

Master di I livello

POLITICHE E STRUMENTI PER LA DIREZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Direttore:
Prof. **Antonio Cocozza**

**L'evoluzione del ruolo strategico dei Fondi Interprofessionali:
criticità e punti di forza**

Antonello Gisotti

Relatore: Ch.mo Prof. Antonio Cocozza

Anno Accademico 2013/2014
Roma, 21 Novembre 2014

Sommario

RINGRAZIAMENTI.....	3
PREMESSA.....	4
IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO	9
I FONDI INTERPROFESSIONALI	35
QUESTIONARI AGLI ATTORI DEL SISTEMA DEI FONDI INTERPROFESSIONALI PER LA FORMAZIONE CONTINUA	66
CONCLUSIONI	75
BIBLIOGRAFIA	85
APPENDICE	87

RINGRAZIAMENTI

Lo svolgimento di questo elaborato non sarebbe stato possibile se la Fim-Cisl nazionale non mi avesse dato l'opportunità di seguire il tema della formazione professionale, assegnandomi la responsabilità del settore nel 2009. Devo ancora alla Fim-Cisl nazionale la disponibilità accordatami per poter seguire le lezioni del master e per poter usufruire della rete di relazioni costruita in 5 anni per attività lavorative sul tema legato ai fondi interprofessionali.

Ringrazio la prof.ssa Stefania Capogna per la piena disponibilità nella gestione delle attività a distanza e Irene Navacci per il prezioso supporto segretariale e documentale.

Un particolare ringraziamento va al prof. Antonio Cocozza che ha permesso di svolgere una tesi congruente e molto legate alla mia attività lavorativa, nonché per aver condiviso dal primo momento la tematica che mi appassiona ed in cui credo fermamente, quella dell'importanza della formazione continua.

Grazie all'esperienza personale, alla passione per il tema riguardante l'utilità di un continuo aggiornamento e irrobustimento di competenze e al contributo fornitomi da enti di formazione e da referenti delle Parti Sociali, ho potuto realizzare quella che ritengo la sezione più importante del lavoro di tesi. Il capitolo dedicato all'analisi sul campo, realizzata distribuendo oltre 1.000 questionari e ricevendone di ritorno altrettanti, interessando rappresentanti del sistema dei Fondi Interprofessionali (Fondi, Parti Sociali, Aziende, Lavoratori ed Enti Formativi) è stato scritto grazie alla immediata disponibilità e collaborazione fornita soprattutto dagli Enti tra cui cito Fosvi, Eulab, Protom Group, Consvip, Form&Atp, Multimediaform, Fòrema, Risorse in Crescita, Formamec, Formindustria Emilia Romagna, Insi, Riconversider, Copi. Mentre per i Fondi ringrazio la disponibilità ricevuta da Fondimpresa, Fapi, FonCoop, Forte e Fondartigianato tra gli altri.

L'impostazione dei questionari è stata implementata dal dottor Roberto Ciavarro seguendo una ricerca realizzata dall'ufficio Formazione Continua e Fondi Interprofessionali della Fim-Cisl come attività di accompagnamento di un Piano Formativo finanziato da Fondimpresa attraverso l'avviso 3 del 2010 e realizzato dall'Ente Fosvi. I questionari sono stati armonizzati e tarati rispetto agli obiettivi prefissati di questa tesi.

Dedico tutto il lavoro di tesi ad Alfredo, mio padre.

PREMESSA

Tra le pieghe della Legge di Stabilità c'è una norma (art. 45, comma 7) che, secondo quanto previsto dal disegno di legge, prevedrebbe un taglio alla formazione continua.

Infatti il DDL Stabilità 2015 prevede, con effetto dall'anno 2015, il versamento all'entrata del bilancio dello Stato, da parte dell'Inps, di 20.000.000 euro per l'anno 2015 e di 120.000.000 euro a decorrere dall'anno 2016 a valere sulle risorse derivanti dall'aumento contributivo di cui all'articolo 25 della legge 21 dicembre 1978, n. 845, a decorrere dall'anno 2015 (norma relativa alla contribuzione integrativa dovuta per l'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria); tali risorse gravano sulle quote destinate ai fondi interprofessionali per la formazione continua.

Il disegno di legge di Stabilità 2015 fa riferimento alla legge quadro n. 845 del 1978 in materia di formazione professionale, e in particolare richiama l'art. 25 sul Fondo di rotazione e alla contribuzione ad esso affluente. Detti contributi dovranno essere riversati dall'Inps allo Stato "a scapito" delle quote che sono destinate ai fondi interprofessionali per la formazione continua, manovra, questa, già attuata anche negli ultimi anni. Risorse "liberate", stando a quanto oggi a conoscenza, a favore del finanziamento degli strumenti degli ammortizzatori sociali in deroga.

Questa, è la "faccia" meno interessante ed un po' "triste" della storia dei Fondi Interprofessionali. Saranno esaminati nel presente lavoro, elementi di successo e risvolti che faranno emergere la necessità di far evolvere il Sistema dei Fondi Interprofessionali verso un modello snello, utile e necessario alle imprese e ai lavoratori.

Il sistema dei Fondi Interprofessionali ha ormai più di dieci anni di lavoro alle spalle. In pochi nel 2003 avrebbero scommesso che i neonati Fondi fossero capaci di affermarsi e di portare avanti i propri obiettivi.

La storia dei Fondi è nota; le Parti Sociali impiegarono 7 anni per ottenere la legge 388 del 2000, infatti un primo accenno di riforma della formazione continua e sull'uso dello 0,30% è contenuto già nel “*Protocollo sulla politica dei redditi e dell'occupazione*” del luglio del 1993 siglato dalle Parti Sociali con il Governo Ciampi; venne poi la legge Treu, la 196 del 1997 con l'ipotesi della Fondazione e infine, la legge del 2000 che fu resa operativa solo 3 anni dopo.

La storia, travagliata, della nascita, ne ha segnato anche la natura e il successivo sviluppo. Come non ricordare che le Regioni presentarono alla Corte Costituzionale un ricorso per vagliarne la costituzionalità e i numerosi pareri del Consiglio di Stato chiesti dal Ministero del Lavoro in questi anni.

Cosicché oggi viviamo un paradosso: abbiamo una legge non chiara, difficile da applicare, con un *corpus* normativo contraddittorio e ambiguo **ma i Fondi funzionano, e producono importanti benefici per imprese e lavoratori**. E questo accade per la forte volontà e capacità delle parti Datoriali e delle Organizzazioni Sindacali di utilizzare la formazione continua quale strumento delle **politiche attive del lavoro**. È in questa volontà e nella bilateralità che va cercato uno dei motivi di successo dei Fondi Interprofessionali.

I Fondi sono stati, e sono, un esempio riuscito di sussidiarietà orizzontale; dove lo Stato si è spogliato di alcune competenze per affidarle, sotto il suo controllo, ai soggetti della società civile che rappresentano gli interessi dei beneficiari; forse un esempio da seguire anche in altri campi.

E di successo si tratta, se ormai i Fondi aggregano ad ottobre 2013 circa 850 mila imprese e 9 milioni di lavoratori dipendenti e gestiscono circa 663 milioni di € ovvero quasi i 3/4 di tutte le risorse versate a titolo dello 0,30%. Ma dire che il complesso normativo che governa i Fondi è contraddittorio e ambiguo non basta,

occorre documentarlo. Ed ecco alcuni seri esempi sui quali le Parti Sociali dovrebbero riflettere e farsi unitariamente promotori di una forte iniziativa politica verso il Ministero del Lavoro, per verificare congiuntamente e migliorare l'impianto normativo.

Senza soffermarsi sull'annosa questione della natura pubblica o privata delle risorse dello 0,30%, accade che **le imprese e i lavoratori versano lo 0,30%** e, tale versamento, **è un costo per l'impresa e un mancato salario per i lavoratori**, questa è una motivazione per chi sostiene uno **0,30% privato**. Mentre il fatto che lo **0,30%** sia **istituito per legge**, che la raccolta sia affidata all'Inps e che sia il fulcro di politiche e i cui destinatari sono imprese e lavoratori è la motivazione di chi sostiene uno **0,30% pubblico**. Qui serve, prima o poi, un intervento legislativo chiarificatore.

Il perdurare di questa ambiguità pubblico-privato, ma di fatto l'asserita natura dei Fondi come organismi di diritto pubblico, fa sì che questi siano caricati di regole di gestione, adempimenti, controlli che ne minano l'efficienza, ma soprattutto inducono spesso le grandi imprese a preferire l'autofinanziamento dei costi della formazione piuttosto che affrontare regole bizantine e burocratiche largamente incomprensibili. Quello che si può criticare non è il sistema dei controlli che il Ministero del Lavoro è chiamato ad effettuare sui Fondi. Anzi i controlli ben vengano perché la trasparenza e l'accertamento delle efficienze ed efficacia della gestione sono valori in sé che i Fondi debbono perseguire al di là del timore di essere sanzionati da un controllo ministeriale. **Si ritiene che i controlli, più che di tipo burocratico/amministrativo, dovrebbero avere per oggetto la qualità della formazione finanziata**, in modo che il Ministero possa avere una panoramica delle politiche attuate dalle Parti Sociali. I controlli qualitativi ex post possono essere avviati da subito e sarebbero il presupposto per le politiche di rating degli enti di formazione.

Esiste pur tuttavia chi individua un potenziale margine di miglioramento del funzionamento e dell'utilizzo dei Fondi Interprofessionali. L'amara presa d'atto del "pesante" e "profondo" scollamento che c'è tra le volontà iniziali e istitutrici dei Fondi e la pratica quotidiana durante il ciclo di vita di un piano formativo, **scollamento che penalizza eventuali buone prassi di dialogo sociale e di bilateralità**. Si ritiene infatti che il sistema possa evolvere, estendersi e migliorare, solo se tutti gli attori siano parimenti utili, operativi e funzionali al sistema stesso (in termini di conoscenze, di competenze, di attività e di gestione). Questo problema verrà affrontato, accompagnato da informazioni raccolte "sul campo", soprattutto nell'analisi dei dati raccolti tramite i 1.000 questionari distribuiti ai rappresentanti dei 5 differenti attori individuati (Fondi, Enti di Formazione, Aziende, Lavoratori e Parti Sociali).

Tra gli altri, **obiettivo principale della tesi** è quello di evidenziare come lo sbilanciamento tra conoscenza delle opportunità messe a disposizione dallo strumento Fondi Interprofessionali, e livello di pratica di dialogo sociale tra le Parti interessate (livello di partecipazione, di impegno, di complessità, di competenza, di tempo dedicato, ecc.) riveste un ruolo determinante.

Per conseguire anche questo obiettivo, il lavoro di tesi si articola in:

- un **primo capitolo** che esplicita il **quadro teorico di riferimento**, che affronta i temi quali il cambiamento delle opportunità lavorative; il mercato del lavoro in Italia; i cambiamenti organizzativi; l'innovazione di processo e di prodotto e presenta un vero e proprio manifesto per una buona formazione;
- un **secondo capitolo** che presenta i fondi interprofessionali, e che riporta alcuni dati dal recente Rapporto ISFOL sulla Formazione Continua e dall'ultimo Rapporto Censis sulle nuove competenze, proprio per fornire **un'attuale fotografia** sul bisogno di competenze nel sistema produttivo e su come sono stati utilizzati i Fondi per rispondere a questo bisogno;
- un **terzo capitolo** che descrive la **ricerca sul campo** effettuata presso gli

“**attori del sistema**” e che si è concretizzata con la diffusione e la raccolta di **1.000 questionari** (di essi ne sono stati esaminati circa 700, per ragioni di completezza di dati e per distribuzione omogenea geografica e settoriale) e con la lettura e studio di circa **30 report di monitoraggio e di valutazione** di piani formativi che si sono conclusi negli ultimi 9 mesi (pari ad un impegno di oltre 600 aziende e di 30.000 lavoratori circa);

- una sezione che raccoglie i punti salienti dei primi 3 capitoli e che è dedicata alle **conclusioni**; quest’ultima parte elenca, nel finale, quelle che vengono ritenute dallo studio le “**questioni aperte**” sul tema. Esse verranno presentate come punti critici sui quali bisognerebbe intervenire;
- **un’appendice** che contiene gli schemi dei questionari utilizzati per la ricerca sul campo descritta nel terzo capitolo.

CAPITOLO PRIMO

IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

In questo capitolo saranno affrontati temi quali il cambiamento del mercato del lavoro, il cambiamento organizzativo e l'innovazione di processo e di prodotto, la frontiera dei Fondi Interprofessionali. Sarà affrontato l'aspetto delle prospettive e dei punti lacunosi da superare all'interno dei Fondi, affinché essi rispondano appieno - finanziando formazione utile e condivisa - alle esigenze del mutato mercato del lavoro e del sistema economico-produttivo in cui le aziende che ne beneficiano ed i lavoratori che ne fruiscono operano.

Il cambiamento delle opportunità lavorative

Negli ultimi decenni il **mercato del lavoro ha registrato significativi cambiamenti in tutte le economie sviluppate**. In risposta a tali trasformazioni, anche le opportunità lavorative degli individui si sono modificate in maniera rilevante. Già all'inizio degli anni '90 alcuni ricercatori statunitensi notarono come la struttura dell'occupazione americana stesse rapidamente cambiando e identificarono due principali tendenze in atto nell'economia: **i)** gli americani erano sempre più di rado assunti in quelle occupazioni a media qualifica che avevano rappresentato il fulcro dell'attività economica negli anni successivi alla guerra mondiale (come nelle linee di montaggio) e sempre più spesso assunti in mansioni poco qualificate presso imprese del comparto dei servizi (da fast-food a imprese di pulizia o di servizi alla persona); **ii)** la quota di lavoratori qualificati (tipicamente occupati nelle professioni intellettuali o nelle attività di management) tendeva a costituire una porzione sempre più ampia del totale dell'occupazione statunitense. Da allora la letteratura economica ha mostrato un crescente interesse verso le dinamiche della struttura dell'occupazione; in particolare, agli inizi degli anni 2000 i due fenomeni

sopra descritti cominciarono a essere esaminati congiuntamente e si iniziò a parlare di **polarizzazione delle opportunità lavorative**, con una concentrazione dell'occupazione nelle professioni ad alta e bassa qualifica, e uno «svuotamento» in quelle a qualifica intermedia. Questa trasformazione ha destato l'interesse di molti ricercatori per le sue implicazioni di natura economica e sociale. La polarizzazione delle opportunità di lavoro può tradursi, infatti, in un aumento del numero di **working poors** e portare a un indebolimento del ceto medio. Considerando inoltre lo stretto legame che intercorre tra il livello di qualifica del lavoratore e la sua retribuzione, tali dinamiche occupazionali hanno effetti diretti in termini di disuguaglianza salariale: la riduzione del numero di opportunità lavorative a media retribuzione può portare ad un aumento del salario atteso dai lavoratori più istruiti e a un calo per coloro che non hanno raggiunto un livello di istruzione terziario [Visco 2013].

Dall'inizio degli anni '90 in Italia, come in altri paesi dell'Europa continentale, le opportunità lavorative hanno subito rilevanti trasformazioni che rimandano ai due fatti stilizzati osservati negli Stati Uniti. In particolare, da un'analisi sul cambiamento dell'occupazione dal 1993 al 2009 condotta sulla base dei dati Eurostat sulle forze di lavoro **sono emerse due principali tendenze** comuni al caso americano: **i)** un calo della quota di ore lavorate in mansioni a qualifica intermedia (ad esempio gli impiegati di ufficio), **ii)** e un aumento della quota di ore lavorate in mansioni ad alta qualifica, quali le attività manageriali e le professioni intellettuali. Il cambiamento di queste quote è più accentuato nelle regioni del Centro-Nord del paese rispetto al Mezzogiorno e con riferimento all'occupazione maschile rispetto a quella femminile. Questa evidenza si lega inoltre a una ricomposizione demografica per classi di età dell'occupazione: al calo nella quota di ore lavorate nelle professioni meno qualificate hanno contribuito prevalentemente i giovani; tuttavia, l'aumento nell'incidenza delle professioni più qualificate deriva unicamente dagli individui con almeno 35 anni di età.

A differenza degli Stati Uniti, **in Italia** e in molti paesi europei tali tendenze si sono accompagnate a un leggero calo nella quota di ore lavorate nelle professioni a bassa qualifica e, pertanto, non si può parlare di un vero e proprio fenomeno di polarizzazione delle opportunità lavorative ma, piuttosto, di un **upgrading dell'occupazione** nella parte medio-alta della distribuzione. Soltanto negli ultimi anni in Italia la struttura ha iniziato a «**convessificare**», lasciando intravedere segnali di continuità con quanto avvenuto oltreoceano.

Nonostante le differenze internazionali registrate per le mansioni a bassa qualifica, l'occupazione nelle professioni a qualifica medio-alta di molti paesi sviluppati sembra seguire una dinamica comune, interpretabile come il riflesso di uno **shock globale** che ha interessato l'economia. Questo shock potrebbe potenzialmente essere intervenuto sia dal lato della domanda di lavoro, che dal lato dell'offerta: la struttura dell'occupazione riflette i cambiamenti di composizione sia della manodopera richiesta dalle imprese, sia delle forze di lavoro (ad esempio l'aumento dell'età e del livello d'istruzione media della popolazione). Tuttavia, i dati relativi alla struttura salariale indicano **un aumento delle retribuzioni** più intenso agli estremi della distribuzione rispetto alla parte centrale, sia in Italia che negli Stati Uniti. Questo risultato, assieme alla correlazione positiva tra la variazione del salario e quella del tasso di occupazione, sembra indicare che lo svuotamento dell'occupazione nelle professioni a media qualifica sia stato guidato prevalentemente da fattori trainanti dal lato della domanda di lavoro. In letteratura esiste scarso consenso circa le cause specifiche di tale shock. Molti autori imputano al progresso tecnologico tale trasformazione: la “digitalizzazione” dei processi produttivi avrebbe incrementato la produttività dei lavoratori più qualificati e portato ad una sostituzione delle mansioni a media retribuzione, di natura perlopiù routinaria, con le macchine. Nonostante quella tecnologica sia la spiegazione più diffusa, esistono interpretazioni alternative che vedono, ad esempio, nella delocalizzazione all'estero delle fasi routinarie dei processi produttivi il principale motore del fenomeno dello svuotamento dell'occupazione nelle professioni a media qualifica.

La concentrazione dell'occupazione in professioni ad alta, media o bassa qualifica è un fenomeno strettamente collegato alle caratteristiche sociodemografiche degli occupati. **La distribuzione dei lavoratori nelle professioni non è, infatti, da considerarsi uniforme:** basti pensare alla maggiore concentrazione di donne nei servizi e di uomini nell'industria o all'alta concentrazione di immigrati nelle occupazioni a bassa qualifica. Cambiamenti demografici o nella scelta di partecipare al mercato del lavoro, quali ad esempio i flussi migratori o la maggiore offerta di lavoro femminile, potrebbero mutare sensibilmente la struttura dell'offerta di lavoro e influenzare così i costi relativi delle diverse tecnologie di produzione, con ripercussioni nella struttura dell'occupazione. D'altro lato, un cambiamento della domanda di lavoro che favorisce alcune tipologie professionali potrebbe favorire indirettamente alcuni gruppi demografici e penalizzarne altri. Ecco qualche dato sul cambiamento delle opportunità lavorative distinguendo per genere, classe d'età e area di residenza. Tale scomposizione, sebbene non riesca a valutare quanto i cambiamenti demografici abbiano influenzato i cambiamenti nella struttura dell'occupazione, è utile al fine di capire in dettaglio quali gruppi demografici siano stati interessati dal cambiamento in corso e quali siano state le categorie di individui maggiormente penalizzate dalle recenti trasformazioni del mercato del lavoro italiano. Partendo dai dati delle forze di lavoro dell'Istat, le professioni vengono aggregate in 3 gruppi: **i) a bassa qualifica:** professioni non qualificate nei servizi, nell'industria e nelle costruzioni, conduttori di impianti, operai di macchinari e conducenti di autoveicoli; **ii) a media qualifica:** artigiani e operai specializzati, professioni semi-qualificate dei servizi e impiegati; **iii) ad alta qualifica:** professioni tecniche, imprenditori e gestori di impresa, specialisti. Il cambiamento nelle quote di ore lavorate è stato molto più profondo per gli uomini rispetto alle donne. In particolare, il calo nella quota di ore lavorate dagli uomini nelle professioni a media qualifica è stato di oltre 5 punti percentuali superiore a quello registrato per le donne e la quota in professioni qualificate è cresciuta di 5 punti in più.

Da un'analisi per classe d'età emerge che il calo nella quota di ore lavorate nelle mansioni a media e a bassa qualifica deriva unicamente dal dato relativo ai

giovani con meno di 35 anni (– 4,6 punti nelle professioni poco qualificate e – 11,2 nelle intermedie; 0,4 e – 0,2 per i lavoratori più anziani). La crescita nella quota di ore lavorate nelle professioni più qualificate riguarda al contrario solo gli individui con almeno 35 anni (+ 15,3, mentre la quota per i giovani è calata di quasi un punto). Tali andamenti riflettono il **progressivo deterioramento delle opportunità lavorative dei giovani nel mercato del lavoro italiano** e mostrano come il trend sia trasversale rispetto alla qualifica dei lavoratori.

Un'ulteriore dimensione di analisi è quella territoriale. **All'interno del paese esistono grandi differenze nel sistema produttivo e nelle tecnologie di produzione tra le regioni centro-settentrionali e meridionali** che possono spiegare diverse evoluzioni della struttura dell'occupazione. Il cambiamento delle opportunità lavorative è più accentuato per il Centro-Nord. Al Settentrione, infatti, la quota delle mansioni a media qualifica è calata di oltre 9 punti percentuali (– 2,1 al Sud), la quota delle mansioni poco qualificate è calata di 3 punti (– 0,3 al Sud) e la quota delle professioni qualificate è cresciuta di 10,1 punti (contro il 4,5 del Mezzogiorno). Tali differenze territoriali potrebbero riflettere il maggiore dinamismo del mercato nelle regioni settentrionali. La maggior specializzazione produttiva nell'industria e la più stretta dipendenza dalla domanda mondiale rendono infatti il Centro-Nord più sensibile ai cambiamenti delle tecnologie internazionali di produzione.

Questo potrebbe risultare come uno spaccato del **cambiamento delle opportunità lavorative degli italiani negli ultimi 15 anni**. L'evidenza empirica proposta mostra come nel corso di questo periodo la quota di ore lavorate nelle occupazioni a media qualifica abbia registrato un calo significativo a fronte di un aumento della quota relativa alle occupazioni ad alta qualifica. Lo svuotamento dell'occupazione nelle attività lavorative a media qualifica accomuna l'Italia a molte altre economie sviluppate, tra cui la maggior parte dei paesi europei e gli Stati Uniti.

L'incidenza delle professioni meno qualificate è complessivamente diminuita nel corso del periodo. Ciononostante, negli ultimi dieci anni tale incidenza ha

registrato un'inversione di tendenza, rendendo lo svuotamento dell'occupazione nelle professioni a media qualifica ancora più evidente.

Questo fenomeno è generalmente chiamato in letteratura **polarizzazione dell'occupazione** e, in Italia come negli Stati Uniti, si è accompagnato anche a una **polarizzazione della struttura salariale**, cioè a un aumento delle retribuzioni più intenso agli estremi della distribuzione delle retribuzioni rispetto alla parte centrale. La corrispondenza tra i cambiamenti avvenuti nella struttura occupazionale e in quella salariale sembrano indicare che lo svuotamento dell'occupazione nelle professioni a media qualifica sia stato guidato prevalentemente da fattori trainanti dal lato della domanda di lavoro, quali ad esempio il progresso tecnologico e l'informatizzazione dei processi produttivi [Visco 2013].

Il mercato del lavoro in Italia

In Italia, tra il 2008 e il 2013 il tasso di occupazione si è ridotto dal 58,7% del 2008 al 55,6% nel 2013. Nell'intero periodo ci sono 984 mila occupati in meno (-973 mila uomini e -11 mila donne), equivalenti al -4,2%. **L'anno terribile per l'occupazione è il 2013** (478 mila occupati, equivalenti al -2,1% sul 2012) mentre nel 2011, in base alla "ripresina", c'era stato un leggero aumento e nel 2012 il calo era stato di "sole" 69.000 unità (-0,3%).

È aumentato anche il tasso di mancata partecipazione, che è salito di oltre il 6% rispetto al 2008, con un livello del 21,7% nel 2013, contro il 14,1% della UE. L'Italia si caratterizza dunque, per un significativo aumento delle persone che non cercano lavoro, perché scoraggiate dalla situazione economica.

La crisi ha colpito soprattutto l'industria manifatturiera e le costruzioni, che hanno subito complessivamente (2008-2013) circa l'89% della diminuzione totale degli occupati, rispettivamente con 482 mila e 396 mila occupati in meno. Nel 2013 il calo dell'occupazione, oltre che le costruzioni e l'industria manifatturiera, ha colpito anche il terziario, con una riduzione di occupazione (-191 mila unità)

concentrata soprattutto nei servizi generali della Pubblica amministrazione e nel commercio. Il calo di occupazione del terziario nel quinquennio è interamente attribuibile al Mezzogiorno (-5,0 %), a fronte di una crescita nel Nord (+1,7%) e nel Centro (+1,3 %).

Anche in Italia, come nell'Unione Europea, il calo dell'occupazione è quasi esclusivamente maschile, per effetto della crisi dell'industria manifatturiera e delle costruzioni. Nel complesso dei **cinque anni di crisi, l'occupazione degli uomini si è ridotta del 6,9%**, a fronte di un calo dello **0,1% per le donne**. L'occupazione femminile, dopo il calo del 2009, è in crescita nel 2011 e nel 2012. Nel 2013, con l'aggravarsi del quadro recessivo, anche per le donne c'è una diminuzione dell'occupazione (-128 mila unità, pari a -1,4 per cento rispetto al 2012). La quota di donne occupate continua comunque a essere molto bassa (il 46,5%), di 12,2 punti inferiore al valore medio della Ue28. La sostanziale tenuta registrata in Italia è il risultato di un insieme di fattori non lineari rispetto ad una stabilità sociale: il saldo occupazionale è infatti favorevole alle occupate straniere, aumentate di 359 mila unità tra il 2008 e il 2013 rispetto alle occupate italiane, diminuite di 370 mila unità; inoltre c'è una crescita delle occupate con 50 anni e più per l'innalzamento dell'età pensionabile. L'Istat informa, nel Rapporto 2014, che nella fascia di età tra 15 e 49 anni, il tasso di occupazione è diminuito per tutte le donne, non solo per le giovani che ancora vivono all'interno della famiglia e che sono state maggiormente colpite dalla crisi, ma anche per le madri sole, quelle in coppia con o senza figli e le single. Il tasso di occupazione delle madri è del 54,3 %, dato che sale al 68,8 % per le donne in coppia senza figli. I divari territoriali sono particolarmente accentuati: nel Mezzogiorno le madri occupate sono il 35,3%, contro il 66,4% del Nord e il 61,5% del Centro. Nel complesso sono quasi un milione e mezzo le madri tra 15 e 49 anni che vorrebbero avere un lavoro, considerando sia le disoccupate sia le forze di lavoro potenziali [Cisl 2014].

Nel periodo 2008-2013 il **tasso di occupazione dei giovani, tra i 15 e i 34 anni, si è ridotto costantemente, con un calo complessivo di 10,2 punti** e un

livello del 40,2% al 2013. La riduzione è stata particolarmente accentuata nel 2013. Il tasso di occupazione è più basso per le donne e nel Mezzogiorno, dove la quota di occupate di 15-34 anni è pari al 27,6%, in calo di 8,2 punti percentuali. Il dato solitamente evidenziato dai media è il tasso di disoccupazione dei 15-24enni, che subisce un balzo negli ultimi due anni arrivando al 35,3% nel 2012 e al 40% nel 2013. Tuttavia il dato non è particolarmente significativo per questa fascia di età, se si considera che il tasso di disoccupazione è definito come rapporto tra le persone in cerca di occupazione e le corrispondenti forze di lavoro (vale a dire non la popolazione complessiva nella classe di età, ma l'insieme dei soli occupati e di coloro che cercano occupazione, quindi non comprendendo gli studenti).

Più drammatico è il dato relativo ai Neet, vale a dire i giovani 15-29enni non occupati e non in formazione, che hanno raggiunto, con una crescita costante negli ultimi anni, i 2 milioni 435 mila, di cui: circa un milione sono effettivamente in cerca di occupazione, 723 mila sono forze di lavoro potenziali e 684 mila sono inattivi che non cercano e non sono disponibili al lavoro (per lo più madri con figli piccoli); più della metà è residente nel Mezzogiorno e quasi la metà ha solo la licenza media.

Le disuguaglianze territoriali si sono accentuate con la crisi. Nelle regioni del Mezzogiorno (grafico in calce) il tasso di occupazione scende nel 2013 al 42% (4,1 punti percentuali in meno rispetto a cinque anni prima) a fronte del 64,2 % delle regioni settentrionali (-2,7 punti rispetto al 2008) e del 59,9% di quelle del Centro (-2,8 punti). Il tasso di occupazione maschile del Mezzogiorno, già inferiore alla media nazionale nel 2008 (61,1% contro il 70,3%), si è ridotto di 2 punti percentuali già nel 2009 (contro una perdita di 1,6 punti nella media Italia). Negli anni successivi, il ritmo di discesa del tasso di occupazione maschile è stato sempre più accentuato nel Mezzogiorno, e nel 2013, con una repentina accelerazione, ha perso ulteriori 2,5 punti percentuali, attestandosi al 53,7 per cento (-7,4 punti percentuali rispetto al 2008). Il divario è aumentato rispetto alle altre zone (da 15,1 a 18,1 punti percentuali rispetto al Nord e da 11,9 a 14,4 punti rispetto al Centro). Il tasso di occupazione femminile è stato basso per tutto il periodo (dal 31,3% del 2008 al 30,6 % nel 2013).

Nel Mezzogiorno meno di una donna su 3, tra 15 e 64 anni, è occupata (un livello inferiore a quello del Nord di circa 25 punti percentuali e a quello del Centro di circa 20 punti).

A un netto **peggioramento quantitativo** del nostro mercato del lavoro corrispondono anche elementi preoccupanti di **peggioramento qualitativo**.

Il peso dell'occupazione standard, cioè a tempo pieno e indeterminato, è sceso dal 77% del 2008 al 74,2% del 2013. Nei cinque anni della crisi il calo delle occupazioni standard ha coinvolto 1 milione 380 mila persone (-7,7 %), soprattutto uomini; poco più della metà del calo complessivo è nel Mezzogiorno. Per i dipendenti i settori coinvolti dai cali più consistenti sono l'agricoltura, le costruzioni, il commercio e gli alberghi e ristorazione. Tra gli autonomi a tempo pieno il calo è più marcato tra quelli senza dipendenti (-8,7% per cento in confronto a -6% di quelli con dipendenti), soprattutto in agricoltura, industria, costruzioni, trasporti e commercio.

Tra il 2010 e il 2012 al calo dell'**occupazione standard** si è contrapposta la crescita dell'**occupazione atipica** (contratti a termine e collaboratori) e di quella permanente a tempo parziale. A partire dal quarto trimestre 2012 e per tutto il 2013 il lavoro atipico ha ripreso a calare, con un decremento di 177mila unità nel quinquennio (-6,4%) e un'incidenza di questa forma di lavoro che scende all'11,6%. Il calo del lavoro atipico coinvolge soprattutto i collaboratori (-83 mila unità, -17,9%), le donne, l'industria in senso stretto, le attività finanziarie e assicurative, i servizi generali della Pubblica amministrazione e l'istruzione. Il lavoro atipico, invece, continua a crescere tra gli stranieri, in agricoltura, negli alberghi e ristorazione, nei servizi alle famiglie e tra le professioni non qualificate. Passando dai dati di stock ai dati di flusso, nel 2013 su 100 nuovi occupati nel primo trimestre 2013, circa 50 trovano un impiego atipico. L'unica forma di lavoro che continua a crescere è quello che l'Istat chiama lavoro parzialmente standard (benché vada considerato assolutamente standard per quanto riguarda i diritti e le tutele), vale a

dire il lavoro permanente a tempo parziale, che aumenta, rispetto al 2008, di 226 mila unità tra gli uomini e di 346 mila tra le donne.

Se è intuitivo, per la crisi industriale, che **tra le professioni, le più colpite siano state quelle operaie** (nel quinquennio 2008-2013 in riduzione del 15,1% (-958 mila occupati) era meno scontata, sulla carta, la **riduzione delle professioni qualificate e tecniche** (-839 mila occupati, pari al 9,9%).

Inoltre, al contrario, **stando ai dati Istat, sono in crescita le professioni non qualificate** (+16,8% nel quinquennio) e **quelle esecutive nel commercio, nei servizi e nel lavoro d'ufficio** (+7,4%). Gli occupati che svolgono un'attività non qualificata sono quindi aumentati di 350 mila unità (di cui 319 mila stranieri) e quelli impegnati nelle professioni esecutive e nelle attività commerciali e dei servizi sono cresciuti di 467 mila unità. La crescita delle professioni non qualificate riguarda sia uomini che donne: mentre per gli uomini l'aumento è diffuso un po' in tutti i settori (specie i servizi alle imprese, i trasporti, il commercio e gli alberghi), tra le donne gli aumenti sono diffusi soprattutto i servizi alle imprese e quelli alle famiglie (rispettivamente +123 mila e +126 mila unità). Mentre l'incremento di occupazione nei servizi alle imprese coinvolge in oltre sette casi su dieci le donne italiane, la crescita di occupate nei servizi alle famiglie riguarda in quasi nove casi su dieci donne straniere, impiegate prevalentemente come collaboratrici domestiche.

In Italia, nonostante tra il 2008 e il 2013 gli stranieri occupati siano aumentati di 246 mila unità tra gli uomini e di 359 mila tra le donne, **il tasso di occupazione degli stranieri è negativo in tutti gli anni della crisi**, con una accentuazione a partire dal 2012. Tra il 2008 e il 2013 l'indicatore si riduce di 14 punti per gli uomini e 3,4 punti per le donne (pari al 67,9 per cento e 49,3 per cento rispettivamente). Tra gli uomini le riduzioni più rilevanti del tasso di occupazione hanno riguardato soprattutto i marocchini e gli albanesi (circa -19 punti) con un valore dell'indicatore che si attesta al 60,5 e 65,0 %), mentre tra le donne scendono soprattutto i tassi di occupazione di moldave, filippine e ucraine (con cali rispettivamente di -11, -9,3 e -8,5 punti percentuali e valori dell'indicatore pari a 64,8, 78,3 e 68,1). Nel 2013 il

ritmo di crescita dell'occupazione straniera è decisamente rallentato, con un incremento di appena 22 mila unità, dovuto esclusivamente alle donne.

Il 2013 è un anno di accelerazione negativa nel mercato del lavoro e giustifica un confronto per punti critici sull'anno precedente, che manifestano tendenze che non si assorbiranno spontaneamente, a meno di interventi mirati.

La **prima evidenza** è che il 58,9% dei 479.000 occupati in meno nel 2013 si concentra fra i maschi e femmine del Mezzogiorno. La **seconda evidenza** è il maggior calo proporzionale del lavoro indipendente (-2,5%) rispetto a quello dipendente (-2%), segno di falcidia e di difficoltà crescenti nei piccoli imprenditori. Il dato medio nazionale del -2,5% si articola nel -5,6% nelle costruzioni, nel -5,4% nel Mezzogiorno e nel -7,5% nell'industria manifatturiera del Mezzogiorno, tutte aree in grande sofferenza. La **terza evidenza** è che l'unica forma di lavoro che continua a crescere ininterrottamente è il lavoro a tempo parziale, sia permanente che a termine, fortemente utilizzato, fin dall'inizio della crisi, per evitare licenziamenti. Si tratta dunque, come specifica l'Istat nelle sue rilevazioni, di part-time involontario. Questa forma di lavoro aumenta, tra il 2008 e il 2013, di 667 mila unità (+19,9 %), 226mila unità tra gli uomini e 346 mila tra le donne. Nel 2013, tuttavia, l'aumento, sia per i dipendenti che per gli indipendenti, ha avuto ritmi inferiori.

La Cassa Integrazione

La Cassa Integrazione nel 2013 ha nuovamente superato il miliardo di ore autorizzate. Nel complesso le ore autorizzate ammontano a 1.182.357.238, con aumento di circa il 5% sul 2012. Il 30,1% dell'ammontare di ore autorizzate è stato richiesto per prestazioni ordinarie (356,2 mln), il 44,6% per prestazioni straordinarie al netto della deroga (527,1 mln) e il 25,3% per prestazioni straordinarie in deroga (299 mln).

Disoccupazione, mobilità, ASPI

Il numero d'interventi per le persone che hanno perso il lavoro (in base alle domande all'INPS) è in costante crescita e fra il 2010 ed il 2013 aumenta del 66,5%, fino a un numero di 2.186.358 d'interventi di sostegno nel 2013. L'incremento maggiore è per i lavoratori in mobilità (+81,8%), che sono 217.597 nel 2013. Nel 2013 entrano in funzione ASPI e MiniASPI, che sostituiscono quasi interamente i vecchi trattamenti di disoccupazione e sono di gran lunga gli interventi dominanti (1.330.828 per ASPI e 479.199 per Mini ASPI).

La riforma del mercato del lavoro del nuovo governo: Il Jobs Act

Il Jobs Act del nuovo governo, nella sua prima versione, si apriva con l'affermazione che il lavoro non si crea con le leggi, e conteneva una parte dedicata alle politiche di contesto, impegnandosi ad affrontare temi come i costi dell'energia, il riequilibrio della tassazione, la riduzione della spesa, la semplificazione burocratica. Soprattutto si concentrava su piani industriali in alcuni settori considerati chiave per la creazione di occupazione (Cultura, Turismo, Agricoltura e cibo, Made in Italy, ICT, Green Economy, Nuovo Welfare, Edilizia, Manifattura).

Ora che il Jobs Act si è concretizzato, appare chiaro che non ci si sono scelte chiare per la crescita e il rilancio del settore manifatturiero e delle infrastrutture. L'enfasi dominante è sulla modifica alle regole relative al lavoro, che poco possono fare in assenza di misure più robuste per la crescita. Continuare, invece, ad ogni cambio di Governo, a mettere mano a riforme del lavoro appena varate e che ancora non hanno avuto modo di dispiegare alcun effetto, rischia di essere inutile, se non addirittura dannoso, creando attese ed incertezze. Inoltre, il contratto di lavoro a tutele crescenti, ha creato non pochi problemi in fase di approvazione, creando forti e profonde spaccature all'interno del partito di maggioranza, in Parlamento e tra le Parti Sociali.

Le tipologie contrattuali e il salario minimo

L'enfasi che il Governo in carica pone sulla questione delle tipologie contrattuali è dimostrata dal fatto, non casuale, che il suo primo atto è stato il Decreto Legge su contratti a termine e apprendistato, approvato tra forti polemiche in Parlamento e nel Paese.

Nella delega sulle tipologie contrattuali vi è anche la spinosa questione dell'introduzione del compenso minimo. In Italia il sistema di salari minimi fissato dai CCNL copre la quasi totalità dei lavoratori subordinati ed è sicuramente più efficace dei salari minimi di legge in quanto offre una soglia di garanzia decisamente più elevata. Eventualmente il salario minimo potrebbe essere un utile strumento per alcune prestazioni di lavoro autonomo, come ad esempio, il lavoro a progetto, ancorandolo comunque a livelli medi ricavati dalla contrattazione collettiva.

Gli ammortizzatori sociali

La protratta e profonda crisi economica ha evidenziato ancor più i limiti di un sistema di ammortizzatori sociali che non offre tutele a tutti e non è agganciato a percorsi di politiche attive del lavoro.

La riforma Fornero ha affrontato la questione dell'estensione delle tutele in caso di sospensione introducendo l'obbligo, per le sole aziende con oltre 15 dipendenti nei settori scoperti dalla Cassa Integrazione, di aderire a **Fondi bilaterali** creati dalla contrattazione, o, in assenza dei fondi settoriali, di aderire ad un Fondo residuale. In tal modo ha avviato il graduale superamento, entro il 2016, degli ammortizzatori in deroga, deresponsabilizzanti per le aziende e costosi per la collettività. Alcuni Fondi sono nati, grazie al positivo lavoro della contrattazione collettiva, ma è evidente che non tutti saranno in grado di assicurare coperture adeguate, anche perché non vi è stato alcun sostegno finanziario pubblico.

La via dei Fondi bilaterali può essere ritenuta positiva, ma allo stesso tempo vanno create le condizioni perché essi siano in grado di assicurare coperture più

elevate ed estese anche alle aziende sotto i 15 addetti. Nella legge delega la questione dell'ampliamento delle tutele in caso di sospensione non è affrontata in modo chiaro, non sono esplicitate le modalità di tale ampliamento, lasciando peraltro intendere che esso dovrà essere compensato con alcune decurtazioni sulle durate della Cassa integrazione, e questa ipotesi è molto preoccupante.

Le politiche attive, i servizi per l'Impiego e la Garanzia Giovani

Tema molto importante tra quelli affrontati dal Disegno di legge delega sul lavoro, ed anche quello su cui vi è maggiore urgenza. Infatti, un sistema efficiente di servizi per l'impiego consentirebbe di collegare obbligatoriamente gli ammortizzatori sociali a percorsi di politiche attive, da una parte offrendo opportunità ai lavoratori, dall'altra togliendo argomenti a coloro che additano il carattere assistenziale dei sussidi, come se la colpa fosse dei lavoratori. Il Governo opta finalmente per l'**Agenzia nazionale**, pur non traendone tutte le conseguenze, anche perché servirebbe una profonda modifica del Titolo V della Costituzione. Fermo restando il ruolo di programmazione delle Regioni, l'Agenzia nazionale dovrà avere un forte ruolo di coordinamento per quanto riguarda gli aspetti gestionali delle politiche attive del lavoro, oggi affidati alle province, in via di abrogazione. Il modello dovrebbe essere quello adottato dal programma Garanzia Giovani, che oltre a rappresentare l'occasione per dare un concreto orientamento ai Neet, deve essere soprattutto l'occasione per ricostruire e sperimentare un modello di Servizi all'Impiego che possa offrire a tutti, non solo ai giovani, la possibilità di un orientamento sicuro per non sentirsi schiacciati fra crisi ed assenza delle istituzioni, fra la mancanza di reddito e la mancanza di un obiettivo reale da inseguire e raggiungere.

Queste sono le questioni che, sulle tematiche delle politiche del lavoro, vanno affrontate, superando una visione che basa la crescita dell'occupazione e lo sviluppo del Paese sulla sola flessibilità del lavoro, sia normativa, sia salariale. Accanto a ciò, tuttavia, sono essenziali investimenti che puntino sui settori

innovativi, in grado di sostenere occupazione di qualità, quelli di alta tecnologia ma anche i servizi alle persone e alle imprese.

Sono questi i settori che possono dare prospettive anzitutto ai giovani. Le politiche del lavoro non sono sufficienti, da sole, se non si riaccendono i motori dell'innovazione. Un Jobs Act che per l'ennesima volta si limiti a riscrivere le regole appare inadeguato.

Basti pensare che l'American Jobs Act era un piano presentato nel 2011, mai concretizzato, da 447 miliardi di dollari, che avrebbe introdotto una riduzione della tassazione sul lavoro, incentivi all'assunzione di determinate categorie di lavoratori quali i disoccupati di lungo periodo, un programma, il "Bridge to work", di sostegno per il reinserimento, un prolungamento dei sussidi di disoccupazione. Il JOBS (acronimo di **Jumpstart Our Business Startups**) Act che è stato poi approvato nel 2012 negli Stati Uniti, ed è in via in via di graduale attuazione, è un provvedimento che mira a promuovere lo sviluppo di start-up, semplificando una serie di procedure per le imprese, facilitando il reperimento di fondi e il crowdfunding (finanziamento collettivo). Quest'ultimo è il processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di "micro-finanziamento dal basso", che mobilita persone e risorse.

Cambiamenti organizzativi

Le attività e i risultati delle diverse organizzazioni pubbliche e private che permettono il funzionamento delle nostre società, sono sempre più interconnesse tra di loro e danno vita a processi e ad output (di beni e servizi) caratterizzati da un livello di complessità crescente. Per questa ragione, il "buono" o il "cattivo" funzionamento delle organizzazioni con le quali si entra in contatto tutti i giorni, sia a livello locale sia a quello globale, influisce enormemente sulla capacità di raggiungere gli obiettivi previsti, ma anche sulla qualità della vita complessiva della

comunità nella quale si vive. Il momento storico attuale, caratterizzato da una complessità sempre più crescente e dalla richiesta di adattamento, elemento indispensabile per fronteggiare il moderno processo evolutivo, ha indotto le organizzazioni a rivedere i processi e le proprie determinazioni alla luce della crescente importanza assunta dal concetto di persona e dall'interazione esistente tra cultura e modelli organizzativi. Bisogna perciò sviluppare un approccio originale e interdisciplinare allo studio delle organizzazioni, focalizzando l'attenzione sui nuovi paradigmi interpretativi ed i recenti modelli person-oriented, andando a contestualizzare la complessità dei mutamenti sociali e culturali per lo studio delle organizzazioni [Cocozza 2014].

Le **strutture** ed i **processi organizzativi** sono due aspetti di una medesima realtà che **mette al centro la persona**, intesa come attore protagonista che indirizza l'agire organizzativo nell'ambiente storico sociale e culturale, costituito da chances di vita, opzioni e relazioni [Dahrendorf, 1988; 1995]. L'organizzazione non è più considerata una "macchina" secondo il vecchio paradigma taylor-fordista, ispirata da rigide logiche di "one best way", ma un organismo intelligente al cui interno agiscono persone con proprie strategie ed obiettivi, culturalmente dotate di un sistema di valori, che condizionano la mission ed i processi dell'organizzazione stessa, che in qualità di sistema aperto si confronta dinamicamente con l'ambiente di riferimento [Cocozza, 2010].

Alle moderne organizzazioni viene richiesta un'elevata capacità di adattamento (*flexibility*), in grado di rispondere all'evolversi impetuoso dei processi di globalizzazione, alla concorrenza sempre più agguerrita sui mercati nazionali ed esteri, alla necessità di rinnovarsi continuamente per restare al passo coi tempi, attraverso comportamenti proattivi e forme organizzative più flessibili e dinamiche. La prospettiva teorica di un'attenta analisi deve porre l'accento sulla necessità di conoscere e gestire tutti gli aspetti funzionali di un'organizzazione ma, soprattutto, la totalità delle culture che la popolano, per poter comprendere la natura ed i motivi che determinano il successo o l'insuccesso di una determinata strategia organizzativa.

Come evidenziato da Schein [2000] *“La cultura è importante. Lo è perché decisioni prese senza avere consapevolezza delle forze culturali in atto possono produrre conseguenze inattese e indesiderate”*. La cultura organizzativa rappresenta l’anima dell’organizzazione, la sua essenza, la proprietà predominante che ne caratterizza le potenzialità e le debolezze. Un patrimonio intangibile che, come definito da Schein è “ubiquitous”, ovvero presente ovunque. Per tali considerazioni, la necessità di dover **far fronte a grandi cambiamenti economici, sociali, organizzativi richiede la conoscenza delle forze culturali in atto e di quelle presenti all’interno dell’ambiente di riferimento, che indirizzerà la modalità e le tipologie degli interventi**. Conoscere quello che è consentito, i valori dominanti di un’organizzazione [Deal, Kennedy, 1982] e le regole del gioco [Schein, 1990], sono le premesse fondamentali per la buona riuscita e la risposta alle incertezze.

Il cambiamento organizzativo, pertanto, si presenta come un fenomeno pervasivo e continuo nelle organizzazioni moderne, private o pubbliche, che caratterizza in via permanente il loro funzionamento. In passato era considerato un fenomeno transitorio, necessario per l’adattamento del sistema alle mutate condizioni ambientali; oggi non può più considerarsi un evento eccezionale e perturbativo che si genera soltanto al fine di ristabilire equilibri sistemici perduti, bensì una situazione che si genera in modo continuativo mettendo alla prova l’efficacia e l’efficienza delle organizzazioni stesse.

In un contesto così complesso e incerto, le organizzazioni devono essere in grado di esprimere, nella dimensione strutturale e culturale, un’elevata capacità di adattamento e possedere adeguati meccanismi di coordinamento con l’ambiente esterno, per lo scambio di conoscenze e di risorse funzionali allo sviluppo di quelle competenze ritenute necessarie ai fini del raggiungimento degli obiettivi di innovazione e qualità.

In questa direzione si inserisce l’analisi dell’evoluzione delle teorie e del ruolo della leadership nell’ambito dell’implementazione delle nuove politiche gestionali e dei processi negoziali. La condizione strutturale di turbolenza nella quale operano le

organizzazioni non può più essere affrontata, come avveniva in passato, secondo modelli autoritari che prevedevano un rafforzamento dei controlli per scoraggiare la divergenza degli schemi mentali correnti, in attesa che la situazione si stabilizzasse. E' necessario piuttosto una **leadership innovativa che orienti i processi di cambiamento attraverso uno stile adattivo ed efficace, che favorisca sinergie di gruppo in cui le persone si sentano adeguatamente motivate a partecipare agli obiettivi dell'organizzazione attraverso comportamenti virtuosi di cui il leader è esempio.**

Emerge chiaramente come la leadership sia uno strumento strategico in grado di influenzare positivamente il clima organizzativo e sostenere il processo di miglioramento di un'organizzazione. Si tratta quindi di prendere in esame una prospettiva basata sulla coerenza di comportamenti e stili, finalizzata al perseguimento di un mutamento effettivo e duraturo ma, soprattutto, equo e condiviso.

In senso moderno e attuale, l'essenza della leadership è rappresentata come la capacità di promuovere la propria ed altrui evoluzione, il pieno sviluppo delle risorse, la produttività coniugata alla qualità della vita. E' importante sottolineare come, il successo di un'organizzazione, risieda anche nell'adozione di politiche gestionali integrate, mirate a offrire eguaglianza di opportunità e piena valorizzazione delle risorse umane, a partire dalla rivalutazione delle diversità che caratterizzano i soggetti nelle relazioni di lavoro.

Il radicale processo di mutamento che ha investito il mondo delle organizzazioni ha portato all'affermazione di nuovi modelli organizzativi orientati ai concetti di **qualità totale**, di **apprendimento organizzativo** e di **centralità della persona**. E' pertanto necessaria la costruzione di una comunità socio-economica aperta alla diversità culturale, sia nei rapporti interni sia verso l'esterno. Il **diversity management** è una cultura organizzativa basata su equilibrio tra vita professionale e privata (**work-life balance**) viene ritenuta una strategia e, al contempo, uno strumento capace di sostenere l'organizzazione per il raggiungimento di due obiettivi

fondamentali: lo sviluppo di un maggior benessere e senso di realizzazione della persona; la creazione di un clima organizzativo collaborativo e stimolante verso livelli di efficacia e di efficienza idonei a sostenere i processi di mutamento.

In conclusione è possibile asserire che non esiste un'unica via per affrontare i cambiamenti imposti dalla società, ma è necessario una risposta organizzativa dinamica, flessibile e proattiva, che sviluppi un approccio antropocentrico di governance nel perseguire **obiettivi di innovazione e qualità** in cui le persone “comprendano e condividano le idee riguardanti certe caratteristiche dell'organizzazione, quali: di che cosa si occupa, che cosa sa fare bene e che cosa male, quali problemi affronta e come dovrebbe risolverli” [Weick 1997].

Innovazione di processo e di prodotto

I mercati cambiano e le aziende devono cambiare con loro. **La formazione è lo strumento con il quale le aziende riescono a rimanere al passo di questo cambiamento.** Non esiste nessuna crescita competitiva, senza che crescano le conoscenze dei lavoratori, per questo è necessario sostenere un programma di crescita aziendale centrata sulla formazione, attraverso le competenze diffuse nei Centri di Eccellenza delle Conoscenze e delle Competenze del territorio nazionale. Una formazione volta a preparare le aziende al cambiamento organizzativo e tecnologico, per allinearle ai trend dei mercati, e consentire l'integrazione tra le novità della ricerca e sviluppo e le competenze interne dei reparti produttivi, trasformando in patrimonio interno l'investimento di risorse che le imprese operanti sul nostro territorio dedicano alla competizione sui mercati. **La formazione è lo strumento chiave per vincere questa sfida.** I programmi formativi da realizzare devono formare figure professionali tecniche, altamente specializzate sui processi produttivi e le nuove tecnologie e rispondente agli studi più aggiornati sulle figure professionali richieste dal mercato del lavoro.

Le **motivazioni** da cui devono scaturire i percorsi formativi nascono dalle

seguenti considerazioni sui settori industriali, artigianali, del commercio e dei servizi; settori che negli anni hanno dovuto affrontare numerosi periodi di crisi:

- anni '70 dopo il “miracolo economico” (anni '50-'60) la golden age del fordismo finisce con la crisi petrolifera, il dollaro che si svaluta, l'autunno caldo, la grande inflazione ecc.;
- anni '80 la crisi si trasferisce in America, mentre Italiani e Giapponesi sfruttano la situazione per proporre un modo di produrre flessibile;
- anni '90 in Italia c'è la crisi della lira (inizio decennio), ma poi l'economia riparte sulla scia della new economy , con crescita accelerata dei valori delle dot.com e tonfo finale;
- anni 2000: Twin Towers, crisi politica da globalizzazione conflittuale con spinta recessiva di aggiustamento degli squilibri internazionali;
- 2008-2009 crisi finanziaria (subprime, Lehman), dopo la grande crescita dei valori immobiliari e finanziari, con conseguenze recessive gravissime fino ad oggi.

La crisi non è un evento eccezionale, ma ricorrente! Numerose sfide attendono le imprese. In questo contesto pertanto per sottrarsi prima di altri ad una concorrenza internazionale incentrata sui bassi costi di produzione le nostre imprese saranno sempre più costrette a ridefinire il loro posizionamento strategico dirigendosi verso la produzione e vendita di “oggetti” che per contenuti immateriali, di qualità e innovazione siano capaci di attestarsi sulla fascia medio-alta puntando sul “*Made in Italy*” quale marchio di garanzia per il consumatore [Spada 2014]

Le sfide pertanto saranno quelle di:

- far corrispondere un'offerta diversa, più ampia, orientata su più fasce di prezzo, ai cambiamenti repentini in atto nei modelli di consumo;
- gestire al meglio l'internazionalizzazione e la penetrazione di nuovi mercati;
- aumentare la capacità di adattamento verso nuovi paradigmi di

produzione, di commercializzazione, di distribuzione che aumentano la complessità organizzativa;

- impiegare tecnologie che generano un miglioramento dell'attività economica in termini di risposta al mercato (ICT, nuovi materiali, e-commerce);
- mantenere il controllo diretto delle fasi più qualificate che caratterizzano la catena del valore.

Per affrontare la ricorrenza della crisi ci si deve affidare all'**Innovazione** proprio perché si ha bisogno di innovazione continua. Innovazione **di Processo**: per migliorare ancora sull'efficienza dei processi produttivi. Innovazione **di Prodotto**: insita in tutte le imprese, senza di essa non esisterebbero. Innovazione **Organizzativa**: rivedendo i tradizionali modelli di business.

L'innovazione è legata a doppio filo con le Risorse Umane!

Istruzione e Formazione costituiscono l'elemento cardine per l'innovazione e la competitività delle imprese:

- dalla scuola secondaria all'università;
- dalla formazione di eccellenza dedicata all'accesso al primo impiego alla formazione continua.

I sentieri per un riposizionamento strategico possono essere:

- l'ampliamento delle quote di mercato attraverso processi di diversificazione dei prodotti e acquisizione/fusione (integrazione orizzontale);
- il posizionamento sull'intera catena del valore con il controllo della qualità e del time to market (integrazione verticale);
- il potenziamento delle leve e delle funzioni commerciali e di marketing;
- diversi percorsi di internazionalizzazione con un livello di intensità più o meno elevata (sourcing estero, delocalizzazione, sviluppo commerciale);

- il presidio di nicchie di mercato con un alto contenuto tecnologico e un alto/altissimo livello di qualità;
- il superamento di strutture organizzative tradizionali (funzionali) e il ricorso a logiche più marcatamente aziendali con il rafforzamento del ruolo delle funzioni relazionali e organizzative.

Ciascuno dei comportamenti elencati implica la disponibilità di risorse professionali e competenze adeguate: tema su cui le imprese devono ragionare non più in modo empirico, in base all'esperienza o all'esigenza del momento, ma pianificando scientificamente i fabbisogni professionali in base alle strategie e alle scelte effettuate, concorrendo "fattivamente" alla loro riuscita. Pertanto diventa fondamentale innovare la formazione migliorando la progettazione dei percorsi d'istruzione e formazione professionale riorganizzando l'attuale offerta integrando le strutture esistenti. Per tale fine potrebbe risultare utile:

- prestare attenzione a quei casi e settori che prediligono in modo particolare l'alta/altissima artigianalità;
- avere attenzione per le professioni innovative per le aziende globali, capaci di affrontare le nuove sfide: organizzazione, logistica, gestione risorse umane, marketing, gestione outsourcing, programmazione, industrializzazione, sistemi informativi, ecc.;
- progettare percorsi di istruzione e formazione ancor più integrati con l'impresa, oltre al tirocinio;
- coinvolgere direttamente gli imprenditori, i manager e collaboratori di fiducia, lavoratori "professional" nelle attività seminariali e di docenza; essi stessi diventando formatori darebbero concretezza alle esperienze e ai messaggi, si sentirebbero coinvolti direttamente nei percorsi formativi proposti essendone parte integrante;
- la formazione deve essere da un lato trasmissione dei saperi e dall'altro un addestramento operativo (più impresa, meno aula) che non necessariamente va pensato come un imparare a lavorare, ma un saper fare in modo sapiente;

- prestare attenzione ai contenuti formativi, ma molto di più alle modalità e tecniche formative, che siano più efficaci sia per discenti che per le imprese destinatarie;
- condividere i percorsi formativi con i lavoratori, già a monte, garantendone un monitoraggio bilaterale funzionale alla gestione di nuove necessità;
- prevedere attività di formazione formatori su tecniche innovative e diverse dalla classica formazione d'aula.

Verso un processo virtuoso della Formazione finanziata dai Fondi Interprofessionali

Si vive un periodo di grandi trasformazioni legislative, politiche, economiche, quali ad esempio la riforma del Titolo V della Costituzione; la rivisitazione dello statuto dei lavoratori, che in modalità innovativa introduce il diritto alla formazione, la lifelong learning europea, che colloca la persona al centro dei processi dell'apprendimento; il varo del federalismo fiscale, dove la formazione professionale, oltre ad essere costituzionalmente affidata alle Regioni, vede i suoi proventi finanziari gravitare nella sfera dell'autonomia regionale; non per ultima, l'attuale riforma del Lavoro, con il suo Capo VII sull'apprendimento permanente. **Tali trasformazioni hanno voluto declinare la formazione sotto il principio di sussidiarietà: la formazione e i suoi operatori sono gli strumenti operativi più vicini alle esigenze di adattamento al futuro delle persone, delle aziende.**

I dati provenienti dal sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai Fondi Paritetici Interprofessionali confermano l'insufficienza dei livelli di investimento e della partecipazione alla formazione continua. Ciò è dovuto ad un **diffuso disinteresse del sistema produttivo italiano nel promuovere lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti**: elemento che evidenzia chiaramente che l'attività formativa rappresenta per le aziende un costo non solo economico, ma anche organizzativo (deficit informativo, eccessiva difficoltà nella gestione burocratica, tempi lunghi di risposta, ritardi sui pagamenti, "scialba" offerta formativa). La struttura regolamentare che disciplina la programmazione,

l'attuazione e la rendicontazione degli interventi comunitari è del tutto sbilanciata ed adotta forme burocratiche pesanti, a scapito di una valutazione in termini di costi-benefici.

Tutto questo accresce la distanza tra mondo della formazione e mondo della produzione. Nel suddetto contesto, a cui si abbina uno **stadio di congiuntura economica-sociale negativo, dove tra le priorità vi è la concentrazione della spesa pubblica e l'innalzamento della qualità dei sistemi e dei servizi**, diviene doveroso, quindi, avviare una stagione di valutazioni e di riforme del sistema della formazione e della sua governance. Proprio perché dall'attuale scenario congiunturale non si intravede una luce che rappresenti la fine del tunnel, la formazione deve accendere un faro che sappia indirizzare, attraverso l'uso di piani, programmi le cui ricadute impattino significativamente sui giovani, sui lavoratori e sulle imprese. Lasciando le cose così come stanno, vale a dire non innervando nel tessuto produttivo le prassi della formazione, **non solo riduciamo la loro competitività del Sistema Paese, ma si crea anche un danno sociale al Paese e ai lavoratori.**

Infatti, chi non rinnova fallisce; chi non si aggiorna è ai margini del mercato del lavoro e le conseguenze in termini di ammortizzatori sociali e indennità di disoccupazione ricadono sulla collettività, penalizzano oltremodo il lavoratore ed i giovani poiché si troveranno inadeguati nel ricercare ed inserirsi in nuove occupazioni. **E' il caso quindi di parlare di "costo sociale della non formazione"** [Expotraining 2014].

E' diffusa quindi la convinzione dell'importanza della formazione quale fattore di crescita imprescindibile per il Paese, in una logica di forte partecipazione del mondo del lavoro, dell'impresa e degli operatori della formazione. Gli imprenditori e professionisti della formazione, i fondi interprofessionali e i principali attori del sistema, vicini al mondo del lavoro ed interpreti di una forte volontà di partecipazione, devono poter svolgere un ruolo attivo, diverso e superiore da quello assegnato dal quadro regolativo vigente. In considerazione del fatto che la formazione è proiettata nel quadro delle manovre necessarie della politica

economica, è indispensabile che gli operatori della formazione cooperino alla elaborazione di politiche macroeconomiche, mettendo in comune l'enorme quantità di informazioni che esse sono in grado di raccogliere.

Occorre quindi allineare problemi, opportunità e spazi di manovra, agendo su tutte le diverse responsabilità istituzionali a livello centrale e locale, fissando **nuove regole di governance attraverso specifici indirizzi** [Expotraining 2014]:

- I. **Creare, e sviluppare una “COSCIENZA COLLETTIVA” alla formazione.** Innescare delle politiche di incentivazione a favore delle imprese per gli investimenti sulla formazione attraverso un dispositivo legislativo che preveda l'obbligo dell'impiego della formazione continua (come d'altra parte avviene in materia di sicurezza del lavoro; oppure, sul settore delle professioni, dove c'è l'obbligo dell'aggiornamento – es. avvocati, medici, ecc.). Tale obbligo potrebbe essere soddisfatto attraverso l'impiego delle risorse finanziarie pubbliche (FSE, Fondi Interprofessionali, ecc.)
- II. **Trasparenza sulla gestione dei fondi contro le irregolarità e le frodi.** Istituire un Fondo Unico per la Formazione, in cui fare confluire tutti i finanziamenti nazionali ed europei, cambiando gli attuali assetti gestionali (fortemente sbilanciati sotto l'egida amministrativa burocratica) e promuovendo meccanismi di trasparenza dell'impiego dei fondi pubblici – come per esempio la tracciabilità dei flussi finanziari e la messa in trasparenza totale – con il varo di misure preventive. Possono essere adottati sistemi di trasferimento del pubblico, non più in capo all'azienda o all'organismo di formazione come avviene oggi, ma con il tramite dell'agenzia delle entrate, che andrà a compensare le imposte che l'azienda deve versare al fisco attingendo proporzionalmente e limitatamente al progetto formativo a sua volta approvato.
- III. **Formulare piani di riqualificazione a favore degli lavoratori disoccupati.** La recente situazione economica ha prodotto, ad oggi, circa 800.000

lavoratori in cassa integrazione – dati del Ministero delle attività produttive. L'attuale riforma del lavoro prevede che la cassa integrazione abbia una durata massima di due anni, senza la garanzia del rientro in azienda.

- IV. **Garantire il diritto alla “buona formazione” per i lavoratori.** A tale fine il settore si deve dotare, tramite i meccanismi della bilateralità, di un proprio fondo interprofessionale che possa aggiornare gli operatori della formazione, elevando di riflesso la domanda.

Tale situazione determina una forte emergenza occupazionale, poiché vi saranno dei lavoratori che, con skill inadeguate, dovranno fronteggiare nuovi ruoli e nuove mansioni. Così operando, il Settore riceverà una forte spinta innovatrice e assumerà il ruolo, a cui storicamente è stato chiamato, di innervare nel sistema economico e sociale quelle conoscenze e quelle capacità fulcro dello sviluppo del Sistema Paese.

CAPITOLO SECONDO

I FONDI INTERPROFESSIONALI

In questo capitolo si esamineranno dapprima i Fondi Interprofessionali, dalla loro genesi alla loro organizzazione e struttura. Quindi a seguire, sempre in relazione al mondo della formazione continua e dei Fondi Interprofessionali, saranno analizzati alcuni contenuti degli ultimi rapporti Censis e Isfol che focalizzano, rispettivamente, dati sulle competenze richieste dal sempre più mutevole e innovativo mercato del lavoro ed informazioni sull'utilizzo delle risorse messe a disposizione dai Fondi Interprofessionali.

In linea con quanto avviene nel panorama europeo, a partire dai primi anni Novanta, il problema della formazione dei lavoratori entra nell'agenda politica italiana e il sistema italiano di formazione continua viene investito da un ampio e articolato processo di cambiamento realizzatosi sia attraverso provvedimenti normativi sia attraverso accordi tra le parti sociali, che hanno portato alla creazione di un vero e proprio sistema nazionale di formazione continua con regole e caratteristiche sue proprie.

Prima della nascita dei Fondi Interprofessionali il sistema italiano di formazione continua poteva essere ricondotto a due tipologie principali di risorse:

- a. il finanziamento diretto da parte della pubblica amministrazione di attività di formazione continua;
- b. il riconoscimento, ai lavoratori dipendenti da datori di lavoro pubblici e privati, del diritto a congedi per la formazione.

Il primo tipo di intervento, basato sui finanziamenti del Fondo Sociale Europeo e sulle risorse derivanti da uno specifico intervento normativo. Per finanziare

interventi formativi, riconducibili al filone della formazione continua, interventi rivolti a lavoratori occupati in aziende beneficiarie dell'intervento straordinario della cassa integrazione salariale; interventi di riqualificazione o aggiornamento professionale per dipendenti di aziende che contribuiscano in misura non inferiore al 20% del costo delle attività, nonché interventi di formazione professionale destinati ai lavoratori iscritti nelle liste di mobilità, formulate congiuntamente da imprese e gruppi di imprese e dalle organizzazioni sindacali, anche a livello aziendale, dei lavoratori.

Con il secondo provvedimento, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ripartisce ogni anno tra le Regioni circa 15 milioni di euro per il finanziamento di iniziative formative, riconoscendo il diritto del lavoratore (occupato e non occupato) alla formazione lungo tutto l'arco della vita al fine di accrescere le proprie competenze professionali. La formazione può corrispondere ad una scelta autonoma del lavoratore, ovvero essere predisposta dall'azienda attraverso piani formativi concordati tra le parti sociali. In genere, le Regioni utilizzano tali risorse per il finanziamento di voucher individuali [De Simone 2012].

Agli strumenti di *policy* appena descritti, attraverso cui vengono erogate le risorse per la realizzazione degli interventi formativi, se ne aggiunge, a partire dai primi anni 2000, un altro, quello gestito direttamente dalle parti sociali: i Fondi paritetici Interprofessionali per la formazione continua.

I Fondi Interprofessionali sono organismi di natura privatistica promossi dalle **organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori**, maggiormente rappresentative sul piano nazionale, attraverso la stipula di specifici accordi interconfederali. Sono quindi **gestiti pariteticamente** dalle **associazioni imprenditoriali** e dalle **organizzazioni sindacali dei lavoratori**.

Nel corso del 2004, con l'istituzione dei primi dieci Fondi, si attua quanto previsto con la legge 388/2000 che consente alle imprese, volontariamente e senza costi aggiuntivi, di destinare i contributi contro la disoccupazione involontaria (lo 0,30% della massa salariale dei lavoratori dipendenti che ogni mese le aziende versano all'INPS) ai Fondi interprofessionali per la formazione continua. I datori di lavoro possono attraverso un'esplicita adesione dell'azienda ad uno dei Fondi autorizzati ad operare, richiedere che il contributo dello 0,30% venga trasferito al Fondo prescelto che provvederà, con diverse modalità, a finanziare attività formative per i lavoratori dell'impresa.

La *mission* di questi nuovi organismi è rappresentata dalla promozione e dallo sviluppo della formazione continua finalizzata ad aumentare la **competitività delle imprese** nonché l'**occupabilità dei lavoratori dipendenti**. La funzione centrale dei Fondi, attraverso la quale è perseguita tale finalità, è il **finanziamento**, totale o parziale, **di piani formativi** aziendali, territoriali o settoriali, **concordati tra le parti sociali**. Si aggiunge successivamente per tutti i Fondi interprofessionali la possibilità di finanziare piani formativi individuali, nell'ottica di rivalutare, secondo le intenzioni del legislatore, la domanda individuale di formazione, ridando all'individuo la possibilità di costruire, esso stesso, in prima persona, il percorso da intraprendere sulla base delle sue esigenze formative.

La stessa normativa prevede che i Fondi possano poi dedicare una parte delle risorse a loro disposizione al finanziamento di **iniziative propedeutiche** (analisi dei fabbisogni formativi, bilanci di competenze, aggiornamento delle competenze degli operatori di sistema, sperimentazione di modelli condivisi di formazione continua), realizzate direttamente dalla struttura nazionale dei Fondi o dalle loro articolazioni regionali con l'obiettivo di diffondere una base comune di conoscenza a tutti i soggetti che, a vario titolo, hanno interrelazioni con i Fondi; di trasmettere e favorire l'utilizzo di pratiche e metodi condivisi ed efficaci e di fornire riferimenti a chi dovrà concordare e gestire la formazione dei lavoratori.

Con l'introduzione del sistema dei Fondi Interprofessionali il legislatore ha voluto delineare una specifica possibilità di finanziamento della formazione che fosse a disposizione delle imprese nella loro quotidiana attività, che consentisse di **far passare le imprese e i lavoratori da una concezione episodica di formazione** – cioè come di un'attività da realizzare solo in situazioni di emergenza occupazionale – **a una concezione di formazione come leva strategica a supporto della competitività.**

Gli elementi di innovazione che rispondono a questo obiettivo e che caratterizzano questo nuovo strumento di formazione continua possono essere schematizzati in pochi punti, ognuno dei quali risponde a specifiche finalità:

- a. la **continuità di finanziamento** che i Fondi garantiscono può potenzialmente permettere alle imprese di superare una concezione episodica della formazione e di identificare priorità e perseguire obiettivi in modo sistematico e strutturato;
- b. i modelli di **gestione e di organizzazione di tipo privatistico** che i Fondi adottano, consentono, da parte di questi ultimi, una gestione efficiente e snella delle risorse per la formazione;
- c. la **gestione bilaterale e paritetica** dei Fondi costituisce una base di partenza fondamentale per assicurare che la formazione risponda alle reali esigenze espresse dai lavoratori e dalle aziende e per includere nei processi formativi anche quei soggetti più “deboli” tradizionalmente esclusi;
- d. l'organizzazione per **articolazioni territoriali**, di cui alcuni Fondi si dotano, facilita l'implementazione di un sistema di formazione continua in grado di includere anche le imprese più piccole e collocate in territori svantaggiati.

Tutto il sistema di offerta dei Fondi Interprofessionali è inerente il finanziamento totale o parziale delle attività e dei programmi di formazione continua, che le

imprese aderenti hanno intenzione di svolgere e che quindi presentano (sotto forma di piano) al Fondo specifico di adesione.

In realtà da un'attenta analisi dell'operatività dei Fondi è possibile riconoscere, accanto al servizio di finanziamento dei piani formativi, una seconda branca di attività che, seppur minoritaria rispetto alla prima, è destinata, se ben sfruttata, a giocare in futuro un ruolo sempre più importante nell'azione di servizio offerta dai Fondi: le **attività propedeutiche**. Sembra, però, opportuno approfondire l'aspetto del finanziamento dei piani formativi, vista anche la preponderanza che tale servizio ricopre negli intenti di chi ha fortemente voluto la nascita dei Fondi interprofessionali.

E' possibile identificare il *core business* di questo nuovo istituto per la formazione continua nell'elemento del **piano formativo**. Questo viene definito, dall'articolo 118 della legge 388/2000, come un “**dispositivo di programmazione, concertato dalle parti sociali, che stabilisce le priorità di intervento per l'attuazione dei progetti formativi**”.

Il piano formativo si esplica, quindi, in un programma organico di azioni formative concordate tra le parti sociali che risponde a finalità e obiettivi definiti dagli attori del sistema. **I progetti formativi sono lo strumento attraverso cui vengono realizzati gli intenti e gli obiettivi dichiarati e sottoscritti dalle parti sociali firmatarie del piano**. Il progetto formativo è, quindi, lo strumento che fornisce i dettagli delle attività: le metodologie, i costi, i tempi, i contenuti e gli strumenti di verifica della formazione.

In realtà, il piano formativo, sul piano teorico e normativo, non è certo una novità nata con i Fondi Interprofessionali; quella che invece rappresenta un'importante novità (nonché forse la più grande specificità dei Fondi Interprofessionali) è rappresentata dal legame che la nuova norma sancisce tra piano

e progetto, inteso come “**componente indivisibile**” che identifica un complesso di attività programmate, delimitate in termini temporali e finanziari e orientate al raggiungimento di determinati obiettivi che fanno riferimento alle finalità generali perseguite dal piano formativo. In definitiva, il piano formativo può prevedere la realizzazione di uno specifico intervento oppure di un insieme di interventi collegati tra loro, concepiti come risposte specifiche ad esigenze formative più ampie. In questo caso il piano formativo può essere considerato al pari di un “contenitore” entro il quale si svolge il processo formativo costituito materialmente dai singoli progetti di formazione che ne definiscono le specifiche modalità operative.

La disciplina dei Fondi identifica **quattro tipologie di piano formativo: aziendale, territoriale, settoriale e individuale**. Se ne approfondiscono ora brevemente alcune caratteristiche alla luce della rilevanza che questi ricoprono nell’operatività quotidiana dei Fondi. Il **piano formativo aziendale** è un programma organico per la formazione dei lavoratori di una singola e specifica impresa. Viene promosso e condiviso dalla stessa azienda e dalle rappresentanze sindacali aziendali e dà luogo ad uno o più progetti integrati di cui è responsabile la singola azienda o l’ente di formazione accreditato che lo realizza.

Nell’interesse comune di azienda e lavoratori si ritiene che debba essere il risultato di un’analisi puntuale dei fabbisogni formativi e deve perseguire prioritariamente obiettivi di prevenzione o di cura di situazioni critiche endogene o esogene all’azienda.

Il **piano formativo territoriale** è promosso e condiviso, invece, dalle organizzazioni sindacali territoriali (del territorio coinvolto dall’intervento), ma anche dalle organizzazioni datoriali, a livello territoriale o nazionale e si presenta come un programma organico per la formazione dei lavoratori di varie aziende anche di diversi settori localizzate in determinato territorio circoscritto. Questa tipologia di piano si concretizza, di solito, in più progetti formativi integrati la cui responsabilità

è a capo del consorzio di imprese coinvolte o dell'agenzia di formazione che ne cura la realizzazione. In genere si ritiene debba «rispondere ad esigenze tipicamente orizzontali per economia di scala e per caratteristiche indipendenti dai singoli ambienti aziendali: stati di crisi e/o obiettivi di riconversione a valenza extraaziendale». Generalmente si è soliti far rientrare in questa tipologia anche i cosiddetti piani distrettuali e di filiera.

Il **piano formativo settoriale**, promosso e condiviso dalle associazioni datoriali e sindacali di categoria, è anch'esso un programma organico per la formazione dei lavoratori di varie aziende appartenenti però allo stesso settore produttivo. La responsabilità dei progetti formativi a cui dà luogo può essere anche in tal caso a capo dell'insieme di imprese coinvolte o, in alternativa, a un ente di formazione accreditato. Dovrebbe «rispondere ad esigenze tipicamente verticali per economia di scala e per caratteristiche di omogeneità dei singoli ambienti aziendali: stati di crisi e/o obiettivi di riconversione o adeguamento produttivo». Rivolto, quindi, a una pluralità di aziende operanti in un determinato settore merceologico produttivo, il piano formativo settoriale può estendersi a vari livelli territoriali: dal regionale, al multiregionale fino al livello nazionale.

Per quanto riguarda, infine, il **piano formativo individuale (PFI)**, quest'ultimo risulta, fino ad oggi, scarsamente regolamentato e utilizzato dai Fondi e questa lacuna trova il suo riscontro nella mancanza di una definizione univoca. C'è chi lo definisce come un piano rivolto a una pluralità di lavoratori con progetti di formazione individuali, chi invece ritiene di non dover finanziare specifici piani formativi individuali, garantendo però a determinati lavoratori l'alternativa di richiedere voucher individuali di formazione da usufruire presso qualificate strutture formative, e chi infine preferisce intendere il PFI come piani formativi che interessano un singolo lavoratore, per la quale la stessa impresa presenta una richiesta di contributo al Fondo per il finanziamento di voucher formativi. Unica costante sottesa alle diverse interpretazioni circolanti sembra essere il proposito di

rivalutare la domanda individuale di formazione, ridando alla persona la possibilità di costruire il percorso da intraprendere sulla base delle sue personali esigenze formative.

Assodato che tutti i Fondi Interprofessionali identificano i beneficiari delle attività formative nei lavoratori (per i quali le imprese versano il contributo dello 0,30%) e che, per tutti, lo **strumento cardine** dell'agire è rappresentato dal **piano formativo** (declinato, come visto, su diversi livelli), l'aspetto maggiormente differenziabile fa riferimento alla scelta della strategia da utilizzare per rispondere alle esigenze formative delle imprese a essi aderenti. Le strade intraprese dai Fondi sono, a ben guardare sostanzialmente due: quella degli **avvisi/bandi** di formazione pubblici e quella relativa al **conto formazione**.

In linea di massima la maggior parte dei Fondi sceglie di utilizzare esclusivamente l'uno o l'altro dispositivo, mentre alcuni li utilizzano entrambi. Gli avvisi o bandi sono pubblicati dai Fondi con scadenze e periodi determinati. In questo caso l'azienda è invitata a partecipare a specifici bandi che determinano le caratteristiche minime e i punteggi necessari per ricevere il finanziamento. Alcuni Fondi suddividono preventivamente il budget dell'avviso tra i diversi comparti produttivi presenti al loro interno oppure tra regioni o aree territoriali. Talvolta, per definire il massimale di finanziamento richiedibile da un'impresa o ente di formazione che partecipa al bando viene specificato un **limite ammissibile** per il **costo ora/allievo**, che comunque varia a seconda della natura delle attività, della tipologia di piano e dalla tipologia dei soggetti in formazione. Le disposizioni, previste dai bandi, circa la durata della formazione prevedono generalmente un minimo di 4-8 ore per le attività di tipo seminariale fino ad un massimo di 80 ore per l'attività di formazione vera e propria. Viene poi, solitamente, fissato dal bando un numero minimo per la composizione delle aule che varia dai 5 partecipanti ad un massimo di 20. La scelta di operare attraverso il mezzo dell'avviso/bando comporta la necessità, per i Fondi, di prevedere una fase di valutazione, sia di ammissibilità

che di merito, dei piani formativi pervenuti, nonché di giungere ad una graduatoria di merito finale sulla base della quale finanziare determinati piani formativi a scapito di altri.

Il conto formazione aziendale presenta, invece, caratteristiche e modalità di funzionamento totalmente differenti che denotano, perciò, una volontà strategica diversa da quella di chi utilizza lo strumento dell'avviso/bando. Attraverso il conto formazione, infatti, un'impresa può richiedere il finanziamento di un piano formativo sulla base di quanto ha materialmente versato (con lo 0,30%) al Fondo interprofessionale di adesione e, in più, può farlo durante tutto il periodo dell'anno senza sottostare ai periodi di uscita dei bandi e alla scadenza dei termini degli stessi. È uno strumento, perciò, molto più flessibile di quello precedente che si basa, in sostanza, su un «castelletto» economico accumulato nel tempo dalla singola azienda che aderisce a un Fondo e che può essere utilizzato semplicemente facendone richiesta attraverso apposita modulistica. Un chiaro esempio di tale sistema di finanziamento viene da **Fondimpresa** (il più grande Fondo Interprofessionale operante e costituito da Cgil, Cisl, Uil e Confindustria) che, in realtà, utilizza sia il **conto formazione aziendale**, sia una modalità di avviso/bando chiamata **conto di sistema**: del 100% delle risorse versate dalle singole imprese a Fondimpresa il 70% (se dichiarato può salire all'80%) di queste confluisce nel conto formazione che rappresenta quindi il conto cui, durante tutto l'anno, le aziende possono attingere per finanziare le proprie attività formative nell'ambito di piani aziendali e/o pluriaziendali. Il 26% (rispettivamente 16%) delle restanti risorse versate dalle imprese viene assegnato al conto di sistema e utilizzato per finanziare piani formativi concordati, tenendo conto di necessità redistributive in base a criteri solidaristici (il conto di sistema si presenta, quindi, come un conto collettivo che opera secondo una procedura di pubblicazione di avvisi/bandi).

Volendo sintetizzare si può affermare che tra gli aspetti sicuramente vantaggiosi del conto formazione ci sono la semplicità delle procedure, la velocità

del finanziamento per l'impresa e la certezza delle risorse (tale sistema non prevede né una procedura di valutazione dei piani formativi, se non quella relativa alla correttezza formale della documentazione richiesta, né, di conseguenza, una graduatoria di merito dei piani stessi). D'altro canto tale scelta organizzativa privilegia le imprese di grandi dimensioni che possono accumulare agevolmente le risorse necessarie a soddisfare le proprie esigenze formative, a scapito delle aziende medio-piccole che, a causa del minor numero di dipendenti che versano lo 0,30%, hanno una minor capacità di accantonamento di risorse nel conto aziendale.

Ritornando al concetto generale di sistema di offerta dei Fondi, si è già accennato a una seconda tipologia di azioni che, parallelamente all'attività principale di finanziamento dei piani formativi, è prevista dai piani operativi di attività di ogni Fondo. Ci si riferisce alle cosiddette «**attività propedeutiche**», cioè azioni di supporto, programmazione e diffusione del sistema della formazione continua. Sotto questa dicitura si possono far rientrare svariate attività che si differenziano per tipologia, finalità, destinatari, attori coinvolti e metodologia utilizzate ma che sono caratterizzate da un tratto comune di fondo: quello, cioè, di presentarsi come un servizio a valore aggiunto rispetto alla semplice erogazione di un contributo finanziario alle imprese richiedenti. Il valore aggiunto di tali servizi è rappresentato dal creare innanzitutto una base di conoscenza sui temi generali e specifici della formazione continua comune a tutti i soggetti aventi relazioni con i Fondi Interprofessionali; dal favorire l'utilizzo di pratiche e metodi condivisi ed efficaci, dal fornire dei punti di riferimento per i soggetti che dovranno concordare e gestire la formazione dei lavoratori. Volendo citare brevemente un riferimento come esempio di utilizzo di risorse propedeutiche, vale la pena ricordare il progetto della **Fim-Cisl nazionale** (la categoria dei metalmeccanici della Cisl) denominato "**Rewind**". Tale progetto, utilizzando, dal 2010 ad oggi circa 600.000 euro, risorse finanziarie proprie e risorse finanziarie derivanti dalle "attività propedeutiche" del Fondo Interprofessionale delle Piccole e Medie Imprese (FAPI) e da FonCoop (il Fondo Interprofessionale delle Cooperative ed Imprese Sociali) ha formato e continua a

formare i quadri della sua organizzazione a tre livelli di dorsali (nazionale, territoriale ed aziendale) sui temi della promozione, della condivisione, del monitoraggio, della valutazione e dell'analisi del fabbisogno formativo dei lavoratori. Dall'ottobre 2009 al novembre 2013 sono circa 150 i dirigenti sindacali Fim-Cisl formati e aggiornati ai primi due livelli delle dorsali, mentre sono oltre 1.000 i delegati aziendali che hanno seguito seminari introduttivi e di approfondimento sugli stessi temi e sul ruolo, di natura contrattuale, da esercitare nei casi di coinvolgimento da parte dell'azienda, dell'ente di formazione, dell'organizzazione sindacale.

Ripercorrendo brevemente i diversi tipi di azioni svolte dai Fondi più attivi sul fronte delle attività propedeutiche, è possibile classificarle in tre macro categorie: analisi delle domanda formativa di riferimento e rilevazione dei fabbisogni formativi della specifica tipologia di imprese associate (rientrano in questa categoria in genere ricerche e indagini sulle caratteristiche delle imprese che aderiscono e dei lavoratori potenzialmente beneficiari della formazione nonché sulle esigenze formative e professionali degli stessi); progetti finalizzati alla formazione degli operatori (questa classe comprende veri e propri piani formativi con l'obiettivo di garantire una base di conoscenze comune sugli aspetti della formazione continua per assicurare una reale omogeneità e integrazione operativa dei vari soggetti coinvolti nell'azione dei Fondi); azioni trasversali che toccano diversi aspetti inerenti i temi della formazione dei lavoratori (analisi e diffusione di best practices di interventi formativi realizzati su finanziamenti dei Fondi, ricerche e proposte relative il tema della certificazione delle competenze, predisposizione e diffusione di linee guida e modelli di gestione delle attività formative, di monitoraggio dei progetti, di introduzione di metodologie formative innovative).

L'insieme di queste azioni può costituire uno strumento importante da affiancare alla mission principale di finanziamento dei piani, per mezzo del quale i

Fondi possono andare ad incidere, se pur indirettamente, su tutte la fasi del processo di formazione gestite in prima persona dalla imprese o dagli enti di formazione.

I Fondi Interprofessionali nascono da accordi interconfederali sottoscritti dalle parti sociali più rappresentative a livello nazionale, che ne stabiliscono lo statuto, il regolamento e la struttura organizzativa. Quest'ultima, quindi, risulta fortemente influenzata dalla natura di questi nuovi soggetti della formazione continua: la **peculiarità fondamentale della configurazione organizzativa dei Fondi sta nella pariteticità di tutti i loro organismi costitutivi e nella bilateralità che ne contraddistingue il modo di operare.**

La struttura organizzativa dei Fondi Interprofessionali, nei diversi livelli di composizione, è paritetica tra le associazioni di rappresentanza dei datori di lavoro e le organizzazioni sindacali. La configurazione organizzativa dei Fondi si presenta secondo due diversi livelli di operatività (non diversamente, d'altronde, dalle strutture organizzative classiche proprie generalmente di medie e soprattutto grandi imprese private): un livello che può essere definito «politico» e un altro relativo alla struttura nazionale, più operativa, del Fondo. Gli **organi statutari** che compongono i Fondi sono:

- **l'assemblea dei soci**, che ha il compito di nominare il Consiglio di amministrazione (Cda), approvare i bilanci, definire le linee strategiche dell'attività formativa e solitamente di nominare Presidente, Vicepresidente del Consiglio di amministrazione e Collegio dei revisori;
- **il Consiglio di amministrazione**, organo esecutivo dei Fondi, ha il compito di decidere i requisiti per la presentazione e l'ammissibilità dei piani di formazione, deliberare le graduatorie degli stessi (approvandone, di fatto, i finanziamenti), nominare i responsabili delle aree operative del Fondo e i componenti dei Gruppi tecnici di valutazione dei piani e progetti, definire le

modalità di funzionamento delle articolazioni territoriali o regionali (quando previste) e vigilare sul funzionamento complessivo delle attività del Fondo;

- il **Presidente e Vicepresidente**: nominati dall'assemblea dei soci e indicati rispettivamente dalle associazioni datoriali e organizzazioni sindacali, sono i rappresentanti legali dei Fondi;
- il Collegio dei revisori dei Conti o **Collegio dei sindaci**, composto da tre membri, uno di parte datoriale, uno di parte sindacale e uno designato dal Ministero del Lavoro: ha il compito di sorvegliare tutti i movimenti finanziari operati dai Fondi.

Oltre a questi che compongono, come sottolineato, gli organi statutari dei Fondi, negli ultimi anni, per una migliore gestione bilaterale, sta prendendo piede la costituzione di un ulteriore organo di natura strettamente politica che può essere denominato **Comitato di indirizzo strategico** dei soci o **Comitato delle parti sociali**. Questo, come facilmente intuibile dal nome stesso, è un organismo paritetico e composto quindi dai membri delle organizzazioni datoriali e sindacali che costituiscono uno specifico Fondo: in genere chi viene nominato come membro di tale comitato ricopre, nell'organizzazione di appartenenza, ruoli di responsabilità relativi alle politiche del mercato del lavoro e in particolare della formazione continua. Semplificando, i compiti principali del Comitato delle parti sociali sono inerenti la definizione delle linee strategiche del Fondo e delle priorità delle attività annuali.

Relativamente, invece, al secondo livello (quello definito operativo), la struttura organizzativa può variare a seconda delle esigenze e delle peculiarità dei singoli Fondi. Esaminando velocemente le caratteristiche dei Fondi interprofessionali attualmente operanti è facilmente riscontrabile come nella maggior parte di questi siano presenti un'area di direzione più tre o quattro aree operative riferite alla funzione di **amministrazione**, di **formazione**, di **organizzazione/controllo** e/o di **comunicazione/promozione**.

In particolare il **Direttore** del Fondo coordina gli uffici in rapporto diretto con i responsabili delle aree operative, è responsabile della gestione del personale e supporta la presidenza, nei rapporti istituzionali intrattenuti dal Fondo soprattutto con il Ministero del Lavoro, l'Inps, le Regioni, le associazioni di categoria e i sindacati dei lavoratori, gli altri Fondi Interprofessionali. Esercita i poteri di firma nei termini previsti dai singoli statuti e partecipa generalmente a tutte le riunioni degli organi statutari con la funzione, in alcuni casi, di Segretario.

L'area **amministrazione**, l'area **formazione** e l'area **organizzazione** costituiscono, per la specificità e l'importanza delle loro funzioni ai fini di un efficace ed efficiente funzionamento dei Fondi, le unità operative di rilievo. Tra le diverse responsabilità della prima risultano fondamentali, oltre alla normale tenuta della contabilità, soprattutto la predisposizione del bilancio preventivo e consuntivo del Fondo e la gestione e il monitoraggio delle procedure di finanziamento dei piani e dei progetti formativi; per quanto riguarda la seconda, le funzioni principali si riassumono nella predisposizione degli avvisi e di eventuali altri dispositivi per il finanziamento della formazione, nell'espletamento delle procedure inerenti la gestione delle attività formative e, in raccordo con il nucleo tecnico di valutazione, nell'organizzazione e nel coordinamento della procedura di valutazione dei piani formativi presentati.

Infine all'area organizzazione sono affidati compiti di gestione delle procedure di monitoraggio delle attività finanziate nei confronti del Ministero del Lavoro, supervisione delle procedure di controllo, in itinere e finale, dei piani e progetti finanziati e responsabilità dell'eventuale piattaforma informatica per la presentazione telematica dei piani formativi.

Le attività di marketing, promozione, pubblicità e sviluppo associativo dei Fondi sono affidate a un'apposita unità di **comunicazione e promozione**, qualora

questa sia prevista dalla struttura organizzativa. In caso contrario vengono comunemente affidate all'area organizzazione.

In conclusione, per completare il breve esame, qui proposto, degli organismi statutari e delle strutture operative che compongono i Fondi Interprofessionali, è bene avere presente ulteriori due elementi della struttura organizzativa che rivestono una cruciale importanza per un'efficace operatività degli stessi Fondi: il **Gruppo tecnico di valutazione nazionale** (Gtvn) e le **articolazioni territoriali**.

Il primo è un organo anch'esso paritetico, composto da esperti di formazione continua indicati dalle parti sociali costituenti i singoli Fondi e nominati dal Consiglio di amministrazione. Questo ha il compito di valutare, in base ai parametri stabiliti dal Fondo, i progetti (e quindi i piani) di formazione che partecipano ai diversi avvisi/bandi emanati dal Fondo stesso. In linea generale i membri del gruppo tecnico di valutazione predispongono le modalità di ricezione dei piani formativi che, in risposta a uno specifico avviso, giungono presso la sede del Fondo, effettuano la fase definita di valutazione di ammissibilità dei piani (controllano, cioè, la presenza dei requisiti formali richiesti dal bando), svolgono la fase di valutazione di merito dei piani (assegnano, sulla base di alcuni criteri di valutazione definiti dal Consiglio di amministrazione, un punteggio ai singoli progetti di un piano) e predispongono la graduatoria dei piani formativi valutati da inviare al Cda per l'approvazione e pubblicazione della stessa.

Le articolazioni territoriali possono essere definite le «filiali» dei Fondi Interprofessionali su tutto il territorio nazionale.

Tutti i Fondi, fin dalla loro costituzione, si sono dati come obiettivo organizzativo il decentramento territoriale, anche se la maggior parte non l'ha ancora realizzato. Le articolazioni territoriali o regionali, ove presenti, hanno un ruolo strategico, poiché mantengono una relazione costante con il territorio di riferimento;

si occupano principalmente di promuovere le adesioni al Fondo, pubblicizzare le attività formative, mantenere rapporti costanti con il Fondo nazionale di cui sono diretta emanazione e valutare i progetti e i piani di formazione (nei Fondi che applicano il decentramento territoriale, infatti, la valutazione dei piani avviene generalmente a livello territoriale e non nazionale ed è quindi presente un gruppo tecnico di valutazione per ogni articolazione territoriale). Infine, un importante compito assegnato alle articolazioni territoriali è il raccordo con le amministrazioni pubbliche sui temi della formazione professionale, al fine di coordinare le attività con la programmazione regionale in materia di formazione.

Le nuove competenze per rimettere in moto il lavoro

Per molte imprese italiane, ben il 78%, l'innovazione ha rappresentato l'unica risposta vincente alla crisi. Lo rileva il **Censis** nella sua ricerca "**Dal valore delle competenze, nuove opportunità per rimettere in moto il lavoro**", evidenziando come l'acquisizione di nuove competenze sia stato lo strumento essenziale per supportare questi processi di ristrutturazione aziendale.

L'indagine, svolta per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, fornisce un quadro aggiornato sullo stato di salute delle aziende italiane, mostrando un tessuto economico in lenta ma profonda trasformazione.

Tra i nuovi profili richiesti spiccano con il 36,4% i profili commerciali, seguono i tecnici (32,4%), gli amministrativi (31,4%), gli ingegneri (25,4%), gli esperti in comunicazione e nuovi media (12,2%), gli informatici (10,1%). A fronte dell'acquisizione di nuovi saperi sul mercato, l'indagine evidenzia che se il 26,9% delle aziende è dovuto ricorrere alla riconversione del personale, la maggior parte (66,4%) ha avviato attività interne di formazione e aggiornamento [*Rapporto Censis 2014*].

La difficile fase rende complicato individuare strategie chiare di valorizzazione delle competenze professionali da parte delle aziende, non solo perché la crisi ha penalizzato fortemente la capacità delle imprese di investire su tale fronte, ma anche perché gli stessi comportamenti imprenditoriali appaiono in questo periodo estremamente differenziati, condizionati dallo stato di salute delle singole realtà. Ma è possibile individuare alcune tendenze di fondo, ovvero:

- una **tendenziale proiezione all'acquisizione di competenze del tutto nuove**, che appare più accentuata tra le imprese che godono di buona salute, ma non è estranea anche alle realtà più a rischio che avvertono profonda l'esigenza di potenziare il proprio capitale di conoscenze; un fattore che si rileva decisivo per la sopravvivenza delle aziende, visto che proprio le realtà che stanno oggi vivendo una fase di ripresa, sono quelle che hanno investito nell'ultimo triennio con più determinazione nell'acquisizione di nuove competenze;
- un'**attenzione crescente**, e in parte nuova, **alla dinamica organizzativa interna**, indotta dall'esigenza di attrezzare in modo più competitivo i processi e le modalità di lavoro, ma anche dal tentativo di creare un processo condiviso, in grado di intervenire positivamente sul clima interno e sulle dinamiche motivazionali;
- uno **sforzo nell'aggiornamento e revisione dei profili professionali già esistenti**, tramite interventi veri e propri di riconversione delle professionalità, ma anche attraverso un'attività diffusa di formazione/aggiornamento interno che, con modalità più o meno formalizzate, ha interessato larga parte del tessuto produttivo interpellato.

La fotografia che emerge dall'indagine realizzata **tra giugno e luglio del 2013**, mostra un tessuto economico in lenta ma profonda trasformazione. Per quanto la condizione in cui versano molte aziende sia ancora critica (il 31,5% di quelle interpellate si trova in una fase di ridimensionamento dell'attività, mentre il 52,1% di stazionarietà), e il saldo occupazionale degli ultimi anni sostanzialmente negativo (il 33,6% delle aziende ha visto diminuire i propri livelli occupazionali, contro il 20,2%

che li ha aumentati e il 46,2% che li ha lasciati invariati), il dato più rilevante è che una buona parte del tessuto della media e piccola impresa ha avviato in questi anni processi importanti di riorganizzazione del lavoro, che hanno messo al centro le competenze e la loro valorizzazione.

Sono processi trasversali che hanno impattato in maniera diversa sul tessuto imprenditoriale, risultando condizionati dalla fase attraversata dalle aziende, dal loro livello di innovazione e proiezione di mercato, dalle specifiche problematiche di settore e di territorio: aspetti che la ricerca ha evidenziato, ma la cui complessità impedisce di ricondurre ad un modello generale. Ciononostante è d'obbligo individuare alcuni elementi di sintesi [*Censis 2014*].

1. **L'innovazione** ha rappresentato per la maggior parte delle aziende interpellate la **principale risposta alla crisi**, anche nel tentativo di sopperire ad un ritardo strutturale di cui molti imprenditori erano consapevoli. Solo il 21,4% è infatti rimasto inerme, mentre la maggioranza (78,6%) si è data da fare, cercando di intervenire sia su quelle dimensioni di innovazione strutturale - la creazione di nuovi prodotti e servizi (il 49,1%), o l'introduzione di nuove tecnologie funzionali al miglioramento dei processi di lavoro (45,1%) - sia su quelle dimensioni di innovazione "soft", tradizionalmente trascurate, ma divenute invece strategiche con la crisi: l'introduzione di certificazioni (40,4%) il miglioramento dei canali di vendita e di comunicazione (38,9%), l'ingresso in nuovi mercati territoriali (34,3%), ma anche il miglioramento della funzione finanziaria (32,4%).
2. **La ricerca di innovazione** si è accompagnata in molti casi all'avvio di un vero e proprio **processo di ristrutturazione aziendale**. Che siano state spinte da una mera logica di sopravvivenza o dalla determinazione a proporsi con maggiore aggressività sul mercato, ben il 41,8% delle aziende ha rimesso mano all'organizzazione aziendale apportando significativi cambiamenti, anche se spesso dolorosi. Se la sostituzione di professionalità divenute ormai obsolete (effettuata dal 40,3% del totale delle imprese) ha rappresentato un

passaggio ineludibile, d'altro canto le aziende sono state spinte ad innovare le competenze, aggiornando quelle esistenti e acquisendone di nuove: il 41,9% ha effettuato assunzioni, inserendo nuove professionalità in azienda e il 26,9% si è attivato per riconvertire e riqualificare il personale esistente.

3. Più **innovazione, crescita in produttività e miglioramento dell'organizzazione** interna determinano per una quota rilevante di aziende - il 37,3% - l'esigenza di **adeguare il proprio portafoglio di competenze alle esigenze prodotte dal cambiamento**. Si tratta di una minoranza di aziende che ha dovuto ricercare sul mercato competenze nuove, che prima non esistevano (nel 20,8% dei casi) o che erano negli anni diventate obsolete (17,4%). Nuovi saperi e saper fare che sono andati a potenziare le funzioni divenute strategiche a seguito delle innovazioni introdotte nella struttura aziendale: se quelle "core" (la produzione) restano la principale area d'intervento (il 41,8% delle nuove competenze è stato reclutato per tale funzione), ben il 29,1% ha invece puntato sul potenziamento di quelle commerciali, mentre il 28,5% sulle funzioni gestionali ed amministrative.
4. **Migliorare le performance produttive e di vendita**, oltre che gestionali, assieme alla **ricerca di nuovi mercati** e il presidio più efficace di quelli tradizionali sono un driver fortissimo nel determinare le caratteristiche dei "nuovi profili" richiesti dalle aziende: spiccano su tutti i commerciali (dagli export manager agli agenti di commercio, sono il 36,4% le aziende che hanno ricercato tali profili), i tecnici (32,4%), gli amministrativi (31,4%) e gli ingegneri (25,4%). Da segnalare è anche l'elevata richiesta di esperti in comunicazione e nuovi media (il 12,2% delle aziende ha ricercato tali profili) e di informatici, sistemisti e programmatori (10,1%).
5. **L'inserimento di nuove risorse in sostituzione delle vecchie**, o il ricorso a **competenze esterne più specialistiche**, utili a supportare il cambiamento in corso, si è accompagnata anche all'esigenza di ottimizzare l'organizzazione interna e rimotivare i gruppi di lavoro, in un processo complesso che ha visto ridisegnare dal basso l'organizzazione aziendale, con il reengineering dei

processi lavorativi (38%), l'introduzione di nuove prassi, la riorganizzazione dei gruppi di lavoro (31,7%), la revisione dei turni e degli orari interni (26,5%). Ancora, ben il 28,0% delle aziende, coerentemente con gli obiettivi di produttività fissati, ha ridefinito il sistema di valutazione e i meccanismi premiali.

6. A fronte **dell'acquisizione di nuovi saperi** sul mercato, si registra anche una discreta attenzione da parte delle aziende italiane verso la **formazione e l'aggiornamento interno**. E se un quarto (26,9%) è dovuto ricorrere ad interventi di vera e propria riconversione del personale, più dei tre quarti (66,4%) hanno promosso attività interne di aggiornamento e formazione, che hanno coinvolto tutti i livelli dell'organizzazione aziendale, in particolare gli intermedi. Attività tradizionali (la maggior parte si è rivolta a corsi o seminari organizzati dalle associazioni di rappresentanza) ma anche sempre più autopromosse dalle stesse aziende: il 36,2% ricorrendo a formatori o consulenti che hanno organizzato attività interne, il 23,8% tramite la partecipazione a fiere e il 20% attraverso lo scambio con fornitori e clienti.
7. L'esigenza impellente di **migliorare le performance aziendali**, sia in chiave difensiva, per fronteggiare gli effetti di una crisi senza precedenti, sia in chiave "aggressiva", per presidiare con maggiore efficacia i mercati, è stata per le aziende interpellate il **punto di partenza per avviare la loro ristrutturazione**. Un processo tuttora in corso, sviluppato per lo più in autonomia (solo il 38,2% si è avvalso di consulenti o strutture esterne) e dall'esito non ancora scontato. Le resistenze interne del personale, che hanno condizionato l'avvio di molti processi (nel 54% circa dei casi) non appaiono ancora del tutto superate, e anche le valutazioni sui risultati non sono ancora del tutto positive: solo il 25,6% degli imprenditori è pienamente soddisfatto, mentre la maggioranza da un giudizio di sufficienza e il 22,3% non si ritiene ancora soddisfatto. A prescindere dalle valutazioni effettuate, è però indubbio che chi ha messo pesantemente mano alla propria organizzazione veda l'uscita dalla crisi più vicina e le possibilità di crescita più accessibili.

L'altro elemento che emerge con chiarezza dall'analisi dei risultati della ricerca, è la forte spinta data all'innovazione aziendale dall'internazionalizzazione. Se un elemento davvero distintivo può essere rinvenuto all'interno di questo spaccato qualificato e importante di imprenditoria italiana, questo non è legato al territorio o al settore ma alla presenza o meno nel mercato globale. E' dal confronto con scenari complessi e sfidanti che si innesca il virtuoso circuito dell'innovazione: **un'innovazione continua, che non si ferma mai e che inserisce l'azienda in una dinamica in cui solo la ricerca continua di nuovi prodotti, servizi, processi e tecnologie garantisce la sopravvivenza.**

Lungi dall'essere immuni dai problemi che attraversano trasversalmente il tessuto produttivo (anche tra le aziende internazionalizzate vi è una quota significativa, del 20,8%, che si trova in una fase di ridimensionamento e un'ampia area di imprenditori in fase di stazionarietà), le aziende presenti all'estero con propri prodotti, stabilimenti e punti vendita (sono il 43,7% delle imprese interpellate) sono quelle che non solo presentano i più alti livelli di innovazione, ma che risultano più attive su questo fronte, visto che la stragrande maggioranza ha apportato una qualche forma di innovazione negli ultimi anni. Innovarsi per competere è per loro la parola d'ordine; e aumentare la produttività è l'obiettivo che ha portato gran parte di loro (il 51,1%) ad intraprendere un percorso di ristrutturazione profondo, non privo di ostacoli e contraddizioni. L'inserimento di **nuove professionalità** (46,5%), la **riqualificazione del personale** (34,6%), ma anche l'**esternalizzazione di funzioni** che prima venivano svolte internamente (20,3%) e l'**uscita di professionalità non più utili** (39,7%) sono stati i cardini di interventi che hanno avuto un impatto non del tutto lineare sulle dinamiche aziendali: da un lato sono migliorate le performance produttive e il rapporto con il mercato, ma dall'altro lato, a risentirne è stato il clima interno, anche perché l'intervento su questo aspetto è stato meno deciso. L'atteggiamento di preoccupazione e diffidenza, quando non di vera e propria

chiusura iniziale, indotto anche da un più frequente ricorso al supporto di figure esterne nel tradurre in azione le nuove linee strategiche, non è stato superato, ma anzi, ha per molti versi deteriorato il rapporto tra vertici e base aziendale, rendendo positivi solo in parte i risultati raggiunti. Ma è indubbio che la vitalità espressa da tale segmento d'impresе abbia rappresentato un importante tonico per il mercato del lavoro: la metà circa delle realtà si è dotata di competenze del tutto nuove, puntando su esperti commerciali (43%), ingegneri (28,9%) amministrativi ed esperti in comunicazione e social media [*Censis 2014*].

A fronte di questa situazione, alcune considerazioni rispetto ai Fondi Interprofessionali.

Una prima informazione riguarda lo stato delle adesioni complessivamente maturate a ottobre 2013 al lordo di tutte le imprese definite come “cessate” e di quelle considerate “sospese”. Il numero complessivo delle **adesioni** “lorde” ammonta a poco oltre **1 milione**, con un incremento rispetto al 2012 di circa il 9%. Inoltre, per una più attenta valutazione della dimensione delle adesioni si consideri anche l'aggregazione delle imprese definite cessate e sospese che hanno raggiunto a livello cumulato (ossia nei diversi anni di osservazione della banca dati) nel loro insieme circa 400 mila unità: tra di esse, oltre ad imprese effettivamente cessate, ve ne sono anche alcune che sono risultate sospese per un periodo di tempo e che hanno ripreso a versare il contributo dello 0,30%.

La banca dati Uniemens riporta, inoltre, sia le matricole Inps, che di fatto coincidono territorialmente con le unità produttive di riferimento, sia le partite Iva che sono univoche per impresa [*ISFOL 2014*].

In generale si osserva come le matricole (845mila) siano il 6% in più rispetto alle imprese effettive, oltre 793mila. La differenza tra le due dimensioni varia significativamente tra Fondi, in relazione alle caratteristiche delle imprese che vi aderiscono: in particolare, per i Fondi che hanno una incidenza significativa di grandi imprese (con più unità produttive sui territori e di conseguenza più matricole Inps) lo

scarto tra le due dimensioni può essere superiore anche al 10%, come il caso di Fondo Banche Assicurazioni, Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali, Fond.E.R., i Fondi per dirigenti e in misura minore Fondimpresa. Al contrario, nel caso in cui la struttura delle aderenti è caratterizzata da micro imprese vi è una coincidenza, di fatto, come nel caso di FondArtigianato, Formazienda e Fondoprofessioni.

Per quanto riguarda i dati relativi alle imprese del settore agricolo il versamento del contributo dello 0,30% avviene attraverso il modulo Dmag, per la dichiarazione della manodopera agricola OTI ed OTD-CI. Tali dati confluiscono in una diversa banca dati rispetto a quella Uniemens. Inoltre, le caratteristiche del lavoro agricolo, centrato su periodi stagionali, non rende agevole la contabilità della effettiva numerosità dei lavoratori versanti. In particolare, vi sono alcuni Fondi in cui la quota di imprese agricole supera l'1% delle aderenti: For.Agri e Fon.Coop. Per questi ultimi sono pertanto considerati anche i dati relativi alla banca dati Dmag:

- For.Agri 77.622 imprese (a ottobre 2013) e 81.951 ULA, derivati da 25.208 operai a tempo indeterminato e 81.951 operai a tempo determinato (dato aggiornato a dicembre 2012);
- Fon.Coop 961 imprese a ottobre 2013, di cui 508 aderenti anche attraverso Uniemens, e 39.227 ULA (dato aggiornato a dicembre 2012).

Oltre 793 mila imprese (845mila matricole) corrispondono ormai ad oltre il 63% delle potenziali e gli 8,9 milioni di dipendenti superano significativamente il 77% di tutti quelli del settore privato. A rendere ulteriormente più dinamico il panorama si accompagna il processo di mobilità delle imprese tra i Fondi, che ha riguardato fino a ottobre 2013 oltre 103.000 unità, ossia circa il 13% del complesso delle aderenti. Si rammenta che la mobilità delle adesioni delle imprese tra Fondi è sempre stata possibile e riguarda tutte le tipologie di imprese, al contrario della portabilità parziale delle risorse che invece è stata introdotta per le medie e grandi imprese di fatto dal 2010.

La conferma che l'espansione nelle adesioni avviene ormai quasi esclusivamente tra le micro imprese, si ha se si osservano le dimensioni medie delle aderenti per Fondo e il loro andamento negli anni. Complessivamente il valore medio di 10,6 dipendenti per aderente è il più basso rilevato nella serie storica. La flessione è particolarmente rilevante proprio tra quei Fondi che hanno da sempre una particolare incidenza nelle realtà medio-grandi: è il caso di Fondimpresa che in un solo anno vede diminuire la media da 28,2 a 25,6, in misura minore Fondo Banche Assicurazioni (-1,3) e For.Te da 10,1 a 9,4. Altri mantengono la dimensione media, mentre pochi sono quelli in controtendenza rispetto alla media generale.

Si incrementa quindi l'incidenza delle micro-imprese che rappresentano ormai l'84,3% di tutte le aderenti in aumento rispetto all'82,5% dell'anno precedente. Di conseguenza si registra una flessione in tutte le altre classi dimensionali: la struttura delle adesioni è ormai del tutto sovrapponibile rispetto all'universo delle imprese italiane con dipendenti. Rispetto alle caratteristiche dei singoli Fondi, tutti mantengono le connotazioni già note, legate ai comparti e ai bacini settoriale di riferimento. Diversi sono i Fondi che riscontrano una incidenza di micro imprese oltre il 90%, come, ad esempio, Fonditalia, FondArtigianato e Fondoprofessioni. Rimangono con una quota significativa di medie e grandi imprese (sopra i 50 dipendenti) tutti quei Fondi che si riferiscono a settori e ambiti produttivi caratterizzati da realtà che competono più di altre in mercati internazionali o che palesano una strutturazione nell'erogazione di servizi a imprese e persone che necessita di tecnostrutture complesse: la quota del 10% di imprese con oltre 50 dipendenti viene quasi raggiunta o superata da Fondimpresa (ove incidono soprattutto le grandi realtà industriali), Fon.Coop (con presenza di centrali cooperative molto strutturate in vari settori), Fondo Servizi Pubblici Industriali (in cui le utilities ex-municipalizzate mantengono dimensioni ragguardevoli) e naturalmente Fondo Banche e Assicurazioni.

Sembra ormai consolidata nel tempo la diversa composizione settoriale dei vari Fondi: sostanzialmente i bacini di riferimento continuano ad essere gli stessi e si

conferma pertanto la natura intersettoriale della maggior parte dei Fondi, specie quelli che si rivolgono a piccole e micro imprese. Proprio **tali Fondi spesso finanziano interventi, anche in concomitanza con prassi di finanziamento attraverso conti aziendali di natura aggregata, finalizzati alla costruzione o al consolidamento di cluster di micro-imprese vocati all'internazionalizzazione, alla creazione di marchi e all'innovazione.** Un altro modo per affrontare l'intersectorialità sul piano operativo è quello di segmentare le risorse in funzione del peso dei singoli settori: questo evita ex ante che alcuni ambiti, maggiormente avvezzi alle prassi formative, finiscano per assorbire il grosso delle risorse a scapito di altri settori.

Si conferma, inoltre, la presenza di Fondi che hanno un profilo settoriale più accentuato, come il caso di For.Agri e Fondo Banche Assicurazioni, ma anche altri ove è possibile individuare un core specifico, quale il caso di For.Te e Fon.Ter con una vocazione verso il terziario di tipo "tradizionale" (nello specifico commercio e ristorazione e alberghi), Fondimpresa, FondArtigianato e Fondo Formazione PMI (FAPI), in cui consistente è la presenza di imprese del manifatturiero. Anche Fond.E.R. e Fondoprofessioni assumono in parte una specifica identità: per il primo il settore istruzione è quello più identificativo (circa il 50% di adesioni vi si concentra), per il secondo l'ambito del terziario avanzato o rivolto ai servizi alle imprese (oltre il 46% delle adesioni).

Dal gennaio 2004 al settembre 2013 l'Inps ha trasferito ai Fondi circa 4 miliardi di euro. A tali risorse vanno aggiunte quelle che il Ministero del Lavoro ha conferito a titolo di start-up nel corso del primo triennio di attività (per un importo pari a circa 192 milioni di euro) e quelle relative ai versamenti operati dalle imprese agricole per conto dei propri operai. Quest'ultimo contributo varia in relazione all'incidenza delle imprese del settore agricolo che aderiscono ai Fondi. Il volume delle risorse fino al 2012 cresce costantemente, fino a raggiungere i 629 milioni di euro, anche in concomitanza dell'incremento di adesioni registrato in particolare per alcuni specifici Fondi. Si rammenta che ancora nel 2012 non era presente alcun

effetto relativo all'ampliamento della platea contributiva (soci di cooperativa, apprendisti e lavoratori dello spettacolo), così come stabilito dalla legge 92/2012 che istituisce l'ASpI e declinato dalla circolare Inps n.140 del dicembre 2012. Il suo effetto nel 2013 verrà, tuttavia, temperato dal prelievo dei 246 milioni che in quota parte riguarda anche i Fondi Interprofessionali.

La legge n. 92/2012 di riforma del mercato del lavoro ha introdotto **numerose novità normative** che hanno e avranno un impatto sull'azione dei Fondi interprofessionali. Lo 0,30% è confluito nell'Assicurazione sociale per l'impiego (ASpI) che ha un ambito di applicazione più ampio rispetto alla precedente assicurazione contro la disoccupazione involontaria. Infatti come illustrato nelle Circolari Inps n.128 e n.14081, dal 1° gennaio 2013 sono obbligatoriamente assicurati all'ASpI:

- dipendenti del settore privato, indipendentemente dalla tipologia di contratto di lavoro subordinato;
- apprendisti;
- soci lavoratori di cooperativa, che abbiano stipulato con la stessa un contratto di lavoro subordinato ai sensi della legge n. 142/01 (soci lavoratori di cooperative di produzione e lavoro, soci di cooperative della piccola pesca marittima e delle acque interne di cui alla legge n.250/58, ecc.);
- dipendenti a tempo determinato delle amministrazioni pubbliche ex art. 1, co.2, del D.lgs. n.165/01.
- soci lavoratori delle cooperative di cui al D.P.R. n. 602/70, in quanto l'art. 2, co. 38 della legge in commento, nel modificare l'art. 1, comma 1, del citato Decreto, ha aggiunto l'ASpI alle forme di previdenza ed assistenza sociale applicabili ai predetti soci;
- le categorie del personale artistico, teatrale e cinematografico, con rapporto di lavoro subordinato, stante l'abrogazione ex art. 2, co. 69, lett. c., a decorrere dal 1° gennaio 2013, dell'art.40 del RDL n. 1827/35, che

escludeva tali categorie di lavoratori subordinati dalla preesistente assicurazione contro la disoccupazione involontaria.

Se per le nuove categorie di lavoratori inclusi, le strategie dei Fondi Interprofessionali prenderanno forma nei prossimi anni, per gli apprendisti, invece, l'azione intrapresa è già chiara. Infatti i Fondi Interprofessionali hanno inserito questa categoria di lavoratori tra i beneficiari della formazione già dal 2009, anche se in via straordinaria e in deroga alla normativa fino ad allora vigente.

Nel biennio 2012-2013 i Fondi Interprofessionali hanno previsto lo stanziamento negli avvisi per circa 560 milioni di euro, arrivando complessivamente a circa 2,5 miliardi di euro stanziati dal 2004. Nel 2013 si è assistito a un leggero incremento delle risorse messe a bando rispetto all'anno precedente, un dato importante se consideriamo la decurtazione delle risorse previste dal D.L. 54/13. In continuità con gli altri anni, inoltre, sono numerosi gli avvisi che esauriscono le risorse prima delle scadenze prefissate, con una domanda che supera l'offerta.

Da un'analisi effettuata sui bandi pubblicati nel corso del 2013 non si evincono particolari differenze rispetto alle focalizzazioni del 2012, infatti le tematiche più ricorrenti rimangono **salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, innovazione** ed interventi formativi a **contrasto della crisi**.

Per quanto riguarda invece le modalità di utilizzo dei finanziamenti, da parte delle imprese, si nota come i Fondi Interprofessionali che hanno al proprio interno un numero alto di micro e piccole imprese, utilizzino principalmente lo strumento del voucher e della formazione a catalogo.

Accanto al voucher, inoltre, viene privilegiata una formazione di breve durata, come per esempio i percorsi seminariali compresi tra le 4 e le 8 ore, che si coniuga in modo più efficiente con i tempi di lavoro della micro impresa.

Dal dato riguardante lo stanziamento di risorse sono esclusi i finanziamenti erogati attraverso il sistema del conto formazione, che in alcuni Fondi assume un

peso rilevante. Più della metà dei Fondi ha predisposto il sistema del conto aziendale accanto a quello degli avvisi.

Le aziende che vogliono usufruire del conto possono avvalersi, normalmente, del 70% delle risorse accantonate da ciascuna azienda ma si registrano casi in cui questa percentuale può arrivare all'80% o al 100%.

Inoltre, sono previste delle forme di conto aggregato tra più aziende per quelle realtà di dimensioni minori che non raggiungono in proprio una soglia minima di accantonamento delle risorse (variabile da Fondo a Fondo) per accedere alla formazione.

La **salute e la sicurezza** sui luoghi di lavoro risulta anche nel 2013 la tematica più ricorrente nei progetti costituenti i piani, in incremento di circa 12 punti percentuali rispetto allo scorso anno, essendo presente in quasi la metà dei progetti (il **42,3%**) e coinvolgendo il **45,9% dei lavoratori**. Questo è il risultato di un'azione di promozione dei Fondi Interprofessionali su tale tematica, a cui hanno dedicato specifici e numerosi avvisi. E' inoltre naturale che questo dato sia influenzato molto da quei Fondi che hanno al loro interno una forte componente di imprese del settore manifatturiero o delle costruzioni, dove la sicurezza rappresenta non solo una forma di tutela nei confronti dei lavoratori ma anche fattore di competitività e qualità dell'impresa stessa.

In calo, ma con un peso comunque rilevante, si confermano le tematiche di tipo trasversale come lo **sviluppo delle abilità personali**, e la **gestione aziendale** (complessivamente hanno riguardato oltre il 23,5% delle partecipazioni). **Diminuiscono**, inoltre, le tematiche di base come l'**informatica** e le **lingue straniere** che complessivamente passano dal 17,7% nel 2012 al 14,2% nel 2013 per il dato relativo ai progetti. Per quanto riguarda le metodologie formative, **l'aula continua a rappresentare il contesto di apprendimento che vede maggiormente coinvolti i lavoratori** (83,4%), con un aumento rispetto alla scorsa annualità. Questo dato rappresenta un'inversione di tendenza che vedeva negli ultimi anni un calo di

questa metodologia formativa. Evidentemente in un momento di crisi viene privilegiata una modalità più economica e di più semplice rendicontazione rispetto, per esempio, a pratiche più costose come il **coaching** e le **visite di studio**. I corsi di **formazione a distanza** si confermano la seconda modalità più utilizzata (6,6%). Rimane per lo più stabile il ruolo della *rotazione programmata nelle mansioni lavorative*.

La mancata **certificazione dei percorsi formativi** coinvolge più della metà (55,4%) delle partecipazioni dei lavoratori, dato in aumento rispetto al 47,2% del 2012. In forte diminuzione la certificazione in materia di informatica e di lingue che si collega alla diminuzione di questi percorsi formativi a livello di tematica formativa. In aumento, invece, il dato sui dispositivi di certificazione rilasciati dall'organismo realizzatore o dal Fondo (31,9%) che potrebbe essere collegato con il maggior numero di progetti dedicati alla sicurezza in quanto gli accordi per la formazione dei lavoratori e dei datori di lavoro per la sicurezza sui luoghi di lavoro siglati nel 2011 tra il Ministero del Lavoro, il Ministero della Salute, le Regioni e le Province autonome prevedono il rilascio di un attestato di frequenza del percorso formativo svolto. **In leggero aumento il rilascio di dispositivi di certificazione regionali che potrebbe essere legato alle varie strategie messe in campo dai Fondi per incrementare la certificazione dei percorsi formativi.**

Si conferma la netta prevalenza di progetti che prevedono esclusivamente attività di formazione standard. La crisi persistente suggerisce alle imprese di concentrare il massimo delle risorse quasi esclusivamente sulle sole iniziative di formazione. La presenza di servizi aggiuntivi riguarda prevalentemente la fase ex-ante la formazione (in particolare **orientamento e bilancio delle competenze**).

La percentuale delle iniziative di brevissima durata (fino a 8 ore) ha subito, rispetto al 2012 un forte incremento arrivando al 46,1%, in aumento anche i percorsi tra le 8 e 16 ore (22,8%). **Il 70,7% dei lavoratori ha partecipato, quindi, ad iniziative formative di durata fino a 16 ore.** In questo caso sono diversi i fattori che concorrono al finanziamento di progetti di breve durata. Da una parte i

percorsi formativi dedicati alla sicurezza, dall'altra l'azione di alcuni Fondi Interprofessionali nel promuovere avvisi specifici dedicati ad una formazione di tipo più seminariale.

Come sta avvenendo già da qualche anno, i Fondi Interprofessionali hanno dedicato **risorse importanti a contrasto della crisi** a favore di percorsi formativi per i lavoratori in **cassa integrazione**, ordinaria, straordinaria e in deroga, per gli **apprendisti** e per i **lavoratori a progetto**. Se il dato aggregato non rileva percentuali significative riguardanti queste categorie di lavoratori, da un'analisi più approfondita per annualità emergono invece dei dati interessanti.

In particolare il **2010** è stato un anno che ha visto una **significativa presenza di lavoratori in Cig/Cigs**, concentrandosi ben il 36% di tutti i lavoratori in Cig/Cigs presenti nel sistema di monitoraggio. Non a caso il 2009 e il 2010 sono stati anni in cui si sono maggiormente concentrati gli avvisi specificatamente dedicati a questa tipologia contrattuale.

Nel **2011**, invece, l'incremento ha riguardato soprattutto **apprendisti e lavoratori con contratto di inserimento**; se infatti nelle annualità precedenti i lavoratori erano poche centinaia, nel 2011 si è concentrato il 40% di tutti gli apprendisti e il 60% dei lavoratori con il contratto di inserimento. Per i **lavoratori a progetto** è stato il **2012** l'anno con il maggior incremento, con il 46% di tutti i lavoratori a progetto formati dal 2008. Un ulteriore approfondimento riguarda i **lavoratori disoccupati** che sono formati esclusivamente dai Fondi per i dirigenti e sono concentrati soprattutto nel 2011. Anche questo dato rispecchia l'azione dei Fondi che hanno inserito questa categoria di lavoratori all'intero dei destinatari della formazione. **La partecipazione è sostanzialmente bilanciata tra le classi d'età centrali**, con una prevalenza degli appartenenti alla **classe 35-44 anni**, anche se si registra un discreto incremento nelle classi più giovani **20-24 anni**. Ancora scarsa, e in leggera flessione, è la partecipazione dei lavoratori più anziani. Rispetto allo scorso anno, nel complesso, i dati non hanno subito variazioni significative.

Per quanto riguarda il livello di istruzione dei formati il dato è bilanciato tra lavoratori con **basso titolo di studio** (il 44% se consideriamo licenza media e qualifica professionale) e **lavoratori con diploma e titoli universitari** raggiungono (il 46%), con un aumento del 3% di quest'ultimi rispetto allo scorso anno. Costante invece **l'italianità dei lavoratori coinvolti** (96%). Il coinvolgimento di **cittadini stranieri continua ad essere residuale** rispetto alla loro effettiva presenza all'interno del sistema produttivo nazionale: in alcuni settori, evidentemente, l'assenza di competenze linguistiche adeguate rappresenta ancora una barriera di accesso alla formazione aziendale. La rilevazione sull'inquadramento professionale mostra una **partecipazione distribuita** per più della metà tra figure apicali (**dirigenti, quadri e impiegati direttivi**) e **impiegati amministrativi e tecnici** (53,9%) e per il restante 45% tra **operai generici e qualificati**. Anche in questo caso ciò può essere ricondotto alla prevalenza del comparto terziario per i piani analizzati.

L'andamento della **partecipazione femminile** è in crescita anche nel 2013, soprattutto tra i ruoli esecutivi e generici, mentre rimane molto marginale nei ruoli apicali come dirigente e quadro. Questo continua a essere coerente con le caratteristiche del mercato del lavoro, dove **l'occupazione femminile in ruoli chiave risulta essere una tra le più basse d'Europa**. Nei piani conclusi si nota una significativa presenza di grandi imprese (oltre 250 dipendenti) che rappresentano quasi il 27,7% delle formate: si rammenta infatti che questa classe dimensionale di impresa tra le aderenti costituisce circa lo 0,4%. Rispetto al 2012, inoltre, è notevolmente aumentata la percentuale proprio della classe 500 dipendenti e oltre, passata dal 15,5% al 21,3%. In leggero aumento anche la presenza delle micro e piccole imprese (tra 1 e 49 dipendenti) che rappresentano poco più del 51%.

CAPITOLO TERZO

QUESTIONARI AGLI ATTORI DEL SISTEMA DEI FONDI INTERPROFESSIONALI PER LA FORMAZIONE CONTINUA

In questa parte viene descritta la parte sperimentale del lavoro di tesi. Partendo dalla premessa dei precedenti capitoli, si è proceduto organizzando una capillare raccolta di informazioni provenienti dai luoghi della formazione: le aule, e da chi ha provveduto ad organizzare e condividere la formazione erogata in quelle aule. Le informazioni raccolte, associate a quelle contenute, soprattutto, nel capitolo precedente, riflette una vista di come vengono percepite il valore e l'utilità della formazione finanziata dai Fondi Interprofessionali.

La misurazione del livello di utilizzo da parte dei responsabili aziendali preposti alla gestione dell'utilizzo delle risorse provenienti dai Fondi Interprofessionali per finanziare azioni formative (e anche non formative) dedicate ai lavoratori, è stata svolta con il supporto di **decine di questionari** consegnati nel periodo **agosto-settembre 2014** a differenti **responsabili aziendali**.

I dati riportati nei questionari riferiti a responsabili aziendali, incrociati con i dati provenienti da circa **700 questionari** consegnati a **lavoratori** (delle aziende relative ai responsabili aziendali di cui prima) in aula proprio nello stesso periodo; con i dati provenienti da circa **venti enti di formazione** che hanno erogato la formazione ai lavoratori delle aziende interessate; con i dati delle **Parti Sociali** impegnate nelle azioni di condivisione, di monitoraggio, di valutazione e di diffusione dei risultati; con i dati raccolti da referenti di alcuni **Fondi Interprofessionali** che hanno bandito gli avvisi che hanno permesso quindi l'erogazione della formazione, hanno infine permesso di fotografare una situazione attuale (benché circoscritta al campione di riferimento) che fornisce informazioni e spunti utili di riflessione.

Il lavoro di censimento, raccolta ed analisi dei dati, svolto in maniera del tutto empirica, permetteranno di svolgere delle analisi di primo livello e delle riflessioni utili all'individuazione di punti di forza e criticità rispetto ai Fondi Interprofessionali. Tali analisi e riflessioni costituiranno proprio le conclusioni del lavoro proposto indicando alcune questioni aperte sul tema dei Fondi Interprofessionali.

Come anticipato nei ringraziamenti, per realizzare questa sessione sperimentale è stata indispensabile l'esperienza di 5 anni maturata nell'attività di referente nazionale dei metalmeccanici Cisl per quanto concerne la Formazione Continua e i Fondi Interprofessionali, consentendo l'utilizzo della rete di relazioni costruita nei confronti dei principali attori del sistema (Fondi, Lavoratori, Enti di Formazione, Parti Sociali, Aziende). Ciò ha consentito la personalizzazione dei questionari funzionali all'analisi basata su un procedimento empirico (appunto tramite la consegna e la raccolta di un totale di 1.000 questionari). Alla distribuzione, consegna, archiviazione dei dati ed analisi delle informazioni contenute nei questionari, deve essere aggiunta l'analisi di oltre 30 documenti di valutazione e di monitoraggio finale di altrettanti piani formativi conclusi nel periodo ultimo trimestre 2013 – primo semestre 2014; trattasi di report contenenti anche informazioni sul livello di gradimento e sul livello di apprendimento, nonché sulla valutazione delle attività organizzative e di progettazione di corsi di formazione.

Per meglio comprendere quanto è stato fatto nell'attività lavorativa, in quali luoghi, in quale periodo, con quali strumenti, per raggiungere quali obiettivi, e con la definizione di quali risultati, si descrive brevemente come è stata svolta la sperimentazione. Nel periodo **marzo-maggio**, focalizzato il tema da sviluppare è stata realizzata una mappatura degli Enti di Formazione da coinvolgere per un loro diretto e indiretto interessamento nella raccolta di informazioni. Gli Enti di formazione hanno permesso di contattare le Aziende (responsabili aziendali coinvolti nella programmazione e fruizione della formazione dei lavoratori) e quindi i lavoratori in aula di formazione.

Tra **giugno e luglio** sono stati implementati e personalizzati i questionari da destinare ai 5 differenti soggetti (Fondi, Enti Formativi, Aziende, Lavoratori, Parti Sociali); ad **agosto**, verificati e corretti i contenuti e l'impostazione delle domande dei questionari, è partita la consegna dei questionari per la rilevazione "sul campo". Non sono state contemplate solo aziende e lavoratori del settore metalmeccanico e sono state interessate molte regioni italiane. Da fine **settembre** alla prima metà di **ottobre** sono stati realizzati in progress ed in parallelo, la raccolta dei questionari e l'immissione dei loro contenuti in file dati organizzati per poter poi realizzare analisi grazie all'utilizzo di filtri che hanno consentito interrogazioni incrociate sulla base delle risposte compilate.

Ecco qualche elemento puntuale riferito alla documentazione utilizzata per giungere alle conclusioni, partendo dai 700 questionari "utili" ed incrociando le informazioni con altri documenti interessanti:

- a. le informazioni raccolte, aggregate e analizzate si riferiscono ad oltre 700 questionari "utili", distribuiti a **588 Lavoratori** in formazione nel periodo agosto-settembre 2014, a **78** referenti e responsabili di **Aziende** aderenti ai fondi, a **20** rappresentanti di **Fondi Interprofessionali**, a **18 Enti** di formazione e a **25** rappresentanti **delle Parti Sociali**;
- b. i dati da report di monitoraggio e di valutazione sono estratti da **30 piani formativi** realizzati con risorse derivanti da Fondimpresa e conclusi nel periodo **settembre 2013-settembre 2014**. Piani che hanno coinvolto almeno **600 aziende** distribuite su tutto il territorio nazionale (settore commercio, servizi, metalmeccanico, edilizia, terziario, banche e assicurazioni, gomma-plastica) e che hanno portato in aula circa **30.000 lavoratori**;
- c. alcuni contenuti del report del decennale del fondo FonCoop [*15 ottobre 2014*];
- d. informazioni derivanti dall'attività quotidiana di partecipazione, di promozione, di pianificazione, di monitoraggio e di valutazione di piani formativi del settore metalmeccanico;

- e. feedback provenienti da lavoratori-delegati e da segretari-operatori territoriali impegnati nelle istanze di condivisione e di monitoraggio di piani formativi;
- f. tabelle e grafici del rapporto ISFOL 2014 sulla formazione continua.

L'analisi e i punti di riflessione riguardano principalmente i seguenti aspetti:

A. Efficienza-efficacia della formazione erogata:

- 1. qualità della progettazione della formazione
- 2. efficacia dell'azione formativa erogata
- 3. metodologie didattiche e grado di interazione
- 4. sistema di valutazione e certificazione delle competenze
- 5. grado di applicabilità delle competenze acquisite
- 6. grado di trasferibilità

B. Qualità del sistema della bilateralità

- 1. efficienza-utilità del sistema bilateralità
- 2. livello del concorso al miglioramento e all'efficacia della formazione
- 3. trasparenza della condivisione a tutti i livelli coinvolti
- 4. partecipazione alle fasi del ciclo di vita del piano formativo
- 5. livello del circolo virtuoso delle fasi del ciclo di vita (dalla valutazione dell'impatto all'analisi del fabbisogno di azioni successive)

Nell'ultima sezione, quella delle conclusioni, saranno proposte le cosiddette "questioni aperte", presentate più come **punti critici** emersi dalle fonti esaminate che come **punti di forza ed opportunità** per i Fondi Interprofessionali.

Efficienza-efficacia della formazione erogata:

I dati e le informazioni raccolte rivelano, soprattutto rispetto alle verifiche sottoposte in entrata ed in uscita, un sostanziale incremento dell'apprendimento dei partecipanti ai corsi. Analizzando nello specifico i dati raccolti, si evidenzia un range di incremento che oscilla dal 10% al 19%.

L'andamento delle verifiche di apprendimento è tenuto in estrema considerazione in particolare per l'eventuale innalzamento della soglia di attenzione da porre con specifiche tipologie di erogazione della formazione.

Il questionario di gradimento, dedicato al monitoraggio di quanto vengono apprezzate dai partecipanti le singole azioni formative, riporta, in media, i seguenti valori:

- Alto valore (dall'80% al 93%) per la soddisfazione delle aspettative dei contenuti proposti
- Alto anche il valore (circa 90%) per la valutazione dell'interesse al corso
- Così come è alta (dall'85% al 94%) la valutazione dell'efficacia delle modalità didattiche utilizzate nelle lezioni teoriche
- Ed è alta anche (dall'88% al 93%) la valutazione dell'efficacia delle modalità didattiche utilizzate nelle esercitazioni
- Stesso livello per il clima creatosi tra i partecipanti
- Ancora alto livello per l'adeguatezza del materiale didattico
- Apprezzata sempre con altissimi valori l'organizzazione dei corsi
- Si collocano sempre su alti valori altri 3 parametri che focalizzano l'attenzione sul docente e sulla percezione che i partecipanti hanno del docente: competenza sulla materia, capacità di interagire con l'aula e capacità espositiva e comunicativa vedono sempre alti i valori di gradimento espresso dai partecipanti. Infatti risulta che, laddove la soglia di attenzione per porre azioni correttive è fissata appena sotto il 60%, i partecipanti hanno mediamente collocato il loro gradimento nel range tra il 90% e il 99%.

Così come percepito dai lavoratori in formazione e come espresso da quanto esposto appena sopra, le aziende hanno giudicato, dal loro punto di vista, l'efficacia del piano. Si è raccolto e censito un notevole apprezzamento del livello di qualità della docenza (circa 88%). I contenuti sviluppati nella progettazione sono risultati coerenti rispetto ai fabbisogni rilevati e agli obiettivi definiti (85%-90%).

Ecco i valori di altri indicatori: disponibilità dell'ente di formazione verso il cliente (circa 95%); valutazione dell'organizzazione dei corsi interaziendali (calendario, aule, orario) con circa il 94%; partecipazione dell'azienda all'analisi dei fabbisogni (80%); definizione chiara degli obiettivi (85%); contenuti sviluppati nella progettazione sono risultati coerenti rispetto ai fabbisogni rilevati e agli obiettivi definiti (90%); azienda coinvolta nell'organizzazione dei corsi (85%); rilievi e suggerimenti dell'azienda sono stati analizzati e recepiti correttamente (90%); valutazione del metodo adottato per l'elaborazione ed il trasferimento dei risultati di apprendimento e della qualità erogata (82%); partecipazione al progetto formativo che ha determinato nuovi e più efficaci comportamenti (83%); livello di qualità dei corsi percepita dagli allievi (88%); valutazione dell'organizzazione dei corsi interaziendale (95%); livello di qualità della docenza (89%); confronto costruttivo azienda-lavoratori-ente di formazione (83%); qualità della documentazione come report verifiche, monitoraggio, materiale didattico (85%).

Importanti anche alcuni aspetti legati alla **certificazione delle competenze**, alla **trasferibilità** delle competenze acquisite e al livello della loro **applicabilità**. Come è noto non esiste in Italia un sistema unico di certificazione delle competenze (alcune regioni hanno dei modelli che permettono una circolarità delle competenze acquisite solo al loro interno, circolarità che non viene riconosciuta se si passa da un sistema regionale ad un altro) che consenta agli Enti di formazione, alle aziende e, soprattutto, ai lavoratori, di concorrere al meglio – ciascuno secondo il proprio ruolo – per massimizzare l'utilizzo delle risorse rese disponibili dai Fondi Interprofessionali.

Oltre ai corsi standard e noti (ECDL e Lingue, per esempio), i piani finanziati dai Fondi prevedono al loro interno un particolare valore di rating da conseguire (pena la decurtazione proporzionale del finanziamento) circa azioni formative che fanno conseguire un certificato di competenza. In tali casi si va man mano attestando un modello che fa conseguire al partecipante una sorta di certificazione “locale” all’azione formativa e che può vantare il riconoscimento della sua trasferibilità e applicabilità delle competenze acquisite solo nello stretto confine della sua regione (basta citare il modello utilizzato in Emilia Romagna, più avanti descritto).

Pertanto, in attesa di un sistema nazionale, inquadrato nel più vasto sistema europeo ed internazionale di riconoscimento di competenze professionali spendibile e utilizzabili in un ben più vasto mercato del lavoro, dai dati raccolti emerge che, nei termini percentuali fissati da progettazione, le azioni formative vengono poi accompagnate da prove finali per valutare il livello di acquisizione delle competenze (livello di raggiungimento dei risultati). Al termine di ciascuna azione che prevede quanto detto prima, i docenti-formatori valutano, sulla base delle modalità ritenute più opportune (questionari, esercizi, interviste), le competenze acquisite dai singoli partecipanti.

Il livello di apprendimento viene solitamente codificato per ciascun partecipante in una scala da un valore minimo ad un valore massimo (per esempio da 0 a 5). Per queste azioni viene quindi rilasciato un Attestato (per esempio in Emilia Romagna si parla di Attestato Parlante) o una Scheda delle Competenze (Scheda Conoscenze Capacità), dispositivi di certificazione rilasciati dall’organismo realizzatore, come previsto dal piano e come approvato e validato dal Comitato Paritetico di Pilotaggio.

Dalla casistica a disposizione, si è rilevato che sono state realizzate prove di verifica finali per valutare il livello di acquisizione delle competenze (livello di raggiungimento dei risultati) con l’Attestato (prima citato) con esito delle prove e delle verifiche di apprendimento del partecipante (che in questo modo vede

formalizzato il suo livello di apprendimento); con la Scheda delle Competenze, che, laddove esistente, descrive le competenze acquisite correlate ad una qualifica regionale.

E' ricorrente, nei 30 piani analizzati, che, a tutti i partecipanti che hanno frequentato per una percentuale pari o superiore al 65% (valore medio tra i diversi dati a disposizione) è stato rilasciato un **attestato di frequenza**. Ai partecipanti che hanno frequentato per una percentuale pari o superiore al 65% delle ore previste dal corso e che hanno superato il test finale di apprendimento è stato rilasciato **l'Attestato** e la **Scheda della Competenze** che riportano l'indicazione delle competenze acquisite dal lavoratore.

Qualità del sistema della bilateralità

Preme riportare una breve ma importante riflessione rispetto alla questione del livello della qualità del sistema bilaterale. Riflessione che scaturisce sia dalla lettura dei contenuti dei questionari, sia dall'esperienza sul campo.

I Fondi Interprofessionali, nascendo e alimentandosi da accordi interconfederali e da pratiche quotidiane di condivisione, di monitoraggio, di diffusione, di promozione, di valutazione, di analisi dei fabbisogni prima e d'impatto poi, non possono prescindere da quanti progressi il Sistema della Bilateralità per la Formazione Professionale abbia fatto. Purtroppo, dalla sperimentazione si evince che il vero **“assente”** o, quanto meno, il **meno “presente”** nel sistema dei Fondi Interprofessionali è proprio un pieno, efficace, utile, trasparente, virtuoso concetto di bilateralità. Qualche esempio che dia valore a quanto emerso:

- i. Se bilateralità esiste, c'è in alcune fasi del ciclo di vita di un piano formativo e, soprattutto, non in quelle più onerose e virtuose.
- ii. Il concetto di bilateralità viene inteso in alcune fasi come una mera formalità e spesso viene tradotta in sciocca burocrazia che umilia il ruolo importante di co-decisore a quello di notaio **“stupido”**.
- iii. La partecipazione al processo virtuoso della formazione continua vede quasi sempre (oltre il 90% dei casi) le Parti Sociali come gregari e non

come propulsori di una promozione e diffusione della cultura della formazione continua (ed il Sindacato in particolar modo tende a rappresentare l'ultimo dei gregari).

- iv. La trasparenza del sistema in tutte le sue componenti, ma, soprattutto, la conoscenza di questa importantissima leva (la disponibilità di concorrere nella selezione ed individuazione delle più adeguate azioni formative per i lavoratori di aziende in stato di salute o in stato di crisi) è fortemente trascurata dal Sindacato che, nella migliore delle ipotesi, sottoscrive accordi di formazione in casi di ristrutturazioni e di lavoratori in cassa integrazione.
- v. La formazione continua, come processo virtuoso che rafforzi le competenze dei lavoratori per garantirne la loro occupabilità e metta in condizione le aziende di rafforzare la loro competitività, è tuttora un sogno non ancora realizzato (non soltanto perché emerso dall'analisi e dalla quotidianità).

CONCLUSIONI

I Fondi Interprofessionali per i lavoratori dipendenti sono troppi e il Ministero del Lavoro che li deve autorizzare non ha una strategia per una valutazione ex ante delle domande. I Fondi per i lavoratori dipendenti sono 16 (al netto di 2 Fondi recentemente messi in liquidazione) e 3 che sono i Fondi per dirigenti. Dei Fondi per i lavoratori, secondo i dati del XIV Rapporto sulla Formazione Continua, 8 hanno meno di 200.000 dipendenti associati e questa non è una valutazione di merito dei Fondi è solo una constatazione numerica.

Il Ministero dovrebbe opportunamente adottare un criterio di autorizzazione di nuovi Fondi basato su un target minimo di adesioni da raggiungere in un determinato lasso di tempo, trascorso il quale senza che l'obiettivo sia stato raggiunto, l'autorizzazione viene revocata e gli associati passano ad altro Fondo secondo una libera scelta. Ma anche le Parti Sociali debbono assumersi le proprie responsabilità e cominciare a pensare ad una riduzione dei Fondi con contestuale riorganizzazione degli stessi.

La numerosità dei Fondi, e il principio della portabilità, creano effetti perversi. È vero che la portabilità è nata per stimolare la qualità delle prestazioni, infatti l'impresa può scegliere il Fondo più efficiente, quello che ha la migliore offerta formativa, che offre servizi di qualità. Ma questa è solo una parte della verità; molti dei Fondi più piccoli fanno dumping associativo con offerte non trasparenti, stabiliscono patti consociativi con intermediari di adesioni e in sostanza mercanteggiano. Tutti conoscono questi comportamenti ma nessuno li sanziona [Scarzanella 2014].

Su alcuni punti la legge istitutiva dei Fondi è inapplicata. Ci si riferisce **all'Osservatorio sulla Formazione Continua**, luogo di confronto fra Istituzioni

(Ministero e Regioni), Parti Sociali e Fondi. Risulta che l'Osservatorio si sia riunito una sola volta in 10 anni. È necessario ribadire che in tema di formazione continua serve un tavolo di coordinamento; sulla formazione, si deve giungere ad avere un sistema pubblico che opera agganciato al "canale privato" (anche per la programmazione Fse 2014-2020). Non è più possibile sprecare energie e risorse che sono già scarse. Bisogna pensare a sistemi che finanziano politiche attive del lavoro (la cui titolarità anche nel Jobs Act rimane alle Regioni) in coordinamento con politiche formative finanziate dai Fondi.

Appare singolare, comunque, che nel disegno di legge delega conosciuto come Jobs Act, sia presente la parola formazione solo a proposito dei lavoratori in cassa integrazione. Uguale riflessione dovrebbe nascere dall'Accordo Stato-Regioni e dalle relative **"Linee Strategiche di intervento in ordine ai servizi per l'apprendimento permanente e all'organizzazione delle reti territoriali"**, in cui non è chiaro quale ruolo giocano i Fondi Interprofessionali. Le costituenti Reti Territoriali sono una infrastruttura decisiva, che dovrebbe votarsi a colmare il gap conoscitivo e di competenze della nostra popolazione adulta; eppure il legislatore non ha previsto l'apporto dei Fondi Interprofessionali, che invece finanziano la formazione degli adulti in condizione lavorativa.

I Fondi raccolgono una enorme mole di dati su tutte le attività finanziate per obbligo ministeriale che, successivamente, devono essere consegnati all'Isfol; i Fondi hanno dovuto impostare i propri sistemi informativi anche rispettando questa esigenza, e per ottenere tali dati chiedono la collaborazione delle imprese e degli Enti formativi; tuttavia bisogna dire che il ritorno informativo che i Fondi ne ricavano è modesto soprattutto per quanto riguarda la comparazione dei "comportamenti" dei Fondi stessi. In sostanza un Fondo analizza e studia i propri dati ma non ha benchmark con cui confrontarli. Quindi il Rapporto sulla Formazione Continua che redige annualmente l'Isfol sui Fondi potrebbe essere migliorato, e di molto, con beneficio per le decisioni che debbono prendere i Consigli di Amministrazione dei

Fondi. Per non parlare delle informazioni che potrebbero tornare utili alle Parti Sociali che in tante fasi del processo della formazione finanziata sono chiamate in causa.

Balza subito in evidenza una domanda cruciale: i Fondi Interprofessionali servono?

Da quanto emerso dai singoli attori del sistema, sembrerebbe proprio di sì. Se si guarda invece l'intero sistema con gli attori al suo interno, si percepisce invece un livello di insoddisfazione generalizzato e di constatazione di un potenziale non ancora espresso.

I Fondi hanno esteso inequivocabilmente le pratiche della formazione continua alle micro e piccole imprese; si consideri che un'impresa con 10 dipendenti che applica un contratto di lavoro 'medio' versa al Fondo in un anno 500 euro. Con questa cifra non potrebbe spersarsi alcuna attività formativa. Solo con le risorse che mettono a disposizione i Fondi attraverso una politica equitativa e redistributiva, questa categoria di imprese può accedere a pratiche di formazione continua. E quindi l'allargamento alle piccole e medie imprese denota un'altra caratteristica dei Fondi, la funzione redistributiva delle risorse con criteri di solidarietà e mutualità. Ma in termini di qualità allocativa equitativa non vale solo il criterio della dimensione d'impresa, vanno infatti considerate anche le dinamiche settoriali e territoriali.

Si ha l'impressione che a dieci anni dalla operatività dei Fondi la concertazione dei piani rimanga un: "anello debole". In molti casi appare ancora come una pratica burocratica invece che fulcro delle politiche di formazione dell'impresa. I Fondi indirizzano la formazione verso contenuti ritenuti cruciali e che supportano il contrasto al ciclo economico negativo. Il riferimento più rilevante è delle decine di milioni che i Fondi hanno assegnato dal 2009 in poi per la formazione dei lavoratori in ammortizzatori sociali di imprese in crisi. Una quantità di risorse da non ritenere

trascurabile, in relazione alle risorse versate ai Fondi, sono una cifra rilevante, poiché si è mantenuta comunque stabile l'ordinaria quantità di finanziamenti concessi alle aderenti. A queste risorse vanno aggiunte altre risorse che hanno finanziato la riqualificazione di lavoratori che altrimenti avrebbero perso il lavoro.

Una riflessione sulle più generali politiche attive del lavoro in Italia: un tema cruciale che sino ad oggi non ha trovato un'adeguata considerazione. Non si contrasta la disoccupazione con la cassintegrazione, questo è un intervento di politica passiva che serve a lenire gli effetti negativi del ciclo, ma non a sviluppare nuove politiche che generano occupazione. Il Jobs Act propone sia la riforma dei servizi dell'impiego sia l'istituzione di un'Agenzia nazionale dell'impiego; certamente delle novità nel panorama degli ultimi anni ma si potrebbe osservare che occorrerebbe una visione più ampia ed ambiziosa, una collaborazione più stringente e più strutturata tra i diversi operatori del mondo del lavoro, comprese le Parti Sociali ed i Fondi Interprofessionali. Ad esempio i Fondi finanziano esclusivamente la formazione dei lavoratori occupati, e ciò è un limite, anche se dovuto, perché sono i lavoratori a versare lo 0,30%; per contrastare la disoccupazione occorrono anche attività congiunte e coordinate tra diversi operatori: Regioni, Servizi per l'impiego, i Ministeri economici oltre quello del Lavoro, Parti Sociali e Fondi. In questo modo i Fondi potrebbero finanziare la formazione per l'occupazione ed altri soggetti potrebbero intervenire con altri strumenti e "pezzi" delle politiche del lavoro.

I Fondi suppliscono alle inadeguatezze delle politiche formative proprie delle Istituzioni pubbliche. I Fondi sono più "vicini" ai destinatari (imprese e lavoratori), mentre le Istituzioni pubbliche debbono pensare a politiche più generaliste che coinvolgono l'insieme di soggetti imprenditoriali e delle tipologie di lavoratori. In sostanza i Fondi in virtù delle Parti Sociali che le compongono, riescono a mirare gli interventi formativi che finanziano, conoscono i fabbisogni formativi dei propri associati e sono strutturati per offrire ai propri beneficiari canali di finanziamento

specifici e variegati basati sulla domanda, nonché, in collaborazione con il mercato dell'offerta, il più ampio ventaglio di tematiche formative.

I Fondi aiutano ad aggregare la domanda di formazione e quindi a ridurre i costi di agenzia per l'accesso alle risorse della formazione per singola impresa. I Fondi per raggiungere questo obiettivo utilizzano diverse tecnologie allocative; nell'ambito del Conto Formativo, con i Conti Formativi Aggregati e di Gruppo, del Conto di Sistema, del Conto Formazione, ecc.; nell'ambito degli Avvisi con l'incentivazione accentuata dei piani pluriaziendali, territoriali e settoriali. E' questione di non poco conto sia dal punto di vista delle imprese di piccole dimensioni sia dal punto di vista dei Fondi. Ma non è solo una questione di costi: i corsi pluriaziendali servono ad avvicinare imprese che hanno lo stesso fabbisogno formativo ed a creare sinergie e reti di relazioni che possono estendersi anche dopo il momento formativo.

I Fondi contribuiscono a fare formazione per l'innovazione e innovare le pratiche formative. In sostanza un regolatore di risorse quali è il Fondo, qualificato e specializzato, produce effetti rilevanti sia sulla formazione che sulle modalità formative. Va detto che la formazione per l'innovazione è sì prioritaria ma sempre nell'ambito di ben riscontrati fabbisogni aziendali e, per dirla banalmente, non deve essere formazione per l'innovazione purchessia. Ovvero: la volontà del regolatore, il Fondo, deve trovare riscontro nella volontà dell'impresa e dei lavoratori. Per quanto riguarda le modalità formative, i Fondi, consentono tutte le modalità formative ed in sostanza lasciano all'impresa la determinazione del migliore mix di tecniche per raggiungere gli obiettivi di apprendimento desiderati.

Emerge qui la valutazione della capacità dell'impresa ad organizzare una formazione efficace. Come anche altri temi, si pongono all'attenzione delle Parti Sociali, che ruolo e che modalità deve avere l'apprendimento sul lavoro e il tema

della formazione dei tutor aziendali. È inoltre prioritario il tema della certificazione delle competenze sulla quale i Fondi da tempo si stanno muovendo.

I Fondi contribuiscono a qualificare il mercato dell'offerta formativa. E' ovvio che il regolatore qualificato dell'accesso alle risorse deve richiedere, per poterli offrire alle imprese, la migliore qualità dei servizi formativi, il migliore know how e costi competitivi. Quando qualcuno ripete che la formazione serve solo ai formatori, sottolinea di più le criticità del nostro sistema formativo piuttosto che il ruolo propulsivo che esso svolge a supporto dello sviluppo delle imprese e della qualificazione dei lavoratori. Nell'esperienza di diversi Fondi emerge una chiara correlazione statistica tra dimensione d'impresa e ricorso all'intermediazione delle agenzie formative; minore è la dimensione, maggiore è il peso dell'intermediazione. E' evidente che le imprese meno strutturate a svolgere attività di formazione ricorrono ad un intermediario, al quale riconoscono un costo di agenzia in cambio di un vantaggio sia economico – il finanziamento – che di contenuto – l'attività formativa. E qui va sottolineato che un compito non secondario dei Fondi Interprofessionali dovrebbe essere quello di rendere le imprese capaci di organizzare autonomamente la propria formazione attraverso politiche di servizi che il Fondo deve offrire alle imprese.

Ma anche la grande impresa ricorre in maniera non trascurabile al contributo di soggetti esterni, ai quali delega l'intero processo di gestione delle relazioni con il Fondo; qui il segno è diverso, si tratta di una decisione di make or buy; il costo di agenzia è inferiore al costo organizzativo interno e le risorse degli uffici formativi si possono dedicare attività più qualificate. Pare sia maturo il tempo per introdurre, in sede di monitoraggio dei piani finanziati dai Fondi (e alcuni si stanno già muovendo), criteri di valutazione sull'impatto e sui risultati della formazione erogata dagli enti di formazione svolta, fino a istituire un vero e proprio sistema di rating degli enti di formazione.

I Fondi Professionali, a dieci anni dalla loro nascita, propongono un'offerta di risorse, utilizzabili attraverso strumenti più o meno fruibili, ma percepiti dal soggetto erogatore di formazione come sempre più **complessi e ferruginosi** a discapito di un maggior impegno verso la qualità della formazione e di analisi della sua incidenza sul mercato del lavoro

I Fondi Interprofessionali allo stato attuale **sono troppi** e spesso, vista anche la mobilità delle aziende da un fondo all'altro, concorrenziali tra di loro. Meglio sarebbe un Sistema dei Fondi con un numero inferiore rispetto a quello attuale e più facilmente identificabile (sia in termini di univocità della scelta rispetto alle esigenze di aziende e di lavoratori, sia in termini di corrispondenza contenuto-temporale tra bisogno e tempo di soddisfazione del bisogno).

I Fondi Interprofessionali si sono sviluppati proponendo uno **sbilanciamento della conoscenza della loro potenzialità e della fruibilità**, rispetto ai titolari della loro stessa istituzione. Per meglio dire, i soggetti che principalmente hanno fatto valere la loro esperienza nel settore (gli enti di formazione) non hanno potuto realizzare un corretto sviluppo del sistema di formazione continua attraverso le risorse disponibili tramite lo 0,30%, con le Parti Sociali in maniera equa, condivisa e parimenti programmata. I soggetti principali protagonisti della partita del lifelong learning finanziata dai fondi interprofessionali più che lavorare in ottica di sistema hanno lavorato in compartimenti stagni ed in rari casi, in sottosistemi "a coppie" e al massimo "a triple", mentre sarebbe stato auspicabile un coinvolgimento equilibrato, consapevole e costante di tutti i soggetti.

Le Parti Sociali ed, in particolar modo il Sindacato, hanno perso moltissime occasioni per avere un ruolo determinante in un **Sistema equilibrato di condivisione**, programmazione, consapevolezza ed efficacia di azioni finanziate dai Fondi Interprofessionali. Per fare una semplice rappresentazione di quanto emerso, si può ipotizzare che i ruoli più attivi sono solo di due componenti dell'intero parco di

protagonisti del Sistema: per primi i **Fondi** che principalmente raccolgono le risorse e organizzano e controllano l'offerta e per secondi gli **Enti di Formazione** che utilizzano la loro competenza e a volte la loro "spregiudicatezza" per cogliere tutte le possibilità di raccolta dell'offerta. Le **Aziende**, tranne casi esemplari di approccio e alcuni altri casi di timidi tentativi di miglioramento sia culturale sia operativo, le **Parti Sociali che presiedono alle istanze in cui dovrebbero avere un ruolo di co-protagonisti**, hanno esercitato, nelle migliori delle ipotesi, un comportamento di pseudo-pianificazione (non curandosi adeguatamente dell'attuazione, del monitoraggio e della valutazione della formazione), i **Lavoratori** che, nella stragrande maggioranza dei casi subiscono e partecipano alla formazione finanziata dai Fondi Interprofessionali non cogliendo appieno il potenziale che ne potrebbe derivare (trasferibilità, certificazione delle competenze, mobilità nel mercato del lavoro, ecc.).

Esistono casi di eccellenza qua e là che vedono un sistema che opera in sinergia con tutti i protagonisti davvero concentrati e determinati per conseguire un sano, utile ed efficace sistema di lifelong learning, ma la **sconsolata considerazione è che dopo dieci anni, qualcosa in più sarebbe stato lecito aspettarsi.**

Un rilievo va fatto ed un auspicio sul ruolo delle Parti Sociali; la **bilateralità** e il **Dialogo Sociale** non devono essere soltanto delle "belle" **parole inserite negli accordi, nei testi dei contratti nazionali e nelle premesse di azioni formative.** Chi le legge e ha la possibilità poi di operare nella quotidianità e nell'esercizio del dialogo stesso, potrebbe subire uno shock incredibile nell'osservare di quanto è distante il mondo reale da quello che viene scritto negli accordi e nei vari protocolli. **Una seria e attenta azione di riorganizzazione del sistema dei Fondi Interprofessionali va fatta e va fatta subito**, sia per non disperdere il patrimonio di buone prassi finora realizzate (e ce ne sono) sia per concedere la necessaria e a più voci richiesta evoluzione di un Sistema che mostra i suoi difetti ma anche i suoi muscoli.

La considerazione finale che tutti i soggetti intervistati tramite questionario, ma anche quelli incontrati in 5 anni di attività, risiede nel fatto che essi ritengono il sistema dei Fondi un sistema che offre opportunità ma che non esprime ancora al meglio tutto il potenziale che aveva nelle sue premesse. Tale considerazione consente di tracciare una linea ben chiara che delimita la fase della crescita iniziale rispetto a quello dello sviluppo del sistema. Ebbene, considerando anche quello che “bolle in pentola” all’interno del Jobs Act, e verificando rispetto alla realtà che, meglio di altri sistemi, i Fondi Interprofessionali possono fornire risposte reali alle esigenze dei NEET, dei disoccupati over 50, degli apprendisti, oltre che dei lavoratori in forza che vogliono potenziare le loro competenze, sarebbe auspicabile che il sistema migliori dapprima **incrementando alcuni valori**: quello della **percentuale di contribuzione** (lo 0,30% è davvero una soglia minima); quello delle **aziende aderenti** ai Fondi; quello dei **lavoratori** delle aziende aderenti ai fondi **che partecipano con costanza a percorsi di formazione lungo l’arco di vita lavorativo** (in Italia un lavoratore in media lungo l’arco di vita lavorativo frequenta corsi di formazione professionale per un mese a differenza di un lavoratore tedesco che ne svolge 9 ed uno svedese che ne realizza 12). Non trascurando che servirebbe al più presto un Sistema di Certificazione delle Competenze che consenta ad aziende, lavoratori, enti formativi, fondi e parti sociali di promuovere sempre meglio attività formative utili ed efficaci.

Il ruolo svolto dai responsabili delle risorse umane e l’approccio adottato per la promozione della cultura della formazione continua, appare solido e coerente nei numeri presenti ogni anno nel rapporto Isfol (in termini di adesioni ai Fondi, di utilizzo delle risorse, di scelte di temi coerenti con il piano industriale di riferimento). In effetti, sia nell’utilizzo del canale diretto di finanziamento (per esempio il cosiddetto Conto Formazione per Fondimpresa) ma soprattutto nella partecipazione a Piani Formativi del Conto di Sistema, il ruolo di un responsabile aziendale nella pianificazione **di una strategia di lifelong learning appare davvero mortificante.**

Sono poche le realtà che presentano casi di eccellenza, e, comunque, non viene da parte del servizio gestione Risorse Umane un impulso al pieno coinvolgimento di lavoratori e di Parti Sociali nella definizione di una politica di formazione continua.

Per chiudere, ecco alcuni punti che sintetizzano quanto sviluppato nei primi tre capitoli e che riportano le considerazioni descritte in queste ultime pagine.

QUESTIONI APERTE

- A. I Fondi sono troppi e devono essere riorganizzati
- B. Le procedure devono essere semplici e abbastanza omogenee da Fondo a Fondo
- C. Il concorso delle Parti Sociali deve essere proattivo e non residuale
- D. Il dialogo sociale deve crescere ed evolvere insieme alle attività di accompagnamento, di monitoraggio, di analisi e di valutazione
- E. Il Sistema della certificazione delle competenze deve divenire al più presto funzionante e spendibile su tutto il territorio nazionale
- F. Tutti gli attori (dal lavoratore che partecipa alle lezioni di formazione, all'Ente formativo, alle aziende e alle Parti sociali a tutti i loro livelli) devono accrescere la loro consapevolezza sul ruolo fondamentale che svolgono nel sistema della Formazione Continua
- G. I Fondi Interprofessionali devono utilizzare serenamente e seriamente le risorse propedeutiche per far evolvere il dialogo sociale e la partecipazione attiva alle istanze in cui sono chiamati a partecipare
- H. A dieci anni dal loro avvio, i Fondi devono creare e rendere disponibili per gli altri attori del sistema le banche dati utili a rendere trasparente ogni istanza del ciclo di vita del piano formativo
- I.** Le risorse finanziarie messe a disposizione dai Fondi devono facilmente corrispondere (in termini di tempi, modalità, efficacia dei risultati, ecc.) alle esigenze delle imprese.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Qui sono citate tutte le fonti bibliografiche utilizzate (alcune già riportate nel testo altre invece utilizzate come riferimento generale) e gli indirizzi di alcuni siti consultati per la lettura di rapporti, statistiche, studi e ricerche di interesse per il tema della Formazione Continua e dei Fondi Interprofessionali.

Bibliografia

- *Visco - QEF 117 Banca d'Italia 2012-2013*
- *Rapporto Industria Cisl 2014*
- *Cambiamenti organizzativi [A.Cocozza 2014]*
- *Innovazione di processo e di prodotto [V. Spada – Università di Foggia – 2014]*
- *Verso un processo virtuoso della Formazione finanziata dai Fondi Interprofessionali [da Expotraining 2014]*
- *[Bilateralità e Formazione Continua – Il caso dei Fondi Interprofessionali – Bruno De Simone 2012]*
- *Le nuove competenze per rimettere in moto il lavoro [Rapporto Censis 2014]*
- *[Rapporto ISFOL 2014]*
- *Il libretto formativo e la certificazione delle competenze [B.Pigoli, E. Righetti – Riconversider 2013]*
- *Primo rapporto italiano di referenziazione delle qualificazioni al quadro europeo EQF [Isfol 2012]*
- *Fondi paritetici interprofessionali. Fonti normative ed evoluzione contrattuale dal 2008 al 2011 [P. Inglisano, P. Carraro – Cisl-Fondartigianato – Giugno 2012]*
- *La formazione per il cambiamento verso una società digitale [R. Martelloni, Franco Angeli 2011]*
- *Organizzazione e gestione delle risorse umane [G. Gabrielli, S. Profili – ISEDI – 2012]*

- *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane [A. Cocozza – F. Angeli 2012]*
- *Risorse umane. Persone, relazioni e valore [G. Costa, M. Gianecchini – McGraw-Hill 2013]*
- *Organizzazioni. Culture, modelli, governance – [A. Cocozza - F. Angeli 2014]*
- *Guida alla formazione continua [Fondimpresa – F. Angeli 2007]*
- *Lo sviluppo della formazione continua [Fondimpresa 2007]*

Sitografia

- www.fondimpresa.it [fondo interprofessionale Fondimpresa]
- www.fondartigianato.it [fondo interprofessionale Fondartigianato]
- www.fondopmi.it [fondo interprofessionale Fapi]
- www.foncoop.coop [fondo interprofessionale Foncoop]
- www.fondoforte.it [fondo interprofessionale Forte]
- www.istat.it [Istituto del sistema statistico nazionale]
- www.isfol.it [Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori]
- www.censis.it [Istituto per la Ricerca Socioeconomica italiana]
- www.bancaditalia.it [Banca Centrale Italiana]
- <http://europalavoro.lavoro.gov.it/EuropaLavoro/Partecipo/Lifelong-Learning-Programme> [Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Europa Lavoro]

APPENDICE

In quest'ultima sezione sono riportati i format dei questionari distribuiti ai 5 "attori" del sistema. I questionari, avendo coperto – non direttamente - una vasta platea di persone (oltre 1.000), sono stati realizzati con una nota di accompagnamento che riportava a ciascuno dei compilatori il contesto di riferimento e, soprattutto, l'utilizzo che sarebbe stato fatto dei contenuti dei questionari.

QUESTIONARI

Questionari utili a rilevare:

- il grado di partecipazione dei soggetti coinvolti nel ciclo di vita del piano formativo
- il livello di soddisfazione dei soggetti rispetto alle istanze in cui sono coinvolti
- le indicazioni di punti di forza e di punti di debolezza del sistema della FC e dei Fondi Interprofessionali in particolare

PREMESSA

Il processo di condivisione del percorso formativo, la qualità della partecipazione alle differenti istanze del ciclo di vita di un piano formativo, la soddisfazione rispetto a quanto implementato e le indicazioni per un'analisi SWOT dell'intero processo di formazione, hanno come obiettivo non tanto quello di definire un accordo sui contenuti o sulle modalità di gestione dell'intervento formativo, quanto quello di coinvolgere i responsabili aziendali, i referenti dei Fondi, gli Enti formativi, le rappresentanze dei lavoratori, i lavoratori stessi coinvolti nelle sessioni formative, in una valutazione di coerenza fra gli obiettivi, i contenuti e le modalità di gestione del piano formativo, verificandone la rispondenza ai fabbisogni formativi aziendali, sulla base degli strumenti utilizzati per la loro rilevazione. Pertanto, il livello e la qualità del processo di condivisione è spesso l'indicatore più rilevante del grado di efficienza e di efficacia degli interventi formativi. Così come le azioni di

diffusione dei risultati, le attività di accompagnamento e non formative di un piano completano il quadro complesso di promozione della cultura della formazione continua.

Più il processo di condivisione integra elementi reali di coinvolgimento nella gestione e nella valutazione del processo formativo, più il ruolo dei fondi interprofessionali diventa importante nella definizione delle strategie che informano i contenuti degli Avvisi e nella successiva “correzione di tiro”, rispetto alle politiche seguite nella concessione dei finanziamenti; più il processo di condivisione si limita ai soli aspetti procedurali o burocratici, meno i fondi riescono ad effettuare un controllo sostanziale sull’efficienza delle risorse spese, limitandosi agli aspetti di controllo più formale, legati alla verifica della sussistenza dei criteri e delle modalità che giustificano il finanziamento o al rispetto delle procedure e delle modalità di attuazione dei piani.

Tutto questo richiama anche le Organizzazioni sindacali ad una maggiore attenzione all’implementazione di un efficace sistema di monitoraggio e controllo dei piani formativi, nelle diverse fasi del loro ciclo di vita, tramite l’individuazione dei soggetti, dei livelli, delle procedure e delle prassi che possono contribuire a migliorare la conoscenza complessiva dei percorsi formativi, verificando ad ogni passaggio la coerenza fra gli aspetti gestionali e gli obiettivi definiti.

Ciò significa, in buona sostanza, migliorare il processo conoscitivo di quei soggetti che hanno una parte fondamentale attiva nella progettazione e poi nella gestione dei piani formativi, definendo puntualmente le modalità di relazione ed interconnessione tra questi soggetti, gli altri attori coinvolti nella gestione della formazione continua e gli organismi paritetici bilaterali che svolgono un ruolo fondamentale nell’architettura del sistema dei fondi interprofessionale (commissioni nazionali, commissioni territoriali, consulte, ecc).

INDIVIDUAZIONE E SELEZIONE DEI SOGGETTI

Tenendo conto che i soggetti coinvolti nella realizzazione dei Piani e dei progetti sono (o possono essere):

- i Fondi Interprofessionali
- gli Enti di formazione proponenti/gestori;
- le Parti sociali: le OO. SS., le Associazioni Datoriali;
- le RSU/delegati aziendali;
- le Imprese;
- i lavoratori/trici.

La selezione dei soggetti da coinvolgere si è indirizzata:

- per I Fondi Interprofessionali verso coloro che predispongono l'Avviso e seguono il tema della Formazione;
- per gli Enti di Formazione nei confronti del responsabile del Piano ed eventuali tutor d'aula;
- per le aziende: nei confronti del referente aziendale responsabile del Piano sia nel caso sia rappresentato direttamente dall'imprenditore o sia rappresentato dal responsabile del personale;
- per i lavoratori/trici: nei confronti dei destinatari degli interventi formativi;
- per quel che riguarda le parti sociali firmatarie dell'accordo è necessario tener conto dei diversi livelli coinvolti (regionali, territoriali, aziendali) ed ovviamente il Comitato di Pilotaggio;

La selezione dei soggetti è stata realizzata con l'obiettivo di mantenere il focus sugli obiettivi di fondo evitando, nel contempo, ridondanze e dispersione nella raccolta delle informazioni.

INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI DI "PARTECIPAZIONE" DEI SOGGETTI COINVOLTI;

Con riferimento ai diversi soggetti, gli indicatori cercheranno di misurare quattro caratteristiche in merito al grado di partecipazione e al livello di proposizione di miglioramenti:

1. Lo scostamento della partecipazione relativa alla condivisione "sindacale" inteso come strumento primario della bilateralità;

2. Lo scostamento della partecipazione di ogni singolo ad un raggiungimento di una finalità a livello di “Piano”;
3. La valutazione di un iter ormai standardizzato di procedure per l’utilizzo delle risorse messe a disposizione;
4. La raccolta di indicazioni di soddisfazione e di proposte di miglioramento.

Di conseguenza questi sono:

- rispetto al Fondo: conversione di disponibilità di risorse in Avviso; determinanti che influenzano la mission dell’avviso; relazioni con gli stakeholder; evoluzione degli iter;
- rispetto al lavoratore/trice destinatario/a: conoscenza dell’articolazione del Piano formative, dell’esistenza di Fondimpresa, del suo fabbisogno formativo, delle aspettative rispetto alla propria posizione lavorativa;
- rispetto all’azienda: l’efficacia (produttività; crescita organizzativa), il rapporto costi/benefici, il rapporto con l’Agenzia formativa e con le OO.SS. e le Associazioni Datoriali;
- rispetto alla Agenzia formativa: la condivisione dei vari passaggi di un piano formativo con le Parti Sociali; le modalità di progettazione e gestione;
- rispetto le Parti Sociali: qual è il loro grado di coinvolgimento in merito alle fasi salienti di un piano formativo, conoscenza delle aziende e del territorio, quali difficoltà/soluzioni si sono incontrate nel reperimento delle informazioni necessarie.

INDIVIDUAZIONE DEL CAMPIONE OGGETTO DELL’ANALISI

Per la scelta del campione oggetto dell’indagine riferito ai soggetti coinvolti nel ciclo di vita di un piano formativo, si è definito dapprima il criterio generale uniforme:

- devono essere affrontati temi comuni da parte di tutti i soggetti intervistati.

Questo criterio è stato scelto per garantire una rappresentatività di tutti i soggetti coinvolti all'interno del sistema della FC valorizzando le specificità di ciascuna sensibilità rispetto al tema stesso

STRUMENTI

Sulla base di quanto sopra descritto, gli strumenti individuati per l'analisi di caso, sono i seguenti:

- un questionario da somministrare ai referenti del Fondo Interprofessionale per focalizzare l'attenzione sul contenuto dell'Avviso e sulla sua adeguatezza rispetto alle aspettative di tutti gli altri attori del Sistema;
- un questionario da somministrare al referente aziendale per l'approfondimento delle caratteristiche più qualitative dell'azienda;
- un questionario da somministrare al referente dell'Ente di formazione;
- un questionario da somministrare ai rappresentanti delle Parti Sociali, al CPP ed al delegato sindacale;
- un questionario che consente di coinvolgere tutti i destinatari dei corsi formativi prescelti.

Tutto il materiale raccolto confluirà nel lavoro di tesi che sta svolgendo il dott. Antonello Gisotti (componente Fim-Cisl della Commissione Nazionale Formazione e Apprendistato per il settore metalmeccanico) partecipando al Master di primo livello "Politiche e Strumenti per la Direzione e Valorizzazione delle Risorse Umane" dell'università di Roma Tre, tesi dal titolo: "L'evoluzione del ruolo strategico dei Fondi Interprofessionali: criticità e punti di forza". Tesi che sarà discussa nel mese di novembre e che citerà al suo interno tutte le strutture, enti, aziende, persone che avranno contribuito alla raccolta dei dati e delle informazioni.

**SEZIONE ANAGRAFICA AZIENDALE/ENTE/FONDO/PARTE
SOCIALE/LAVORATORE**

Cognome: _____

Nome: _____

Azienda: _____

Numero di dipendenti: _____

Ruolo/Mansione svolta: _____

Corso di Formazione (corrente): _____

Piano Formativo (corrente): _____

Indirizzo di Posta Elettronica (facoltativo): _____

Settore di attività: _____

Dimensioni dell'azienda (GI, MI, PI): _____

Località dell'azienda (Sede, Cap, Provincia): _____

CCNL di riferimento (contratto collettivo nazionale applicato): _____

E' presente in azienda il sindacato: _____

Data in cui è stato compilato il questionario: _____

QUESTIONARIO PER I RAPPRESENTANTI DEI FONDI INTERPROFESSIONALI

SITUAZIONE DEL FONDO PRIMA DELLA REDAZIONE DELL'AVVISO

- 1) *Risorse disponibili:*
 - a. Fino a 10 milioni di euro
 - b. Tra i 10 e i 30 milioni di euro
 - c. Oltre i 30 milioni di euro
- 2) *Tipologia dell'esigenza che ha fatto produrre un nuovo avviso:*
 - a. Disponibilità di cassa
 - b. Esigenze manifestate dai Soci in seno al CdA e all'Assemblea
 - c. Corrispondenza tra esigenze del mercato e volontà del Fondo
- 3) *Quanti Avvisi sono attualmente in gestione:*
 - a. Tra 1 e 3;
 - b. Fino a 5;
 - c. Oltre 5;
- 4) *Per cosa si caratterizzano gli Avvisi attualmente in gestione:*
 - a. Dedicato a lavoratori e aziende in stato di crisi;
 - b. Innovazione tecnologica, di prodotto e di processo, innovazione organizzativa;
 - c. Salute e Sicurezza;
 - d. Altro (specificare)
- 5) *Come prevede che sarà la risposta al nuovo avviso?*
 - a. Le risorse disponibili saranno tutte utilizzate
 - b. Le risorse disponibili non saranno tutte utilizzate
- 6) *Per quali aspetti il Fondo che rappresenta sta rispondendo meglio di altri Fondi alle esigenze del mercato?*
 - a. _____

7) *Come intendete coinvolgere gli ATTORI del sistema prima della pubblicazione della graduatoria?*

- a. Realizzando incontri con Enti di formazione, Parti sociali, componenti del Comitato di Pilotaggio, referenti aziendali
- b. Mantenendo un canale continuo di informazione attraverso i nostri media (sito web, piattaforma, ecc.)
- c. Altro (specificare)

FASE: PRESENTAZIONE PIANI FORMATIVI RISPONDENTI ALL'AVVISO

1) *Che percezione avete nel Fondo di come le aziende partecipanti siano venute a conoscenza dell'opportunità di aderire ad un Piano Formativo?*

- a. Tramite lavoratori interni all'azienda;
- b. Tramite consulenti esterni dell'azienda;
- c. Tramite l'ente formativo che ha curato poi la gestione;
- d. Tramite l'associazione datoriale;
- e. Tramite un'organizzazione sindacale;
- f. Tramite altra azienda coinvolta nel piano;
- g. Altro (specificare)

2) *Chi rilevanza date alla reale corrispondenza tra analisi del fabbisogno rilevato al tempo "x" e quella reale al tempo "x + n (mesi) per inizio attività formative"?:*

- a. Riteniamo che il tempo trascorso sia ininfluenza;
- b. Confidiamo nella possibilità di adeguare i fabbisogni in corso di attuazione;
- c. Riteniamo che il fabbisogno muti in una percentuale accettabile;
- d. Esortiamo gli enti attuatori ad aggiornare l'analisi del fabbisogno;
- e. Altro (specificare)

3) *Dalle serie storiche accumulate, le caratteristiche dei lavoratori da mettere in formazione, rispondono pienamente ai requisiti dell'avviso?:*

- a. Gli scostamenti sono trascurabili;
- b. Tendiamo a penalizzare gli enti di formazione che non rispettano i requisiti;

- c. Tendiamo a premiare gli enti di formazione che rispettano i requisiti;
 - d. Altro (specificare)
- 4) *A parte quanto definito nell'Avviso e nelle Linee Guida, quanto tenete in considerazione i feedback derivanti dalle differenti istanze di condivisione di un Piano Formativo?*
- a. E' sufficiente che vengano rispettate le definizioni di Avviso e Linee Guida;
 - b. Abbiamo contatti frequenti con le Parti Sociali coinvolte nelle istanze di condivisione;
 - c. Interveniamo qualora dovessero giungere segnalazioni dalle Parti Sociali;
 - d. Altro (specificare)
- 5) *In caso di presenza di delegato sindacale in azienda, come verificate il suo pieno coinvolgimento?*
- a. E' sufficiente la dichiarazione aziendale;
 - b. Chiediamo di allegare verbali di incontro;
 - c. Altro (specificare)

FASE: ATTUAZIONE PIANO FORMATIVO

- 1) *Quante interazioni avete in media con un Ente Attuatore durante la realizzazione di un Piano?*
- a. Almeno una al mese;
 - b. Almeno una a settimana;
 - c. Altro (specificare);
- 2) *Durante lo svolgimento di un Piano formativo, l'Ente attuatore dimostra maturità nel rispetto delle Linee Guida*
- a. Esistono enti "esperti" e ricorrenti ed enti alle prime esperienze. Per cui necessitano per questi ultimi diversi chiarimenti;
 - b. Le Linee Guida sono intelleggibili e ciò mette gli Enti attuatori in una condizione di agibilità estrema;
 - c. Altro (specificare)

3) *Considerando i 4 principali ATTORI (Aziende, Lavoratori, Enti formativi, Parti Sociali), dovendo stabilire una gerarchia di importanza per l'interlocuzione con il Fondo, in quale ordine li collochereste?:*

a. _____

4) *Considerando i 4 principali ATTORI (Aziende, Lavoratori, Enti formativi, Parti Sociali), con chi e per quale motivo ritenete di dover migliorare il rapporto di partecipazione e di scambio durante l'attuazione di un piano formativo?:*

a. _____

5) *Considerando i 4 principali ATTORI (Aziende, Lavoratori, Enti formativi, Parti Sociali), come intendete promuovere, con attività propedeutiche, azioni di diffusione della cultura della FC e di formazione al RUOLO?:*

a. _____

6) *Come state operando per snellire i tempi burocratici delle procedure anche in piattaforma e per ridurre il tempo che trascorre tra la pubblicazione di un Avviso e la sua fase di rendicontazione? Soprattutto in considerazione che il tempo più lungo è quello che intercorre tra un fabbisogno rilevato e l'erogazione dell'attività formativa progettata?:*

a. _____

FASE: CONCLUSIONE PIANO FORMATIVO

1) *I rapporti con i sindacati/associazioni datoriali sono:*

a. Migliorati;

b. Peggiorati;

c. Costanti;

2) *Ha partecipato ad attività di diffusione dei risultati raggiunti con la formazione in questione?*

a. No;

b. Sì, partecipando a seminari di diffusione dei risultati e convegni;

c. Sì, utilizzando i canali di comunicazione del Fondo;

3) *Qual è stato il grado di interazione con i seguenti soggetti (scala da 0 a 6):*

- a. Ente di Formazione; Punteggio:_____
- b. Organizzazione sindacale; Punteggio:_____
- c. Associazione datoriale; Punteggio:_____
- d. Docenti – Tutor .- Esperti; Punteggio:_____
- e. Azienda/e Punteggio:_____
- f. Lavoratori messi in formazione; Punteggio:_____
- g. Gruppo dirigenziale preposto al monitoraggio dell'attività formativa;
Punteggio:_____

4) *Pensi ora al Fondo Interprofessionale che rappresenta, ovverossia uno strumento Bilaterale in cui vi è una condivisione di finalità ed obiettivi da parte delle Associazioni Datoriali e Sindacali sul tema della formazione continua. Per lei la Bilateralità è: (Scala valore positivo +2 +1 0 -1 -2 negativo)*

- a. Utile/Inutile Punteggio:_____
- b. Di valore/Senza valore Punteggio:_____
- c. Stimolante/Noiosa Punteggio:_____
- d. Efficiente/Inefficiente Punteggio:_____
- e. Innovativa/Obsoleta Punteggio:_____
- f. Forte/Debole Punteggio:_____
- g. Pratica/Teorica Punteggio:_____
- h. Veloce/Lenta Punteggio:_____

5) *A partire dalla sua esperienza, è possibile valutare l'efficacia della formazione?*

- a. Non è possibile valutarne oggettivamente l'efficacia;
- b. E' possibile valutarne l'efficacia solo in modo parziale; (se possibile specificare come) _____
- c. E' possibile utilizzare dei criteri di misurazione; se possibile specificare come) _____

6) *Quali gli aspetti critici che evidenzierebbe?*

- a. (Specificare)_____

b. Nessuno

QUESTIONARIO PER LE AZIENDE BENEFICIARIE DEI CORSI FORMATIVI

SITUAZIONE AZIENDALE PRIMA DEL PIANO FORMATIVO

NOMINATIVO AZIENDA:

- 1) *Dimensione azienda:*
 - a. Piccola Impresa
 - b. Media Impresa
 - c. Grande Impresa
- 2) *Presenza di rappresentanti sindacali interni all'azienda:*
 - a. No
 - b. RSA (specificare sigle)
 - c. RSU (specificare numero)
- 3) *Quale tipo di rapporto intratteneva con il sindacato/associazione datoriale:*
 - a. Mai;
 - b. Raramente;
 - c. Con una certa frequenza;
 - d. In maniera continuativa;
- 4) *Conosceva già l'opportunità di formazione continua che la sua azienda ha con Fondimpresa?*
 - a. Sì
 - b. No
- 5) *Negli ultimi 3 anni ha svolto attività formativa?*
 - a. No
 - b. Sì
 - i. Autofinanziata
 - ii. Finanziata con legge 236;
 - iii. Finanziata con FSE;
 - iv. Finanziata con i contributi di Fondi Interprofessionali;

- v. Altro (specificare)

FASE: PRESENTAZIONE PIANO FORMATIVO

1) *Come la sua azienda è venuta a conoscenza dell'opportunità di aderire ad un Piano Formativo?*

- a. Tramite lavoratori interni all'azienda;
- b. Tramite consulenti esterni dell'azienda;
- c. Tramite l'ente formativo che ha curato poi la gestione;
- d. Tramite l'associazione datoriale;
- e. Tramite un'organizzazione sindacale;
- f. Tramite altra azienda coinvolta nel piano;
- g. Altro (specificare)

2) *Chi ha rilevato l'analisi del fabbisogno:*

- a. Ente di formazione che ha curato poi la gestione;
- b. Capo reparto/ ufficio competente;
- c. L'imprenditore;
- d. Consulente esterno;
- e. Altro (specificare)

3) *Chi ha selezionato i lavoratori da mettere in formazione:*

- a. Ente di formazione che ha curato poi la gestione;
- b. Capo reparto/ ufficio competente;
- c. L'imprenditore;
- d. Consulente esterno;
- e. Altro (specificare)

4) *In caso di presenza di delegato sindacale in azienda, da chi è stato informato sul Piano Formativo?*

- a. Ente di formazione;
- b. Gruppo dirigente dell'azienda;
- c. Entrambi i soggetti sopra descritti;
- d. Altro (specificare)

- 5) *In caso di presenza di delegato sindacale in azienda, su cosa è stato informato sul Piano Formativo?*
- a. L'opportunità di fare formazione continua tramite Fondi Interprofessionali;
 - b. Le tematiche dei corsi formativi;
 - c. Le modalità della selezione dei lavoratori partecipanti ai corsi;
 - d. E stato coinvolto e non solo informato in tutti i passaggi sopra descritti;

FASE: ATTUAZIONE PIANO FORMATIVO

TITOLO CORSO:

- 1) *Il gruppo dirigenziale dell'azienda è stato coinvolto della fase della progettazione didattica ?*
- a. No, non è stato necessario;
 - b. No, non c'è stata occasione;
 - c. Sì;
- 2) *Il gruppo dirigenziale dell'azienda è stato coinvolto nell'individuazione del personale docente?*
- a. No, non è stato necessario;
 - b. No, non c'è stata occasione;
 - c. Sì;
- 3) *Ci sono stati momenti di condivisione dello stato avanzamento dell'attività con:*
- a. Dipendenti dell'azienda
 - b. Ente Formativo;
 - c. Associazione datoriale;
 - d. Organizzazione Sindacale/RSA/RSU

FASE: CONCLUSIONE PIANO FORMATIVO

- 1) I rapporti con i sindacati/associazioni datoriali sono:

- a. Migliorati;
 - b. Peggiorati;
 - c. Costanti;
- 2) *Ha iniziato/aumentato rapporti professionali con altre aziende coinvolte nel piano?*
- a. Sì
 - b. No
- 3) *Ha partecipato ad attività di diffusione dei risultati raggiunti con la formazione in questione?*
- a. No;
 - b. Sì, internamente alla mia azienda;
 - c. Sì, in un appuntamento che ha avuto una ricaduta sul mio territorio di pertinenza;
- 4) *Qual è stato il grado di interazione con i seguenti soggetti (scala da 0 a 6):*
- a. Ente di Formazione; Punteggio:_____
 - b. Organizzazione sindacale/RSU/RSA; Punteggio:_____
 - c. Associazione datoriale; Punteggio:_____
 - d. Docenti - Tutor; Punteggio:_____
 - e. Fondo Interprofessionale Punteggio:_____
 - f. Lavoratori messi in formazione; Punteggio:_____
 - g. Gruppo dirigenziale preposto al monitoraggio dell'attività formativa; Punteggio:_____
- 5) *Pensi ora al Fondo Interprofessionale che utilizza maggiormente come Fondo Formazione Paritetico Interprofessionale, ovvero sia uno strumento Bilaterale in cui vi è una condivisione di finalità ed obiettivi da parte delle Associazioni Datoriali e Sindacali sul tema della formazione continua. Per lei la Bilateralità è: (Scala valore positivo +2 +1 0 -1 -2 negativo)*
- a. Utile/Inutile Punteggio:_____
 - b. Di valore/Senza valore Punteggio:_____
 - c. Stimolante/Noiosa Punteggio:_____

d. Efficiente/Inefficiente Punteggio:_____

e. Innovativa/Obsoleta Punteggio:_____

f. Forte/Debole Punteggio:_____

g. Pratica/Teorica Punteggio:_____

h. Veloce/Lenta Punteggio:_____

6) *A partire dalla sua esperienza, è possibile valutare l'efficacia della formazione?*

a. Non è possibile valutarne oggettivamente l'efficacia;

b. E' possibile valutarne l'efficacia solo in modo parziale; (se possibile specificare come) _____

c. E' possibile utilizzare dei criteri di misurazione; se possibile specificare come) _____

7) *Quali gli aspetti critici che evidenzierebbe?*

a. (Specificare)_____

b. Nessuno

QUESTIONARIO ENTE DI FORMAZIONE

SITUAZIONE PRIMA DEL PIANO FORMATIVO

NOMINATIVO ENTE:

1) *Rispetto i fondi pubblici tipici per il finanziamento della formazione continua (legge 236, fse, etc..) i fondi interprofessionali hanno:*

- a. Reso più complicato la richiesta di finanziamento;
- b. Migliorato la qualità della domanda formativa;
- c. Non hanno aggiunto nulla;
- d. Altro (specificare)

2) *Avete già usufruito di finanziamenti derivanti da Fondi interprofessionali:*

- a. Sì;
- b. No;

3) *Avevate rapporti con le Associazioni Datoriali/Organizzazione Sindacali, prima dell'esperienza dei Fondi Interprofessionali?*

- a. Mai;
- b. Raramente;
- c. Con una certa frequenza;
- d. In Maniera Continuativa;

FASE: PRESENTAZIONE PIANO FORMATIVO

1) *Avete trovato e sensibilizzato Voi le Aziende beneficiare della formazione o sono state portate alla vostra attenzione da un altro soggetto? Nel secondo caso, da chi?*

- a. Aziende del "portafoglio" dell'ente;
- b. Aziende suggerite da altri soggetto, (specificare quali soggetto)_____

2) *Avreste avuto piacere ad avere segnalazioni su aziende interessate al progetto oppure avevate predisposto un'offerta "chiusa"?*

- a. Proposta aperta
- b. Proposta chiusa
- 3) *Da chi siete stati aiutati nella rilevazione dei fabbisogni? (scala da 0 a 6)*
- a. L'imprenditore; Punteggio:_____
- b. Capo reparto/ ufficio competente; Punteggio:_____
- c. Consulente esterno dell'azienda; Punteggio:_____
- d. Erano già in nostro possesso per via delle rilevazioni periodiche che attuiamo per le nostre aziende; Punteggio:_____
- e. Associazione Datoriale; Punteggio:_____
- f. Sindacato/RSU/RSA; Punteggio:_____
- g. Altro (specificare) Punteggio:_____
- 4) *Da chi siete stati aiutati nella selezione dei lavoratori messi in formazione? (scala da 0 a 6)*
- a. L'imprenditore; Punteggio:_____
- b. Capo reparto/ ufficio competente; Punteggio:_____
- c. Consulente esterno dell'azienda; Punteggio:_____
- d. Erano già in nostro possesso per via delle rilevazioni periodiche che attuiamo per le nostre aziende; Punteggio:_____
- e. Associazione Datoriale; Punteggio:_____
- f. Sindacato/ RSU/RSA; Punteggio:_____
- g. Altro (specificare) Punteggio:_____
- 5) *Avete cercato di coinvolgere i soggetti meno collaborativi?*
- a. No;
- b. Sì; (Specificare con che modalità ed in quali momenti):_____
- 6) *La condivisione del piano formativo è stato un momento in cui avete riscontrato delle difficoltà?*
- a. Sì;
- b. No, perché già avevamo esperienze e conoscenze pregresse;

c. No, perché il piano formativo è nato con la costante/periodica informazione alle parti sociali;

7) *I soggetti che condividevano i piani formativi erano ben informati sui Fondi Interprofessionali: (scala da 0 a 6)*

a. Associazione Datoriali Territoriali/Settoriali

b. Organizzazione Sindacali Territoriali/Settoriali

c. RSU/RSA

FASE: ATTUAZIONE PIANO FORMATIVO

1) *Il Comitato di Pilotaggio ha dato indicazioni utili al raggiungimento degli obiettivi?*

a. Sì, (Specificare quali)

b. No, ma ha permesso il raggiungimento degli obiettivi grazie all'adeguamento dei corsi formativi rispetto alle nuove priorità delle Aziende ed all'introduzione di nuove aziende interessate ai percorsi formativi approvati;

c. No.

2) *Quali indicazioni si sarebbe aspettato o comunque avreste ritenuto utili dal CPP - se alla domanda precedente avete risposto b) oppure c)?*

a. _____

3) *Avete inteso il piano formativo come un aggregato di azioni formative principalmente a carattere aziendale o avete cercato di dare un carattere di "sistema" che interessasse e il settore metalmeccanico e i territori coinvolti?*

a. Solo ricaduta puntuale nella singola azienda;

b. Ricaduta anche di "sistema" (Specificare come sia stato assicurato questo obiettivo)

FASE: CONCLUSIONE PIANO FORMATIVO

- 1) *Avete incontrato difficoltà nel rapporto con le parti sociali?*
 - a. No; (specificare perché no)
 - b. Sì; (specificare quali)
- 2) *Avete organizzato attività di diffusione dei risultati raggiunti con la formazione in questione?*
 - a. No;
 - b. Sì, internamente alle singole aziende;
 - c. Sì, in un appuntamento che ha avuto una ricaduta sul territorio di pertinenza;
- 3) *Se Sì, chi è stato coinvolto?*
 - a. Organizzazioni Sindacali;
 - b. Associazione Datoriali;
 - c. Partner/Enti di Formazione;
 - d. CPP;
 - e. Aziende Beneficiarie;
 - f. Aziende Non Beneficiarie;
 - g. RSU/RSA
 - h. Altro (Specificare)
- 4) *Qual è stato il grado di interazione con i seguenti soggetti (scala da 0 a 6):*
 - a. Aziende Beneficiarie; Punteggio:_____
 - b. Organizzazione sindacale/RSU/RSA; Punteggio:_____
 - c. Associazione datoriale; Punteggio:_____
 - d. Docenti - Tutor; Punteggio:_____
 - e. Fondimpresa; Punteggio:_____
 - f. Lavoratori messi in formazione; Punteggio:_____
 - g. Gruppo dirigenziale preposto al monitoraggio dell'attività formativa;
Punteggio:_____
- 5) *Pensi ora a Fondimpresa come Fondo Formazione Paritetico Interprofessionale, ovvero sia uno strumento Bilaterale in cui vi è una condivisione di finalità ed obiettivi da parte delle Associazioni Datoriali e Sindacali sul tema della*

formazione continua. Per lei la Bilateralità è: (Scala valore positivo +2 +1 0 -1 -2 negativo)

- a. Utile/Inutile Punteggio:_____
- b. Di valore/Senza valore Punteggio:_____
- c. Stimolante/Noiosa Punteggio:_____
- d. Efficiente/Inefficiente Punteggio:_____
- e. Innovativa/Obsoleta Punteggio:_____
- f. Forte/Debole Punteggio:_____
- g. Pratica/Teorica Punteggio:_____
- h. Veloce/Lenta Punteggio:_____

6) *A partire dalla sua esperienza, è possibile valutare l'efficacia della formazione?*

- a. Non è possibile valutarne oggettivamente l'efficacia;
- b. E' possibile valutarne l'efficacia solo in modo parziale; (se possibile specificare come) _____
- c. E' possibile utilizzare dei criteri di misurazione; se possibile specificare come) _____

7) *Quali gli aspetti critici che evidenzierebbe?*

- a. (Specificare) _____
- b. Nessuno

**QUESTIONARIO ASSOCIAZIONE DATORIALE/ORGANIZZAZIONE
SINDACALE/RSU/RSA/DELEGATO SINDACALE/ CPP**

SITUAZIONE PRIMA DEL PIANO FORMATIVO

NOMINATIVO:

CARICA RICOPERTA:

RUOLO RICOPERTO NEL PIANO FORMATIVO:

1) *Quanto tempo, nel suo lavoro abituale, ricopre la tematica della formazione continua?*

- a. Mai;
- b. Raramente;
- c. Con una certa frequenza;
- d. In maniera continuativa;

2) *Ha avuto già esperienze di condivisione e/o monitoraggio di piani formativi corrispondenti ad Avvisi di Fondi Interprofessionali?*

- a. Per niente;
- b. Poche;
- c. Abbastanza;
- d. Molte;

3) *Esiste una “procedura” indicata dall’organizzazione di riferimento in merito al comportamento ed ai requisiti minimi nella condivisione e monitoraggio del piano?*

- a. Sì, in modo chiaro;
- b. Sì, in modo abbastanza chiaro;
- c. Sì, ma in modo poco chiaro;
- d. No, per nulla.

FASE: PRESENTAZIONE/ATTUAZIONE PIANO FORMATIVO

- 1) *In che fase del piano formativo siete venuti a conoscenza del Piano?*
 - a. Analisi del Fabbisogno nelle aziende beneficiarie prima della presentazione del piano;
 - b. Selezione dei lavoratori messi in formazione prima della presentazione del piano;
 - c. Condivisione del Piano utile alla presentazione a Fondimpresa;
 - d. Comitato di Pilotaggio;
 - e. Gestione operativa/docenza/Tutoraggio del corso di formazione in corso di attuazione;
 - f. Eventi per la divulgazione dei risultati raggiunti;
- 2) *In quali fasi del piano formativo siete stati coinvolti?*
 - a. Analisi del Fabbisogno nelle aziende beneficiarie prima della presentazione del piano;
 - b. Selezione dei lavoratori messi in formazione prima della presentazione del piano;
 - c. Condivisione del Piano utile alla presentazione al Fondo;
 - d. Comitato di Pilotaggio;
 - e. Gestione operativa/docenza/Tutoraggio del corso di formazione in corso di attuazione;
 - f. Eventi per la divulgazione dei risultati raggiunti;
- 3) *Nella fasi in cui non siete stati chiamati in causa, pensate di avere argomentazioni che dovrebbero interessare l'ente di formazione utili a raggiungere livelli di efficienza e di efficacia maggiori?*
 - a. Analisi del fabbisogno "grezzo" dei lavoratori dipendenti di alcune aziende coinvolte;
 - b. Individuazione di altri lavoratori che necessitano di pari opportunità formative;

- c. Contatti tra i lavoratori selezionati per individuare meglio i Gap formativi da colmare;
- d. Altre Aziende del settore che sarebbero interessate a percorsi formativi analoghi;
- e. Indicazioni su eventuali tutor o codocenti aziendali/esterni che sappiano integrare al meglio i corsi formativi;
- f. Altro
(Specificare) _____

4) *Siete a conoscenza delle realtà aziendali/territori chiamati/e in causa con il piano formativo?*

- a. Sì;
- b. No, ma ho strutturato una comunicazione con chi è presente in queste realtà, (specificare come)
- c. No, ma sono in grado, tramite le informazioni che mi sottopongono, di farmi un'idea di ciò che accade;
- d. No, ed avrei, in generale, necessità di avere ulteriori informazioni (specificare da chi avere queste informazioni e quali informazioni richiedere)

5) *Ritenete che il Piano (o i progetti) in corso di realizzazione finanziati dal Fondo rispondano adeguatamente alle esigenze formative dei lavoratori dell'impresa?*

- a. Per niente;
- b. Poco;
- c. Abbastanza;
- d. Molto;
- e. Non sono in grado di esprimere un giudizio a riguardo;

FASE: CONCLUSIONE PIANO FORMATIVO

1) *Avete incontrato difficoltà nel rapporto con altri soggetti coinvolti nel ciclo di vita del piano?*

- a. No; (specificare perché no)
- b. Sì; (specificare quali)

2) *Avete partecipato ad attività di diffusione dei risultati raggiunti con la formazione in questione?*

- a. No;
- b. Sì, internamente alle singole aziende;
- c. Sì, in un appuntamento che ha avuto una ricaduta sul territorio di pertinenza;

3) *Qual è stato il grado di interazione con i seguenti soggetti (scala da 0 a 6):*

- a. Aziende Beneficiarie; Punteggio:_____
- b. Ente di Formazione; Punteggio:_____
- c. Associazione datoriale; Punteggio:_____
- d. Docenti - Tutor; Punteggio:_____
- e. Fondimpresa; Punteggio:_____
- f. Lavoratori messi in formazione; Punteggio:_____
- g. Gruppo dirigenziale preposto al monitoraggio dell'attività formativa; Punteggio:_____

4) *Pensi ora al Fondo Interprofessionale come Fondo Formazione Paritetico Interprofessionale, ovvero sia uno strumento Bilaterale in cui vi è una condivisione di finalità ed obiettivi da parte delle Associazioni Datoriali e Sindacali sul tema della formazione continua. Per lei la Bilateralità è: (Scala valore positivo +2 +1 0 -1 -2 negativo)*

- a. Utile/Inutile Punteggio:_____
- b. Di valore/Senza valore Punteggio:_____
- c. Stimolante/Noiosa Punteggio:_____
- d. Efficiente/Inefficiente Punteggio:_____
- e. Innovativa/Obsoleta Punteggio:_____
- f. Forte/Debole Punteggio:_____

g. Pratica/Teorica Punteggio:_____

h. Veloce/Lenta Punteggio:_____

5) *A partire dalla sua esperienza, è possibile valutare l'efficacia della formazione?*

a. Non è possibile valutarne oggettivamente l'efficacia;

b. E' possibile valutarne l'efficacia solo in modo parziale; (se possibile specificare _____ come)

c. E' possibile utilizzare dei criteri di misurazione; se possibile specificare come) _____

6) *Quali gli aspetti critici che evidenzierebbe?*

a. (Specificare)_____

b. Nessuno

QUESTIONARIO RIVOLTO AI LAVORATORI MESSI IN FORMAZIONE

SITUAZIONE PRIMA DEL PIANO FORMATIVO

ANAGRAFICA

- 1) *Sesso*
 - a. Maschio
 - b. femmina
- 2) *Anno di nascita*
- 3) *Nazionalità*
 - a. Italiana
 - b. Paese dell'Unione Europea
 - c. Paese extra Unione Europea
- 4) *Titolo di studio*
 - a. Nessun titolo
 - b. Licenza elementare
 - c. Licenza media inferiore
 - d. Diploma di scuola professionale (2-3 anni)
 - e. Diploma di scuola media superiore
 - f. Post diploma o laurea breve
 - g. Laurea
 - h. Diploma post-universitario

IL PERCORSO PROFESSIONALE

- 1) *A che età ha cominciato a lavorare?*
 - a. da 14 a 18 anni
 - b. da 19 a 24
 - c. da 25 a 29
 - d. da 30 a 39
 - e. da 40 a 49

- f. oltre i 50
- 2) *Ha svolto altri lavori prima dell'attuale?*
 - a. Si
 - b. No
- 3) *Sempre nello stesso settore?*
 - a. Si
 - b. No

CARATTERISTICHE DEL LAVORO ATTUALE

- 1) *Da quanto tempo lavora nell'attuale azienda?*
 - a. Da meno di 1 anno
 - b. Da 1 a 2 anni
 - c. Da 2 a 5 anni
 - d. Da 6 a 10 anni
 - e. Oltre i 10 anni
- 2) *Qual è il suo attuale contratto/rapporto di lavoro?*
 - a. A tempo indeterminato a tempo pieno
 - b. A tempo indeterminato part-time
 - c. A tempo determinato a tempo pieno
 - d. A tempo determinato part-time
 - e. Apprendista
 - f. Stage/Formazione lavoro
 - g. Contratto a progetto
 - h. Altro (specificare)
- 3) *Qual è la sua qualifica professionale attuale?*
 - a. Apprendista
 - b. Operaio/a comune
 - c. Operaio/a specializzato/a
 - d. Impiegato/a amministrativo/a
 - e. Impiegato/a tecnico/a

- f. Capo reparto/ufficio
 - g. Quadro
 - h. Dirigente
 - i. Altro (specificare)
- 4) *Quanti passaggi di livello/categoria ha avuto dall'assunzione ad oggi?*
- a. Nessuno
 - b. Uno
 - c. Due
 - d. Tre
 - e. Più di tre
- 5) *Se il suo inquadramento e/o la sua retribuzione sono migliorati dopo l'assunzione, questo è dovuto a: (massimo due risposte)*
- a. Non ci sono stati miglioramenti
 - b. La formazione scolastica
 - c. La partecipazione a corsi di formazione professionale
 - d. L'esperienza pratica e la professionalità acquisite
 - e. La contrattazione aziendale del sindacato
 - f. Le mie richieste di aumento di stipendio fatte all'azienda
 - g. Gli scatti di anzianità ed altri automatismi previsti dal contratto nazionale
- 6) *Quanto tempo occorre per imparare bene il suo lavoro attuale?*
- a. Qualche giorno
 - b. Poche settimane
 - c. Da 1 a 3 mesi
 - d. Da 4 a 12 mesi
 - e. Oltre 1 anno
- 7) *Come ha acquisito le attuali competenze professionali? (massimo due risposte)*
- a. Tramite autoformazione, apprendimento scolastico
 - b. Tramite corsi professionalizzanti, di formazione al lavoro, ecc
 - c. Tramite la formazione fatta nell'impresa in cui lavoro

- d. Tramite l'esperienza/affiancamento fatti in questa o altre imprese
- 8) *Nell'azienda in cui lavora a quante giornate di formazione / aggiornamento / riqualificazione ha partecipato complessivamente nel corso degli ultimi due anni, a parte questa ultima?*
- a. Nessuna
 - b. Da mezza giornata a una giornata
 - c. Da 2 a 5 giornate
 - d. Da 6 a 10 giornate
 - e. Oltre le 10 giornate
- 9) *Come è organizzato il suo lavoro?*
- a. E' un lavoro individuale con contenuto stabilito da altri
 - b. E' un lavoro individuale con un buon grado di autonomia
 - c. E' un lavoro individuale con elevata autonomia
 - d. Lavoro in linea o alla catena di montaggio
 - e. Lavoro con altri e abbiamo una buona autonomia nell'organizzare il lavoro
 - f. Lavoro con altri ma con scarso grado di autonomia nell'organizzare il lavoro

VALUTAZIONI SUL CORSO DI FORMAZIONE A CUI STA PARTECIPANDO

- 1) *Come ha saputo dell'attuale corso di Formazione (massimo due risposte)*
- a. La Rsu mi ha informato di questa opportunità negoziata con l'azienda
 - b. sono stato informato dal mio superiore
 - c. ho trovato l'informazione sulla bacheca aziendale
 - d. ho trovato l'informazione sulla bacheca sindacale
 - e. sono stato chiamato a parteciparvi dall'Ufficio del personale
 - f. era coinvolto tutto il mio ufficio/reparto/settore. Ne eravamo a conoscenza tutti
 - g. Altro (specificare)
- 2) *Ritiene importante parteciparvi? (tutte le risposte che si ritengono necessarie)*
- a. Sì, era una competenza che mi mancava;

- b. Sì, perché l'azienda sta introducendo nuove tecnologie che necessitano di nuove competenze;
- c. Sì, è stata contrattata una nuova modalità organizzativa che comporta nuove competenze;
- d. Sì, l'azienda sta crescendo era necessario migliorare la qualità della produzione/servizi
- e. Sì, era tanto che non partecipavo ad attività di formazione e sentivo la necessità di aggiornarmi;
- f. Sì, è sempre importante migliorare le proprie competenze;
- g. No, perché non riesco a vederne la necessità
- h. No, perché il corso avrebbe dovuto affrontare altri temi/argomenti
- i. No, perché non ci stanno insegnando niente di nuovo;
- j. No, perché il corso è troppo teorico e non riesco a vederne l'utilità pratica
- k. No, perché il corso non prevede una parte di verifica pratica;
- l. Altro (specificare)

LE PROSPETTIVE ALLA CONCLUSIONE DELLA ATTIVITÀ FORMATIVA

1) Cosa si aspetta alla fine di questo corso di formazione? (tutte le risposte che si ritengono necessarie)

- a. Mi aspetto un miglioramento della mia posizione in azienda sia per quel che riguarda la mia mansione che la mia retribuzione;
- b. Mi aspetto un miglioramento della organizzazione del lavoro e quindi delle mie condizioni di lavoro;
- c. Mi aspetto, attraverso l'introduzione di nuove tecnologie, un alleggerimento della fatica fisica
- d. Mi aspetto una crescita delle capacità produttive dell'impresa e quindi la stabilità del mio posto di lavoro
- e. Altro (specificare)

2) *Se dovesse proporre Lei il prossimo corso di formazione professionale, alla luce delle sue conoscenze dell'azienda e delle sue competenze, quale argomento sceglierebbe?*

a.

3) *Pensa che le conoscenze acquisite con questo corso sia spendibile:*

a. Solo nell'azienda in cui lavoro;

b. Presso tutte le aziende dello stesso settore;

c. Anche presso altre aziende di altri settori;

4) *Quali sono i punti di debolezza e i punti di forza che evidenzierebbe rispetto a questa attività di formazione?*

a. Punti di forza

b. Punti di debolezza

Master di I livello

POLITICHE E STRUMENTI PER LA DIREZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Direttore:
Prof. **Antonio Cocozza**

L'evoluzione del ruolo strategico dei Fondi Interprofessionali: criticità e punti di forza

Antonello Gisotti

Relatore: Ch.mo Prof. Antonio Cocozza

Anno Accademico 2013/2014
Roma, 21 Novembre 2014