RSU aziendali se presenti, altrimenti rappresentanze territoriali/sectoriali) rispetto alle attività formative da intraprendere.

Nell'esperienza che segue è raccontata una seconda esperienza aziendale che, a differenza di quella riportata all'inizio del capitolo, vuole descrivere il caso di un'impresa che ha consolidato in modo stabile il proprio della formazione finanziata, integrando virtuosamente il proprio sistema interno della formazione con le opportunità provenienti dai sistemi istituzionali esterni.

## Esperienza

Il Gruppo SOL, multinazionale con oltre 30 società, opera nel campo dei gas tecnici (industriali, puri e medicinali), nel settore dell'assistenza sanitaria a domicilio e in quello della saldatura. Nato nel 1927, ha iniziato a svilupparsi rapidamente dagli anni Sessanta fino a diventare nel settore dei gas tecnici il settimo gruppo in Europa. SOL ha impianti produttivi in Italia e all'estero e può contare oggi SU più di 1700 dipendenti e un fatturato di oltre 400 milioni di euro. La proprietà del gruppo è italiana: il 75% delle azioni è in mano alle due famiglie fondatrici, il resto è liberamente quotato alla Borsa di Milano dal 1998. Le principali società del gruppo sono la holding SOL, che opera nel mercato dei gas tecnici, e VIVISOL, che opera nel campo dell'assistenza domiciliare. I fattori di successo della strategia del Gruppo SOL sono: internazionalizzazione del business per competere su un mercato globale, capacità di anticipare le nuove esigenze della domanda, diversificazione e valorizzazione delle nuove opportunità di mercato, forte orientamento al cliente e innovazione continua del prodotto e del servizio.

La formazione per il Gruppo SOL è un'area di grande importanza su cui si investe molto, soprattutto per quanto attiene alla formazione interna. Relativamente ai contenuti, la formazione continua si concentra su due aree ritenute fondamentali dall'azienda: il "saper fare", ovvero la formazione tecnica, e il "saper essere", ovvero la formazione manageriale.

La formazione di natura tecnica rappresenta circa il 50% della formazione totale ed è realizzata quasi *in toto* internamente. Essa tocca quasi tutta la popolazione aziendale: operai, tecnici, commerciali e figure gestionali di medio e alto livello. La formazione manageriale raggiunge invece una popolazione più circoscritta. I destinatari sono infatti i commerciali, i tecnici di territorio e i responsabili di servizio. Per questo secondo tipo di interventi l'azienda ha fatto ricorso in questi anni ai Fondi per la formazione, con specifico riferimento, per l'anno 2007, a Fondirigenti, Fondimpresa e Legge 236/93.

Il Gruppo SOL utilizza la formazione finanziata da circa quattro anni: l'inizio è stato quasi casuale e ha riguardato una tipologia di formazione di base. Come racconta il Responsabile della Selezione e Formazione in azienda, "abbiamo iniziato a utilizzare la formazione finanziata con un corso rivolto alle segretarie promosso dalla Associazione degli Industriali di Monza e Brianza. Da lì in poi abbiamo iniziato a familiarizzare con le logiche e abbiamo allargato l'offerta".

Fondimpresa è sembrata fin dall'inizio una buona opportunità per allargare l'offerta di formazione finanziaria all'interno dell'azienda e, infatti, il Gruppo SOL è stato tra le prime aziende ad aderire a Fondimpresa, presentando uno dei primi piani formativi aziendali nel territorio lombardo.

Relativamente alla ricerca delle opportunità di finanziamento, la persona che se ne occupa è il responsabile della formazione, che però si avvale di due o tre scuole partner in grado di offrirgli "spunti di offerte formative". Si tratta, nel-

Le parole del responsabile della formazione, di un "lavoro di squadra, con un presidio interno sulla parte di architettura iniziale e di strutturazione del corso". Grazie a questo lavoro di squadra la formazione finanziata ha assunto un peso rilevante all'interno dell'azienda, considerato che copre circa il 40% del budget della formazione. Essa viene utilizzata con quattro logiche fondamentali: recupero dei costi; ampliamento della popolazione coinvolta in formazione; ampliamento dell'offerta in termini di contenuti; sperimentazione di nuove metodologie formative.

Si tratta certamente di un "processo graduale" che, partendo dall'esigenza primaria di coprire alcune attività formative classiche, arriva a coinvolgere un numero sempre maggiore di persone e a utilizzare metodologie didattiche innovative. Alcuni esempi aiutano a comprendere l'efficacia di questo percorso.

Sia SOL sia VIVISOL hanno utilizzato Fondimpresa per finanziare un percorso rivolto ai giovani talenti finalizzato ad ampliare il loro orizzonte cognitivo, soprattutto per quanto concerne le abilità legate al parlare in pubblico. In altri casi i fondi alla formazione hanno consentito di utilizzare anche nuove metodologie come il *coaching*, innescando un meccanismo di successo e di allargamento dell'esperienza pilota. "Prima di questa esperienza non avevamo mai utilizzato il *coaching*, ma ora che ha funzionato molti hanno cominciato a richiederlo".

Un interessante esempio di integrazione tra formazione finanziata e formazione gestita internamente offre lo spunto per comprendere in maniera ancora più chiara come la formazione sia gestita strategicamente all'interno del Gruppo SOL con l'obiettivo di calarla il più possibile nella specifica realtà aziendale. È stato progettato ed erogato un percorso formativo per i responsabili del servizio post-vendita di VIVISOL. Il primo modulo è stato tenuto da docenti attivati dall'Associazione Industriali Monza e Brianza e finanziato attraverso il conto sistema Fondimpresa. Esso ha riguardato temi come logistica, customer care e negoziazione secondo un approccio generalista per trasmettere le competenze di base. A distanza di cinque mesi è stato erogato il secondo modulo, tenuto dalla Direzione Amministrativa, che si è focalizzato su "come gestire al meglio il Conto Economico di filiale". L'obiettivo dell'intero percorso era di calare gli apprendimenti nella specifica realtà operativa aziendale.

Nel complesso, la formazione viene utilizzata a "supporto del business". Indubbiamente i Fondi alla formazione hanno contribuito a rafforzare e consolidare all'interno del gruppo questa visione della formazione quale "acceleratore del business". In tal senso si è pertanto consolidato il ruolo del responsabile della formazione, che ha potuto in questo modo cambiare anche il proprio approccio: "visto che la formazione deve essere *business partner*, è verosimile dire che il mio ruolo stia evolvendo sempre più in quello di un consulente, maggiormente proattivo, attento alla ricerca e all'analisi dei bisogni all'interno dell'organizzazione".

In questo processo virtuoso, un elemento di criticità, nella percezione di chi si trova a gestire la formazione finanziata all'interno delle aziende, è rappre-

sentato dagli aspetti amministrativi. Viene riscontrato un "peso eccessivo della parte burocratica che talvolta fa dire 'chi me lo fa fare?'". In questo senso, un contributo molto importante è venuto dai partner esterni, che hanno sollevato l'azienda da alcune di queste incombenze.

Una possibile chiave di lettura complessiva dei due casi riportati in questo capitolo (Ermillex e gruppo SOL) consiste nell'immaginare l'esistenza di un percorso evolutivo nell'utilizzo e nell'integrazione dei sistemi formativi istituzionali in azienda, caratterizzato da tre differenti stadi: ingresso, sviluppo e maturità (Tabella 6.2.2). L'ipotesi è che le imprese nel tempo si muovano attraverso queste tre fasi in virtù del consolidarsi della propria esperienza di utilizzo dei fondi per la formazione continua; va altresì osservato che le dimensioni dell'azienda, l'esistenza di uffici dedicati alla formazione, la sua specifica tradizione formativa nonché il grado di necessità di aggiornamento del proprio sistema professionale sono tutte variabili che possono accelerare, rallentare o bloccare il passaggio da una fase all'altra.

Tabella 6.2.2 Percorso evolutivo nell'utilizzo dei finanziamenti alla formazione

	Ingresso (1-2 anni)	Sviluppo (2-4 anni)	Maturità (oltre 4)
Budget	marginale	In crescita	stabilizzato
numero finanziamenti	nessuno	prime diversificazioni	utilizzo allargato
ruolo nelle aziende	strategico	partitivo	"in service"
responsabilità interna	vertice/DIPER	uff. formazione	estesa alla linea
utilizzo	reattivo	proattivo	selettivo
popolazioni coinvolte	pochissime	molte	alcune strategiche
innovazione (metodi ecc.)	no	moderata	spinta

## Conclusioni: tendenze e prospettive del sistema della formazione continua

La nostra ipotesi interpretativa dei fenomeni discussi in questo capitolo è che l'introduzione e la diffusione dei finanziamenti alla formazione continua siano determinando la strutturazione di un nuovo campo organizzativo [Powell e Di Maggio, 1991]. Secondo la teoria neo-istituzionalista, infatti, l'emergere di un nuovo campo organizzativo si caratterizza per i seguenti elementi:

- > l'aumento della densità delle relazioni tra gli attori (si pensi semplicemente al drastico incremento dello scambio di informazioni e dei momenti di coordinamento, incontri e riunioni, tra i diversi soggetti);
- > la nascita di strutture inter-organizzative di coalizione/dominio capaci di esercitare un ruolo di leadership all'interno della nuova sfera istituzionale (per esempio, come illustrato dal caso della Lombardia Occidentale, la "rete

territoriale" composta dalle parti sociali, dagli enti formativi e da alcune imprese di riferimento che ormai stabilmente si occupano di progettare e realizzare programmi di formazione continua sul territorio);

» la coscienza reciproca di partecipare a un'impresa comune (nel caso specifico la stabilizzazione di un sistema di formazione continua a livello territoriale e/o settoriale).

Come più volte sottolineato in questo contributo, in tale nuovo campo organizzativo si trovano oggi a operare una pluralità di attori piuttosto diversi tra di loro per modelli valoriali di riferimento, stili cognitivi e logiche di azione. Volendo semplificare il quadro, da una parte si trovano gli attori di matrice istituzionale, come le parti sociali e gli stessi enti gestori, dall'altra quelli più tipicamente di mercato, come le imprese e gli enti di formazione. È possibile ipotizzare fin d'ora che tra questi diversi attori si siano avviati e si intensificheranno nel prossimo futuro processi isomorfici, vale a dire di imitazione reciproca, che nel lungo periodo li porteranno ad assomigliarsi sempre più [Powell e Di Maggio, 1991]. Già oggi si possono osservare alcuni segnali in questa direzione. Da un lato, le istituzioni di governo e indirizzo dei fondi chiamate ad adeguarsi, almeno in parte, alla richiesta di maggiore rapidità decisionale, semplificazione burocratica e orientamento al cliente provenienti dalle imprese e dagli enti di formazione; dall'altro, a loro volta, le imprese e gli enti di formazione spinti a fare propri il rispetto dei vincoli, delle formalità e delle tempistiche stabiliti a garanzia dei finanziamenti alla formazione.

Anche se al momento non è chiaro quali forze finiranno per essere predominanti all'interno del nuovo campo organizzativo, l'impressione è che resti ancora molto forte il ruolo centrale dell'impresa e la riconduzione delle dinamiche al suo sistema di priorità e interessi. Tuttavia alcuni elementi di fertilizzazione reciproca tra i diversi attori sembrano emergere indicando la strada per la costituzione del sistema formativo italiano, con alcune sue caratteristiche peculiari. La considerazione di fondo è che il sistema in prospettiva dovrà sempre più integrare anche elementi "sociali" dell'ambiente in cui opera e dovrà governare, in una logica meno strumentale, alcune dimensioni oggi fortemente legate al semplice adempimento finalizzato al raggiungimento del finanziamento. In questo processo di costituzione del nuovo campo organizzativo, in cui i sistemi si influenzano e interagiscono fra di loro, emergono quattro elementi che in prospettiva sembrano destinati a condizionare l'offerta formativa del futuro. Essi possono essere riassunti come segue.

1. *La bilateralità e la governance.* Sempre più i piani formativi dovranno essere condivisi fin dall'inizio e sarà interessante notare se il ruolo delle parti sociali evolverà da arbitro più o meno imparziale nei processi di regolazione a promotore e facilitatore dei processi formativi. La centralità del ruolo, presente in tutte le linee di finanziamento, sembrerebbe suggerire la seconda ipotesi, ma da questo punto di vista una riflessione su consapevolezza e competenze

è cruciale e in parte non più differibile. Collegato al tema della bilateralità, emerge il tema della *governance* che riflette il nuovo sistema di peso e di influenza che i diversi attori giocano nel processo formativo. In questo caso l'azienda, abituata da sempre a risolvere al suo interno la questione formativa, dovrà negoziare all'interno del suo sistema di stakeholder la logica e la congruità del percorso formativo indicato, in un gioco di influenze reciproche, non certo neutro in termini di impatto sulla progettazione e sull'esito dell'iniziativa formativa.

2. *Il territorio.* La globalizzazione, in origine concetto associato alla logica "dell'universale" e quindi legato a imperativi strategici validi ovunque, in realtà prende forme e contenuti diversi a seconda del territorio in cui si manifesta. Buona parte del sistema produttivo e sociale continua ad avere un legame forte con il territorio: dal territorio trae identità e spesso vantaggio competitivo. In qualche maniera esiste una *regional embeddedness* la cui individuazione e valorizzazione sembra la chiave di volta per fronteggiare e governare in maniera sostenibile la congiuntura nei prossimi anni. Il territorio è un concetto di capitale sociale e in quanto tale da analizzare in termini di "rete di relazioni che costituisce una valida risorsa per la conduzione delle attività sociali, fornendo ai loro membri il capitale patrimonio della collettività, una credenziale che dà loro diritto ad avere credito, in tutti i sensi della parola" [Ghoshal e Nohapiet, 2009]. I progetti da cui le aziende traggono i finanziamenti della formazione saranno sempre più inseriti in politiche di sviluppo territoriali e in quanto tali dovranno essere "in linea" con le priorità indicate dai diversi sistemi locali (fatto che sembra suggerire l'estensione del campo anche agli attori politici locali responsabili della definizione delle politiche di sviluppo locale).

3. *L'analisi dei bisogni.* Collegata al tema del territorio e fortemente influenzata dal numero di attori rilevanti nel processo formativo, l'analisi dei fabbisogni diventa un tassello fondamentale nell'istituzionalizzazione del percorso formativo. Essa da una parte interpreta in maniera forte la sua natura anticipatoria, intervenendo sul rischio di obsolescenza del capitale sociale dei territori e quindi come politica attiva del mercato del lavoro, dall'altro funziona come sistema di regolazione dei diversi interessi in gioco e strumento fondamentale di collegamento dell'impresa con il suo sistema di riferimento, territoriale e settoriale nel processo di creazione di valore.

4. *Il target.* Il sistema di relazioni così strutturato impone anche una riflessione attenta sul target privilegiato di destinazione della formazione. Sempre più le priorità andranno su categorie attualmente poco considerate nei processi formativi e la composizione dei gruppi di formati all'interno dell'azienda creerà indubbiamente nuovi profili e nuove famiglie professionali, in grado di orientare e patrimonializzare in maniera differente il capitale sociale presente in azienda. Gli orientamenti futuri sembrerebbero dare priorità a nuove categorie formative e a limitare l'intensità della

formazione sulla fascia media del management, categorie fortemente privilegiate in questi anni dalle iniziative di formazione continua.

Gli elementi sopra citati assumeranno negli anni sempre maggiore rilevanza e dovrà crescere la sensibilità della domanda espressa dalle imprese nell'interpretarli e ricondurti a fattore di valore. Il tutto avendo chiaro e presente, in ogni caso, che lo sviluppo del sistema non può prescindere da un'apertura decisa nei confronti degli altri attori che costituiscono il campo organizzativo e la costituzione di una piattaforma di formazione continua, dove gli interessi contrapposti si integrano e si influenzano al fine di mantenere stabili le due priorità fondamentali che un sistema formativo in conclusione si pone come obiettivo: la competitività delle imprese e il livello di competenze della forza lavoro, che rappresentano il capitale sociale che determinerà lo sviluppo o la marginalizzazione delle aree locali nella competizione internazionale.

## Riferimenti bibliografici

- Boldizzoni D. (1984) (a cura di), *Oltrè la formazione apparente*, Il Sole - 24 ore, Milano.
- Croce G. (2004), "La formazione continua in Europa e in Italia: investimenti privati e politiche pubbliche", paper presentato al convegno CRISS, *Riprendere la marcia*, Università La Sapienza, Roma, in [www.unisi.it/criss/download/marcia2004/croce.pdf](http://www.unisi.it/criss/download/marcia2004/croce.pdf)
- Fondazione ISTUD (2003) (a cura di), *Valutare una rete di formazione in Lombardia: il caso Informo*, Quaderno Assolombarda.
- Fondazione ISTUD (2004) (a cura di), *Valutare una rete di formazione in Lombardia: il caso Informo. 2° Rapporto*, Quaderno Assolombarda.
- Fondazione ISTUD (2006) (a cura di), *Valutare una rete di formazione in Lombardia: il caso Fondimpresa "P.I.S.T.E. Lombardia Occidentale"*, Quaderno Assolombarda.
- Fondazione ISTUD (2009) (a cura di), *Rapporto di valutazione trasversale 2007-2008 - Programmi legge 236/93 - Progetti quadro e settoriali 2006*, Quaderno Assolombarda.
- Fondazione ISTUD (2009) (a cura di), *Rapporto di valutazione trasversale programmi Fondimpresa - Innovazione e sviluppo del sistema produttivo e dei servizi - TER*, Quaderno Assolombarda.
- Fondazione ISTUD (2009) (a cura di), *Fare formazione a Milano. Sette anni al fianco delle imprese per lo sviluppo della competitività*, Franco Angeli, Milano.
- Ghoshal S., Nahapiet J. (2009), "Capitale sociale, capitale intellettuale e vantaggio organizzativo", in Ghoshal S., *Una buona Teoria Manageriale*, Il Sole - 24 Ore, Milano.
- Guerci M., Vianchi M. (2009), "La formazione continua nelle strategie di lifelong learning" in Fondazione ISTUD (a cura di), *Fare formazione a Milano. Sette*

- anni al fianco delle imprese per lo sviluppo della competitività*, Franco Angeli, Milano.
- Pecorini C., Quarantino L., Ruffino M. (2006), *Fondimpresa Start UP. Rapporto di Valutazione Intermedia*, Quaderno Fondimpresa.
- Powell W., Di Maggio P. (1991) (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, III.
- Quarantino L. (2009), "Il punto di vista dei lavoratori e delle imprese: l'analisi qualitativa del fenomeno della formazione continua sui territori di Milano e Lodi", in Fondazione ISTUD (a cura di), *Fare formazione a Milano. Sette anni al fianco delle imprese per lo sviluppo della competitività*, Franco Angeli, Milano.
- Quarantino L., Serio L. (2006) "Valutare una rete di formazione: il caso "P.I.S.T.E. Lombardia Occidentale", FOR, n. 67.