

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO
Dottorato di Ricerca (ciclo XXVII) in Studi del Lavoro
Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali



LA BILATERALITA' PER LO SVILUPPO DELLA FORMAZIONE CONTINUA:
UN INTERVENTO PER FAR CRESCERE LE COMPETENZE MANAGERIALI
DELLE PMI MILANESI

Relatore: Prof. Gabriele Ballarino

Tesi di dottorato di:

Paola Carla Gajo

INDICE

Introduzione	pag. 3
Capitolo 1 – Dal capitale umano ai sistemi di finanziamento della formazione aziendale	
1.1 – La teoria del capitale umano e le politiche per la formazione	pag. 7
1.2 – La formazione come bene collettivo e il ruolo delle Parti Sociali	pag. 10
1.3 - Chi paga i costi della formazione	pag. 13
1.4 - I benefici della formazione continua	pag. 14
1.5 - La domanda di risorse umane nelle strategie aziendali	pag. 17
1.6 - Le relazioni industriali della formazione	pag. 21
1.7 - La formazione continua in Italia: il ruolo della bilateralità	pag. 26
1.8 - Gli strumenti per il finanziamento della formazione continua	pag. 31
1.9 – I Fondi paritetici interprofessionali	pag. 36
1.9.1 - Origine dei Fondi interprofessionali	pag. 38
1.9.2 - I Fondi interprofessionali in Italia: la situazione attuale	pag. 43
1.10 - I Fondi interprofessionali di Confindustria	pag. 49
1.10.1 – Fondimpresa	pag. 49
1.10.2 – Fondirigenti	pag. 58
1.11 - Questioni aperte	pag. 61

Capitolo 2 – La formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali

2.1 – Un quadro della formazione erogata nelle imprese italiane	pag. 65
2.2 – Le competenze manageriali per il successo aziendale	pag. 72
2.3 – Le competenze manageriali nelle piccole e medie imprese	pag. 77
2.4 - Verso un nuovo modello di formazione nelle piccole e medie imprese	pag. 84
2.5 - La formazione manageriale nelle piccole e medie imprese	pag. 92

Capitolo 3 – Il progetto “T.I.M.E. - Training Innovation Management Experience - PMI”

3.1 – La premessa del progetto	pag. 97
3.2 - Le fasi del progetto	pag.102
3.3 - L’avvio del progetto	pag.105
3.4 - Le imprese coinvolte	pag.107
3.5 - Dall’analisi dei fabbisogni alla costruzione dell’offerta formativa	pag.113
3.6 - La formazione erogata	pag.116
3.7 - I risultati prodotti	pag.121
3.8 – Un confronto tra la formazione standard e la formazione erogata nel progetto	pag.125

Conclusioni	pag.133
--------------------	---------

Allegati	pag.143
-----------------	---------

Bibliografia	pag.159
---------------------	---------

Introduzione

Negli ultimi anni le ampie trasformazioni globali hanno fatto evolvere la struttura economica e sociale verso la dimensione post-industriale. La centralità dei servizi rispetto al manifatturiero ha determinato l'aumento della richiesta di personale con alte qualifiche professionali e il relativo declino dei lavoratori con competenze di livello basso, l'innovazione tecnologica fa crescere la competitività nella ricerca di differenziazione e personalizzazione dei prodotti, la comunicazione è diventata prioritaria, il capitale non si qualifica più solo in risorse monetarie e strumentali ma la forza di una società è diventato il capitale umano (Bell D., 1973). Nell'attuale scenario socioeconomico, il fattore più critico per sostenere il mercato del lavoro, e l'economia in generale, è la diffusione del sapere e le risorse umane sono la leva strategica per lo sviluppo. In tal senso ha ricevuto crescente attenzione il tema della formazione continua, a partire dalla convinzione comune che la formazione sia uno degli strumenti principali per rispondere in modo efficace alle sfide poste al sistema produttivo da processi di cambiamento continui e profondi. E' proprio la consapevolezza del legame tra risorse umane e valore aziendale a spiegare l'attenzione verso la formazione manageriale. Per un'impresa una riserva di capitale umano qualificato dotato di un'adeguata formazione manageriale è la condizione più difficile da realizzare e poi da mantenere; tanto più se l'obsolescenza del sapere e delle competenze riguarda anche, e soprattutto, i livelli apicali delle professionalità aziendali. Oggi all'imprenditore si richiede la capacità di divenire "attore del cambiamento", nel senso di avere una visione chiara del business aziendale per poi connettere questa strategia all'azione. Chi opera in azienda deve essere in grado di interpretare e agire in modo rinnovato il proprio ruolo manageriale e di dotarsi di strumenti cognitivi e comportamentali adatti a operare nel nuovo contesto di mercato. Ciò è tanto più evidente per le imprese di piccole dimensioni, che costituiscono la quota maggiore del tessuto produttivo italiano e per questo le realtà che dovrebbero avere più attenzione da parte degli attori sociali (istituzioni e associazioni imprenditoriali) interessati a sostenere la competitività delle imprese.

Lo sviluppo delle competenze nelle piccole e medie imprese (PMI¹) è strettamente ancorato alle pratiche con cui le persone gestiscono i processi di lavoro. Pratiche di lavoro che, di fronte alle nuove problematiche, evidenziano spesso dei limiti, suggerendo la necessità di modificare i modi di operare consolidati per riallinearli alle mutate esigenze del contesto. La risorsa principale per affrontare queste trasformazioni è il patrimonio di conoscenze e abilità, spesso tacite, che si è sedimentato all'interno dell'impresa. È a partire dalle esperienze pregresse che le persone si attivano per cercare di definire i problemi nuovi, constatare i limiti del modo di operare usato fino a quel momento e mettere a punto modalità di intervento più efficaci acquisendo nel contempo nuove conoscenze e abilità. L'attenzione è focalizzata sulla risoluzione dei problemi e il miglioramento delle prestazioni, ma nello stesso tempo, attraverso queste pratiche, si sviluppano e consolidano le competenze che consentono alle persone di meglio gestire nuovi obiettivi. Soprattutto nelle PMI, il successo dei processi di sviluppo è fortemente condizionato dall'effettiva integrazione degli interventi di aggiornamento e formazione con la gestione delle dinamiche di cambiamento organizzativo all'interno della struttura. L'apprendimento nelle PMI richiede una forte contestualizzazione rispetto alle dinamiche vissute in quel momento nell'impresa. Le problematiche con cui esse si confrontano diventano il punto di partenza per avviare percorsi di definizione e implementazione delle competenze necessarie a risolverle. Ogni azione di cambiamento, infatti, tende a costituire anche un'opportunità per acquisire e consolidare competenze, destinate a diventare i tasselli su cui innescare ulteriori possibilità di miglioramento continuo delle prestazioni aziendali.

Se da un lato il potenziamento dei processi manageriali sembra una condizione imprescindibile per il mantenimento del business, dall'altro molte piccole imprese fanno fatica a portare a termine compiutamente il rinnovamento delle pratiche manageriali che sarebbe necessario per fronteggiare l'aumento di complessità del contesto. In una prospettiva di sostegno allo sviluppo delle PMI occorre chiedersi in che misura sia possibile offrire loro servizi formativi in grado di accompagnare e sostenere il consolidamento di competenze manageriali funzionali ad

¹ L'Unione Europea considera Microimprese quelle che occupano meno di 10 dipendenti; Piccole e Medie Imprese quelle che occupano da 10 a 49 dipendenti, hanno un fatturato annuo inferiore a 7 milioni di euro o un bilancio non superiore a 5 milioni di euro; Medie imprese quelle che occupano meno di 250 dipendenti, hanno un fatturato annuo inferiore a 40 milioni di euro o un bilancio inferiore a 27 milioni di euro, purché non siano possedute per più del 25% da un'azienda più grande (Raccomandazione 96/280/CE).

affrontare le trasformazioni con cui le imprese devono misurarsi. La scelta di centrare l'attenzione sulle piccole e medie imprese va ricondotta al ruolo centrale che esse hanno nell'economia italiana, che le rende pertanto un elemento decisivo per gli attori sociali interessati allo sviluppo del sistema produttivo del territorio.

Questo lavoro cerca di fornire risposte ad alcune domande che si pongono gli stakeholder impegnati a sviluppare e qualificare l'offerta di formazione continua a supporto dello sviluppo delle imprese e dei lavoratori. Come lo sviluppo delle imprese di minori dimensioni può essere agevolato e sostenuto dalla formazione? Come deve qualificarsi l'intervento formativo per essere adeguato alla natura specifica delle PMI? Quali strumenti implementare per analizzare le esigenze connesse alle PMI e soddisfarle in modo concreto ed efficace? Quale strategia potrebbero perseguire gli stakeholder per rafforzare il capitale umano e con esso il tessuto produttivo?

Il lavoro inizia nel Capitolo 1 con una discussione generale del tema del capitale umano e della formazione come leva strategica per la crescita del lavoro; si passa poi a descrivere il ruolo esercitato dalle Parti Sociali, tramite la bilateralità, nell'orientare le politiche formative a sostegno della competitività delle imprese e dell'occupabilità dei lavoratori; si completa con la spiegazione dei Fondi bilaterali interprofessionali, attualmente il principale strumento di sostegno finanziario alla formazione continua in Italia. Il Capitolo 2 si concentra sullo sviluppo delle competenze manageriali, con attenzione alle caratteristiche della formazione manageriale nel particolare contesto delle piccole e medie imprese. Il Capitolo 3 illustra il progetto "T.I.M.E. - Training Innovation Management Experience - PMI" realizzato da Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza (associazione delle imprese del sistema di Confindustria per le province di Milano, Lodi, Monza e Brianza), in partnership con Aldai Federmanager (associazione lombarda dei dirigenti di aziende industriali) e finanziato dal Fondo interprofessionale Fondirigenti, con l'obiettivo di sperimentare un modello di formazione-intervento finalizzato a favorire la crescita di competenze manageriali funzionali a sostenere i processi di sviluppo delle piccole e medie imprese milanesi.

L'obiettivo del lavoro è mettere a disposizione delle Parti Sociali e di tutti gli attori a diverso titolo interessati allo sviluppo delle risorse umane, elementi utili per una riflessione sull'offerta

di formazione continua, in vista di una proposizione e/o adeguamento di strategie formative funzionali a sostenere lo sviluppo delle imprese e dei lavoratori nelle piccole e medie imprese.

Capitolo 1

Dal capitale umano ai sistemi di finanziamento della formazione aziendale

Il rilancio della competitività del sistema economico è l'urgenza a cui l'Italia deve far fronte. Proprio perché da tempo i principali indicatori economici evidenziano dati critici (crescita bassa, sviluppo della produttività scarso, perdita di quote commerciali, tassi di occupazione in calo, per citare i principali), la ricerca, l'innovazione e la formazione lungo tutto l'arco della vita sono oggi fattori centrali per rilanciare la crescita economica. Il capitolo descrive il ruolo del capitale umano quale elemento prioritario per il successo delle imprese e i fattori che ostacolano gli investimenti in formazione. Benché personale qualificato e competente siano una risorsa per le imprese, si constata quanto il ricorso alle pratiche formative sia limitato. A seguire, il capitolo esamina le condizioni favorevoli per il rafforzamento dell'investimento in formazione: la gestione del sapere è un elemento di superiorità competitiva per le imprese, ma anche terreno di possibile relazione virtuosa tra imprese e lavoratori. Così, dopo aver illustrato gli strumenti per il finanziamento della formazione continua, ci si sofferma sulla costituzione dei Fondi paritetici interprofessionali quali promotori della formazione continua costruiti sulle logiche della bilateralità e della condivisione di scelte e obiettivi tra le Parti Sociali.

1.1 - La teoria del capitale umano e le politiche per la formazione

La teoria del capitale umano fornisce una spiegazione al sotto-investimento in formazione. Le basi dell'analisi economica della formazione sono state date da Gary Becker (1964). La definizione di "capitale umano" deriva dal riconoscimento che l'accumulo di capitale umano è come una decisione di investimento in cui l'individuo e/o l'impresa sostengono un costo iniziale che sperano di compensare con maggiori ritorni futuri. Si tratta sia di costi diretti, come tasse o quote di iscrizione, sia indiretti se si considera il mancato reddito per il periodo di frequenza dei corsi di formazione. La disponibilità a sostenere tali costi è in relazione all'aspettativa di poterne trarre vantaggi in futuro, ad esempio con aumenti salariali o incremento di produttività. Il modello classico di capitale umano si concentra solo sui costi e i benefici dell'investimento quantificabili, ignorando gli elementi intangibili che un individuo può

contestualmente ottenere. C'è però una differenza cruciale tra l'investimento in capitale fisico e quello in capitale umano: quest'ultimo è inscindibile dalla persona che lo possiede e non si può esprimere senza il suo consenso. Nel concetto di capitale umano rientrano più componenti: le abilità iniziali (sia innate sia apprese), le conoscenze e le qualifiche conseguite attraverso l'istruzione formale, le competenze ed esperienze acquisite attraverso la formazione sul posto di lavoro. Il capitale umano si esprime in competenze che possono essere più o meno produttive secondo dove sono impiegate. A tal proposito, Becker chiarisce una netta distinzione tra formazione generale e formazione specifica.

“A training programme is 'perfectly general' if it increases the worker's marginal product by exactly the same amount in many firms” (Becker G., 1964, p. 20). La formazione di tipo generale è utile a molte imprese oltre che a quella che la fornisce, quindi accresce la produttività futura dei lavoratori sia all'interno di questa impresa sia all'interno di molte altre. Una formazione perfettamente generale sarebbe quindi produttivamente utile presso qualsiasi impresa, il livello delle retribuzioni crescerebbe allo stesso livello della produttività individuale e le imprese che forniscono questa formazione non sarebbero in grado di appropriarsi del rendimento corrispondente. Una formazione di questo tipo sarebbe fornita dalle imprese solo nel caso non implicasse alcun costo, costi che invece sono messi a carico del lavoratore, dato che è lui ad appropriarsi dei benefici da essa derivanti. A sostenere i costi nel caso di formazione generale non dovrebbe essere l'impresa, ma chi la riceve attraverso retribuzioni inferiori. Il lavoratore dovrebbe essere disposto ad accettare una retribuzione ridotta nel periodo in cui è in formazione poiché le competenze sono indivisibili dall'individuo che le detiene, saranno solo sua proprietà, e non potranno essere utilizzate se non è la persona stessa a impegnarle.

“A training programme is 'completely specific' if it increases the worker's productivity in the firm providing the training, but has no effect on his productivity in any other firm” (Becker G., 1964, p. 26). Nel caso di formazione specifica è l'impresa stessa a sostenere i costi in quanto le competenze acquisite risultano produttive esclusivamente all'interno dell'impresa che ha promosso il corso. Sono definite competenze specifiche quelle vincolate a una singola unità produttiva, che non risultano di alcuna utilità presso altre imprese. Sono investimenti in

capitale umano che perdono valore nel momento in cui gli individui interessati lasciano il contesto aziendale che ha effettuato tali investimenti. In questo caso l'impresa formatrice dispone di un potere di contrattazione tale da poter pagare al lavoratore formato un salario inferiore alla sua produttività interna, però almeno pari alla sua produttività esterna così che non abbia convenienza a cercare un posto di lavoro alternativo.

Una terza possibilità, non prevista dalla discussione di Becker, è il caso delle competenze trasferibili in un mercato del lavoro non perfettamente competitivo (Stevens M., 1994). Nella realtà, infatti, le competenze non sono mai perfettamente generali o perfettamente specifiche: non sono mai perfettamente generali perché ciò presupporrebbe una completa omogeneità tecnologica, produttiva e organizzativa tra tutte le imprese, allo stesso modo non sono mai perfettamente specifiche perché è facile che almeno una parte di esse siano impiegabili nell'ambito di altre imprese dello stesso settore. Le imprese entrano in competizione per assumere il lavoratore dato che troveranno più conveniente non sostenere alcun costo per la qualificazione interna aspettando poi di assumere personale già formato da altri. Questo comportamento è chiamato *poaching* e le imprese che lo adottano sono classificate come *free-rider*. Il problema del *poaching* è spesso assunto come giustificazione del sotto investimento delle imprese in formazione. La formazione non ha un effetto diretto sulla mobilità dei lavoratori, ma la sola aspettativa che possa favorire il turnover può essere sufficiente per trattenere le imprese dall'impegnarsi in formazione, in quanto correrebbero non solo il rischio di perdere il capitale speso per realizzare le iniziative formative, ma anche di dover far fronte ad altre spese associate con il turnover, quali i costi per la selezione di altro personale. Il datore di lavoro che fornisce la formazione potrebbe sapere di più sulle competenze e abilità di quel lavoratore rispetto a ogni altro potenziale datore (particolarmente se la formazione non è certificata) e alcune analisi teoriche evidenziano quanto l'asimmetria di informazioni e la mancanza di attestazioni riconosciute riduca la competizione nella ricerca del personale. Le previsioni della teoria del capitale umano sulla spartizione dei costi tra imprese e dipendenti e sul rischio di *poaching* in base alla tipologia della formazione, non sono sostenute completamente dalle evidenze empiriche (Lynch L.M., 1991a; Lynch L.M., 1991b). La maggior parte della formazione svolta in ambito lavorativo è finanziata dalle imprese,

indipendentemente che le competenze acquisite siano generali e trasferibili in altre aziende, così come ci sono pochi riscontri che i lavoratori partecipino indirettamente alla spesa tramite una riduzione dello stipendio. Nei Paesi OECD i $\frac{3}{4}$ dei corsi professionali sono promossi dalle imprese, ci sono forti differenze tra gli Stati e tra le fonti di dati considerate, ma in tutti i Paesi questa affermazione vale almeno per il 50% dei corsi (Bassanini A., Booth A., Brunello G., De Paola M., Leuven E., 2005). Le imprese sono disposte a finanziare, in tutto o in parte, la formazione dei propri dipendenti con l'aspettativa di ottenere dei ritorni redditizi. Spesso anche l'affermazione per cui i lavoratori formati tendono con più probabilità a lasciare l'impresa che ha fornito loro l'opportunità di crescita non viene confermata (Freeman R. B., 1980; Mincer J., 1981; Elias P., 1994). Qui si può inserire l'intervento delle organizzazioni di rappresentanza nella misura in cui sono in grado di stabilizzare gli equilibri di potere: le Parti Sociali possono esercitare un'importante funzione di supporto al governo del mercato del lavoro interpretando meglio di altri soggetti i bisogni formativi delle imprese e dei lavoratori e realizzando azioni conseguenti in forma concertata.

1.2 – La formazione come bene collettivo e il ruolo delle Parti Sociali

Il complesso di conoscenze, competenze e abilità possedute e agite dalle persone rappresenta un patrimonio di valore sia come rinforzo per il potenziale competitivo di un'impresa sia per la sostenibilità socio economica del sistema Paese. Dal punto di vista dell'imprenditore, il capitale umano è assimilabile a un fattore di produzione da cui trarre un rendimento economico, ovvero gli investimenti in capitale intellettuale devono portare a innovazioni di prodotto e di processo da cui derivino risparmi e utili. Dal punto di vista del soggetto istituzionale, il bagaglio di sapere, conoscenze e competenze di una persona favorisce il progresso sociale e il benessere collettivo contribuendo a migliorare il sistema complessivo di un Paese.

Il capitale umano costituisce dunque una condizione preliminare per l'efficienza produttiva e la competitività, e le imprese sono i soggetti che possono agire per incentivarne la crescita. Tuttavia, il comportamento libero delle imprese spesso va nella direzione opposta. Poiché in un mercato del lavoro aperto il personale può trasferirsi da un'azienda all'altra, le aziende hanno il timore che gli investimenti fatti nella formazione dei lavoratori non risultino remunerativi,

dato che il lavoratore può liberamente lasciare l'impresa che lo ha formato. Conseguentemente, le aziende avranno la tendenza a investire nella formazione meno di quanto dovrebbero nel loro stesso interesse. Se considerate dal punto di vista del datore di lavoro, l'incertezza relativa alla possibilità di recuperare gli investimenti in formazione rende le capacità professionali un bene collettivo. Quando un'impresa impegna risorse per organizzare un programma di formazione contribuisce a creare manodopera specializzata che, in linea di principio, confluisce in un bacino comune accessibile a tutte le altre imprese, anche sue dirette concorrenti. Molte aziende, che potrebbero avere migliori risultati dal punto di vista economico qualora avessero manodopera specializzata adeguata, non potranno realizzare appieno il proprio potenziale perché non sono in grado di internalizzare e di privatizzare le proprie risorse umane qualificate. Anche l'impresa disposta a investire per la crescita del personale tenderebbe a farlo in maniera circoscritta su capacità ristrette o specificatamente legate al posto di lavoro. Nella migliore delle ipotesi le imprese sviluppano una domanda fortemente radicata sulle esigenze di competenze tecniche o manageriali, più o meno legate all'evoluzione del business interno. I costi connessi alla formazione, poiché considerati da un'ottica razionale e sul breve periodo, sono giudicati un aggravio sulla redditività immediata e quindi da evitare. Per queste ragioni, in un mercato competitivo l'impegno a organizzare formazione appare più limitato di quanto potrebbe o dovrebbe nell'interesse dell'azienda stessa. Un sistema di formazione che risulta già restio a produrre capacità specifiche, ancora più probabilmente sarà inadeguato a produrre capacità lavorative nuove e più elevate che, dal punto di vista del calcolo razionale delle aziende, appaiono come qualificazioni in eccesso. E' improbabile che gli investimenti di tipo formativo abbiano luogo senza un intervento dell'autorità: la scelta di fare formazione deve essere guidata da motivi di ordine non razionale, sociale e culturale (Streeck W., 1985).

La limitatezza delle azioni formative avviate, apparentemente razionale se valutata sul breve periodo, può risultare controproducente a lungo termine. Per mantenere il vantaggio competitivo l'impresa deve possedere non solo le competenze funzionali al business attuale, ma andare oltre le esigenze contingenti per anticipare quelle che potrebbero servire ad affrontare la realtà economica futura. Mantenere un puro comportamento razionale nell'ottica del breve periodo è penalizzante in quanto non metterà l'impresa nelle condizioni di affrontare gli incerti

e mutevoli ambienti futuri. Gli investimenti in formazione scarsi, benché esito di una scelta razionale sul breve periodo, riducono la redditività potenziale a lungo termine. Se l'impresa, considerando il proprio utile individuale, non ha la motivazione razionale a perseguire questo obiettivo collettivo occorre un intervento di sostegno e di facilitazione legale. Una forma di vincolo regolamentato che consenta di sviluppare il potenziale dell'impresa accrescendo le competenze produttive necessarie per affermarsi con successo nei mercati. La questione è quanto, nella relazione tra capacità professionali e rendimento economico, la regolamentazione sociale e politica dei comportamenti sia giustificata o, piuttosto, sia un'interferenza alla libertà dell'impresa di gestire le proprie risorse produttive in autonomia. Un equilibrio tra vincoli esterni e autonomia d'impresa può essere ricercato nell'ambito della relazione tra le associazioni di rappresentanza delle imprese e delle organizzazioni sindacali, poiché l'innalzamento della professionalità è un interesse comune, per ragioni in parte convergenti e in parte opposte, delle Parti Sociali.

Chiamare in causa nella progettualità della formazione il sistema di concertazione tra le Parti significa strutturare una governance. Un sistema di sviluppo delle competenze professionali costruito intorno alle associazioni imprenditoriali e sindacali può svolgere un ruolo di regia, beneficiando sia di rapporti privilegiati con le istituzioni che governano il sistema dei finanziamenti alla formazione che di rapporti di vicinanza al tessuto produttivo. La qualità e l'efficacia della formazione dipendono in maniera sostanziale dalla qualità della programmazione e dalla sua aderenza al fabbisogno del sistema produttivo a livello territoriale e settoriale, ciò deve accompagnarsi alla capacità di selezionare gli enti formativi adeguati e di valutare i risultati conseguiti o le criticità per esaminarli in un processo di miglioramento continuo. Il ruolo delle Parti Sociali non deve limitarsi al recepimento della domanda espressa dall'utenza in modo manifesto, ma esse devono assumere una funzione propulsiva concreta che contribuisca a progettare una formazione in linea con le evoluzioni organizzative e di prodotto del mercato. Le Parti possono agire da facilitatori dell'iniziativa delle imprese e potenziare il collegamento degli interventi formativi alle prospettive di sviluppo territoriale e settoriale. Il riconoscimento di esigenze comuni e condivise tra le Parti può agevolare la partecipazione delle aziende e orientarne le prassi verso una formazione rispondente a qualificazioni più ampie e

strategiche per il sistema produttivo. La concertazione della formazione può costituire uno strumento per superare i comportamenti razionali, ma orientati al breve periodo, che portano a sotto investire in formazione e per incentivare l'impegno per un servizio qualitativamente migliore, moltiplicando le possibilità di accesso per le imprese.

1.3 - Chi paga i costi della formazione

La formazione è un costo: comporta sia costi diretti, quali le strutture necessarie e le quote di iscrizione, sia costi indiretti, in termini di perdite di produttività per l'azienda o di tempo dedicato da parte dei discenti. E' difficile distinguere adeguatamente se sia più il datore di lavoro o il lavoratore a sostenere i costi non monetari: è il datore di lavoro il primo che perde in termini di produttività durante la formazione o è il lavoratore che impegna il proprio tempo per frequentare? Se la formazione avviene fuori dall'orario di lavoro, prima di essere assunti o in corsi serali per esempio, questi costi normalmente ricadono sull'individuo al quale sarà chiesto di pagare delle tasse (almeno in assenza di sussidi) e di rinunciare al proprio tempo libero per frequentare i corsi. Se la formazione avviene in orario lavorativo, sia essa on the job o in una classe frontale, può darsi che i costi ricadano ancora sul singolo individuo sotto forma di una riduzione di stipendio durante il periodo di frequenza. Alternativamente, i costi potrebbero essere suddivisi tra entrambi.

Le disponibilità dell'individuo che partecipa al corso o del suo datore di lavoro dipendono dalle rispettive attese sui benefici futuri. La conclusione di Becker sulla formazione perfettamente generale a carico totale del lavoratore si colloca in questa prospettiva. Se anche un'impresa dovesse fornire formazione di tipo generale ai propri dipendenti sarebbe disposta a farlo solo se fossero loro a pagarne i costi dato che tali costi non potrebbero essere recuperati in futuro, se non pagando il lavoratore meno della sua produttività marginale. Qui si presenta un problema di opportunismo: dalle competenze trasferibili maturano ritorni positivi anche per altre imprese che potrebbero assumere quei lavoratori senza aver sostenuto i costi per la loro formazione, alcune imprese investirebbero in formazione e la controparte agirebbe da free-rider applicando la strategia del *poaching*. Le competenze trasferibili avrebbero per le imprese un grado di esternalità negativa tale da portare a un sotto-investimento verso questo tipo di iniziative da

parte delle imprese che, eventualmente, si concentrerebbero solo sul capitale umano di tipo specifico, in quanto abbassa la mobilità della persona formata e le possibilità delle aziende concorrenti di catturare i benefici della formazione già erogata da altri (Stevens M., 1994).

Dunque, investire in apprendimento porta benefici in primo luogo al lavoratore che vi prende parte, tuttavia il singolo deve affrontare la difficoltà di finanziarlo. Considerando il caso della formazione perfettamente generale, per la quale l'individuo secondo la teoria classica sostiene tutti i costi, il ritorno atteso è maggiore all'inizio della carriera, ma è precisamente il tempo in cui la persona ha meno possibilità di aver accumulato risorse finanziarie sufficienti per pagare le tasse o accettare uno stipendio ridotto. Se il mercato fosse perfetto, l'investimento in capitale umano potrebbe essere intrapreso con l'aiuto di un prestito, così come altre forme di investimento; in pratica, però, i lavoratori sono fortemente ostacolati dai vincoli del credito poiché, diversamente da altre forme di capitale, il capitale umano non fornisce elementi che possano essere dati a garanzia del prestito. Una caratteristica collegata all'investimento in formazione è proprio l'incertezza dei ritorni. La domanda di competenze è fluttuante, competenze acquisite ora diventeranno poi obsolete, non c'è certezza che le persone facciano pienamente propri i contenuti e riescano poi a sfruttarli in massima misura. Così, se anche il lavoratore fosse capace di ottenere un prestito, il creditore applicherà un tasso di interesse elevato per compensare il rischio di inadempienza. L'effetto è un investimento in capitale umano potenzialmente redditizio che però tende a non verificarsi, producendo un sotto investimento in formazione.

1.4 - I benefici della formazione continua

I benefici attesi della formazione continua sono distribuiti tra il lavoratore che vi partecipa e l'impresa che lo impiega. A differenza dell'istruzione, in cui la scelta è compiuta dal singolo o dalla sua famiglia, la formazione continua riguarda le esigenze del sistema produttivo, per cui è un investimento "condiviso" su cui convergono gli interessi dei lavoratori e delle imprese.

Centrando il discorso sul rapporto tra formazione e mercato del lavoro, per il lavoratore fare formazione significa migliorare la professionalità, con un potenziale aumento di retribuzione o comunque garanzia di occupabilità. L'occupabilità consente una maggior mobilità professionale,

sia all'interno dell'impresa sia nel mercato del lavoro esterno, come è sempre più richiesto anche a causa dell'allungamento della vita lavorativa. Attraverso la formazione la capacità produttiva della persona può essere ampliata lungo il suo percorso professionale e adattata all'evoluzione della domanda di lavoro. Dall'altro lato l'impresa trae il vantaggio di disporre di personale qualificato, in grado di contribuire attivamente per la soluzione dei problemi e di adattarsi alle diverse esigenze organizzative. Riuscire a recepire le innovazioni e reagire alle variazioni dei mercati è necessario per mantenersi competitivi. Ancora più in generale, su un piano macroeconomico, la presenza di forza lavoro qualificata e un sistema formativo efficace costituiscono un fattore di attrazione degli investimenti dall'estero, aiutando la crescita economica di un Paese su larga scala.

Per stimare con precisione i ritorni dell'investimento in formazione continua servirebbe misurare i costi sostenuti per realizzare le iniziative di apprendimento e i relativi effetti sulla produttività così come sugli stipendi, ma la rilevazione non sarebbe precisa. In primo luogo, è difficile ottenere dati sulla produttività e la competitività in relazione alla formazione. In secondo luogo, è difficile distinguere tra formazione generale o specifica e identificare se e quanto i costi siano in capo al dipendente o al datore di lavoro. E' soprattutto problematico stabilire la relazione di causalità: è la formazione che sostiene il miglioramento delle performance aziendali o la migliore/peggiore performance aziendale favorisce/richiede la spesa in formazione? La relazione potrebbe essere ambivalente: alti livelli di formazione determinano gli alti livelli di performance dell'impresa, o viceversa, o entrambi. La formazione è probabilmente da considerare una variabile endogena rispetto alle precedenti.

Le ricerche condotte come *survey* hanno il vantaggio di dare risultati rappresentativi del campione selezionato, tuttavia solitamente non rilevano informazioni sui costi che, invece, vengono trattate negli studi di caso, senza però poter essere generalizzate. Effetti positivi sono registrati per le imprese di tutte le dimensioni, incluse le piccole, ma le evidenze mostrano che i benefici sulla produttività aumentano con la dimensione aziendale; tuttavia, il numero degli studi non è alto e non permette di definire un'immagine coerente. Nella maggior parte dei casi, inoltre, i dati rilevano se c'è stata formazione e quando, ma non registrano le sue caratteristiche, mentre distinguere tra le modalità formative, l'argomento, il target permetterebbe di avere

conclusioni più precise. Spesso gli studi considerano il rendimento della formazione solo in termini di produttività, dando meno attenzione ad altri indicatori di performance che la meriterebbero (Cedefop, 2011). Quando i lavoratori considerano le opportunità formative come un segnale di investimento su di loro da parte della direzione, essi possono reagire in positivo mettendo più impegno nel loro lavoro (ad esempio lavorando più a lungo o con maggior diligenza) e anche in questo senso la formazione aumenta la produttività (Dearden L., Reed H., Van Reenen J., 2000). Più che in passato oggi le persone sono centrali per l'efficienza delle organizzazioni ed è assodato che la performance di un'organizzazione dipende dal complesso di interazioni tra le persone che ne fanno parte. La formazione può promuovere queste interazioni aiutando a sviluppare la fiducia tra colleghi o tra dipendenti e management. Le organizzazioni nelle quali i lavoratori cooperano tra di loro e con il management riescono meglio a ottimizzare i processi produttivi e anche fare innovazione di prodotto è più facile. Inoltre, c'è una forte relazione tra soddisfazione lavorativa e motivazione, e la soddisfazione lavorativa è positivamente influenzata dall'accesso alle opportunità formative, se percepite come investimento dell'azienda sulla persona (Cedefop, 2011) mentre riduce il turnover (Freeman R.B., 1980; Mincer J, 1983). In un contesto di reciproca fiducia i dipendenti agiscono nell'interesse dell'organizzazione in cui lavorano con iniziativa personale facendo più di quanto imposto dagli obblighi formali (Akerlof G., 1984). La formazione rinforza la relazione tra i colleghi, supportando lo scambio di idee e la collaborazione nella soluzione dei problemi, così che indirettamente aumenta l'efficienza e la produttività dell'intera organizzazione. I ritorni positivi, comunque, sono influenzati dalla modalità di gestione delle risorse umane in cui la formazione ha luogo: una gestione delle risorse umane appropriata può far crescere la motivazione e il senso di appartenenza dei dipendenti e, di conseguenza, la disponibilità a imparare e applicare nel lavoro quanto hanno appreso.

Inoltre, la domanda di personale da parte del mercato è mutevole e può non essere evasa dai profili in cerca di occupazione, i giovani possono scegliere il percorso scolastico basandosi sul mercato del lavoro di quel momento, ma più tardi, dopo il completamento degli studi, la situazione potrebbe essere differente. L'aggiornamento continuo evita tale *mismatch* (o riduce

quello già esistente), dato che la formazione avviene all'interno delle stesse imprese ed è quindi collegata ai bisogni aziendali.

Riconoscere l'importanza dei benefici non economici della formazione implica che non si possa tenere conto della sua influenza sul comportamento lavorativo solo in termini di analisi di costi e benefici tangibili. Ragionare in termini strettamente finanziari focalizzandosi solo sui ritorni economici quando si decide di investire nell'apprendimento delle persone sottostima il valore della formazione (Cedefop, 2013).

1.5 - La domanda di risorse umane nelle strategie aziendali

Non è comunque possibile comprendere lo sviluppo e la configurazione operativa di un sistema di formazione nazionale senza allo stesso tempo comprendere l'organizzazione del lavoro nelle imprese, e l'interdipendenza tra i due (Ashton D., Song J., Turbini J., 2000). Con il declino del modello fordista da un lato, e la crescente instabilità e diversificazione della domanda dall'altro, le imprese hanno dovuto modificare le loro strategie produttive e di mercato. Inoltre, l'impatto della deindustrializzazione a favore del settore dei servizi ha cambiato le competenze richieste. Se nel contesto industriale erano necessari abilità pratiche e lavoro manuale, nel settore dei servizi sono più importanti competenze sociali e manageriali così come conoscenze più teoriche. Le operazioni routinarie sono state sostituite dalla tecnologia e le persone sono l'elemento centrale per l'efficienza del lavoro a tutti i livelli. Ne è un segnale evidente l'uso del termine risorse umane al posto dei più tradizionali forza lavoro o manodopera. Le istituzioni formative sono quindi inserite in contesti culturali più ampi, che ne influenzano le funzioni e i risultati per la società in generale, ed è per questo che una riflessione attenta sul sistema formativo deve includere anche l'organizzazione del lavoro.

Le imprese possono affrontare il cambiamento adottando strategie diverse, e dal modo in cui un'impresa sceglie di competere discendono esigenze di personale diverse. Un dato sistema formativo, quindi, non si può ritenere efficiente a priori in tutte le situazioni, ma a modelli specifici di utilizzo delle risorse umane corrispondono sistemi formativi più adeguati a produrre tali risorse.

La spinta a organizzare corsi di formazione e aggiornamento per i dipendenti è influenzata da una serie di fattori. Primo, la strategia di business dell'azienda determinerà le competenze necessarie a supportare le necessità della strategia e richiederà eventuali interventi formativi per colmare i divari. Secondo, l'innovazione tecnologica comporta l'adeguamento della forza lavoro per renderla in grado di gestire i processi rinnovati. Sebbene le esigenze di formazione tendano ad aumentare con l'introduzione di nuove tecnologie, ciò può ricadere in modo selettivo solo sui lavoratori direttamente a contatto con la tecnologia, comportando una polarizzazione tra personale qualificato e meno qualificato. Andando oltre, l'introduzione di tecnologie è sistematicamente collegato a cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, terzo fattore, che richiedono nuove forme di flessibilità e di adattamento della forza lavoro. In particolare, le imprese che si muovono verso l'adozione di pratiche di lavoro come il lavoro di squadra, la rotazione delle mansioni, il lavoro per piattaforme fornirà formazione per sostenere questi comportamenti, cercando di sviluppare le abilità più relazionali. Al contrario, le aziende con un'organizzazione del lavoro basata sul controllo tenderanno a formare i propri dipendenti in competenze tecniche. Quarto, l'ampiezza delle opportunità formative offerte ai dipendenti sono in funzione del livello di fiducia tra la direzione dell'impresa e i lavoratori. Se i risultati a cui i manager puntano sono pressoché a breve termine, l'investimento in formazione non sarà ritenuto produttivo, mentre può essere programmato con una prospettiva più a lungo termine (Smith A., Dowling P.J., 2001).

Secondo Hall e Soskice (Hall, P.A., Soskice, D., 2001) le imprese all'interno di un determinato contesto nazionale *"can perform some types of activities, which allow them to produce some kinds of goods, more efficiently than others because of the institutional support they receive for those activities in that political economy"* (p. 37). La configurazione dell'economia nazionale supporta l'utilizzo di certe modalità di coordinamento e l'adozione di particolari strategie competitive che possono, a loro volta, creare distinti vantaggi competitivi per le imprese.

Busemeyer e Trampusch (Busemeyer M.R., Trampusch C., 2012) nel tentativo di approfondire i fattori che influenzano lo sviluppo dei sistemi di formazione delle competenze, concludono che la cooperazione tra imprese, associazioni e stato nella fornitura e finanziamento delle

competenze è fortemente connessa al rapporto tra il sistema di formazione e l'economia. Gli autori hanno sviluppato uno schema in cui considerano attori le istituzioni pubbliche da un lato e le imprese dall'altro, valutando come si esprimono nel grado di impegno pubblico a sostegno della formazione professionale e nel grado di coinvolgimento delle imprese nella fornitura di questa formazione in ingresso. Incrociando le due dimensioni, gli autori descrivono quattro sistemi di formazione delle competenze.

Tabella 1 – Tipologia BT dei sistemi di formazione delle competenze

		Impegno delle aziende nella formazione professionale	
		Basso	Alto
Impegno pubblico nella formazione professionale	Alto	Sistemi statalisti (Francia, Svezia)	Sistemi collettivisti (Germania)
	Basso	Sistemi liberali (USA)	Sistemi segmentati (Giappone)

Fonte: Busemeyer e Trampusch (2012)

I sistemi statalisti, prima cella in alto a sinistra, sono caratterizzati da un forte investimento dello Stato a supporto della formazione professionale quale alternativa ai percorsi accademici, al fine di promuovere l'occupazione delle persone con qualifiche più deboli. In questo sistema i percorsi professionalizzanti e quelli accademici restano chiaramente distinti, benché permangano dei passaggi tali da consentire ai giovani di spostarsi da uno all'altro. Le aziende rimangono all'esterno della gestione del sistema e vi contribuiscono fornendo tirocini (che rimangono però separati dai percorsi formativi) e utilizzando le qualifiche conseguite nel sistema per la selezione del personale. Gli esempi più caratteristici sono la Francia e i paesi scandinavi, in particolare la Svezia dove l'alto impegno pubblico è anche espresso attraverso la sistematica integrazione della formazione professionale con le politiche attive del lavoro.

Nei sistemi liberali, cella in basso a sinistra, la produzione delle competenze è affidata essenzialmente a percorsi scolastici di tipo generalista-accademico, in cui la formazione di

competenze professionalizzanti è presente solo in alcuni percorsi, nettamente subordinati per prestigio e qualità a quelli accademici. Le aziende non sono stimolate a investire nei percorsi iniziali e completano la formazione generale lì acquisita con una più specifica formazione *on the job* dopo l'assunzione. E' il caso degli Stati Uniti dove la formazione scolastica è spesso integrata con tirocini ed esperienze di lavoro estive durante gli anni di studio e da un periodo di affiancamento professionalizzante all'ingresso in azienda.

Sia il sistema statalista che quello liberale, quindi, non prevedono un alto investimento da parte delle aziende nella formazione professionale iniziale dei lavoratori, come invece si verifica nei sistemi indicati a destra nella tabella.

Nella cella in basso a destra sono collocati i sistemi di tipo segmentato, esemplificati dal Giappone. A differenza dei sistemi liberali, qui le imprese hanno un ruolo centrale nella formazione delle competenze perché i loro investimenti nella formazione dei dipendenti sono molto più alti. I giovani entrano in azienda subito dopo aver terminato il percorso di istruzione generale e sono sottoposti a un intenso processo di formazione delle competenze che implica *job rotation* tra le funzioni e corsi di formazione in centri specializzati.

Nella cella in alto a destra si trovano i sistemi di tipo collettivista, di cui il miglior esempio è la Germania, ma a questo tipo sono riconducibili anche gran parte dei paesi dell'Europa centro-occidentale come Austria, Svizzera, Paesi Bassi e Danimarca. I sistemi di tipo collettivista sono caratterizzati da un forte impegno sia dello Stato sia delle imprese a investire nella produzione delle competenze professionali. Questa sinergia lo distingue dagli altri sistemi sopra descritti in cui, al contrario, al maggior o minor coinvolgimento delle imprese corrisponde l'inverso coinvolgimento dello Stato: nei sistemi di tipo segmentato, la disponibilità delle aziende a investire in formazione si accompagna alla forte riluttanza dello Stato a interferire nelle politiche formative delle direzioni aziendali; nei sistemi statalisti, l'intervento pubblico molto forte spinge il ruolo dei datori di lavoro ai margini.

Secondo Busemeyer e Trampusch i sistemi di tipo collettivista sono contraddistinti da quattro punti, fortemente collegati alla cooperazione tra imprese e Stato. In primo luogo, le imprese sono più disponibili a fornire e gestire la formazione professionale, anche se ciò comporta farsi carico dei costi. Il secondo punto, collegato al precedente, è rappresentato dalle associazioni di

rappresentanza imprenditoriali e sindacali che giocano un importante ruolo nella gestione del sistema stesso. Terzo elemento, l'attore pubblico si astiene dall'intervenire nell'organizzazione pratica della formazione e ne delega la responsabilità a organismi esterni (quali camere di commercio o commissioni tripartite) chiamati a monitorare e aggiornare i profili formativi in accordo con le variazioni della domanda di competenze. Nei sistemi collettivisti l'investimento dello Stato è rilevante, ma non esclusivo perché integrato con l'azione delle associazioni di interesse che assumono il ruolo di attori pubblici non statali (Streeck W., Schmitter P.C., 1985). La quarta caratteristica del sistema è di fornire competenze professionali certificate e trasferibili tra un posto di lavoro e un altro, nel senso che sono standardizzate e pienamente riconosciute dal mercato del lavoro nazionale. Ciò significa che le imprese possono limitarsi a definire i contenuti della formazione da svolgersi sul posto di lavoro solo per quanto necessario ad ampliare le competenze già dimostrate dagli standard nazionali. Il conseguimento di tali risultati esige la relazione stretta tra sistema di istruzione generale e formazione professionale. L'apprendimento deve avere luogo non solo negli istituti scolastici ma anche all'interno dell'impresa tramite forme di formazione duale, quali l'apprendistato, finalizzate a combinare la formazione teorica con l'addestramento pratico e professionalizzante.

1.6 - Le relazioni industriali della formazione

Negli anni Novanta il dibattito era centrato sull'identificare e spiegare il divario tra i modelli che producono competenze di livello alto (in modo preponderante veniva portata come esempio positivo la Germania) e quelli bloccati a qualifiche basse. Più recentemente, la letteratura si è interessata al contesto istituzionale della formazione e le ricerche hanno fornito materiale sulla complementarità tra formazione delle competenze, relazioni industriali e regolamentazione del mercato del lavoro, aumentando l'interesse verso lo studio della connessione tra formazione e politiche di welfare. Se il ruolo del governo nel dare forma alle istituzioni formative è ben riconosciuto, sono invece meno indagati i risultati che ne derivano in termini di politiche per la formazione (Busemeyer M.R., Trampusch C., 2011). Alcuni commentatori suggeriscono che le sfide della nuova economia globale non sono pericolose, almeno se considerate dalla prospettiva della politica: apprendimento, formazione e

investimento in competenze sono visti come obiettivi politici innocui se paragonati ai contenziosi su tasse e riforme del welfare (Stuart M., 2007). Come Garsten e Jacobsson spiegano: *“The shift of focus in labour market policy discourse from ‘lack of employment’ to ‘lack of employability’ illustrates a shift in problem perception and in policy from demand-orientated policies to promote full employment to supply-orientated policies to promote ‘full employability’. It also illustrates a shift from a systemic view of the labour market to a focus on individuals and their qualities.”* (Garsten C., Jacobsson K., 2004, p.2)

Si è affermata una nuova concezione dello Stato che richiede di limitare il suo ruolo a favore di un coinvolgimento maggiore delle forze di mercato per far operare e, non di meno, per stimolare le singole persone. Ciò ha importanti implicazioni sullo sviluppo delle relazioni tra imprenditori e lavoratori, sindacati e associazioni delle imprese, politiche pubbliche e mercato.

I temi della formazione e dell'apprendimento all'interno delle relazioni industriali sono spesso giudicati in modo ottimista e sono pochi gli approfondimenti empirici su come effettivamente la questione sia affrontata nella pratica. Per esempio, mentre c'è ampio consenso che il life long learning sia un punto cruciale nelle agende politiche, i temi della formazione e dell'apprendimento sono raramente vagliati in relazione alle dinamiche, processi e modelli di cambiamento delle relazioni industriali, particolarmente a livello aziendale. Al contrario, le relazioni industriali sono intrecciate con l'architettura dei sistemi formativi nazionali e sono considerate parte dei regimi regolatori (Hall P.A., Soskice D., 2001).

Formazione e apprendimento sono giudicati obiettivi condivisi e quindi terreno adeguato per la cooperazione e lo scambio tra le Parti. Tuttavia, gli attori che si esprimono nell'ambito delle relazioni industriali, discutono di formazione mentre cercano di rispondere a richieste più contingenti di ristrutturazioni e cambiamenti del mercato del lavoro, portando con sé le tensioni generate dalla delicatezza del contesto. La formazione e lo sviluppo delle competenze rappresentano un terreno fertile per le Parti Sociali, ma nel senso di estendere il loro ruolo sviluppando un'abilità di partecipazione nuova che risponda a uno schema di relazioni industriali più *supply oriented*.

La decisione delle imprese di investire in formazione non può essere considerata indipendente dal contesto istituzionale in cui le imprese e gli altri partecipanti del mercato sono inseriti. In

contrasto con il principio neo-liberale che le rigidità impediscono la flessibilità del mercato del lavoro, alcuni autori suggeriscono che una regolazione sia necessaria per innalzare la qualità dei risultati. Il tipo di istituzioni che incoraggiano o anche forzano le imprese a investire nella formazione della loro forza lavoro non possono essere create mediante scelte razionali prese dalle imprese stesse, ma devono essere imposte dall'assetto politico e sociale in forma di vincoli benefici (Streeck W., 1997). Se lasciate solo con i loro strumenti, per le imprese è razionale sotto investire in formazione dato che i lavoratori formati possono licenziarsi dall'impresa che ha investito su di loro ed essere attratti dai *competitors* che agiscono come *free-rider*. Per superare questo classico dilemma del bene collettivo è necessario che il sistema formativo sia istituzionalizzato con un'appropriata legislazione e un'azione sindacale forte che spinga le imprese a perseguire interessi collettivi di lungo termine (Regini M., 1994). Il fatto che le imprese anglosassoni tipicamente sotto investono in formazione mentre quelle tedesche vantano una forza lavoro molto qualificata è esemplificativo: le ragioni sono attribuite ai diversi apparati istituzionali che agiscono come vincoli benefici sulle decisioni d'investimento delle imprese (Streeck W., 1997). La regolamentazione è importante per garantire che le imprese facciano proprio l'investimento in formazione e si attivino per sviluppare competenze in quantità sovra abbondante rispetto al livello delle esigenze correnti (Streeck le chiama capacità ridondanti), evitando che anche nei periodi di difficoltà economiche lo sviluppo della forza lavoro sia ridotto.

La complessità del tema deriva, inoltre, dall'evoluzione del concetto di competenza che è cambiato. C'è meno attenzione sui sistemi di formazione iniziale, che spesso sono più facili da sistematizzare e misurare, e più enfasi sull'apprendimento e sulle competenze di tipo informale e non formale. Questo pone una sfida diretta ai sistemi di governance e articolazione degli interessi che le Parti Sociali sono chiamate ad affrontare.

“The social partners are invited to negotiate and implement agreements at all appropriate levels to modernize the organization of work, with a view to increasing investment in lifelong learning and to provide more time for learning. For example, they should work towards the recognition of all learning activities, including non-formal and informal learning, and integrate this into all aspects of human resource policies and practices at the enterprise level and society”

(European Commission, 2001).

Il coinvolgimento e la partnership intorno alla formazione generano tra le Parti Sociali nuove tensioni. Ritenere che il confronto sulla formazione non sia conflittuale non è sbagliato. L'atteggiamento che le Parti assumono in questa trattativa può essere definita di "coinvolgimento partecipativo", intendendo che sindacato e management cooperano nella risoluzione della questione fino a un accordo distributivo che alla fine della negoziazione divida i guadagni (Bacon N, Blyton P., 2004). Tuttavia, c'è il rischio di sottostimare le situazioni in cui gli interessi delle imprese e dei lavoratori possono differire in modo rilevante su elementi chiave, come la definizione delle priorità e i beneficiari da privilegiare. Ad esempio, non è ovvio che a datori di lavoro e lavoratori interessino gli stessi tipi di formazione, i primi penseranno a una formazione direttamente connessa al business, i secondi a una formazione che aumenti la loro sicurezza lavorativa. Una questione altrettanto collegata riguarda la scelta dei destinatari e la misura in cui estendere le opportunità di apprendimento. Per i sindacati è importante la parità di accesso, i responsabili politici tendono a vedere la partecipazione allargata come utile alla maggior inclusione sociale, tuttavia, nella misura in cui sono i datori di lavoro a controllare l'accesso alle opportunità di formazione e il loro interesse è collegare la formazione alle necessità aziendali, è difficile che il comportamento del datore di lavoro possa essere cambiato solo attraverso il dialogo sociale.

Le riflessioni esposte suggeriscono di approfondire il ruolo che le Parti Sociali possono svolgere all'interno di partnership per la formazione e nelle istituzioni che le regolano (Munro A, Rainbird H, 2004). Un punto da considerare è la spinta tra convergenza e divergenza: la domanda espressa dall'Unione Europea per un'azione delle Parti Sociali più coordinata, al di sopra delle distinzioni tra qualifiche e settori, incoraggia la convergenza; però, i bisogni formativi sono fortemente contingenti all'ambiente di lavoro in cui si manifestano e hanno bisogno di risposte più divergenti.

Stuard e Wallis (Stuard M., Wallis E., 2007) approfondiscono il coinvolgimento del sindacato per la promozione di iniziative formative nel settore metalmeccanico in sette Paesi (Germania, Finlandia, Paesi Bassi, Norvegia, Svezia, Spagna e Gran Bretagna). Gli autori prendono in considerazione le partnership formative, intendendo le collaborazioni tra Parti Sociali, enti e

istituzioni, che condividono benefici e responsabilità delle attività formative. Stabilire partnership significa cooperare e cercare soluzioni in modo congiunto, un approccio in contrasto con l'idea di relazioni industriali, tipicamente associata a posizioni contrapposte che contrattano su questioni a somma zero. Invece, l'apprendimento e lo sviluppo delle competenze, se intesi come "interessi occupazionali" possono stimolare una contrattazione più cooperativa in cui il raggiungimento del risultato dipende da quanto è promosso il dialogo. Sono identificati tre potenziali tipi di partnership formative: neo corporativo, micro corporativo, partnership a livello locale. Il primo tipo è essenzialmente un'estensione del quadro giuridico e istituzionale vigente nello Stato, prevedendo la costituzione di organi bipartiti, derivati da accordi negoziati tra sindacati e associazioni datoriali, o di commissioni governative tripartite. Si caratterizza per l'individuazione di condizioni e procedure per lo sviluppo della formazione nei contesti aziendali e per la volontà di incrementare la valutazione delle competenze e il rilascio di certificazioni. Sebbene questi accordi siano esaustivi, hanno la debolezza di essere strumenti top-down, troppo rigidi per rispondere alle esigenze dei processi aziendali in rapida evoluzione. Inoltre, le politiche formulate a livello governativo non sempre trovano piena applicazione a livello locale. Partnership micro-corporative condividono molte delle caratteristiche del tipo neo-corporativo, ma emergono indipendentemente da un apparato già esistente. Tali partenariati si sviluppano all'interno delle aziende con l'obiettivo di accrescere la qualificazione della forza lavoro, in genere potenziando le competenze specifiche per il settore, anche adeguandosi in modo flessibile alle esigenze contingenti. Il terzo tipo, le partnership locali, sono collocate a livello di stabilimento e coinvolgono, in aggiunta alle Parti Sociali, organizzazioni pubbliche e private, autorità locali, istituzioni scolastiche ed enti formativi, servizi per l'impiego. In genere, si tratta di accordi sviluppati indipendentemente da partenariati già esistenti per affrontare situazioni di chiusura dell'impianto o di licenziamenti su larga scala. L'attenzione è verso le competenze più spendibili perché l'obiettivo è fornire nuove opportunità per i lavoratori in esubero, anche al di fuori del settore di provenienza. La debolezza è che gli interventi tendono a essere strumenti bottom up, si sviluppano soprattutto in situazioni di crisi senza saper essere proattivi. Le partnership micro corporative e a livello locale sembrano più flessibili e per questo adeguate ad affrontare le implicazioni dei

cambiamenti aziendali, però in quest'ambito le Parti Sociali devono riuscire a coordinarsi con diversi interlocutori e esercitare diversi livelli di responsabilità.

1.7 - La formazione continua in Italia: il ruolo della bilateralità

La rilevanza del tema della formazione emerge fin dallo Statuto dei Lavoratori del 1970 che prevede agevolazioni normative per i lavoratori studenti e permessi retribuiti per i giorni di esame (art.10). Successivamente, a partire dal settore metalmeccanico, seguito poi dalle altre categorie dell'industria e quindi dal terziario e dal lavoro pubblico, tali strumenti sono stati inclusi e ampliati all'interno dei contratti collettivi nazionali di lavoro. In più, per l'esercizio del diritto allo studio, viene concordata ai lavoratori la possibilità di usufruire di un congedo retribuito specificatamente *dedicato a migliorare la propria cultura, anche in relazione all'attività dell'azienda*, le cosiddette 150 ore (DPR 395/1988).

Tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90 la constatazione che il Paese era sguarnito di strategie a sostegno della formazione continua e l'azione pubblica su questo fronte era particolarmente debole fa maturare a livello sindacale una concezione diversa della materia. La formazione non è solo interesse dell'impresa bensì il tema può essere un bene collettivo e comune, punto di incontro tra lavoratori e management. Soprattutto in relazione alle mutate caratteristiche del mercato del lavoro, l'aggiornamento è un elemento necessario per prevenire l'obsolescenza delle professionalità e garantire l'occupabilità. Si tratta di una impostazione culturale differente che trova origine dalla riflessione condotta all'interno dell'Unione Europea sul ruolo della formazione degli adulti e della pratica del dialogo sociale. In Italia l'impostazione è stata agevolata negli anni '90 dalla politica che ha come cardine la concertazione, cioè una pratica di governo e un approccio alla pratica delle relazioni industriali basata sul confronto e la partecipazione alle decisioni politiche e alla contrattazione triangolare con organizzazioni sindacali, organizzazione dei datori di lavoro e autorità pubbliche.

Il punto di svolta per la creazione di un sistema di formazione continua in Italia è stato l'accordo del 20 gennaio 1993 tra Confindustria e Cgil-Cisl-Uil. In esso le Parti firmatarie *ribadiscono l'importanza strategica della formazione professionale ai fini del mantenimento e dello sviluppo delle possibilità di inserimento e di occupazione dei giovani e degli altri*

lavoratori, della difesa e dell'incremento della competitività delle imprese in un contesto economico di crescente internazionalizzazione, del progresso generale del Paese. (Pertanto) le Parti ritengono che vadano proseguite, e sviluppate, le occasioni di intesa e partecipazione in ordine ai processi della formazione professionale, stimolandone e favorendone l'evoluzione verso traguardi di sempre maggiore qualità, efficacia ed efficienza.

L'accordo esprime la piena volontà delle Parti di riqualificare il sistema di formazione continua, da intendersi come strumento strategico per il rilancio della competitività del Paese. A tal proposito si prevede la costituzione, ad opera delle stesse Parti Sociali, di Organismi paritetici bilaterali per la formazione che rappresentano *lo snodo operativo mediante il quale le Parti stesse offrono congiuntamente al sistema formativo, in modo non episodico ma continuativo e organizzato, il proprio contributo di indicazioni e proposte nel campo della formazione, dell'orientamento e della riqualificazione per agevolare il reimpiego.*

Per completezza si specifica che sono considerati Organismi bilaterali gli organismi che, liberamente decisi nell'ambito della contrattualistica tra le Parti, sono da esse pariteticamente costituiti e si sostanziano in un soggetto giuridico. La loro gestione è paritetica e autonoma, tesa a erogare dei servizi e delle prestazioni, definiti in sede contrattuale tra le Parti, mediante un patrimonio economico formato dai contributi versati dagli aderenti (Italia Lavoro, Progetto PON Enti Bilaterali 2012-14).

Per la prima volta nel protocollo sopra citato si parla di una conduzione congiunta della formazione e di uno strumento a gestione bilaterale. La bilateralità è definita come espressione delle relazioni industriali e, nello stesso tempo, modalità di dialogo tra le Parti Sociali su tematiche individuate di comune accordo. Costituisce una prassi di interazione su alcune materie specifiche, in cui i soggetti collettivi stabiliscono le regole di confronto per perseguire obiettivi comuni (Italia Lavoro, Progetto PON Enti Bilaterali 2012-14).

Le premesse per lo sviluppo del sistema di formazione continua nazionale si trovano anche nell'Accordo tra il Governo e le Parti Sociali del 23 luglio 1993 in quanto prevede di *finalizzare le risorse finanziarie derivanti dal prelievo dello 0,30% a carico delle imprese (L.845/78) alla formazione continua.* Tuttavia non seguiranno implementazioni fino al Patto per l'occupazione firmato da Governo e Parti Sociali il 24 settembre 1996.

Il Patto per l'occupazione propone una strategia complessiva di rilancio del sistema produttivo italiano, fondata sull'integrazione tra i sistemi dell'istruzione, della formazione professionale, dell'università e della ricerca. In particolare per quanto riguarda la formazione continua:

- si ribadisce la necessità di un fondo dedicato alla formazione gestito *con la partecipazione delle Parti Sociali*;
- si afferma la necessità di dare continuità alle attività formative *attraverso la predisposizione di piani annuali sia a livello di impresa che di territorio, contrattati tra le Parti Sociali*;
- si auspica un rilancio della formazione quale diritto individuale *anche attraverso l'ottimizzazione degli istituti contrattuali vigenti e l'uso di congedi di formazione e periodi sabbatici, attraverso uno specifico provvedimento legislativo di sostegno alla contrattazione*;
- si prevedono interventi di orientamento e riqualificazione per i disoccupati delle aree svantaggiate del Paese.

L'importanza del metodo concertativo si ribadisce nel Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione del 22 dicembre 1998, come *procedura di coinvolgimento volta a stabilizzare e potenziare le scelte di politica economica e sociale*, e si ammettono i ritardi nell'attuazione del Patto per il lavoro, in particolare sui temi della scuola, della formazione e della ricerca.

A partire da ciò, il Governo assume nuovi impegni in merito al riassetto del sistema di formazione continua e nel Patto afferma che *procederà in tempi rapidi alla costituzione della Fondazione per la formazione continua, secondo le modalità definite dal Regolamento di attuazione della L.196/97, (che) sosterrà la realizzazione di interventi di formazione continua, previsti da piani formativi aziendali e territoriali concordati tra le Parti Sociali*.

Sul piano normativo la Legge 196 "Norme in materia di promozione dell'occupazione" del 24 giugno 1997 (cosiddetta *Legge Treu*) e i relativi provvedimenti attuativi, sono un riferimento fondamentale perché danno avvio a un importante corpo di istituti innovativi: si inizia a liberalizzare il mercato del lavoro, si disciplinano i tirocini formativi e di orientamento, si rilancia l'apprendistato, si delineano i criteri generali per il riordino della formazione professionale e la sua integrazione con il sistema scolastico e il mondo del lavoro, si introduce il

concetto di certificazione delle competenze acquisite, nonché si pongono le basi per l'istituzione di *uno o più fondi nazionali, articolati regionalmente e territorialmente aventi configurazione giuridica di tipo privatistico e gestiti con partecipazione delle Parti Sociali*.

Sarà su queste premesse che diversi anni dopo si costituiranno i Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, organismi bilaterali finalizzati alla formazione dei lavoratori con denominazione e ambito specifico di intervento definiti dalla normativa (Italia Lavoro, Progetto PON Enti Bilaterali 2012-14).

Venendo agli ultimi anni, la congiuntura economica ha portato le istituzioni a rimarcare l'integrazione virtuosa tra formazione e mercato del lavoro. L'Accordo Stato-Regioni siglato nel febbraio 2009, ha riaccolto strettamente le politiche attive del lavoro, intese come interventi di aggiornamento e riqualificazione per i lavoratori di aziende in situazioni di crisi, con le politiche passive di sostegno al reddito, evidenziando la formazione quale sostegno per il rilancio economico e sociale.

L'intesa del 17 febbraio 2010 firmata da Governo, Regioni, Province Autonome e Parti Sociali detta le Linee guida per la formazione nel 2010 e gli orientamenti per la gestione delle risorse a essa destinate. Da un lato, l'accordo risponde alla necessità di trovare strumenti nuovi che diano a lavoratori e imprese tutele concretamente spendibili nel mercato del lavoro, per affrontare l'incertezza economica e occupazionale. Dall'altro, pur riconoscendo le criticità dell'attuale sistema di formazione continua nazionale, ribadisce la formazione come leva per la modernizzazione del lavoro e la crescita della produttività, identificando nel dialogo sociale il contesto privilegiato per lo sviluppo di un sistema di formazione continua solido e partecipativo. Il quinto punto delle Linee guida, in particolare, prevede l'attivazione *di un sistema di accreditamento su base regionale e secondo standard omogenei condivisi a livello nazionale di "valutatori/certificatori" valorizzando il ruolo delle Parti Sociali e dei loro organismi bilaterali. Tali valutatori/certificatori dovranno essere in grado di riconoscere, valutare e certificare, in situazioni di compito autentiche e su domanda della persona in cerca di occupazione, le effettive competenze dei lavoratori acquisite, in modo da rafforzare la trasparenza e la migliore informazione nel mercato del lavoro, da accrescere la capacità di*

offerta sul mercato del lavoro, da migliorare l'incontro tra domanda e offerta e da stimolare la ricerca delle più utili attività formative.

I soggetti e sistemi bilaterali regolamentati per la formazione continua sono:

- i Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, regolamentati dalla L. 388/2000 e seguenti;
- gli Organismi paritetici per la salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, come regolati dal Testo Unico sicurezza (D.L. 81/2008) e seguenti disposizioni;
- gli Enti Bilaterali delle Agenzie per il lavoro, costituiti dal D.L. 276/2003 e seguenti modifiche.

I primi sono quelli di interesse per il lavoro che qui si intende presentare.

Dagli anni '90, quindi, la formazione si attesta come area di possibile collaborazione tra lavoratori e aziende in qualità di strumento per fronteggiare i problemi introdotti dai cambiamenti dei mercati e dalle trasformazioni delle prestazioni professionali. Come esempio a supporto, si consideri il CCNL del settore metalmeccanico che nel contratto di categoria dell'8 giugno 1999 cita *la volontà di realizzare congiuntamente, in coerenza con gli schemi confederali, iniziative che si configurino come efficaci ed efficienti modalità di accesso di tipo settoriale alle opportunità offerte dal sistema formativo* (art.4 sez.1). Il contratto del 5 dicembre 2012 riprende nuovamente il concetto che *nella prospettiva del processo di integrazione europea e al fine di favorire lo sviluppo occupazionale sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo, le Parti convengono sull'importanza della formazione professionale quale strumento fondamentale per l'auspicata valorizzazione professionale delle risorse umane e per l'indispensabile incremento della competitività internazionale delle imprese* (art.4 sez.1). Le Parti concordano, inoltre, sull'opportunità che tutti i lavoratori possano accedere durante l'arco della propria vita lavorativa a programmi di formazione e aggiornamento professionale sui contenuti attinenti alla realtà produttiva aziendale.

A questi organismi, espressione delle Parti Sociali, viene ricondotto il ruolo di amministratori di un bene di interesse pubblico: la formazione del capitale umano. La contrapposizione vera e propria si è rivelata nell'esperienza concreta più teorica che fattuale (Leonardi S., 2004), annotando momenti collaborativi, che hanno superato i rapporti generali di forza tra le Parti

Sociali, e il raggiungimento di compromessi che hanno espresso gli interessi delle due Parti in causa. Le grandi organizzazioni sindacali e imprenditoriali potrebbero partecipare compiutamente alla costruzione di strumenti di rilevazione dei fabbisogni di competenze utili a orientare le politiche formative e a codificare i profili professionali emergenti. Negli ultimi decenni stanno intervenendo cambiamenti sostanziali nel sistema della rappresentanza sociale, che da interprete del conflitto sociale tende a trasformarsi in erogatore di servizi secondo la logica del partenariato e della bilateralità (Leonardi S, 2004). La formazione si è mostrata come evidenza di questa trasformazione.

1.8 - Gli strumenti per il finanziamento della formazione continua

Le risorse per la formazione continua in Italia sono disperse in differenti fonti di finanziamento non integrate tra loro:

- Legge 236/93
- Legge 53/2000
- Fondo Sociale Europeo
- Fondi interprofessionali

Legge 236/93

La Legge 236 “Interventi urgenti a sostegno dell’occupazione” emanata il 19 luglio 1993 è stata lo strumento di governo e finanziamento organico che ha instradato la creazione di un sistema nazionale di formazione continua. La legge infatti ha aperto la possibilità per il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, le Regioni e le Province Autonome di finanziare interventi formativi in favore di lavoratori occupati del settore privato.

Sul piano finanziario, la legge prevede (comma 5 dell’art.9) l’istituzione di un unico Fondo per la formazione professionale che consente di riunire il frammentato complesso di norme che regola i flussi finanziari per la formazione, nonché di rafforzare il raccordo tra Stato, Regioni e Parti Sociali nella definizione dei criteri di utilizzo dei finanziamenti.

L’allocazione delle risorse è stabilita per i due terzi dal Ministero del Lavoro in accordo con il Ministero del Tesoro, è la quota destinata a cofinanziare gli interventi formativi coperti dal

contributo del Fondo Sociale Europeo; le risorse residue (un terzo) sono decise dal Ministero del Lavoro *d'intesa con le Regioni, acquisendo il preventivo parere della Commissione centrale per l'impiego* (comma 5 dell'art.9).

La legge stabilisce che le Regioni e le Province Autonome, a cui il Ministero del Lavoro assegna le risorse disponibili, devono decidere le tipologie di intervento da attivare attraverso la concertazione con le Parti Sociali e, in accordo con queste ultime, definire gli ambiti prioritari cui destinare i finanziamenti. Lo strumento legislativo è volto a sostenere interventi di formazione continua, di aggiornamento e riqualificazione, per le seguenti tipologie di destinatari:

- operatori e formatori dipendenti degli enti privati che svolgono attività di formazione (così come definiti dalla legge n. 40/87);
- lavoratori dipendenti da aziende beneficiarie di interventi di integrazione salariale (cassa integrazione);
- lavoratori dipendenti da aziende che contribuiscono in misura non inferiore al 20% del costo delle attività;
- lavoratori iscritti nelle liste di mobilità;
- soggetti privi di occupazione e iscritti alle liste di collocamento che hanno partecipato ad attività socialmente utili.

Inoltre, si afferma l'importanza del confronto paritetico per calibrare le iniziative alle specificità territoriali: *per l'analisi e l'approfondimento delle situazioni occupazionali locali e lo svolgimento di indagini mirate ai fabbisogni di professionalità, le regioni e le province autonome possono stipulare convenzioni con organismi paritetici istituiti in attuazione di accordi tra le organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro maggiormente rappresentative sul piano nazionale* (art.9 comma 1).

Tuttavia la norma non precisa le modalità di programmazione e di realizzazione degli interventi finanziabili e ciò ha impedito la concreta attuazione del dispositivo fino al 1995, quando il Ministero del Lavoro ha emanato i primi provvedimenti attuativi.

Le circolari attuative definiscono i destinatari e i principi guida, assegnando alle Regioni la quota di risorse e il compito di valutare i progetti da finanziare.

Negli ultimi decreti attuativi *le Regioni e le province autonome nel confronto con le Parti sociali, da realizzarsi secondo le procedure previste da ciascuna amministrazione*, ripartivano le risorse avendo le seguenti priorità:

- lavoratori di piccole e medie imprese private;
- lavoratori di qualsiasi impresa privata collocati in cassa integrazione guadagni ordinaria e straordinaria;
- lavoratori di qualsiasi impresa privata con età superiore ai 45 anni;
- lavoratori di qualsiasi impresa privata in possesso del solo titolo di licenza elementare o di istruzione obbligatoria;
- giovani disoccupati con contratto di lavoro non rinnovato entro la fine dell'anno precedente.

Inoltre, si mette in evidenza l'indicazione di gestire in modo armonico gli strumenti di finanziamento esistenti, allo scopo di *favorire l'integrazione con quanto realizzato con omologhe azioni cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo e dai Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua*.

Legge 53/2000

La Legge 53/2000 introduce il diritto del lavoratori a usufruire di congedi per la partecipazione ad attività formative.

In particolare, l'articolo 5 regola i congedi formativi finalizzati al completamento della scuola dell'obbligo, al conseguimento di titoli di studio di secondo grado, diploma universitario o laurea, o alla partecipazione ad azioni formative diverse da quelle proposte e organizzate dal datore di lavoro.

Per lo svolgimento delle attività formative i *lavoratori possono richiedere una sospensione del rapporto di lavoro* durante il quale *il dipendente conserva il posto di lavoro ma non ha diritto alla retribuzione*. L'articolo 6 aggiunge i congedi per la formazione continua destinati a lavoratori, occupati e non occupati, volti al conseguimento di particolari competenze professionali. I congedi possono essere richiesti per progetti in cui *la formazione può*

corrispondere ad autonoma scelta del lavoratore oppure essere predisposta dall'azienda, attraverso i piani formativi aziendali o territoriali concordati tra le Parti Sociali.

La regolamentazione operativa di queste forme di congedo è rinviata ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

Fondo Sociale Europeo

I principali strumenti finanziari con cui la Comunità Europea sostiene il rafforzamento della coesione economica e sociale, riducendo il divario tra i livelli di sviluppo degli Stati membri sono i fondi strutturali. Sebbene siano molteplici i fondi strutturali che prevedono la possibilità di finanziare attività formative, il Fondo Sociale Europeo rappresenta il canale di finanziamento principalmente utilizzato. E' infatti questo il fondo che sostiene le priorità della Commissione Europea per quanto riguarda la necessità di potenziare la coesione sociale, aumentare la produttività e la competitività, migliorare le possibilità di occupazione e favorire la crescita economica.

Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua

I Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua sono organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni di rappresentanza delle Parti Sociali attraverso specifici Accordi Interconfederali stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale. I Fondi paritetici interprofessionali finanziano piani formativi aziendali, settoriali e territoriali, che le imprese in forma singola o associata intendono realizzare per i propri dipendenti. Inoltre, possono finanziare anche piani formativi individuali e attività propedeutiche o comunque connesse alle iniziative formative.

Il quadro dell'offerta si presenta frastagliato e debole, anche a causa delle diverse fonti di finanziamento. Manca una governance che raccordi i finanziamenti e i soggetti che, a vario titolo, si occupano di formazione continua. Il panorama degli enti che erogano formazione per gli adulti è notevolmente diversificato e di assetto variabile sul territorio: soggetti pubblici

(scuole, università, camere di commercio, ecc.), soggetti privati, consorzi, reti temporanee o permanenti, possono avere un riferimento nazionale, operare a livello multiregionale o avere una caratterizzazione locale.

L'ampliarsi delle risorse del Fondo Sociale Europeo ha incentivato l'allargamento della platea dei soggetti interessati a erogare formazione. Tuttavia, tale aumento delle risorse non è stato accompagnato dall'introduzione di sistemi di accreditamento necessari a garantire la qualità dei soggetti aggiudicatari dei finanziamenti. Inoltre, è mancato un modello metodologico capace di orientare l'offerta incrociandola con i reali fabbisogni dei contesti produttivi del territorio in cui viene proposta. E' al contrario necessario che l'accesso ai finanziamenti sia correlato in modo sistematico alla valutazione dei risultati delle attività, sia come verifica del livello delle competenze acquisite a seguito delle attività formative, o ancor meglio in termini di impatto sull'occupazione individuale e sul mercato del lavoro più in generale.

La revisione della governance del sistema della formazione era partita dalla constatazione che la gestione e l'amministrazione della formazione proveniente dall'offerta pubblica risentono delle problematiche e delle criticità che interessano le amministrazioni pubbliche italiane. Difetti quali la scarsa capacità di programmare, la poca trasparenza nella spesa, l'attivazione di controlli non puntuali hanno caratterizzato anche l'ambito dell'erogazione dei servizi formativi. *L'esperienza del monitoraggio delle azioni finanziate attraverso il FSE avrebbe dovuto favorire l'adozione, da parte di tutte le amministrazioni coinvolte, di una metodologia che si presentava come funzionale al processo di programmazione, gestione e valutazione delle politiche (tramite la verifica costante della realizzazione dei programmi e dei progetti, nonché dei loro effetti sui beneficiari intermedi e finali). Ciò nonostante la tagliola del "disimpegno" o della perdita delle risorse non usufruite nei limiti temporali prestabiliti dalla programmazione ha portato le amministrazioni, specialmente quelle del Mezzogiorno storicamente più deboli dal punto di vista amministrativo, ad avviare progetti al di fuori di una corretta programmazione, preferendo la spesa certa alla logica dell'investimento o dell'intervento di programmazione utile. La necessità di utilizzare nei tempi stabiliti le risorse europee a pena di disimpegno automatico ha messo un forte accento sulla velocità e sulla legittimità formale della spesa, ponendo in secondo piano la valutazione sulla qualità e sui risultati dell'investimento effettuato*

(Rapporto sul futuro della formazione in Italia, 2009, p.27).

Le risorse europee avrebbero dovuto essere impiegate per sostenere innovazioni nel sistema formativo, da consolidare poi in strategie di medio-lungo termine che ne consentissero il consolidamento e la messa a regime. Invece, le risorse comunitarie hanno finito per sostituirsi alle risorse nazionali venendo a perdere il carattere sperimentale che ne contraddistingue l'origine. D'altro canto, le fonti di finanziamento nazionali per il sistema della formazione risentono dei limiti di stanziamento annuale e le relative intermittenze dettate dalle esigenze di bilancio o comunque dai meccanismi rigidi di quantificazione e riparto rispetto ai reali fabbisogni territoriali. A un elevato stanziamento finanziario pubblico non ha fatto da contrappeso un risultato adeguato in termini di produttività del lavoro e di occupabilità. Il sistema appare autoreferenziale rispetto ai fabbisogni del mercato del lavoro e privo a volte di coerenti linee programmatiche e di attenzione anche rispetto ai contesti produttivi locali (Rapporto sul futuro della formazione in Italia, 2009).

Il ridisegno del sistema della formazione continua è confluito nell'istituzione dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua. Tramite i Fondi la governance del sistema è stata demandata alle Parti Sociali con il mandato di promuovere lo sviluppo della formazione continua in un'ottica di competitività delle imprese e di garanzia di occupabilità delle persone. L'auspicio fondante era, da un lato, di coinvolgere imprese e lavoratori portandoli a utilizzare la leva della formazione in modo stabile e, dall'altro, di indurre gli enti di formazione ad aggiornare l'offerta formativa adattandola ai fabbisogni reali.

1.9 – I Fondi paritetici interprofessionali

I Fondi paritetici interprofessionali costituiscono il tassello principale del sistema italiano di formazione continua. Con l'istituzione dei Fondi la funzione pubblica della formazione viene affidata dallo Stato a organismi di natura privata: la responsabilità diretta della gestione ricade totalmente sulle Parti istitutive dei Fondi stessi, mentre allo Stato spetta il compito di verifica e controllo.

Secondo un'analisi realizzata dal MIP-Politecnico di Milano con il contributo del Ministero del Lavoro (2007) la svolta era basata sul presupposto che i Fondi sarebbero stati in grado di:

- *garantire una gestione efficiente delle risorse per la formazione, di natura pubblica, grazie all'utilizzo di modelli organizzativi e amministrativi di tipo privatistico;*
- *assicurare la rispondenza tra la formazione e le reali esigenze espresse dai lavoratori e dalle imprese, coinvolgendo anche le categorie di lavoratori a rischio, tradizionalmente escluse dalle iniziative formative aziendali, grazie al controllo delle Parti Sociali;*
- *implementare, grazie al carattere territoriale dei Fondi, un sistema di formazione continua capace di includere anche le imprese di minori dimensioni o collocate in territori svantaggiati;*
- *identificare priorità e obiettivi strutturati, uscendo dalla concezione episodica della formazione, grazie alla continuità dei finanziamenti che i Fondi possono garantire.*

I Fondi interprofessionali rappresentano la struttura su cui si è voluto fondare il sistema di formazione continua, per essere effettivamente orientato alla domanda di formazione.

Tradizionalmente i finanziamenti erano erogati dalle autorità pubbliche “a pioggia” e direttamente agli enti, con vincoli incentrati più sulle procedure che sui risultati, con contenuti, tempi e modi fissati dal sistema dell’offerta. L’introduzione dei Fondi interprofessionali ha invece capovolto la prospettiva avvicinando la gestione delle risorse ai soggetti portatori delle esigenze formative (lavoratori e imprese), tramite la mediazione delle Parti Sociali, mentre lo Stato arretra come gestore diretto delle risorse. I Fondi interprofessionali hanno assunto i connotati di un ente integrativo delle politiche pubbliche.

Perché l’attività formativa sia efficace, è necessario muovere da un’analisi approfondita dei fabbisogni, così che emergano indicazioni per pianificare gli interventi, programmare i contenuti e le modalità, valutare i risultati conseguiti in termini di apprendimento. Sotto questo profilo, le Parti possono essere più idonee a leggere i bisogni formativi espressi dal sistema delle imprese e dei lavoratori, nonché capaci di attuare procedure agili di impiego delle risorse. Se orientate verso questo interesse, associazioni datoriali e organizzazioni sindacali hanno uno strumento d’incontro per affrontare bisogni concreti e condivisi. Da un lato garantire un’offerta formativa finalizzata all’occupabilità, permettendo alla singola persona di contare su un bagaglio di competenze con cui restare nel mercato del lavoro, adattandosi ai rapidi cambiamenti sulla base di conoscenze aggiornate. Dall’altro avere un dispositivo agile per

investire nella formazione necessaria ad accompagnare i processi di riordino organizzativo e produttivo che stanno attraversando molte imprese. I Fondi interprofessionali danno piena applicazione nel campo della formazione continua al bilateralismo sindacale.

1.9.1 - Origine dei Fondi interprofessionali

Il percorso di istituzione dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua inizia con il già citato Accordo tra Governo e Parti Sociali del 1996 che sfocia, dal punto di vista legislativo, nella Legge 196/97 e nel suo regolamento attuativo.

La Legge stabiliva la *destinazione progressiva delle risorse* (finanziarie) *agli interventi di formazione dei lavoratori nell'ambito dei piani formativi aziendali o territoriali, concordati tra le Parti Sociali, con specifico riferimento alla formazione di lavoratori in costanza di rapporto di lavoro, di lavoratori collocati in mobilità, di lavoratori disoccupati per i quali l'attività formativa è propedeutica alla formazione; le risorse sarebbero confluite in uno o più fondi nazionali, articolati regionalmente e territorialmente aventi configurazione giuridica di tipo privatistico e gestiti con partecipazione delle Parti Sociali* (art. 17 comma 1 lettera d).

Il 22 dicembre 1998 il Governo sigla con le Parti Sociali il Patto per lo sviluppo e l'occupazione nel quale si impegna a procedere *in tempi rapidi alla costituzione del Fondo interprofessionale per la formazione continua, secondo le modalità definite dal Regolamento di attuazione della Legge del 1997* (allegato 3 del documento citato). Inoltre, l'Accordo specifica che lo strumento è volto a sostenere l'occupabilità dei lavoratori dipendenti inquadrati come operai, impiegati, quadri, dirigenti o dei soci lavoratori delle cooperative, andando così a definire i destinatari delle attività finanziate.

La svolta legislativa si ha con la Legge 388 "Interventi in materia di formazione professionale nonché disposizioni in materia di attività svolte in fondi comunitari e di Fondo Sociale Europeo" del 23 dicembre 2000 (Legge finanziaria 2001). In particolare, è l'art.118 "Dispositivi per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (Legge finanziaria 2001) che sblocca le risorse finanziarie e consente la reale costituzione dei Fondi interprofessionali.

Il comma 1 disciplina gli elementi fondamentali: lo scopo, le modalità di costituzione, la struttura, l'oggetto del finanziamento e la provenienza delle risorse economiche.

Al fine di promuovere (...) lo sviluppo della formazione professionale continua, in un'ottica di competitività delle imprese e di garanzia di occupabilità dei lavoratori, possono essere istituiti, per ciascuno dei settori economici dell'industria, dell'agricoltura, del terziario e dell'artigianato, fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua, nel presente articolo denominati "fondi". Gli accordi interconfederali stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale possono prevedere l'istituzione di fondi anche per settori diversi, nonché, all'interno degli stessi, la costituzione di un'apposita sezione relativa ai dirigenti. (...) I fondi, previo accordo tra le Parti, si possono articolare regionalmente o territorialmente. (...) I fondi possono finanziare in tutto o in parte piani formativi aziendali, territoriali, settoriali o individuali concordati tra le Parti Sociali, nonché eventuali ulteriori iniziative propedeutiche e comunque direttamente connesse a detti piani concordate tra le Parti. (...) Ai fondi afferiscono, secondo le disposizioni di cui al presente articolo, le risorse derivanti dal gettito del contributo integrativo stabilito dall'articolo 25, quarto comma, della legge 21 dicembre 1978, n. 845.

I Fondi funzionano con il gettito del contributo integrativo per la disoccupazione involontaria stabilito dall'art.25, quarto comma, della Legge 845/1978 (il cosiddetto 0,30%), versato dai datori di lavoro del settore privato all'INPS, *che provvede a trasferirlo, per intero, una volta dedotti i meri costi amministrativi, al fondo indicato dal datore di lavoro.* Dal 2009 l'obbligo del versamento di tale contributo spetta anche al settore pubblico (Circolare INPS n. 18 del 12 febbraio 2009).

Se l'azienda non aderisce ad alcun Fondo, le risorse sono trasferite dall'INPS al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che le destina agli interventi ex L. 236/93, e al Ministero dell'Economia, che le destina al finanziamento degli interventi FSE col Fondo di Rotazione.

L'attivazione dei Fondi è subordinata al rilascio di autorizzazione da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, previa verifica della conformità alle finalità, delle strutture di funzionamento e delle professionalità dei gestori. Al Ministero spetta anche la vigilanza e il monitoraggio, nonché il potere di sospendere l'attività di un Fondo in caso di irregolarità o inadempimenti.

Ciascun Fondo ha carattere nazionale, ma può avere articolazioni regionali o territoriali. Con

l'art.118 della Legge 388/2000 si viene dunque a delineare un nuovo sistema di formazione continua gestito dalle Parti Sociali con la supervisione del Ministero, che finirà per sostituire gli interventi della Legge 236/93.

La normativa verrà ripresa e modificata dall'art.48 della Legge 289 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato "del 2002 (Legge finanziaria 2003).

Nello specifico, le integrazioni introdotte sono:

- i Fondi per la formazione dei dirigenti possono essere costituiti anche come apposita sezione all'interno dei Fondi nazionali;
- possono essere finanziati piani formativi aziendali (anche per un singolo lavoratore), territoriali e settoriali, nonché attività propedeutiche a essi;
- correlare l'attività dei Fondi interprofessionali a quella delle Regioni e delle Province autonome affinché se ne tenga conto nelle rispettive programmazioni.

La Circolare INPS n. 71 del 2 aprile 2003 andrà a illustrare caratteristiche e modalità di adesione ai Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, poi ulteriormente precisati nel messaggio INPS n. 61 del 19 maggio 2003. Nello specifico, il punto 6 della Circolare n.71 sancisce che il datore di lavoro può aderire a un unico fondo per tutti i dipendenti soggetti alla medesima disciplina contrattuale, e che l'adesione può avvenire anche per un fondo rivolto a un settore diverso da quello di appartenenza. Per aderire l'impresa deve indicare nel flusso UNIEMENS² in corrispondenza della casella "adesione fondo" il codice del fondo prescelto e il numero dei dipendenti in forza.

La legge n.289/2002 (Finanziaria 2003) apporta rilevanti modifiche alla disciplina che regola il funzionamento dei Fondi. Viene eliminato il diritto al 100% del finanziamento dei piani formativi riguardanti aree depresse; si introduce la possibilità, già prevista da alcuni Fondi, di finanziare oltre a piani formativi aziendali, territoriali e settoriali, anche piani individuali; si rafforza il coordinamento tra la programmazione regionale in materia e quella dei Fondi attraverso l'invio periodico dei progetti alle regioni e province autonome interessate, affinché ne possano tenere conto a livello programmatico; si rafforza il potere di controllo e vigilanza

² UNIEMENS è il sistema telematico tramite il quale le aziende inoltrano all'INPS le denunce mensili relative ai lavoratori dipendenti.

del Ministero del Lavoro; si fissa al 30 giugno il termine per la comunicazione di revoca dell'adesione da un Fondo.

Con i Decreti Interministeriali 148/2003, 351/2003 e 133/2004 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ripartisce tra i Fondi interprofessionali per la formazione continua, autorizzati fino alla data di entrata in vigore dei medesimi decreti, le risorse disposte dall'art. 118 (commi 10 e 12, lettera b) della Legge 388/2000 per lo start up dei Fondi. I finanziamenti, circa 192 milioni di euro, venivano distribuiti secondo il criterio del numero dei dipendenti delle imprese associate alle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro proponenti i Fondi, e liquidati in tranches successive: alla richiesta del Fondo interessato, alla presentazione del piano operativo di attività (POA), alla presentazione del rapporto di esecuzione a firma del legale rappresentante del Fondo.

Con la Circolare Ministeriale n.36 del 18 novembre 2003 si andranno a meglio regolamentare le modalità per l'elaborazione dei POA dei Fondi, le attività e le tipologie di spese ammissibili, le procedure per la liquidazione delle risorse e rendicontazione delle spese, il sistema di monitoraggio e controllo.

A partire dal 2009 (Circolare INPS n.107 del 1 ottobre 2009) le scelte di adesione e/o revoca possono essere fatte in qualunque momento dell'anno e gli effetti decorrono dal momento di invio del flusso UNIFORMI (prima l'adesione era fissata entro il 31 ottobre, con effetti dal 1 gennaio dell'anno successivo).

Da segnalare, in quanto passaggio rilevante per il consolidamento dei Fondi interprofessionali in termini di sistema nazionale, è la Legge n. 2 del 28 gennaio 2009 (conversione del D.L. n.18, 29 novembre 2008) che con l'art. 19 comma 7-bis introduce la mobilità tra i Fondi e la possibilità per le aziende di trasferire al nuovo Fondo parte dei versamenti accantonati sul precedente. L'impresa può ottenere l'accredito del 70% dei contributi versati nel triennio precedente, o comunque a partire dal 1 gennaio 2009, purché sia una media o grande impresa e l'importo da spostare sia almeno pari a 3.000 euro, al netto dell'ammontare eventualmente già utilizzato per finanziare attività formative. La mobilità tra Fondi è inoltre subordinata al rispetto delle possibili condizioni previste dai regolamenti interni dei singoli Fondi ma, in ogni caso, rimane garantita la possibilità di modificare l'adesione precedentemente effettuata a

prescindere dall'operatività del trasferimento delle risorse.

La Legge n.148 del 14 settembre 2011 (Conversione del Decreto Legge n.138/2011), recante ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo, all'art.10 modifica l'art. 118 della legge n. 388/2000 aggiungendo le parole “*e possono altresì utilizzare parte delle risorse a essi destinati per misure di formazione a favore di apprendisti e collaboratori a progetto*” includendo stabilmente apprendisti e collaboratori a progetto tra i target dei Fondi interprofessionali.

Con il Decreto Direttoriale del 17 dicembre 2014 la normativa nazionale recepisce quanto fissato a livello comunitario in materia di concessione di aiuti alle imprese per attività di formazione continua (Regolamento UE n.651/2014) e non ammette più il finanziamento di attività organizzate dalle imprese per conformarsi alla normativa nazionale obbligatoria in materia di formazione.

1.9.2 - I Fondi interprofessionali in Italia: la situazione attuale

Di seguito sono elencati i Fondi fino ad oggi costituiti e autorizzati, differenziati a seconda del tipo di lavoratori a cui si riferiscono.

Tabella 2 – Fondi autorizzati e attualmente operativi dedicati ai lavoratori con inquadramento contrattuale di operai, impiegati, quadri

Fondimpresa	Fondo per la formazione continua, costituito da Confindustria e CGIL, CISL, UIL
Fondo artigianato formazione	Fondo per la formazione continua nelle imprese artigiane, costituito da Confartigianato, Cna, Casartigiani, Claii, CGIL, CISL, UIL
Fon.Coop	Fondo per la formazione continua nelle imprese cooperative, costituito da Agci, Confcooperative, Legacoop, CGIL, CISL, UIL
Fondo Formazione PMI	Fondo per la formazione continua piccole e medie imprese, costituito da Confapi e CGIL, CISL, UIL
For.Te	Fondo per la formazione continua del terziario, costituito da Confcommercio, Confetra, CGIL, CISL, UIL
Fon.Ter.	Fondo per la formazione continua dei lavoratori delle imprese del settore terziario, costituito da Confesercenti e CGIL, CISL, UIL
Fondoprofessioni	Fondo per la formazione continua negli studi professionali, costituito da Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e CGIL, CISL, UIL
Fond.E.R.	Fondo per la formazione continua negli enti ecclesiastici, associazioni, fondazioni, cooperative, imprese con o senza scopo di lucro, aziende di ispirazione religiosa, costituito da Agidae e CGIL, CISL, UIL
Fon.Ar.Com.	Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua nei settori del terziario, dell'artigianato e piccole e medie imprese, costituito da Cifa e Confsal
For.Agri	Fondo per la formazione continua in agricoltura, costituito da Confagricoltura e Coldiretti, CIA, Confederdia e CGIL, CISL, UIL
Formazienda	Fondo per la formazione continua nel comparto del commercio, del turismo, dei servizi, delle professioni e delle piccole e medie imprese, costituito da Sistema Commercio e Impresa e Confsal
FondItalia	Fondo per la formazione continua nei settori economici dell'industria e piccole e medie imprese, costituito da Federterziario e UGL
Fondo formazione servizi pubblici industriali	Fondo per la formazione continua nei servizi pubblici industriali, costituito da Confservizi e CGIL, CISL, UIL
Fondo Banche Assicurazioni	Fondo per la formazione continua nei settori del credito e delle assicurazioni, costituito da ABI, ANIA e CGIL, CISL, UIL
Fondolavoro	Fondo per la formazione continua delle micro, piccole, medie e grandi imprese, costituito da UNSIC e UGL

Tabella 3 – Fondi autorizzati e attualmente operativi dedicati ai lavoratori con inquadramento contrattuale di dirigenti

Fondirigenti	Fondazione per la formazione dei dirigenti delle aziende produttrici di beni e servizi, costituito da Confindustria e Federmanager
Fondo dirigenti PMI	Fondo per la formazione continua dei dirigenti delle piccole e medie imprese industriali, costituito da Confapi e Federmanager
Fondir	Fondo per la formazione continua dei dirigenti nel terziario, costituito da Confcommercio, Abi, Ania, Confetra, Manageritalia, FederDirCredito, Sinfub, Fidia

A questi si aggiungo altri tre Fondi (Fondazienda, Fond.Agri, Fo.In.Coop) autorizzati dal Ministero del Lavoro, ma commissariati tra il 2012 e il 2013 per irregolarità e inadempimenti rilevati dal Ministero nell'esercizio delle funzioni di vigilanza e monitoraggio.

Le adesioni ai Fondi si mantengono in progressiva crescita, anche per la contrazione dei finanziamenti regionali come quelli della L.53/00 e della L.236/93, che spinge ulteriormente le imprese verso questo canale. Complessivamente il sistema dei Fondi include il 69% delle imprese potenzialmente aderenti (869.000 imprese) e l'83% dei dipendenti (oltre 9,5 milioni), con un incremento rispetto al 2013 pari al 9,5% per quanto riguarda le matricole e del 7,3% per i dipendenti (dati forniti da Isfol nel XV Rapporto sulla Formazione Continua).

Tabella 4 - Imprese aderenti: codici fiscali e relative matricole INPS (valori assoluti – settembre 2014)

Fondi	Codici fiscali (numero imprese)	Matricole INPS (unità produttive)
Fon.Ar.Com	116.050	122.777
Fon.Coop	16.039	18.862
Fon.Ter	48.143	50.762
Fond.E.R.	7.999	11.611
Fondazienda	2.693	2.795
Fondimpresa	160.657	178.281
For.Agri	3.339	3.649
Fondo Artigianato Formazione	185.118	189.093
Fondo Banche Assicurazioni	1.302	1.599
Fondo Formazione PMI	41.615	44.117
Fondoprofessioni	49.193	50.527
FormAzienda	51.822	53.972
For.Te	129.003	138.427
Fonditalia	53.333	56.028
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	584	836
Fo.In.Coop	31	32
FondoLavoro	2.445	2.677
FondAgri	128	141
Totale fondi per dipendenti	869.494	926.186
Fondir	4.573	5.004
Fondirigenti	14.967	16.632
Fondo Dirigenti PMI	624	640

Fonte: elaborazione Isfol su dati MLPS/INPS (banca dati Uniemens)

I Fondi paritetici interprofessionali finanziano, in tutto o in parte, piani formativi che le imprese in forma singola o associata decidono di realizzare per i propri dipendenti.

Il *piano formativo* è un programma organico di *azioni formative* concordate dalle Parti Sociali e rispondente a esigenze aziendali o interaziendali, condivise anche in relazione a fabbisogni settoriali e/o territoriali, e caratterizzato da un accordo scritto tra le Parti che legittima e determina l'intervento formativo.

Con questa definizione si pone l'accento sull'importanza della formazione continua concertata tra l'impresa, o i suoi rappresentanti, e le organizzazioni sindacali dei lavoratori, per individuare obiettivi che sappiano rispondere agli interessi sia dell'azienda che dei dipendenti. Tuttavia, la

definizione non chiarisce il percorso attraverso il quale le Parti Sociali devono arrivare alla formulazione dell'accordo e più in generale del piano formativo, né indica gli elementi minimi che l'accordo dovrebbe contenere, lasciando invece che siano gli attori coinvolti (Parti Sociali, imprese e rappresentanze sindacali aziendali, organismi di formazione) ad avere la responsabilità del processo.

Per convenzione le tipologie di piano formativo sono le seguenti:

- Piano individuale o voucher, azione formativa rivolta a un singolo lavoratore;
- Piano aziendale, presentato singolarmente dall'impresa per i propri dipendenti;
- Piano interaziendale, presentato congiuntamente da più imprese per i propri dipendenti;
- Piano settoriale, per soddisfare fabbisogni formativi comuni alle aziende appartenenti alla stessa categoria merceologica o a reti e filiere;
- Piano territoriale, coinvolge più imprese accumulate dalla stessa area geografica (regione o provincia autonoma).

I Fondi interprofessionali consentono di finanziare piani formativi (individuali, aziendali e interaziendali, territoriali, settoriali) con due forme: tramite bandi o avvisi, che stanziavano le risorse e poi le ridistribuiscono in base a una graduatoria, o tramite il cosiddetto conto aziendale di proprietà delle imprese che lo utilizzano in autonomia. Le ripartizioni delle risorse tra questi due strumenti variano da fondo a fondo.

La domanda di finanziamento può essere presentata dai cosiddetti "soggetti proponenti", i cui requisiti sono fissati dai bandi di finanziamento, generalmente sono:

- Imprese, singole o in raggruppamento, beneficiarie dell'attività di formazione per i propri dipendenti;
- Consorzi di imprese;
- Enti accreditati e/o certificati;
- Università e/o altri soggetti pubblici o privati legittimati a svolgere attività formative.

Ai Fondi, inoltre, è consentito finanziare iniziative propedeutiche o comunque direttamente connesse ai piani formativi che le Parti riterranno di condividere, quali: studi e ricerche strumentali all'organizzazione dei piani formativi, attività di monitoraggio e controllo della

gestione, azioni solidaristiche a sostegno dello sviluppo di territori svantaggiati o di imprese di minori dimensioni.

Tra i dispositivi di finanziamento per la formazione continua, oggi i Fondi paritetici interprofessionali sono lo strumento più rilevante, sia in termini quantitativi che qualitativi. Da un lato i Fondi moltiplicano le opportunità per le imprese di accedere alla formazione attraverso meccanismi flessibili e semplificati di finanziamento pensati anche per le imprese meno strutturate. Dall'altro i Fondi hanno spostato il processo formativo dall'offerta alla domanda, e indotto a mettere più in relazione le esigenze delle imprese con quelle del territorio e dei settori tramite la bilateralità.

Da gennaio 2004 a settembre 2014 sono stati trasferiti dall'INPS ai Fondi interprofessionali circa 4,7 miliardi di euro, a cui vanno aggiunte le risorse assegnate dal Ministero del Lavoro nella fase di start-up (circa 192 milioni di euro). Il volume delle risorse è cresciuto costantemente fino al 2012 con un importo pari a 617 milioni di euro. Nel 2013 ha subito una battuta di arresto (nel 2013 l'importo è stato circa 415 milioni di euro) riconducibile al prelievo disposto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che ha utilizzato parte dell'ammontare dello 0,30% per finanziare le indennità per gli ammortizzatori sociali in deroga (nel 2013 il prelievo è stato di 246 milioni di euro di cui circa 170 milioni a carico delle risorse spettanti ai Fondi interprofessionali, nel 2014 tale prelievo a carico dei Fondi è stato di 92,4 milioni di euro).

Le risorse sono concentrate in pochi Fondi: il primo (Fondimpresa) assorbe circa il 50% delle risorse e se si considerano i primi tre (Fondimpresa, For.Te, Fondo Artigianato Formazione) la percentuale sale a quasi il 70% delle risorse totali.

Tabella 5 - Risorse finanziarie trasferite dall'INPS ai Fondi interprofessionali per i dipendenti inclusi quelli del settore agricolo (valori assoluti in euro)

Fondi	Risorse 2004-14 (agg. Sett 2014)	Risorse 2011 (agg. Sett 2014)	Risorse 2012 (agg. Sett 2014)	Risorse 2013* (agg. Sett 2014)	Risorse 2014** (agg. Sett 2014)
Fo.In.Coop	10.292	0	3.710,76	4.548	2.033
Fon.Ar.Com	88.754.088	11.440.711	16.284.562,76	18.374.094	19.075.357
Fon.Coop	203.918.369	24.577.403	27.851.754,49	19.640.950	19.871.598
Fon.Ter	153.780.448	17.704.713	15.093.623,92	9.315.793	7.554.229
Fond.Agri	106.800	596	37.928,79	42.470	25.804
Fond.E.R.	38.166.143	5.190.960	5.731.123,31	4.401.189	3.942.783
Fondazienda	2.465.435	446.455	611.056,95	289.700	100.705
Fondimpresa	2.222.158.606	269.577.202	308.587.427,70	195.114.476	219.773.155
Fondir	82.779.444	8.169.524	9.984.160,89	5.784.165	7.373.638
Fondirigenti	233.008.363	26.101.254	28.489.884,34	16.320.117	20.072.378
Fonditalia	18.995.009	2.197.223	3.941.122,10	5.546.301	5.747.296
Fondolavoro	343.592	-	10.568,55	148.069	184.954
Fondo Artigianato Formazione	292.887.886	31.596.064	32.217.141,16	24.981.921	20.204.684
Fondo Banche e Assicurazioni	252.476.661	41.155.412	50.357.458,91	31.392.166	38.469.023
Fondo Dirigenti PMI	5.225.134	279.955	285.257,93	169.583	168.158
Fondo Formazione PMI	215.713.099	24.558.216	22.449.348,20	12.776.180	10.481.635
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	27.666.043	5.464.962	5.892.936,36	5.442.846	6.415.023
Fondoprofessionisti	57.610.426	7.334.521	7.598.339,37	6.061.901	4.647.337
For.Agri	19.557.539	2.876.276	3.955.805,74	4.762.507	4.911.425
For.Te	776.001.681	69.974.713	73.191.003,67	48.867.676	48.717.782
Formazienda	23.945.316	3.000.912	4.686.414,31	5.937.702	7.576.199
Totale (inclusi gli operai agricoli)	4.715.570.372	551.647.071	617.260.630	415.374.353	445.315.198

* Per il 2013 l'importo assegnato ai Fondi interprofessionali è al netto del prelievo operato sulle somme loro destinate, in applicazione dell'articolo 4 del D.L. 21/5/13, n.54 (L. 85/13). ** Il dato è parziale, comprendendo i versamenti maturati fino a settembre 2014. Per questo anno, inoltre, l'INPS non ha ancora operato alcun taglio, così come previsto dal D. I. 83473 del 8/2014, che prevede in taglio di 92,4 milioni a carico dei FPI.

Fonte: elaborazione Isfol su dati INPS/MLPS.

1.10 - I Fondi interprofessionali di Confindustria

1.10.1 - Fondimpresa

Fondimpresa, Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua, è un'associazione di diritto privato costituita da Confindustria e Cgil, Cisl e Uil, riconosciuta con Decreto ministeriale del 28 novembre 2002.

Obiettivo della sua costituzione è il miglioramento della competitività delle imprese e dell'occupabilità dei lavoratori, con particolare attenzione agli interventi di salute e sicurezza sul lavoro e di innovazione delle competenze in funzione dei cambiamenti tecnologici.

Fondimpresa si rivolge alle imprese industriali e di servizi del settore privato, e dal 2009 per l'estensione degli obblighi contributivi (Circolare INPS n. 18/2009), anche alle aziende pubbliche o esercenti pubblici servizi.

L'Accordo istitutivo, firmato da Confindustria e CGIL, Cisl e UIL il 18 gennaio 2002, con le successive modifiche (07-04-2006, 26-11-2008, 15-12-2010), ne definisce la struttura, le finalità generali e le modalità di accesso alle risorse da parte delle aziende.

La struttura di Fondimpresa

La struttura interna di Fondimpresa è composta da cinque organi delineati nell'Accordo interconfederale istitutivo del Fondo e meglio definiti nello Statuto: il Comitato di indirizzo strategico dei soci, l'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione, il Presidente e il Vice-Presidente, il Collegio sindacale.

Come si vedrà dalla descrizione seguente, la regola seguita è la pariteticità, sia ai fini della composizione dell'ente sia per la gestione e la presa di decisioni, dovendo queste essere assunte necessariamente con il consenso di entrambe le Parti Sociali rappresentate.

Il Comitato di indirizzo strategico dei soci (art.8 dello Statuto) è composto da tre rappresentanti di Confindustria e uno per ciascuna delle rappresentanze sindacali CGIL, Cisl e UIL nelle persone dei rispettivi Segretari Generali. Al Comitato spettano funzioni di indirizzo: definire le linee strategiche e le priorità delle attività annuali, nominare, sostituire e revocare il Consiglio di Amministrazione e deliberare l'adesione di altri soci. La costituzione del Comitato di

indirizzo è stata voluta per creare un forte collegamento tra i soci fondatori e il Fondo, attraverso la partecipazione diretta dei rispettivi vertici politici.

L'Assemblea (art.9) è composta da sei rappresentanti, tre designati da Confindustria e uno ciascuno da CGIL, CISL e UIL. Spetta all'Assemblea approvare i bilanci (consuntivo e preventivo), nominare la persona incaricata del controllo contabile, modificare lo Statuto e il relativo Regolamento su proposta del Comitato di indirizzo strategico dei soci, nominare, sostituire e revocare il Collegio sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione (art.10) è composto da sei membri, tre per Confindustria e uno espresso rispettivamente da CGIL, CISL e UIL. Il Consiglio ha compiti di indirizzo operativo sulla programmazione delle attività del Fondo e di vigilanza sulle iniziative attuate. Il Consiglio delibera le scelte programmatiche in merito alle attività annuali, approva il modello organizzativo con il relativo organigramma, può modificare il regolamento interno, definisce la ripartizione annuale delle risorse definendo la quota a copertura dei costi di amministrazione e la quota per il finanziamento delle attività volte a sviluppare la formazione continua, nomina il Direttore Generale definendone i relativi compiti e responsabilità, predispone i bilanci da sottoporre all'Assemblea per l'approvazione.

Il Presidente e Vice Presidente (art.12) si occupano di rappresentare l'Associazione di fronte a terzi, convocare le riunioni del Comitato di indirizzo strategico dei soci, convocare e presiedere le riunioni dell'Assemblea e quelle del Consiglio di Amministrazione, dare esecuzione alle delibere degli organi statutari, riferire al Comitato di indirizzo sull'attività svolta dal Consiglio di Amministrazione e, infine, è il Presidente che propone al Consiglio di Amministrazione il Direttore Generale e ne sovrintende l'attività.

Il Direttore Generale svolge le mansioni a lui assegnate dal Presidente e dal Consiglio di Amministrazione ai quali deve conferire periodicamente. Il Direttore ha la responsabilità operativa del Fondo e di tutto l'apparato tecnico.

Il Collegio dei Sindaci (art.13) viene designato dall'Assemblea ed è composto da tre membri effettivi e due supplenti nominati da Confindustria (un membro effettivo e un supplente), dalle organizzazioni sindacali (un membro effettivo e un supplente) e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (il terzo membro effettivo nonché Presidente).

Inoltre, per esaminare gli indirizzi delle politiche formative da perseguire nei piani annuali e verificarne l'attuazione, sono istituite secondo modalità definite dal Consiglio di Amministrazione la Consulta delle articolazioni territoriali (le strutture decentrate) e la Consulta delle categorie (composta da rappresentanti ai quali le Parti stipulanti i contratti collettivi nazionali di lavoro affidano il compito di tenere aperto il confronto con Fondimpresa).

Per lo svolgimento delle attività a livello territoriale, Fondimpresa si avvale di una rete di organismi bilaterali: può appoggiarsi a organismi bilaterali regionali già costituiti che abbiano reso coerenti i loro statuti e regolamenti con le finalità dei Fondi interprofessionali o, in alternativa, a organismi paritetici appositamente costituiti a livello regionale. Ciascun organismo è dotato di un proprio consiglio di amministrazione e opera sulla base di apposite convenzioni che regolano i compiti, i rapporti con Fondimpresa nazionale e i corrispettivi economici. La decisione di costituire organismi autonomi benché vincolati a regole di funzionamento formalizzate, serve ad aumentare la responsabilizzazione delle Parti a tutti i livelli territoriali e garantire la trasparenza del sistema.

Nello specifico, alle Articolazioni Territoriali (AT) sono affidate le funzioni di promozione dei piani formativi condivisi, la verifica di conformità dei piani aziendali ai requisiti richiesti dai regolamenti del Fondo, il monitoraggio delle relative attività, i rapporti con le amministrazioni regionali per quanto attiene alla formazione continua, anche al fine di mantenere il raccordo con la programmazione regionale in materia.

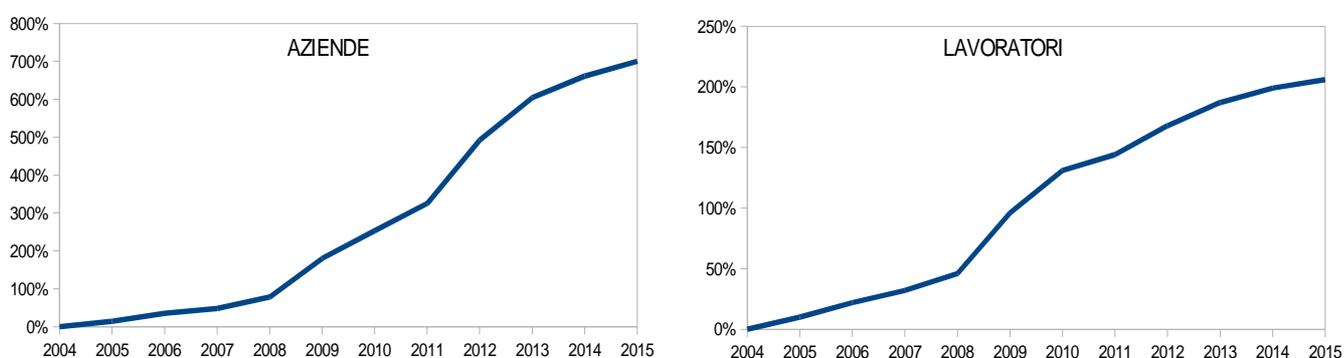
Il livello nazionale presiede la gestione complessiva delle attività, la programmazione generale, l'assistenza tecnica alle strutture e ai progetti, la finanza e il controllo, la formazione per il personale interno, le campagne di promozione del Fondo.

Nel modello di funzionamento di Fondimpresa le Parti Sociali, oltre a provvedere alla distribuzione delle risorse economiche, assumono anche il ruolo di promuovere la formazione continua, di condividere i piani, di monitorare e supervisionare la loro attuazione. La volontà è di coinvolgere i soci a tutti i livelli di rappresentanza: in sede aziendale, territoriale e settoriale.

Le dimensioni di Fondimpresa

Nell'ambito dei Fondi interprofessionali per la formazione continua, Fondimpresa è il principale, sia in termini di imprese e lavoratori aderenti sia come quota dei contributi dello 0,30% versati dalle imprese italiane. A fine 2015 Fondimpresa conta oltre 189.000 imprese con circa 4.762.000 lavoratori. L'incremento nel 2015 rispetto all'anno precedente è del 5% per aziende aderenti e del 2% in termini di lavoratori.

Grafico 1 e 2: Trend di crescita



Fonte: Fondimpresa su dati INPS aggiornati al 16/09/2015

Sono soprattutto le micro e piccole imprese (fino a 49 dipendenti) che registrano il tasso di aumento maggiore. A settembre 2015 il bacino delle micro imprese (fino a 9 dipendenti) rappresenta il 63,1% delle aderenti, con l'8,7% dei lavoratori, e includendo le piccole imprese raggiunge l'91,8% del totale, con poco meno del 32,5% degli addetti. La quota delle grandi aziende (oltre 250 dipendenti) si attesta al 1,1%, con il 39,9% dei lavoratori.

Tabella 6 - Le adesioni per classe dimensionale

Classe Dimensionale	Aziende		Lavoratori	
	numero	%	numero	%
<= 9	119.601	63,1	415.103	8,7
10 – 49	54.346	28,7	1.135.247	23,8
50 – 99	8.199	4,3	564.446	11,9
100 – 249	5.037	2,7	748.418	15,7
250 – 499	1.360	0,7	467.273	9,8
>= 500	849	0,4	1.432.343	30,1
Totale	189.392	100	4.762.830	100

Fonte: Fondimpresa su dati INPS aggiornati al 16/09/2015

La maggior concentrazione delle adesioni si registra nelle regioni del centro-nord, in linea con la distribuzione geografica delle imprese italiane. Nel dettaglio, la Lombardia primeggia con il 14,7% delle aziende aderenti e il 23,1% dei lavoratori; il Veneto conta il 14,2% delle aziende e l'11,9% dei lavoratori; il Piemonte il 7,5% delle aziende e il 10,5% dei lavoratori. Occorre specificare che il quadro è calcolato coi dati forniti dall'INPS sulle matricole e in caso di accentramento contributivo l'INPS rileva solo i territori in cui sono versati i contributi, che si concentrano soprattutto nelle regioni del nord.

Tabella 7 - Le adesioni per regione

Regioni	Aziende		Lavoratori	
	numero	%	numero	%
Abruzzo	6.791	3,6	121.802	2,6
Alto Adige	1.158	0,6	38.996	0,8
Basilicata	2.005	1,1	28.464	0,6
Calabria	5.441	2,9	50.063	1,0
Campania	19.988	10,5	257.782	5,4
Emilia Romagna	11.751	6,2	375.921	7,9
Friuli Venezia Giulia	3.374	1,8	102.310	2,1
Lazio	12.822	6,8	698.021	14,7
Liguria	3.217	1,7	84.081	1,8
Lombardia	27.818	14,7	1.100.099	23,1
Marche	5.143	2,7	118.054	2,5
Molise	1.199	0,6	12.482	0,3
Piemonte	14.144	7,5	498.075	10,5
Puglia	11.383	6,0	159.944	3,4
Sardegna	5.983	3,1	64.441	1,3
Sicilia	15.142	8,0	158.519	3,3
Toscana	9.618	5,1	223.366	4,7
Trentino	1.832	1,0	40.268	0,8
Umbria	2.517	1,3	54.346	1,1
Valle d'Aosta	996	0,5	9.913	0,2
Veneto	26.912	14,2	565.474	11,9
Non Disponibile	151	0,1	409	0,0
Totale	189.395	100	4.762.830	100

Fonte: Fondimpresa su dati INPS aggiornati al 16/09/2015

Considerando il settore produttivo delle imprese aderenti, è preponderante quello manifatturiero con il 32,1% delle aziende e 51,8% degli addetti, seguito dal settore del commercio, poco al di sopra del 16% per le adesioni e del 7% per i lavoratori.

Tabella 8 - Le adesioni per settore di attività

Macrovoce	Descrizione	Aziende		Lavoratori	
		numero	%	numero	%
A	Agricoltura	5.298	2,8	65.364	1,4
B	Pesca	407	0,2	1.983	0,0
C	Estrazione di minerali	926	0,5	47.392	1,0
D	Attività manifatturiere	60.813	32,1	2.465.960	51,8
E	Produzione, distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	935	0,5	91.182	1,9
F	Costruzioni	30.476	16,1	318.005	6,7
G	Commercio, riparazione autoveicoli, motocicli e beni personali e per casa	30.945	16,3	344.637	7,3
H	Alberghi e ristoranti	10.371	5,5	118.582	2,5
I	Trasporti, magazzinaggio e comunicazione	8.938	4,7	591.890	12,4
J	Intermediazione monetarie e finanziaria	1.666	0,9	26.768	0,6
K	Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi imprese	23.455	12,4	419.845	8,8
M	Istruzione	2.192	1,2	21.349	0,5
N	Sanità e assistenza sociale	4.259	2,2	111.856	2,3
O	Altri servizi pubblici, sociali e personali	8.054	4,2	135.036	2,8
Q	Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	532	0,3	947	0,0
-	Non disponibile	125	0,1	2.034	0,0
	Totale	189.392	100	4.762.830	100

Fonte: Fondimpresa su dati INPS aggiornati al 16/09/2015

Le modalità di accesso ai finanziamenti da parte delle imprese

Il contributo integrativo dello 0,30% versato dalle imprese iscritte e trasferito dall'INPS a Fondimpresa viene così ripartito.

Il 70% confluisce nel "conto formazione" di ciascuna impresa aderente per realizzare, in forma singola o aggregata, attività formative rivolte ai propri dipendenti e concordate con le Parti Sociali.

Il 26% dei contributi aziendali confluisce nel "conto di sistema", un conto collettivo ideato per sostenere, in particolare, la formazione nelle aziende di piccole dimensioni, favorendo l'aggregazione su piani formativi comuni, in ambito settoriale o territoriale, e per spendere attività propedeutiche, di studio e ricerca. Va ad alimentare il conto di sistema anche quella

parte di contributi accantonati sul conto formazione che le aziende perdono se, dopo 2 anni dal versamento (quattro fino al 31.12.2008), dovesse risultare non utilizzata.

Il 4% delle risorse finanziarie rimanente è destinato alla copertura dei costi di amministrazione e di funzionamento di Fondimpresa e delle articolazioni territoriali regionali.

La finalità principale per cui il Fondo è stato istituito, così come espresso anche nello statuto e nel regolamento, è la centralità della domanda di formazione dell'impresa, nell'ottica di sviluppare la competitività e l'occupabilità dei lavoratori.

L'impresa viene riconosciuta come luogo di apprendimento, al cui interno vi è un patrimonio di conoscenze e competenze sia tecniche che relazionali da rendere esplicito e valorizzare in un piano formativo da condividere con le rappresentanze sindacali. Con la gestione diretta del conto formazione di cui è titolare, l'impresa diventa agente responsabile delle scelte formative. Può rilevare direttamente le esigenze e programmare in autonomia la formazione necessaria, decidendo le modalità di erogazione e i fornitori a cui appoggiarsi.

Inoltre, per meglio distribuire le risorse disponibili, il Fondo può integrare gli strumenti di finanziamento così da garantire un criterio solidaristico tra le aziende aderenti, i territori e i settori.

Gli obiettivi e gli strumenti di intervento sono stati progressivamente adattati sulla base delle esperienze attuate da Fondimpresa in modo da avvicinarsi alle reali esigenze delle imprese e rispondere attraverso la gestione della formazione.

Il conto formazione

Le singole imprese aderenti a Fondimpresa sono titolari di un conto aziendale, denominato "conto formazione", sul quale affluisce, come già descritto nel paragrafo precedente, il 70% dei versamenti girati dall'INPS al Fondo. Ciascuna impresa può attingere al proprio conto in qualsiasi momento dell'anno, per finanziare attività formative nell'ambito di piani aziendali o interaziendali. Fondimpresa autorizza i piani formativi presentati al termine di una verifica di conformità tecnica rispetto ai requisiti fissati per la gestione e rendicontazione dei piani formativi. Alle aziende colpite dalla crisi Fondimpresa permette di presentare piani formativi per i dipendenti a rischio di perdita del posto di lavoro, i cui costi vengono coperti con le risorse

del conto formazione e con un contributo aggiuntivo erogato da Fondimpresa attraverso il conto di sistema. Per incentivare la formazione nelle imprese di minori dimensioni, le piccole e medie imprese possono presentare piani formativi per i propri dipendenti aggiungendo alle risorse del proprio conto formazione un contributo messo a disposizione dal conto di sistema. La possibilità di utilizzare il conto formazione è stata avviata nel 2007 e di anno in anno il numero di piani presentati e il valore dei finanziamenti erogati è cresciuto significativamente.

Tabella 9 - Trend piani e finanziamenti del conto formazione

	2006-2008	2009-2011	2012-2014	Totale al 31/12/2014
Piani autorizzati (N.)*	1.679	22.333	50.602	7.4614
Finanziamenti netti conto formazione (mln €)	70,9	420,6	548,5	1040
Contributo aggiuntivo conto di sistema (mln €)	-	58,6	137,2	195,8
Totale finanziamenti netti (mln €)	70,9	479,2	685,7	1.235,8

* Piani autorizzati al netto di tutti quelli annullati nel periodo. Sono inclusi i piani che fruiscono dei contributi aggiuntivi del conto di sistema e i piani della fase iniziale di sperimentazione non gestiti tramite piattaforma informatica.

Fonte: Fondimpresa

Nel 2015 i piani formativi autorizzati da Fondimpresa sono stati quasi 19 mila, con un coinvolgimento di oltre 15.700 imprese (rilevate per codice fiscale in quanto alcune hanno presentato più piani), svolgendo formazione a circa 513 mila lavoratori. I finanziamenti liquidati ammontano a 196 milioni di euro, a cui vanno aggiunte le risorse della fase di start-up e i contributi aggiuntivi attinti dal conto di sistema.

La ripartizione dei piani autorizzati tra le Articolazioni Territoriali evidenzia un'elevata concentrazione nelle regioni del nord. Questo dato è accresciuto dalla quota di interventi in ambito multi regionale che sono attribuiti prevalentemente alle regioni settentrionali, anche se si sviluppano in più territori.

Escludendo le attività formative riconducibili all'area della salute e sicurezza sul lavoro che riguardano il 50% delle ore e il coinvolgimento del 24% dei partecipanti, le altre tematiche prevalenti sono le conoscenze linguistiche (18% delle ore svolte con il 4% dei partecipanti) e le abilità personali (17% delle ore e 21% dei partecipanti).

Il conto di sistema

Fondimpresa ha assunto come priorità, nelle finalità istitutive e nelle linee di intervento, l'obiettivo dello sviluppo delle attività di formazione per il personale delle imprese di minori dimensioni. Il conto di sistema è stato pensato per favorire la partecipazione di quelle aziende aderenti che, proprio per le loro ridotte dimensioni, hanno difficoltà a promuovere e gestire direttamente i processi interni di valorizzazione delle risorse umane.

Il conto di sistema viene attivato con avvisi pubblici sulla base degli indirizzi strategici dei soci e della programmazione deliberata dal consiglio di amministrazione. Tali avvisi possono prevedere modalità diversificate, ma pur sempre rispondenti a criteri solidaristici. In modo più specifico, si possono distinguere:

- avvisi di carattere generale e trasversale, per lo sviluppo di piani formativi territoriali, settoriali o interaziendali, nei quali viene attribuita priorità alla partecipazione dei dipendenti delle aziende di minori dimensioni e delle categorie di lavoratori solitamente meno coinvolte nella formazione continua;
- avvisi tematici, centrati sulla formazione dell'ambito della salute e sicurezza, dell'innovazione tecnologica di prodotto e di processo nelle PMI del settore manifatturiero realizzata in collaborazione con università o strutture di ricerca, dei contratti di rete;
- avvisi rivolti a promuovere la formazione nelle piccole e medie imprese o nelle aziende in crisi che prevedono l'erogazione di contributi del conto di sistema aggiuntivi rispetto alle risorse disponibili sul conto formazione;
- avvisi sperimentali, mirati a sviluppare migliori opportunità di accesso alla formazione per le imprese più piccole con modalità di erogazione più flessibili e personalizzate;
- avvisi di carattere straordinario mirati all'occupabilità dei lavoratori posti in mobilità dalle aziende aderenti;
- attività propedeutiche, studi e ricerche strumentali all'organizzazione dei piani formativi.

Per favorire la partecipazione ai piani di quelle imprese che, proprio per le ridotte dimensioni hanno difficoltà a gestire direttamente i processi interni di valorizzazione delle risorse umane,

gli avvisi prevedono l'obbligo di una partecipazione maggioritaria di imprese di dimensioni minori.

Nel conto di sistema, Fondimpresa adotta il meccanismo di assegnazione dei finanziamenti sulla base del merito: i piani presentati vengono valutati da una commissione di esperti per stilare la graduatoria, poi al termine della realizzazione come verifica ex post dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi iniziali. In caso di mancato raggiungimento delle soglie stabilite sono previste limitazioni nell'accesso ai successivi bandi e di penalizzazioni sul finanziamento riconosciuto a consuntivo.

Negli avvisi hanno grande rilevanza anche le modalità di promozione e condivisione dei piani da parte delle organizzazioni sindacali, in quanto Fondimpresa richiede una partecipazione non formale, bensì una concreta assunzione di responsabilità nel monitoraggio delle attività e nell'attestazione dei risultati conseguiti. Infatti, i firmatari dell'accordo di condivisione del piano formativo devono nominare un Comitato di Pilotaggio paritetico, che assume la funzione di validazione delle attività, indirizzo e supervisione, fornendo a Fondimpresa le informazioni sulla formazione svolta.

1.10.2 - Fondirigenti

La Fondazione Fondirigenti "G. Taliercio" è promossa da Confindustria e Federmanager per favorire lo sviluppo della cultura manageriale e accrescere le competenze professionali dei manager attraverso un sistema integrato di servizi per le aziende, l'occupabilità e la crescita della classe dirigente. La Fondazione svolge attività di ricerca e diffusione sulle competenze manageriali e sulle caratteristiche del sistema formativo dal 1998. Dal 2003, a seguito dell'accordo siglato da Federmanager e Confindustria il 23 maggio 2002, la Fondazione assume la denominazione "Fondirigenti - Giuseppe Taliercio" e si costituisce come Fondo interprofessionale per la formazione professionale continua dei dirigenti delle aziende produttrici di beni e servizi. Dal 2006, presso Fondirigenti è attiva anche l'Agenzia del Lavoro per lo svolgimento delle attività di intermediazione per dirigenti disoccupati o dipendenti di aziende in liquidazione.

Fondirigenti segue tre linee di attività:

- nel rispetto dell'art. 118 della legge n. 388/2000, promuove e finanzia piani formativi aziendali, territoriali e settoriali, concordati tra le Parti Sociali, nonché altre attività propedeutiche, sperimentali e di ricerca strumentali all'organizzazione e al loro funzionamento;
- promuove e finanzia, attraverso risorse diverse da quelle di cui all'art. 118 della legge 388/2000, altre attività di servizio, assistenza tecnica, progettazione, studio propedeutico al migliore raggiungimento degli scopi e al funzionamento della Fondazione;
- provvede alla gestione dell'Agenzia del Lavoro che, attraverso un'apposita banca dati online (contenente le caratteristiche anagrafiche e i profili professionali dei dirigenti) e servizi di consulenza, orientamento e formazione, incrementa le opportunità di ricollocazione dei dirigenti.

La struttura di Fondirigenti

Gli organi di Fondirigenti sono i seguenti, ciascuno composto pariteticamente da rappresentanti di Confindustria e Federmanager: Comitato Promotore, Consiglio di Amministrazione, Presidente, Vice Presidente, Collegio dei Sindaci, Direttore.

Il Comitato Promotore (art.7 dello Statuto) è composto da tre membri nominati da Confindustria e tre nominati da Federmanager. Al Comitato Promotore compete: definire le linee strategiche delle attività annuali e vigilare sul loro andamento in base alle relazioni periodiche predisposte dal Consiglio di Amministrazione; approvare le eventuali modifiche allo Statuto proposte dal Consiglio di Amministrazione; stabilire la misura dell'eventuale compenso dei membri del Consiglio di Amministrazione nonché la misura del compenso per i Sindaci.

Il Consiglio di Amministrazione (art.8 dello Statuto) è composto da sei membri, tre nominati da Confindustria e tre nominati da Federmanager. Spetta al Consiglio nominare il Presidente e il Vice Presidente. Il Consiglio di Amministrazione attua le linee strategiche delle attività annuali definite dal Comitato Promotore e predisponde le relazioni periodiche descrittive dell'andamento; definisce il modello organizzativo e il regolamento interno presidia il corretto

funzionamento dei servizi; provvede alla redazione del bilancio, decide in ordine alla gestione ordinaria e straordinaria del patrimonio, alla quota delle risorse da destinare alla copertura dei costi di funzionamento della Fondazione e al finanziamento delle attività istituzionali; nomina il Direttore, su proposta del Presidente, definendone compiti, responsabilità e compenso; propone al Comitato Promotore eventuali modifiche da apportare allo Statuto.

Al Presidente, in qualità di rappresentante della Fondazione, compete (art.9): convocare, in via ordinaria e straordinaria, Il Comitato Promotore e il Consiglio di Amministrazione; sovrintendere all'applicazione dello Statuto; controllare l'esecuzione delle deliberazioni degli Organi collegiali; svolgere gli altri compiti allo stesso demandati dallo Statuto o che gli siano attribuiti dal Consiglio di Amministrazione; proporre al Consiglio di Amministrazione la nomina del Direttore. Nell'espletamento delle sue funzioni il Presidente è coadiuvato dal Vice Presidente che lo sostituisce in caso di assenza o impedimento.

Il Collegio dei Sindaci (art.11) è composto da tre membri effettivi di cui uno nominato da Confindustria, uno nominato da Federmanager e uno, con funzioni di Presidente, nominato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Il Direttore ha la responsabilità della struttura del Fondo, in particolare: ha la responsabilità di gestire l'attività amministrativa, contabile e operativa, svolge tutti i compiti e le funzioni che gli vengono assegnati dal Consiglio di Amministrazione a cui risponde e per il quale predispone trimestralmente un rapporto tecnico-economico che evidenzia le attività svolte; è compito del Direttore predisporre il bilancio preventivo e consuntivo del Fondo.

Le dimensioni di Fondirigenti

A fine 2015 Fondirigenti conta quasi 16 mila imprese iscritte con circa 78.600 lavoratori. Nel corso di cinque anni, dal 2011 al 2015, le adesioni sono incrementate del 19% e il numero di lavoratori del 17%. Quasi la metà dei dirigenti provengono da imprese grandi (con almeno 20 dirigenti in organico), ma circa il 50% delle imprese aderenti hanno in organico un numero di dirigenti compreso tra 1 e 5.

La distribuzione delle risorse

Il 70% del contributo integrativo dello 0,30% versato dalle imprese iscritte e trasferito dall'INPS a Fondirigenti è destinato al finanziamento dei piani formativi che le aziende intendono realizzare in proprio, in forma singola o associata, attraverso lo strumento del conto formazione. A fine 2015 il numero di piani autorizzati dal Fondo è stato pari a 8.436, 15% maggiore rispetto al 2014, per un importo finanziamento di 97,8 milioni di euro, 11,9 milioni in più rispetto all'anno precedente.

Il 30% delle risorse trasferite dall'INPS a Fondirigenti viene ripartito dal Consiglio di Amministrazione per attività che si ritengano necessarie e strumentali alla promozione e allo sviluppo della formazione continua dei dirigenti.

1.11 - Questioni aperte

I Fondi paritetici interprofessionali sono stati istituiti con l'obiettivo di potenziare la capacità del sistema italiano di formazione continua di interpretare i bisogni formativi dei lavoratori e delle imprese. Superata la fase di start-up, le direttive in materia di formazione continua sono andate a consolidare una concezione dei Fondi interprofessionali come sistema di formazione paritetica a livello nazionale, ormai normativamente costruito e avviato dal punto di vista amministrativo, su cui poggiare interventi sistematici.

Le successive leggi e accordi di intesa indicano un'evoluzione dei Fondi in senso mutualistico e solidaristico. La Legge n. 2 varata il 28 gennaio 2009 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 29 novembre 2008, n.185, recante misure urgenti per il sostegno a famiglie, lavoro, occupazione e impresa in funzione anti-crisi", riporta all'art.19 comma 7 che i Fondi interprofessionali per la formazione continua *possono destinare interventi, in deroga alle disposizioni vigenti, per misure temporanee ed eccezionali anche di sostegno al reddito per l'anno 2009, volte alla tutela dei lavoratori, anche con contratti di apprendistato o a progetto, a rischio di perdita del posto di lavoro*. In tale contesto, il legislatore attribuisce ai Fondi un ruolo tra gli strumenti di sostegno al reddito dei lavoratori. La possibilità di formare apprendisti e collaboratori a progetto è poi stata resa ordinaria, svincolata dalla crisi contingente, con la Legge 148/2011. Tra i destinatari degli interventi formativi continuano a essere esclusi i titolari

di impresa, i lavoratori autonomi e le figure non subordinate che, se ammesso dal regolamento dei Fondi, possono eventualmente partecipare alle attività solamente come uditori. Tuttavia, la formazione dei titolari di impresa è un'esigenza sempre più marcata, dovuta da una parte alla crisi che ha ridotto i finanziamenti disponibili, dall'altra dalla consapevolezza che l'aggiornamento continuo è importante per migliorare l'esercizio del ruolo direttivo. Allo stato attuale l'unico strumento di formazione finanziata per gli imprenditori è il Fondo Sociale Europeo, uno strumento che per gli adempimenti burocratici e l'incertezza delle tempistiche si adatta male alle esigenze delle aziende. Inoltre, le responsabilità manageriali e gestionali appaiono sempre più distribuite tra imprenditori, dirigenti e quadri che le esercitano in modo coordinato. Per questo motivo l'esigenza sarebbe di organizzare interventi formativi rivolti a più target congiuntamente, ma ciò si scontra con la distinzione netta tra i finanziamenti destinati a operai, impiegati, quadri e quelli rivolti alla sola popolazione dei dirigenti e la mancanza di dispositivi per gli imprenditori.

Gli interventi formativi finanziati, inoltre, sono influenzati dal carattere generale e trasversale dei Fondi rispetto ai settori o comparti. I bacini di riferimento di ciascun Fondo sono connessi alle caratteristiche delle associazioni datoriali di riferimento, sebbene poi la maggior parte dei Fondi presenti poche connotazioni specifiche a un ambito produttivo. Solo una parte minoritaria di Fondi mostra un profilo settoriale più accentuato (For.Agri, Fondo Banche Assicurazioni), in altri è possibile eventualmente individuare un comparto guida (nel caso di For.Te e Fon.Ter il terziario, mentre in Fondimpresa, Fondo Artigianato Formazione e Fondo Formazione PMI è più rilevante la presenza di imprese manifatturiere). La mancanza di caratterizzazioni settoriali rende problematico programmare linee di azione specialistiche per cui le imprese vengono piuttosto accumulate sulla base di temi trasversali.

Nel corso degli anni si è assistito a un progressivo ampliamento del numero dei Fondi interprofessionali (oggi 18), senza che tuttavia ciò fosse accompagnato dal consolidamento di tali strutture come centro di governo della formazione continua. Da un lato, a causa dell'incapacità complessiva del sistema di evolvere superando la logica "reattiva" di risposta alle esigenze formative aziendali per trasformare i Fondi in interlocutori strategici, in chiave progettuale e di anticipazione dei bisogni del mercato del lavoro. Dall'altro, ha avuto grande

peso il succedersi di interventi legislativi che hanno progressivamente ridotto risorse e margini di azione per i Fondi, incoraggiando implicitamente un ridimensionamento al ribasso del loro ruolo (Casano L., 2015).

L'interesse del Governo a orientare l'evoluzione dei Fondi interprofessionali verso finalità mutualistiche si ritrova nell'Accordo Stato-Regioni siglato il 12 febbraio 2009, in cui si è chiesto ai Fondi un intervento di sostegno al reddito sotto forma di ammortizzatori in deroga. In tal senso le Linee Guida auspicavano *una più efficiente sinergia tra le risorse pubbliche e quelle private per la formazione con l'obiettivo di sostenere l'occupabilità delle persone nell'ambito degli interventi che si renderanno necessari per salvaguardare il capitale umano* oltre che una particolare attenzione *alla coerenza tra il ricorso agli ammortizzatori sociali, concordato nelle sedi proprie, e il ricorso alle pratiche di politica attiva*.

La crisi economica ha determinato la scelta del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di utilizzare le risorse destinate agli interventi formativi dei lavoratori per finanziare interventi di politiche passive, al fine di sostenere il reddito dei lavoratori disoccupati o a rischio di esclusione dal mercato del lavoro. A questo scopo nel 2013 il Ministero ha provveduto al rifinanziamento degli ammortizzatori sociali tramite le risorse derivanti dallo 0,30%, sia dalle risorse destinate ai Fondi interprofessionali, sia da quelle riconducibili alle imprese non aderenti ad alcun Fondo, sia da quelle devolute al Fondo di rotazione per la formazione professionale e per l'accesso al Fondo Sociale Europeo (nel 2013 il prelievo è stato pari a 246 milioni di euro di cui circa 170 milioni a carico dei Fondi paritetici interprofessionali). Col protrarsi della crisi economica, il Ministero ha replicato l'azione anche nel 2014 e non ha emanato il provvedimento direttoriale per l'assegnazione e il riparto delle risorse L. 236/93 alle amministrazioni regionali (nel 2014 il prelievo a carico dei Fondi Paritetici interprofessionali è stato di 92,4 milioni di euro). Con la Legge di stabilità 2015, inoltre, è stato previsto un ulteriore prelievo di 20 milioni per il 2015 e di 120 milioni per il 2016.

Benché i Fondi interprofessionali abbiano avuto una funzione decisiva nella creazione del sistema italiano di formazione continua, diventando uno strumento certo per sostenere una corretta programmazione e pianificazione della formazione continua, questa serie di disposizioni ne hanno evidentemente ridotto l'autonomia e messo in discussione la funzione.

Mentre da una parte le misure attuate dal Governo a sostegno dell'occupabilità dei lavoratori (quale il piano nazionale Garanzia Giovani) considerano centrale il ruolo delle politiche attive e la loro stretta correlazione con interventi formativi mirati, dall'altra i provvedimenti sopra citati depotenziano la continuità di accesso ai finanziamenti. I ripetuti "prelievi forzosi" denaturano i Fondi fino a renderli conti per la copertura economica della cassa integrazione in deroga o di altre misure. Dietro queste decisioni potrebbe esserci la percezione che il sistema formativo sia autoreferenziale e incapace di contribuire al rilancio delle imprese e del territorio. *Un paradigma questo che non ha riscontro in altri paesi europei con cui l'Italia abitualmente si raffronta, dove al contrario la formazione è vissuta dalle persone e dalle istituzioni come occasione di investimento produttivo e anticiclico e dove per i singoli cittadini (lavoratori e non) si annovera nell'ambito delle cosiddette virtù civiche* (Isfol, XIV Rapporto sulla formazione continua 2012-2013). Gli stakeholder che operano nel sistema della formazione continua, le Parti Sociali socie dei Fondi in prima linea, sono chiamati allora a svolgere il loro ruolo in maniera più proattiva contribuendo a correggere quella segmentazione di risorse, strategie di azione, policy non integrate, tipiche dell'offerta formativa italiana, affinché la formazione continua contribuisca realmente a rafforzare il tessuto produttivo italiano.

Capitolo 2

La formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali

Dopo aver delineato lo scenario istituzionale di riferimento, questo secondo capitolo presenta alcuni dati che illustrano le caratteristiche della formazione che si fa in Italia. L'interesse è centrato su quanta e quale formazione organizzano le piccole e medie imprese (PMI) e quali sono le criticità che impediscono a questi attori di ricorrere in modo virtuoso alla formazione. L'analisi verte poi su un tipo specifico di percorso formativo, quello finalizzato a rafforzare le competenze manageriali di coloro che nelle piccole e medie imprese ricoprono ruoli apicali di direzione: perché la formazione manageriale serve alle imprese di minori dimensioni, come viene offerta dal mercato, come dovrebbe configurarsi un intervento centrato sull'area delle competenze manageriali.

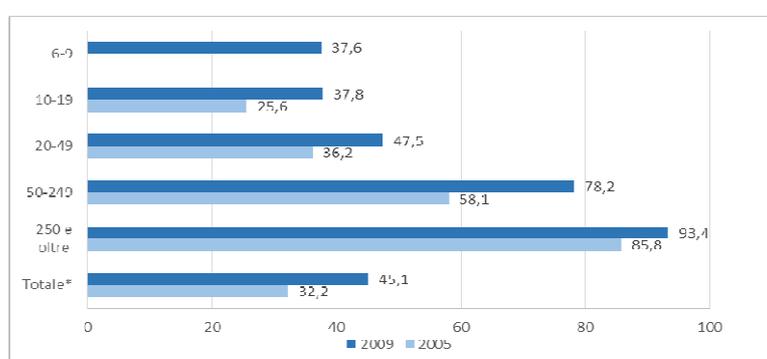
2.1 – Un quadro della formazione erogata nelle imprese italiane

La formazione continua si è conquistata uno spazio via via significativo tra gli strumenti a sostegno dello sviluppo delle imprese. Si tratta tuttavia di un riconoscimento poco radicato tra le imprese italiane, soprattutto per le piccole e medie realtà imprenditoriali che rappresentano la caratteristica del tessuto economico italiano. L'analisi che segue traccia le caratteristiche strutturali delle attività formative nelle imprese italiane. Come riferimento sono stati considerati i risultati dell'Indagine sulla conoscenza nelle imprese condotta da Isfol. L'indagine, che fa parte delle indagini Isfol INDACO sulla conoscenza nelle imprese e sui comportamenti formativi degli adulti, rileva i comportamenti e le politiche formative delle imprese italiane, facendo il punto sulle opportunità messe a disposizione dai datori di lavoro per i propri addetti e sul ruolo dei processi formativi e di apprendimento nei contesti organizzativi descrivendo il quadro della domanda e dell'offerta di formazione in Italia (Isfol, 2013). La parte dedicata alla conoscenza nelle imprese (INDACO-Imprese/CVTS) analizza le attività di formazione aziendale decisa dalle imprese per far acquisire al proprio personale nuove competenze professionali o per aggiornare quelle esistenti. Se consideriamo la quantità di formazione erogata come un indicatore della quantità di nuove competenze acquisite dalle imprese, il quadro che emerge è

poco incoraggiante.

In Italia il numero delle imprese impegnate nella formazione è aumentato considerevolmente negli ultimi anni, facendo registrare in soli quattro anni una crescita di 12,9 punti percentuali. Secondo l'indagine Isfol sulla conoscenza nelle imprese la percentuale delle imprese italiane con almeno 10 addetti che hanno svolto attività formative è passata dal 32,2% al 45,1% tra il 2005 e il 2009 (Grafico 3).

Grafico 3 – Imprese con 6 addetti e oltre che hanno offerto formazione, per classe di addetti. Anno 2005-2009 (valori percentuali su totale delle imprese)



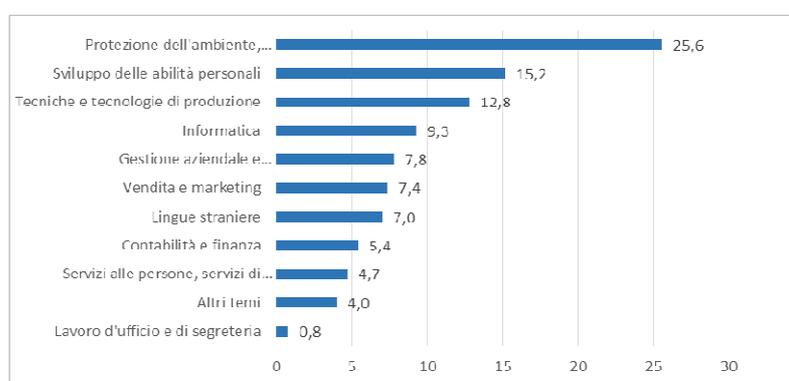
Fonte: Isfol, INDACO-CVTS (Indagine sulla conoscenza nelle imprese), Anno 2009. Istat, Rilevazione sulla formazione del personale nelle imprese, Anno 2005.

Il confronto tra 2005 e 2009 evidenzia un significativo incremento delle imprese che hanno svolto formazione tra quelle più piccole e un incremento più lieve tra le imprese grandi. Il numero delle piccole imprese che hanno organizzato iniziative formative è aumentato di oltre 12 punti percentuali. Significativi aumenti sono osservabili anche per le imprese con 20-49 addetti che passano da 36,2% a 47,5%. L'aumento più marcato è per le imprese con 50-249 addetti che salgono dal 58,1% al 78,2%. La formazione nelle grandi imprese, invece, se pure elevata, cresce di soli 7,7 punti percentuali, passando dall'85,8% al 93,4%.

Se la crescita quantitativa rappresenta un segnale incoraggiante, l'analisi prosegue facendo emergere dati più critici. L'aumento delle ore di formazione è infatti spesso dovuto all'organizzazione di corsi in materia di sicurezza sul lavoro svolti dalle imprese per ottemperare agli obblighi di legge. I dati sui contenuti dei corsi di formazione registrano che

un'ampia quota di imprese ha organizzato esclusivamente corsi obbligatori per legge (protezione dell'ambiente, sicurezza sul lavoro, salvaguardia della salute, ecc.). Il 25,6% delle ore di corso totali svolte nel 2009 hanno riguardato temi obbligatori per legge e per il 76,8% delle imprese che hanno usufruito di formazione almeno un corso rientra in quest'ambito (Grafico 4) mentre nel 2005 le imprese che avevano erogato questo tipo di formazione erano quantitativamente poco rilevanti.

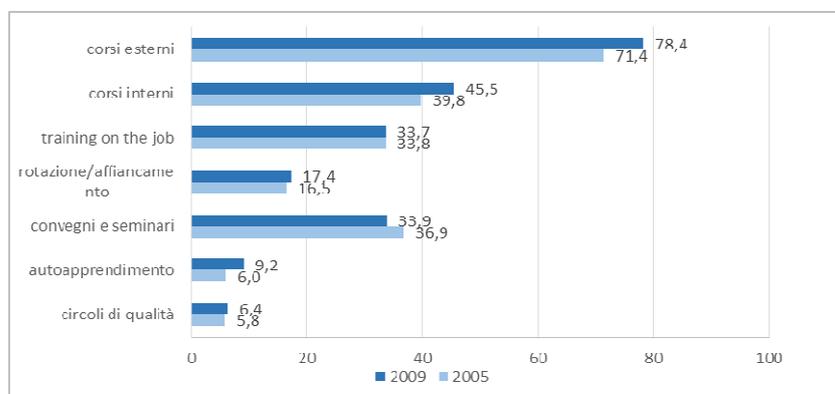
Grafico 4 – Ore di corso di formazione, secondo i contenuti, nelle imprese con 10 addetti e oltre (valori percentuali)



Fonte: Isfol, INDACO-CVTS (Indagine sulla conoscenza nelle imprese), Anno 2009

La modalità didattica maggiormente utilizzata dalle imprese è rappresentata dalla partecipazione a corsi esterni organizzati da enti e società di consulenza in modalità interaziendale (Grafico 5). Le imprese di minori dimensioni restano comunque poco inclini a investire in attività formative formalizzate, in queste realtà l'apprendimento avviene più in maniera implicita attraverso l'affiancamento nello svolgimento dei processi lavorativi ordinari. A rafforzare questa considerazione, il concetto di piano formativo aziendale, inteso come programma organico di corsi finalizzati al rafforzamento complessivo delle competenze del personale, è poco diffuso nelle piccole imprese e le occasioni di apprendimento che solitamente offrono ai propri lavoratori sono estemporanee e non integrate con la strategia aziendale.

Grafico 5 – Imprese con 10 addetti e oltre che hanno offerto formazione, in relazione alle tipologie di formazione utilizzate (valori percentuali)

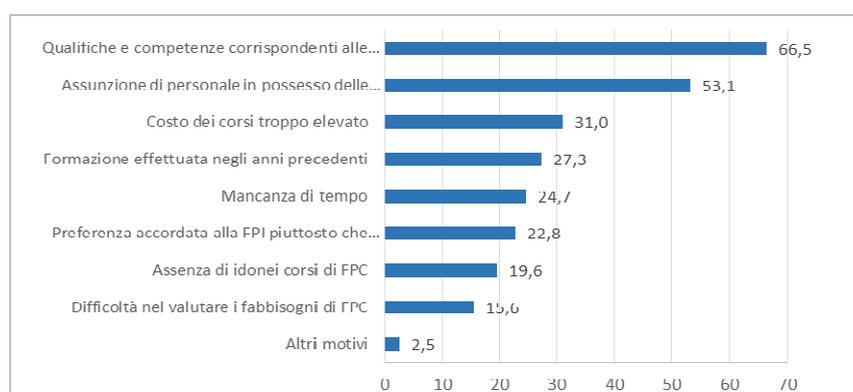


Fonte: Isfol, INDACO-CVTS (Indagine sulla conoscenza nelle imprese), Anno 2009

L'approccio poco strutturato alla formazione delle piccole imprese trova spiegazione in una scarsa dotazione finanziaria e nella presenza di una funzione del personale impiegata su attività principalmente di tipo tradizionale (funzioni amministrative, payroll), ovvero attività a forte contenuto operativo e scarso impatto strategico.

La diffidenza verso i vantaggi derivanti dall'investimento in formazione emerge anche da come le imprese non formatrici (54,9%) motivano il mancato investimento in attività formative (Grafico 6).

Grafico 6 – Imprese con 10 addetti e oltre che non hanno offerto formazione, in relazione ai fattori che ne hanno impedito l'attività formativa (valori percentuali sul totale delle imprese che non hanno svolto formazione)

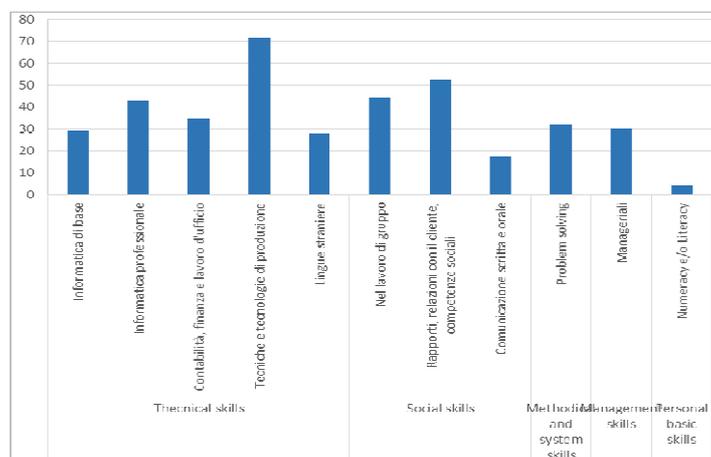


Fonte: Isfol, INDACO-CVTS (Indagine sulla conoscenza nelle imprese), Anno 2009

Molte imprese negano di aver bisogno di formazione ritenendo di possedere già le competenze necessarie, convinzione che cela un atteggiamento prevalentemente focalizzato sul breve periodo; molte altre chiamano in causa i costi elevati o la mancanza di tempo. Minor peso hanno, invece, la mancanza di un'offerta di corsi di formazione adeguata alle esigenze dell'impresa (19,6%) e la difficoltà a valutare i fabbisogni formativi aziendali (15,6%), risposte che possono dipendere da una scarsa consapevolezza sulle carenze della propria organizzazione e, conseguentemente, dal non cercare possibili risposte formative sul mercato.

Considerando invece le imprese che hanno svolto corsi di formazione è possibile avere informazioni sulle competenze che esse ritengono importanti per lo sviluppo del business aziendale in futuro (Isfol, 2013). Le competenze da rafforzare sono state individuate prevalentemente nelle competenze tecniche (conoscenze specifiche, abilità e competenze relative a compiti e attività lavorative) e nelle competenze sociali (team work, gestione delle relazioni con il cliente, capacità di comunicazione scritta e orale). Oltre a queste due categorie, l'elenco delle competenze da considerare includeva le abilità di metodo (risoluzione di problemi complessi, fare valutazioni, prendere decisioni, analizzare i cambiamenti, individuare misure e azioni per migliorare le prestazioni dell'impresa), le competenze manageriali (capacità di gestire le risorse finanziarie e umane) e le competenze di base (programmi di alfabetizzazione e competenze matematiche di base) (Grafico 7).

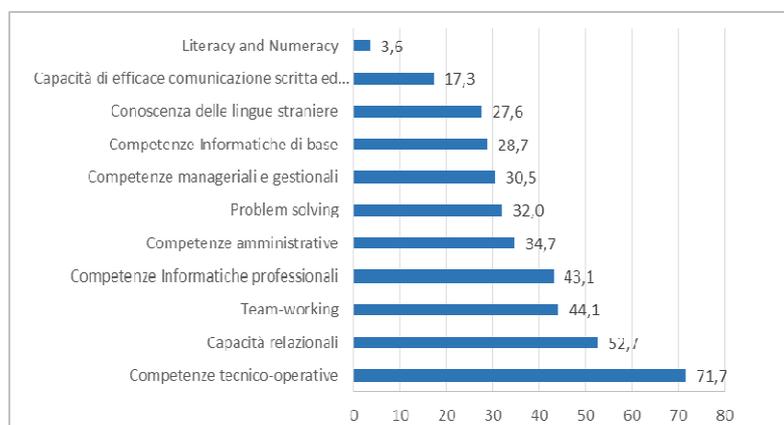
Grafico 7 – Imprese con 10 addetti e oltre che hanno svolto corsi di formazione, in base alle competenze ritenute di importanza crescente per i prossimi anni, per macro categorie (valori percentuali sul totale delle imprese che hanno svolto corsi di formazione)



Fonte: Isfol, INDACO-CVTS (Indagine sulla conoscenza nelle imprese), Anno 2009

Le competenze più rilevanti riguardano le tecniche e tecnologie di produzione, richieste dal 71,7% delle imprese, seguono le competenze nella gestione delle relazioni con il cliente, scelte dal 52,7 delle imprese. Sono poi state individuate le competenze legate alla capacità di lavorare in gruppo e all'informatica professionale, rispettivamente del 44,1% e 43,1% dei casi (Grafico 8).

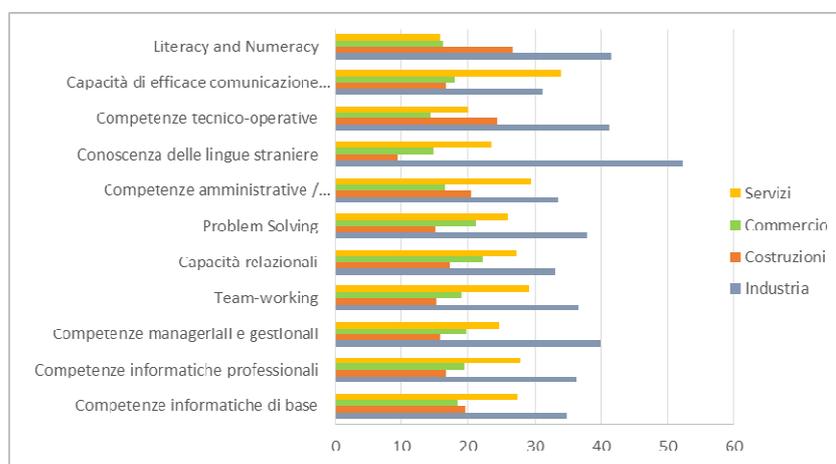
Grafico 8 – Competenze ritenute di importanza crescente per i prossimi anni (valori percentuali sul totale delle imprese che hanno svolto corsi di formazione)



Fonte: Isfol, INDACO-CVTS (Indagine sulla conoscenza nelle imprese), Anno 2009

La priorità assegnata dalle imprese a una certa categoria di competenze dipende dal settore produttivo in cui l'impresa opera: nel manifatturiero e nelle costruzioni si richiedono più competenze nell'ambito delle tecniche e tecnologie di produzione, nel commercio e nei servizi sono le capacità relazionali ad essere rilevanti. Le competenze manageriali registrano valori piuttosto bassi in quasi tutti i settori (Grafico 9).

Grafico 9 – Imprese con 10 addetti e oltre che hanno svolto corsi di formazione in base alle competenze ritenute di importanza crescente per i prossimi anni, per macro settori (valori percentuali sul totale delle imprese che hanno svolto corsi di formazione)



Fonte: Isfol, INDACO-CVTS (Indagine sulla conoscenza nelle imprese), Anno 2009

La scarsa propensione delle PMI a considerare la formazione manageriale come leva strategica è confermata dalle rilevazioni Isfol sulla percezione che le imprese hanno della formazione in termini di specifica misura anticrisi. Il tipo di formazione giudicato preferibile varia in relazione alla classe dimensionale: l'incidenza delle imprese che sentirebbero la necessità di formazione manageriale cresce all'aumentare del numero degli addetti e della complessità della struttura organizzativa. La formazione di tipo tecnico-specialistico risulta preminente in misura maggiore nelle medie imprese, mentre per le piccole e le microimprese è avvertita come relativamente più importante la formazione di base (Isfol, 2012).

2.2 – Le competenze manageriali per il successo aziendale

Il motore dello sviluppo delle moderne organizzazioni aziendali è il capitale umano: che la competizione si affronta sempre più con le competenze delle persone è una convinzione diffusa. A tal proposito, la definizione utilizzata è “lavoratori della conoscenza”: coloro che sanno come reperire, valutare e selezionare le informazioni di cui necessitano per svolgere i propri compiti, sanno elaborare le conoscenze in modo creativo, combinandole se necessario con quelle fornite da altri, in modo da affrontare problemi di più ampia portata; sanno usare l'informazione per prendere decisioni e sviluppano strategie. In aggiunta, un bravo knowledge worker deve saper lavorare in gruppo, generare nuove idee e trasformarle in risultati, essere di stimolo per la crescita continua; deve creare relazioni e innovare, sfidando anche le abitudini e assumendo i rischi, deve promuovere l'espressione del potenziale individuale. In questo quadro, il tema della formazione è cruciale, in particolare se riferito all'aggiornamento delle competenze manageriali di coloro che esercitano funzioni apicali.

La sopravvivenza di un'azienda non è strettamente l'esito delle performance economiche, riflette anche il livello raggiunto dalle caratteristiche del capitale umano che vi lavora. Quanto più i mutamenti sono rapidi e incerti, tanto meno le risorse umane possono fare affidamento su conoscenze consolidate e, al contrario, le persone devono affinare la capacità di risolvere problemi nuovi e inattesi, sviluppando la propensione ad attivare soluzioni organizzative e strumenti gestionali utili a presidiare e risolvere le situazioni. Ciò vale, in primo luogo, per coloro che hanno il potere effettivo sulle scelte aziendali e di fatto prendono le decisioni.

C'è ampia letteratura sul tema della managerialità e della leadership e su cosa caratterizzi adeguati manager e leader. Un punto di partenza può essere considerare cosa manager e leader fanno nell'esercizio del loro ruolo. F.W. Taylor (1967) identifica in pianificazione, organizzazione, coordinamento, monitoraggio e controllo le funzioni qualificanti, ossia i leader e manager sono coloro che analizzano i compiti per controllare il lavoro e ridurre gli sprechi. Gli studi di Fayol (1916) individuano nella direzione una delle sei tipologie di attività fondamentali che concorrono al funzionamento e allo sviluppo di un'impresa (le altre cinque tipologie individuate da Fayol sono attività tecniche, commerciali, finanziarie, sicurezza, contabilità). Per Fayol, a differenza di Taylor, la direzione non è un tratto esclusivo di specifici

ruoli e/o livelli dell'organizzazione aziendale, ma in una certa misura essa è diffusa all'interno dell'organizzazione come processo distribuito tra più gruppi e funzioni, arrivando in parte anche a interessare ruoli tipicamente operativi. Ciò si rileva soprattutto nelle imprese di minori dimensioni in cui i ruoli non sono chiaramente definiti e parlare di leadership focalizzata non è corretto: si possono trovare significative componenti di lavoro manageriale in molteplici ruoli incaricati di essere responsabili di progetti, processi, gruppi di lavoro.

Con il diffondersi, nell'ultima parte del '900, di modelli organizzativi cosiddetti post tayloristi, caratterizzati da maggiore flessibilità e integrazione dei processi produttivi, il problema dell'indirizzo e del governo del funzionamento delle realtà produttive è stato ripreso con studi che si sono concentrati più attentamente su che cosa le persone al vertice effettivamente applicano nel loro lavoro quotidiano. La funzione di management può essere sinteticamente definita come un operare con le risorse umane, finanziarie e fisiche per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione svolgendo funzioni di pianificazione, organizzazione, guida e controllo (Megginson L.C., Mosley D.C., Pietri H.P., 1993). Dalla definizione della funzione di management, in particolare dalla specifica relazione tra uso delle risorse e raggiungimento degli obiettivi, discende anche una definizione dei ruoli che sono in modo specifico orientati al suo presidio. La persona responsabile di un'organizzazione o di una sua unità è il manager (Mintzberg H., 2010). Manager sono coloro che trascorrono la maggior parte del loro tempo di lavoro affrontando le questioni su un piano più conoscitivo che pratico, intrattenendo relazioni più che adempiendo a procedure, il loro modo di lavorare è frammentato e vario, centrato sul network e sulla comunicazione (Kotter J., 1982; Mintzberg H., 2010). L'assunto è che ai manager spetta fornire gli orientamenti e monitorare l'avanzamento dei compiti per il raggiungimento degli obiettivi.

Un investimento nello sviluppo delle capacità manageriali dei ruoli apicali può avere un impatto positivo sulle performance e sulla produttività dell'azienda, la questione chiave è come implementare azioni a sostegno di questa area di competenze. I punti chiave da considerare sono:

- Che cosa si intende per management?
- Come può essere valutato lo sviluppo di manager?

- Come possono imparare i manager?
- Quali attività si possono avviare o implementare?
- Come possono tali attività aggiungere valore?

E' difficile generalizzare, perché lo sviluppo della managerialità dipende fortemente dal contesto e dalle situazioni in cui si esercita: c'è dibattito riguardo alle definizioni di leadership e management, così come sul loro sviluppo in relazione a contesti e ambienti di lavoro differenti (Burgoyne J., Hirsh W., Williams S., 2004).

Le ricerche finalizzate a descrivere cosa caratterizza i manager e i comportamenti richiesti per definirsi tali sono ampie. Una prima rilevante distinzione può essere fatta tra modelli applicabili a tutti i contesti e profili (modelli generici) e modelli sviluppati in relazione a un ambito particolare (modelli specifici). Tendenzialmente i modelli di management sono espressi in termini di competenze, ossia come capacità e conoscenze che un soggetto deve attivare per assicurare il raggiungimento della prestazione richiesta per la mansione. E' chiaro che le competenze da sole non spiegano le performance, è anche necessario considerare l'ambiente e il contesto in cui le attività vengono svolte, così come i particolari requisiti del lavoro. Tuttavia, ciò non ha evitato il proliferare di un ampio numero di modelli di competenze sia specifici al contesto sia con propositi più generici. In generale, è possibile individuare due approcci. Il primo si basa sull'assunto che esistono idee, modelli e teorie che i leader e i manager possono imparare ed esercitare, come fosse possibile stabilire best way che indichino il modo ottimale di gestione, pianificazione e presa di decisione. E' questo assunto che sottostà ai programmi delle scuole di formazione manageriale e ai loro obiettivi didattici. La seconda definizione dà più rilevanza a come i manager realmente lavorano e come, nell'esercizio del loro ruolo, riflettono su ciò che fanno, elaborano le conoscenze e mettono in valore le esperienze per trarne occasioni di apprendimento. In questa seconda prospettiva le competenze manageriali sarebbero esercitate in modo non programmato e di conseguenza poco categorizzabili in schemi fissi e univoci. Nel complesso, è meglio considerare i due approcci come poli di una medesima dimensione: a un estremo lo sviluppo della managerialità è pianificato e deliberato, all'altro emerge dal lavoro e dagli eventi in modo non formalizzato.

Di fronte alle sfide del mercato, quali l'aumento della competizione e l'instabilità che ne deriva, l'accentuata richiesta di customizzazione dei prodotti, l'innovazione tecnologica e di processo, lo sviluppo delle competenze manageriali delle figure apicali è una risposta necessaria a sostenere il business. Si tratta di un requisito affinché l'impresa riesca ad accompagnare il cambiamento delle strategie aziendali con l'implementazione di modelli adeguati. Le imprese ricevono una moltitudine di informazioni differenti, spesso contraddittorie, il che rende difficile interpretare i segnali e orientare le scelte e le azioni di intervento. Le situazioni in cui ci si muove oggi non sono più pianificate e prevedibili, come poteva essere in passato, e in un ambiente tanto mutevole le strategie e i modelli di business possono diventare velocemente superati. Per riuscire ad affrontare la competizione intensa, le imprese devono perseguire l'efficienza nei processi e la continua innovazione necessarie a mantenersi al passo coi frequenti cambiamenti della propria clientela. Inoltre, l'esigenza di rinnovare i propri modelli organizzativi e gestionali sembra essere diventata ancora più pressante con l'avvento della crisi economica. Un'impresa che vuole restare sul mercato deve adottare meccanismi che le consentano di adattarsi a condizioni dell'ambiente esterno dinamiche e costantemente in evoluzione. Un meccanismo chiave che permette e supporta questa modalità di reazione è chiaramente l'apprendimento, in quanto strumentale a interpretare le informazioni, integrare le nuove conoscenze all'interno di quelle già possedute in impresa, fare inferenze su cosa esse significano per il business, diffondere le conclusioni all'interno dell'organizzazione per l'effettiva presa di decisioni. L'investimento in formazione rischia di essere inutile se chi ricopre i ruoli apicali non mette in relazione l'apprendimento con le proprie attività e questo mancato risultato spesso accade quando sono altri a decidere cosa i destinatari dell'intervento formativo hanno bisogno di imparare. Per evitare tali effetti negativi, è importante prestare attenzione a cosa coloro che dovrebbero apprendere giudicano come effettivamente rilevante nell'espletamento del loro ruolo. Si tratta di considerare i manager come adulti che apprendono e in tal senso un riferimento possono essere i principi proposti da Malcom Knowles (1998):

- colui che apprende ha delle aspettative su ciò che vuole apprendere e vuole sia insegnato;
- colui che apprende arriva con esperienze proprie;

- gli adulti sono disposti a imparare nel momento in cui avvertono di aver bisogno di migliorare;
- sebbene gli adulti rispondano a incentivi esterni la motivazione più potente è interna.

L'apprendimento richiesto è di tipo esperienziale, ossia un processo dove la costruzione della conoscenza non passa attraverso la passiva acquisizione di nozioni, concetti, relazioni, bensì attraverso l'osservazione e la trasformazione dell'esperienza personale. Ciò comporta mettere in discussione i vecchi paradigmi della formazione intesa in senso cumulativo e tecnicistico: la formazione di valore, in quanto strategica e a supporto degli obiettivi aziendali, non è quella che trasmette informazioni stabili o comportamenti codificati, bensì una formazione che funge da stimolo per attivare la riflessione sull'esperienza lavorativa e promuovere l'attitudine all'apprendimento autonomo.

Il processo di apprendimento per l'organizzazione è progressivo, esso inizia quando le imprese osservano gli eventi e colgono informazioni da clienti, fornitori e altre entità esterne mettendo in valore l'esperienza. Poi interpretano, fanno inferenze e traggono conclusioni dalle osservazioni e conoscenze così raccolte. A seguire, formulano proposte riguardo alle iniziative da intraprendere e arrivano alle decisioni conseguenti sulle azioni di intervento e i cambiamenti da adottare (Kolb D.A., 1984). L'abilità di un'impresa di usare strategicamente l'apprendimento può essere un forte contributo per il suo successo. Da questo punto di vista c'è differenza tra le imprese grandi e quelle di dimensioni inferiori. Le prime hanno meno predisposizione ad apprendere dai cambiamenti esterni e ad adattarvisi in quanto avendo strutture molto formali e differenziate, sia in senso verticale sia orizzontale, possono diventare estremamente rigide. La dimensione, però, consente loro di incidere sull'ambiente esterno manipolandolo a loro vantaggio anziché adattandovisi. All'opposto, le piccole e medie imprese solitamente non sono né incisive né influenti abbastanza per esercitare pressioni all'esterno. Tuttavia, nelle imprese di minori dimensioni la struttura è meno cristallizzata e la comunicazione più aperta e integrata tanto che, sebbene non possano intervenire sull'ambiente in modo evidente, esse riescono a introdurre variazioni nella loro realtà operativa in modo più immediato.

2.3 – Le competenze manageriali nelle piccole e medie imprese

Le piccole e medie imprese giocano un ruolo importante nell'economia italiana. Le piccole realtà imprenditoriali sono un driver chiave per la crescita economica e la creazione di posti di lavoro, inoltre esse giocano un ruolo essenziale nel produrre conoscenze e convertirle in prodotti e servizi nuovi. La dimensione media delle imprese italiane è stimata in 3,7 addetti. Le microimprese (con meno di 10 addetti), rappresentano il 95,1% delle imprese attive, producono il 31,4% dell'output e danno lavoro al 47,2% degli occupati (Istat, 2011). La Lombardia (regione in cui è stato svolto il progetto preso in esame nel capitolo terzo) è in linea con il tessuto produttivo italiano e, in particolare, è caratterizzata da imprese a carattere familiare: le aziende dotate di un board al 100% familiare sono il 63,5% e solo nel 14,6% delle imprese lombarde si tende a decentralizzare le decisioni strategiche (Centro studi Assolombarda).

La definizione europea di PMI, comunemente utilizzata (cfr. nota 1), categorizza con un criterio quantitativo imprese molto diverse. Le microimprese, centrate sulla figura dell'imprenditore che concentra su di sé le attività, esprimono bisogni formativi di natura tecnica e rimandano a esperti esterni (consulenti e associazioni) il resto degli adempimenti. Le imprese medio grandi sono più strutturate, si avvicinano alle modalità di funzionamento della grande impresa di cui possono prendere in prestito i modelli di management, sebbene si discostino per le modalità formative attuate e la quantità di tempo dedicato. Idealmente, al di là dell'inquadramento quantitativo, nel mezzo è possibile collocare le PMI: aziende che non sono rimaste troppo piccole e neppure hanno seguito il percorso evolutivo della crescita dimensionale. Sono aziende che danno vita a un ibrido organizzativo che trova la sua forza nella composizione e nella gestione dell'equilibrio tra caratterizzazione familiare ma anche solido management professionale; macchina organizzativa efficiente ma anche laboratorio per l'innovazione; ancoraggio al territorio in cui l'impresa è nata ma anche proiezione su mercati internazionali (Boldizzoni D., Serio L., 2006).

Se molti sono i dati sul comportamento strategico e sull'impatto nel sistema macroeconomico, scarsa e a volte stereotipata è la conoscenza di come le PMI gestiscano effettivamente i loro processi di business e le sfide competitive del mercato. Considerando l'importanza delle piccole e medie imprese è quindi di interesse approfondire come esse possano migliorare le loro

performance e accrescere il loro impatto sull'economia generale. Tuttavia, in una struttura aziendale medio piccola e a carattere familiare, non è raro che ci siano barriere culturali e organizzative contro il cambiamento dei modi di lavorare che si sono storicamente sedimentati. La formazione manageriale è un requisito per tutte le imprese, anche e prevalentemente per quelle di minori dimensioni. Il problema è che pochi imprenditori hanno una formazione di questo tipo. La maggior parte dei titolari delle piccole imprese non hanno certificazioni professionali o altre qualifiche e solamente una quota modesta ha studiato management. Piuttosto, questa categoria di imprenditori porta avanti il business aziendale sulla base della propria esperienza personale. L'impresa nasce e si identifica con l'imprenditore, egli ha un'idea e la realizza con un modello di business soggettivo, mentre spesso tende ad avere riserve rispetto a modelli diversi da quelli che ha fatto propri. L'imprenditore tende a insistere sulle leve che lo hanno nel tempo portato al successo e ciò vale fintanto che le condizioni di partenza consentono all'impresa di funzionare; ma quando il contesto cambia il modello può entrare in crisi (ISTUD, 2007). Nella situazione di crisi l'imprenditore può cercare supporto in una consulenza manageriale esterna. Si tratta però di solito di una scelta tattica e piuttosto estemporanea, dovuta alle problematiche contingenti: non scatta un meccanismo di apprendimento per l'imprenditore.

Sebbene la domanda diretta da parte di coloro che risiedono al vertice sia modesta, la necessità di integrare la formazione tecnica con interventi a supporto delle loro competenze manageriali e di leadership è molto evidente. Un segnale di questo fabbisogno manageriale deriva da quanto ampiamente le nuove trasformazioni del mercato hanno messo in discussione i paradigmi competitivi e le logiche di sviluppo di molte piccole e medie imprese. La difficile e prolungata fase di recessione seguita alla crisi economica ha poi ulteriormente accentuato queste tendenze, facendo in particolare emergere una certa differenziazione nelle modalità con cui le imprese cercano di fronteggiare i mutamenti degli scenari economici e industriali. Alcune PMI sono riuscite a riorganizzarsi e a mantenere un tasso di innovazione elevato che continua a renderle competitive sui mercati internazionali. Altre faticano e si trovano a misurarsi coi prodotti provenienti dai paesi emergenti su variabili di costo. Ricerca di prodotto e di processo, digitalizzazione, riposizionamento sui mercati e internazionalizzazione, forte focalizzazione sul

cliente ed elevata personalizzazione di beni e servizi appaiono, spesso combinate tra di loro, le modalità più ricorrenti con cui le PMI cercano di rispondere ai dinamici e inattesi contesti economici in cui si trovano a operare.

Una distinzione delle linee di evoluzione che un'impresa può adottare nel corso del suo sviluppo è stata fornita da March (1991) che distingue tra strategia esplorativa e strategia di sfruttamento. Le imprese che seguono una strategia esplorativa sono focalizzate sulla scoperta di nuove idee e sulla ricerca di sperimentazioni, sono orientate all'innovazione di nuovi prodotti e servizi. Questa tipologia di imprese spesso si muove in contesti incerti e dinamici, caratterizzati da forte competizione tecnologica e mutevole domanda dei clienti. Al contrario, le imprese nello stadio di sfruttamento tipicamente si muovono in mercati relativamente stabili e prevedibili. Sono imprese che perseguono l'efficienza di processi operativi e produttivi già consolidati: puntando a una miglior esecuzione delle attività, esse cercano di affermarsi sui competitors attraverso il miglioramento dei beni e dei servizi già esistenti. Sebbene un'impresa possa contemporaneamente perseguire esplorazione e sfruttamento, come talvolta è necessario per adattarsi alle dinamiche dell'ambiente economico esterno e sopravvivere, ciascuna tende a orientarsi verso una strategia piuttosto che l'altra, in base alla storia, alla struttura, alle caratteristiche della direzione. Questo è particolarmente vero nelle PMI a carattere imprenditoriale che affrontano la difficoltà di avere risorse limitate e non sono in grado di perseguire le due strategie simultaneamente. La strategia seguita è unica e dipende principalmente dalla fase di evoluzione in cui l'impresa si trova.

Nelle PMI i processi di cambiamento sono per lo più attivati come reazione alle richieste del mercato e comportano un aumento di complessità gestionale e organizzativa interne. Inoltre, la crescita del business richiede di essere accompagnata in parallelo da un'adeguata evoluzione dei sistemi di network esterni, quali l'aggregazione in reti di imprese o filiere produttive, che consentano una presenza sui mercati più incisiva. Nella partecipazione a gare e commesse di un certa rilevanza la ridotta dimensione aziendale è un ostacolo, così come è un elemento di svantaggio nella relazione con clienti internazionali. Il confronto coi concorrenti, soprattutto se multinazionali, è impari in termini di potenzialità sul mercato e attrattività delle risorse. Sotto questo profilo la scarsa presenza di reti territoriali tra piccole imprese costituisce una debolezza

del tessuto imprenditoriale italiano che si ripercuote anche sulla capacità di individuare i fabbisogni e organizzare le risposte formative adeguate (Bulgarelli A., 2012).

Il dibattito sui processi e i modelli organizzativi che le PMI dovrebbero implementare per affrontare il contesto competitivo è articolato. Tamkin e Denvir (2006) suggeriscono che i risultati di business sono basati su: input che accrescono le capacità manageriali (istruzione, apprendimento formale e non formale, formazione continua ed esperienza lavorativa); contesto (organizzazione delle risorse umane, definizione ed esercizio dei ruoli, grado di flessibilità, assunzione di responsabilità); pratiche manageriali (processi e pratiche adottate in termini di gestione delle persone, strutture, strategie e innovazione); capacità delle persone (abilità, competenze, impegno). Organizzazione per processi, lavoro per progetti, sviluppo del sistema delle competenze aziendali, sono alcune delle piste di lavoro che vengono proposte alle PMI per mantenere e valorizzare le proprie specificità all'interno di una realtà globale in rapido e continuo mutamento (Bartezzaghi E., Spina G., Verganti R., 1999). Le PMI trovano forza nella gestione dell'equilibrio tra caratterizzazione familiare ma anche solido management professionale; macchina organizzativa efficiente ma anche laboratorio per l'innovazione; ancoraggio al territorio in cui l'impresa è nata ma anche proiezione su mercati internazionali. Nei casi di successo, colpisce la capacità di queste imprese di conciliare istanze contrapposte: dicotomie come globale-locale, famiglia-management, accentrato-decentramento, specializzazione-visione di insieme (ISTUD, 2007 e 2012).

L'analisi più ravvicinata delle specificità e delle problematiche delle piccole e medie imprese mette in evidenza come esista in primo luogo un problema di sviluppo al proprio interno di figure manageriali in grado di attivare e implementare i percorsi di cambiamento e innovazione che questa tipologia di imprese è chiamata ad affrontare per garantirsi ulteriori possibilità di crescita (Boldizzoni D., Serio L., 2006). Azioni che avevano portato l'imprenditore ad avere successo in passato, nell'attuale contesto economico possono non essere più efficaci e all'innovazione e lungimiranza con cui l'azienda è stata fondata serve affiancare teorie e pratiche per formulare piani, attuarli e monitorarli. Prendere buone decisioni è una condizione necessaria, ma non sufficiente per gestire un'azienda di successo: occorre sapere come attuare le decisioni prese, saper diagnosticare i problemi e dichiarare ciò che deve essere fatto (Gubitta P,

2012). Dove l'esperienza manageriale fornisce agli imprenditori la confidenza e le abilità necessarie per avviare legami con investitori o anche semplicemente per trasmettere maggior affidabilità all'interno dei legami già esistenti, dove il personale ha un atteggiamento di apertura e apprendimento continuo, l'azienda è più forte (Zhang Y, Albrecht C., 2010). Le competenze manageriali non possono essere somministrate a freddo ma devono essere utilizzate per sostenere e dar senso a quei cambiamenti e progetti di innovazione già in atto nell'impresa stessa. Ciò vale in modo particolare in riferimento alle imprese di dimensioni minori che, a causa della limitatezza delle risorse a disposizione, possono vedere un ritorno appropriato dagli investimenti in risorse umane solo se tale investimento è perfettamente allineato con le strategie dell'organizzazione (Way S., 2002).

La fase di avvio dell'idea imprenditoriale è frutto delle competenze dell'imprenditore, dalle sue risorse e visione, poi l'attività può proseguire consolidandosi oppure non riuscire a stabilizzarsi ed entrare in crisi. Poi per crescere con successo, l'imprenditore deve radunare intorno a sé un team di collaboratori a cui delegare la funzione manageriale. Parallelamente all'aumento dimensionale emergono esigenze da considerare che includono una maggior divisione del lavoro, strutture più gerarchiche, burocratizzazione, più processi amministrativi, maggior formalizzazione degli scambi coi capi e coi pari. Se molti titolari di PMI non possiedono le necessarie competenze manageriali e tendono a tenere per sé il controllo di tutti gli aspetti dell'azienda (Leach T., Kenny B., 2000), la crescita implica una ridefinizione dei rapporti. Significa dotarsi di una tecnostruttura robusta e di sistemi di gestione tali da permettere all'imprenditore di abbandonare un orientamento reattivo ai problemi, a favore di una pianificazione dello sviluppo più strategica. Un percorso per espandere le dimensioni dell'azienda, o anche per fronteggiare una crisi, è difficilmente perseguibile da una governance monarchica o prettamente formale, fatta di sole relazioni legali e societarie. Occorre invece attivare forme di governance più partecipative fondate su rapporti interni ed esterni all'impresa (Butera F., 2013). Le competenze manageriali, intese come conoscenze, abilità ed esperienze rilevanti per sviluppare e mantenere il business dopo la fase di startup, possono influenzare i risultati aziendali a lungo termine più delle competenze dell'imprenditore, che sono invece rilevanti nella fase di avvio dell'attività (Cooper C.L., Burke R.J., 2011). Per l'imprenditore ciò

comporta costruire intorno a sé un gruppo di professionisti in grado di supportarlo nella definizione, implementazione e governo dei processi (Butera F., 2013), ma creare un team imprenditoriale non è scontato. L'impresa può raggiungere il successo o fallire in base a come le persone sono gestite (Leach T., Kenny B., 2000; Deakins D, Freel M., 1998). Uno dei principali limiti per la crescita è la scarsa fiducia che la persona al vertice ha sulla propria adeguatezza come manager. La sua debolezza sta in primo luogo nella scarsa propensione a delegare e nell'incapacità a motivare lo staff. Come già detto, le imprese hanno bisogno di persone capaci di adattarsi a condizioni di lavoro diverse e di far fronte rapidamente alle esigenze che emergono, anche aggiornando le proprie competenze dato che le situazioni di lavoro si trasformano più velocemente di quanto avvenga il ricambio generazionale dei dipendenti in azienda.

Le strategie di sviluppo di un'impresa possono essere varie. La competizione può dipendere da fattori qualitativi, come la capacità di personalizzazione del servizio, piuttosto che da quelli del prezzo e del costo. Il successo competitivo può anche essere collegato alla tecnologia e innovazione, piuttosto che all'investimento in marketing, all'ampliamento dei canali distributivi, alla ricerca e sviluppo di prodotto e politiche di delocalizzazione. In ogni caso, al di là della tipologia di sviluppo perseguita, le imprese affrontano percorsi di evoluzione, il cui successo è collegato alla capacità di apprendimento e adattamento del management e a quanto saprà allineare l'organizzazione alle scelte strategiche (ISTUD, 2007). Infatti, perseguire una strategia piuttosto che l'altra richiede differenti processi organizzativi, differenti conoscenze, competenze, abilità e comportamenti.

Scott e Bruce (1987) rappresentano l'evoluzione delle piccole imprese attraverso cinque stadi di crescita, in ciascuno dei quali sono richieste differenti competenze (Tabella 10). L'imprenditore può intervenire acquisendo in prima persona le qualità necessarie a sostenere e implementare lo stadio oppure fornendo momenti di sviluppo ai propri dipendenti o piuttosto richiamando altre professionalità dall'esterno. Tuttavia, è evidente che il prerequisito per avviare un'evoluzione e darvi seguito è la disponibilità dell'imprenditore a delegare il controllo a collaboratori/nuovi manager che possano portare l'impresa allo stadio di crescita successivo.

Tabella 10 – Stadi di crescita delle piccole imprese secondo Scott e Bruce (1987)

Stadio	Ruolo del top management	Stile manageriale	Struttura organizzativa
1. Inizio	Supervisione diretta	Imprenditoriale individuale	Non strutturato
2. Mantenimento	Supervisione controllata	Imprenditoriale amministrativo	Semplice
3. Crescita	Coordinamento delegato	Imprenditoriale coordinato	Funzionale centralizzato
4. Espansione	Decentralizzazione	Professionale amministrativo	Funzionale decentralizzato
5. Maturità	Decentralizzazione	Cane da guardia	Decentralizzato funzionale o di prodotto

A questi ultimi contributi sottostà l'ipotesi che una trasformazione della piccola impresa in impresa di grande dimensione sia necessaria se non inevitabile, pena la sopravvivenza, e la possibilità di definire nel processo di sviluppo una serie di fasi distinte da discontinuità, caratterizzate da problemi e specifiche attività da espletare. La preoccupazione principale di questi studi è riconoscere i problemi dell'organizzazione e indicare soluzioni utili ad accompagnare il passaggio da uno stadio della crescita all'altro. La prospettiva che emerge è quella della grande impresa come riferimento unico e superiore. I modelli di crescita così deterministici sono però stati fortemente criticati: al di là del modello delle grandi corporation, l'imprenditore può decidere di mantenere piccola l'impresa seguendo percorsi alternativi alla crescita dimensionale, quali l'aggregazione in sistemi di relazioni all'interno di distretti industriali. Mentre nel primo approccio esiste una corrispondenza diretta fra successo e crescita dimensionale, nel secondo lo sviluppo è inteso come processo di tipo qualitativo riguardante l'evoluzione dei rapporti fra imprese e ambiente a cui talvolta, e non necessariamente, si accompagna una crescita intesa come un ampliamento delle dimensioni strutturali.

Le piccole imprese possono essere motivate a uno sviluppo che tocca gli aspetti tecnologici, organizzativi, di mercato, volto a un più efficace adattamento all'ambiente, senza per questo aumentare le proprie dimensioni (Fondazione ISTUD, 2007). Il cambiamento nella PMI è collegato più a dimensioni qualitative (adattamento, flessibilità) che quantitative (aumento del fatturato e del numero dei dipendenti), come reazione a eventi contingenti e pressioni dell'ambiente più che a strategie di sviluppo consapevoli. Saranno facilitate a ottenere risultati

competitivi, a ridurre i rischi di fallimento e aumentare le possibilità di crescere le imprese capaci di meditare sulle strategie da perseguire e rendere coerenti le proprie strutture organizzative (Becker B., Huselid M., 2006). L'analisi delle specificità e delle problematiche delle imprese medio piccole mette in evidenza quanto esista un'esigenza di sviluppo di competenze manageriali al proprio interno, necessarie ad attivare e implementare quei percorsi di cambiamento e innovazione che questa tipologia di imprese deve affrontare per garantirsi di proseguire l'attività.

2.4 – Verso un nuovo modello di formazione nelle piccole e medie imprese

Avviare azioni di sviluppo manageriale significa migliorare le competenze di chi riveste ruoli apicali, in quanto il management in una piccola impresa è strettamente raccordato alle caratteristiche dell'imprenditore e al suo stile di leadership. La formazione da un lato può aiutare gli imprenditori a sviluppare le competenze adeguate, dall'altro può contribuire a sistematizzare l'esperienza già maturata sul campo e a preparare i leader a risolvere i problemi sempre più complessi e in rapida evoluzione (Gubitta P., 2015). Si fa riferimento a competenze che includono finanza, marketing, gestione delle risorse umane, strategia e pianificazione. Altrettanto importanti sono competenze più trasversali quali comunicazione, presa di decisione o team building. Per il successo aziendale il pensiero strategico e analitico è un fattore più critico delle abilità tecniche; se ciò è valido nelle grandi imprese dove tali competenze sono fortemente richieste ai dipendenti fin dall'inserimento, vale altrettanto per le imprese di minori dimensioni. Gli imprenditori sono spesso ben equipaggiati di conoscenze tecniche, ma manca la capacità di guardare al business da una prospettiva strategica.

La relazione tra formazione e ritorno economico non è dimostrata in modo chiaro dalle ricerche empiriche, che sono ancora scarse. Comunque emerge che nella realtà delle PMI la formazione impatta se funge da agente di cambiamento, facilitando e consentendo all'impresa di sviluppare le proprie capacità e, in tal modo, aumentare la produttività (Gubitta P., 2015). Una ricerca condotta su 200 casi di titolari o manager di imprese piccole e medie che hanno frequentato un corso presso una business school di almeno 100 ore nei cinque anni precedenti, ha rilevato importanti differenze rispetto a coloro che non hanno frequentato iniziative

formative di questo tipo. I primi hanno maggior auto percezione delle proprie competenze, si sentono più preparati, sanno ponderare meglio le decisioni e agire con sicurezza. Le aziende da loro guidate tendono a sviluppare strategie nuove, accettare investimenti più rischiosi e muoversi nel mercato con più incisività. Sembra sussistere una relazione tra quanto la direzione si sente preparata e la sicurezza con cui mette in pratica competenze di controllo e di elaborazione strategica, interpreta le dinamiche dei mercati e gestisce le relazioni interne (Gubitta P., 2015). Le trasformazioni impattano sul funzionamento e sui sistemi di governance di qualsiasi organizzazione, ma l'effetto è più dannoso quando si tratta di imprese di minori dimensioni che tendono a non avere sistemi di pianificazione formalizzati né tanto meno procedure di analisi dei fabbisogni. Quando viene effettivamente evidenziata un'esigenza formativa, prevalentemente è di tipo tecnico professionale e l'opzione scelta per rispondervi è incaricare un consulente esterno o assumere una persona che possieda già le competenze necessarie. Nelle imprese padronali il ricorso alla formazione sembra dipendere molto dalla struttura organizzativa: se il ruolo dirigenziale è esercitato solo dall'imprenditore è probabile che alla formazione sia data poca rilevanza e sia presa in considerazione solo per un motivo evidentemente necessario; quando invece c'è una seconda linea di management è più facile che siano strutturate attività formative (Goss D, Jones R., 1992). La domanda per un supporto di tipo manageriale è scarsa, perché minata dal preconcetto che la formazione sia solo per i neoassunti, non un processo di arricchimento continuo e a lungo termine.

Come descritto nel paragrafo precedente, ci sono teorie generaliste che intendono l'uso della managerialità come pacchetti di buone pratiche applicabili a ogni contesto organizzativo con effetti equivalenti. Verosimilmente, l'uso di *best practices* predefinite è un approccio interessante per gli imprenditori delle piccole imprese. Tuttavia, le imprese di dimensioni minori non sono un cluster omogeneo di entità a cui estendere pratiche comuni e applicare conclusioni generali.

La configurazione della piccola impresa ha caratteri propri che non sono una versione, in piccolo, della grande impresa né tantomeno ne rappresentano lo stadio prematuro. La PMI è un'entità stabile con logiche e meccanismi di funzionamento particolari e diversi dai modelli costruiti sulle esperienze delle grandi imprese. Le PMI differiscono dalle grandi organizzazioni

in modo marcato: meno lentezza, meno formalismo e strutturazione, meno gerarchia, meno distanza tra il vertice e i livelli inferiori, meno amministratori e sistemi per la gestione del personale. I lavoratori delle PMI sono meno specializzati, devono svolgere ruoli molteplici e rimanere flessibili rispetto alle richieste del mercato (Cardon M.S., Stevens C.E., 2004).

Nelle grandi imprese le decisioni sono prese da un direttore ed eseguite da altri, eventualmente supervisionati per assicurare che tali compiti siano portati a termine correttamente. Nelle imprese di dimensioni minori, l'imprenditore è in contatto stretto coi dipendenti e verifica direttamente l'avanzamento del lavoro, può quindi anche non avvertire la necessità di stabilire una procedura di monitoraggio e di valutazione delle performance. L'attenzione della proprietà è sia verso i contenuti tecnici dei dipendenti sia sulla loro vicinanza al profilo valoriale che l'imprenditore vuole trasmettere in azienda, per cui i sistemi di controllo sono basati su cooperazione, condivisione della conoscenza, comunicazione interna ed esterna, senso di appartenenza all'impresa. Se nelle realtà articolate la demarcazione tra proprietà e management è netta, nelle realtà minori il confine è labile. La famiglia proprietaria tende a entrare nelle vicende gestionali e a dettare anche le decisioni più operative. Piuttosto che uno schema di funzioni e deleghe istituzionalizzato come nelle grandi imprese, nelle PMI sono rilevanti aspetti informali come carisma e valori sociali e familiari. La direzione è attenta a sviluppare un rapporto diretto e personale con le risorse, orientato alla responsabilizzazione individuale. Se l'attività della grande impresa poggia su norme e organigrammi, le strutture interne dell'impresa più piccola sono labili e mutevoli. Più che una struttura gerarchico-funzionale, la piccola impresa è centrata su progetti e obiettivi. In queste imprese ruoli e mansioni non sono definiti rigidamente, gli schemi organizzativi sono espressi in termini di risultati da raggiungere, relazioni da rafforzare, problemi concreti da risolvere, con possibilità di interscambio tra le persone. Mentre nelle realtà grandi esiste un sistema formale dedicato per la gestione delle risorse umane, in quelle più piccole e con una presenza diretta della famiglia la funzione è molto più ridotta, limitandosi agli adempimenti amministrativi, contrattualistici e di payroll. Le PMI dipendono da pochi clienti, hanno una gamma di prodotti limitata e distribuita entro un mercato ristretto. Spesso il business è focalizzato su una nicchia di riferimento con cui l'impresa ha un rapporto di dipendenza. Le peculiarità sono tali per cui sarebbe semplicistico

assumere i risultati sviluppati per le grandi imprese e applicarli direttamente alle imprese medio piccole. Nell'ultimo ventennio i modelli formativi sono stati ridefiniti per essere più rispondenti al mondo reale, ad esempio inserendo temi come il *problem solving* in condizioni di incertezza, il *learning by doing*, contenuti multidisciplinari, percorsi modulari, ma l'evoluzione non è ancora a misura delle realtà aziendali piccole e medie che scontano l'essere un target non omogeneo e con minore disponibilità di tempo e di risorse economiche. Le dinamiche fanno ripensare i processi didattici e le metodologie a servizio delle imprese. La PMI è un oggetto complesso che può essere studiato e compreso solo utilizzando approcci pluridisciplinari che tengano conto degli intrecci e delle relazioni fra tratti caratterizzanti la persona dell'imprenditore (valori, motivazioni, capacità, ecc.) e le caratteristiche del sistema impresa (strutture, ruoli, sistemi operativi, ecc.) (ISTUD, 2012). La PMI è un'organizzazione costituita dalle risorse necessarie per lanciare, produrre, vendere un prodotto o servizio e garantirne la redditività. Essa è costruita attorno al risultato, al prodotto o servizio che eroga, ossia guidata dai fini (Butera, F. 2013). Gli imprenditori sono tipicamente uomini in azione, hanno difficoltà a trovare tempo per affrontare discorsi che non siano correlati alle questioni immediate (Garengo P., Biazzo S, Bititci U., 2005). Raramente c'è tempo per prendere le distanze dalle incombenze quotidiane e creare uno spazio di riflessione in cui considerare gli sviluppi del business a lungo termine. Significa che i manager delle PMI apprendono prevalentemente nel quotidiano, risolvendo problemi, commettendo errori, riproducendo per imitazione l'esempio di altri (Gibb A., 1997) e ne deriva che le PMI richiedono sistemi di management diversi da quelli che possono essere applicati nelle grandi imprese. Per strutturare meglio e rendere più efficaci dei processi aziendali oltre a quelli strettamente inerenti la fabbricazione del prodotto o l'erogazione del servizio (quali sono ad esempio il marketing, i servizi di progettazione e ingegneria, l'approvvigionamento e la logistica, i servizi post vendita) è necessaria una definizione e formalizzazione di sistemi e di metodologie di pianificazione, gestione delle risorse e controllo dei risultati maggiore di quanto possibile nelle PMI. Da un altro punto di vista, occorre essere in grado di stabilire reti di relazioni e partnership con altre imprese e attori esterni, sia nel proprio territorio di riferimento sia a livello più allargato, al fine di cogliere opportunità (quali innovazione tecnologica, accesso a nuove strumentazioni, penetrazione in

nuovi mercati) funzionali ad allargare le prospettive, ma a cui l'impresa da sola non sarebbe in grado di accedere.

Un sostegno nel percorso evolutivo può essere fornito dalla formazione. Nella maggior parte dei casi la formazione è contestuale a fattori di rendimento a breve termine, ad esempio problemi di produzione o l'introduzione di nuove tecnologie, mentre difficilmente riesce a cogliere e a rispondere in anticipo a fabbisogni più latenti, circostanza nella quale fungerebbe effettivamente da fattore generatore di cambiamento (Bulgarelli A., 2009). Le competenze richieste appaiono poco definite e sono sviluppate in rapporto all'esigenza contingente di fronteggiare dei problemi, piuttosto che all'interno di una strategia consapevole di qualificazione delle professionalità necessarie a sostenere l'organizzazione nel futuro. Anche quando l'imprenditore, nella veste di colui che prende le decisioni e determina la cultura organizzativa, riconosce l'esigenza di colmare dei bisogni formativi, non ha alcun piano definito per intervenire (Smith A., Dowling P.J., 2001).

I fattori che fanno da barriera alla formazione nelle imprese di minori dimensioni e ne frenano la propensione formativa sono vari. La prima criticità è il costo: si tende a considerare la formazione come operazione costosa e dai ritorni scarsi, non un investimento utile. L'impatto della formazione, è noto, non è calcolabile a priori e può rivelarsi a distanza di tempo; al contrario le piccole e medie imprese generalmente mancano di visione strategica e tendono a procedere con progetti a breve termine. Giustificare l'investimento di risorse in qualcosa che potrebbe non essere redditizio è la principale criticità per l'imprenditore (Fuller-Love N., 2006). Anche i manager più sensibili, coloro che riconoscono i potenziali benefici della formazione sulle performance aziendali, non hanno il tempo e le risorse per sviluppare sistemi formali di sviluppo del personale e mancano delle conoscenze per mettere in pratica un percorso formativo in autonomia. Più di frequente si ricorre a fornitori di formazione esterni, che però non assicurano un servizio di diagnosi puntuale e un prodotto allineato ai processi di lavoro effettivamente applicati e alle problematiche reali connesse.

La piccola dimensione è di per sé un vincolo organizzativo per l'accesso alle offerte formative. Ai partecipanti è richiesta la possibilità di staccarsi dalle attività lavorative per un significativo numero di ore, ma l'azienda è tanto piccola che tutti i dipendenti sono indispensabili e l'assenza

di una persona anche solo per un giorno comporta oneri di compensazione che ricadono sugli altri lavoratori (Curran J., Blackburn R., Kitching J., North J., 1996). Pertanto, i costi pagati da una PMI sono maggiori se si considera, oltre ai costi monetari, l'assenza della persona dal luogo di lavoro.

Un'ulteriore caratteristica che rende la formazione tradizionale poco consona alla realtà delle PMI sono i contenuti didattici. I percorsi di formazione tradizionali si basano su un modello di organizzazione strutturato che, partendo dall'organigramma, individua in maniera netta responsabilità e funzioni, con la tendenza a concentrarsi su un'area specifica alla volta; al contrario in una piccola azienda l'imprenditore esercita ruoli molteplici e non considerabili in maniera separata (direttore generale, direttore finanziario, responsabile delle vendite, della produzione, ecc.). L'erogazione della formazione è nella maggior parte dei casi ordinata in rapporto alle aree di contenuto a cui vengono abitualmente ricondotte le skills, con degli specifici moduli in cui si presentano gli approcci teorici e le tecniche. Data l'impossibilità delle PMI di esprimere un volume di domanda tale da sollecitare l'attivazione di servizi prettamente dedicati ad esse, le iniziative di formazione per le competenze manageriali sono modulate soprattutto sulle imprese di grandi dimensioni. I programmi formativi tradizionali sono così sviluppati sulle modalità di funzionamento di un'organizzazione in cui operano un alto numero di persone e sulle loro interazioni interne, ma questo approccio potrebbe non essere rilevante per una azienda piccola. Basti pensare, ad esempio, a quanto i programmi di team building o di comunicazione di una struttura numerosa non siano adatti alle imprese di dimensioni più ridotte (Deakins D., Freel M., 1998). L'organizzazione didattica, anche quando esiste un forte orientamento a trattare le problematiche oggetto di formazione in relazione alle caratteristiche dei partecipanti e delle loro imprese di appartenenza, difficilmente consente di contestualizzare i temi trattati in rapporto al sistema aziendale di riferimento, ancora meno di applicarli concretamente ai singoli processi in atto in ciascuna realtà produttiva. Al contrario, quando ci si relaziona con le PMI il risvolto applicativo degli insegnamenti è prioritario. Gli imprenditori sono disposti ad accettare insegnamenti se li riconoscono adeguati, quello che cercano non sono insegnanti puri, bensì professionisti con adeguata esperienza delle dinamiche aziendali, abituati a ragionare partendo dalle situazioni da affrontare, per elaborare soluzioni e procedere

all'implementazione immediata sulla realtà lavorativa di riferimento. Se in una piccola e media impresa il titolare incorre in difficoltà, ha bisogno di indicazioni per rettificare l'errore ed essere sicuro che il problema non si verifichi nuovamente; la modalità di apprendimento principale nel contesto delle PMI è il learning by doing. La formazione manageriale sviluppata per le grandi imprese, quindi, non funziona per le piccole non solo perché è costosa ma perché è disciplinare, funzionale, astrattamente psico-sociale, ed è basata su una idea di manager e su un modello di impresa distante dallo sviluppo reale delle PMI (Butera F., 2013).

Pur non escludendo l'adesione a proposte formative a catalogo, l'auspicio è una formazione personalizzata più prossima ai problemi dell'azienda, affinché l'intervento formativo sia un momento di lavoro sulla vita aziendale. L'obiettivo non è trasferire prassi consolidate in altri contesti, quanto ragionare su soluzioni operative e innescare apprendimento che sia di valore per l'intera azienda.

Calibrare l'intervento formativo sulle specificità della singola organizzazione richiede una fase di analisi preliminare accurata su cui stilare la progettazione dei contenuti che nelle piccole imprese non viene mai svolta. Le realtà medio piccole comportano uno sforzo significativo di micro progettazione dell'intervento formativo strettamente raccordato ai singoli contesti aziendali di riferimento, ma è difficile sostenere una progettazione ad hoc analoga a quella che talvolta è resa possibile dai budget che le imprese di maggiori dimensioni sono in grado di allocare per la formazione. Rispetto alle grandi imprese, le PMI hanno limiti finanziari, il personale dedicato è insufficiente, manca tempo sia da dedicare alla scelta dei fornitori sia alla frequenza delle attività formative. I bassi volumi della domanda e le scarse risorse a disposizione spingono spesso verso una definizione rapida dei contenuti da trattare e a programmi già standardizzati. La conseguenza è la convinzione che la formazione sia irrilevante perché disallineata rispetto agli effettivi bisogni. Tutto ciò accresce la distanza tra mondo della produzione e mondo della formazione, finendo per rafforzare l'atteggiamento diffidente del titolare.

Per ovviare alla criticità del costo economico, l'interesse delle imprese per i supporti formativi potrebbe essere incentivato se i corsi fossero sovvenzionati da risorse pubbliche. I dispositivi di finanziamento che possono sgravare le imprese dai costi sono vari ma, come descritto nel primo

capitolo, ciascuna fonte di finanziamento prevede segmentazione delle linee di intervento e specifici meccanismi di funzionamento. Con la formazione finanziata subentrano difficoltà di ordine normativo e amministrativo riconducibili alle procedure da espletare e all'insieme di documenti da predisporre in fase di predisposizione e presentazione della richiesta, ma anche nelle successive fasi di gestione e rendicontazione. L'eccessiva burocratizzazione dei meccanismi di utilizzo dei fondi pubblici scoraggia dall'avviare la procedura. Spesso l'informazione sulle normative di riferimento è scarsa, ma ancora prima sulle opportunità di finanziamento disponibili e sulle relative modalità di accesso. Inoltre, i tempi lunghi che possono intercorrere tra la presentazione della richiesta formativa e le fasi di approvazione, finanziamento e realizzazione, può determinare un notevole divario temporale tra la rilevazione di un fabbisogno e il momento in cui il lavoratore viene effettivamente formato (Italia Lavoro, Progetto PON Enti Bilaterali 2012-14). Gli strumenti istituzionali del sistema formativo sono giudicati ancora troppo pesanti e non rispondenti alle esigenze temporali delle imprese, che a loro volta rincorrono i ritmi imposti dal mercato.

Un'ulteriore criticità è la segmentazione delle tipologie di destinatari (operai, impiegati, quadri, dirigenti, titolari d'impresa, ecc.) che possono partecipare alle attività finanziate. Le considerazioni fatte precedentemente sul concetto di direzione hanno evidenziato come tale funzione sia fondamentale per un'organizzazione e quanto possa essere distribuita tra più ruoli, al di là di uno specifico inquadramento. Nelle PMI le figure che hanno potere effettivo di indirizzo delle scelte strategiche e delle risorse economiche sono l'imprenditore e un gruppo ristretto di collaboratori, la cui designazione risponde a logiche e criteri diversi dall'inquadramento contrattuale derivanti piuttosto dagli specifici contesti in cui le persone agiscono. Ciò non collima con le tipologie di destinatari definiti dai finanziamenti pubblici che sono strettamente connessi con l'inquadramento contrattuale e quindi l'opportunità di strutturare proposte formative inclusive di target diversi non è percorribile.

2.5 – La formazione manageriale nelle piccole e medie imprese

Gli ostacoli per lo sviluppo della managerialità nelle piccole e medie imprese sono molteplici: i costi, sia in termini monetari sia di assenza dal posto di lavoro del personale impegnato nel corso; i contenuti didattici potrebbero non essere quelli attesi finendo per rafforzare l'atteggiamento diffidente del titolare; la formazione è considerata una spesa piuttosto che un investimento e non c'è abbastanza conoscenza o esperienza per scegliere la tipologia di formazione appropriata. Mancano risposte sistematiche che siano intervenute a loro supporto. Non ci sono economie di scala, la domanda che proviene dalle PMI non è sufficiente a spingere la ricerca di modelli formativi rivolti in modo più adatto a questa tipologia di imprese. Per superare la percezione negativa della formazione manageriale diffusa nelle PMI occorre strutturare programmi di sviluppo manageriale che abbiano realmente successo e incidano sulla cultura della formazione come sostegno al business.

Gli imprenditori basano la propria conoscenza non tanto sull'analisi delle connessioni causali tra variabili rigorosamente misurate, quanto su un insieme di elementi di conoscenza esplicita e tacita, di condizioni, di intuizioni, di opportunità, di eventi casuali che sfuggono a inquadramenti specifici. La decisione è spesso il risultato di un processo di condivisione e negoziazione tra attori organizzativi a vario livello coinvolti, che tuttavia vedono l'imprenditore come il decisore ultimo. Di conseguenza, ogni modello che ne deriva è unico e irripetibile e qualunque ricerca di universalità è vana. Ne discende che ogni intervento a sostegno della crescita di queste imprese non può prescindere da una profonda comprensione delle sue specificità e dei suoi elementi di unicità (ISTUD, 2012). Costruire un'offerta formativa puntuale richiederebbe di focalizzare le seguenti caratteristiche: le competenze da sviluppare, le persone da coinvolgere, le modalità di erogazione delle attività formative. Significa che il percorso deve analizzare le criticità delle attività manageriali all'interno delle PMI in riferimento, le sfide che le imprese si trovano ad affrontare per rimanere competitive sul mercato, i processi di cambiamento e innovazione che cercano di attivare, il sistema di relazioni con il contesto esterno (i mercati attuali o potenziali, le filiere produttive in cui sono collocate, gli attori presenti nel territorio) che è necessario presidiare per implementare i cambiamenti e cogliere ulteriori opportunità di sviluppo.

La definizione di interventi formativi mirati è il risultato di una metodologia fondata sull'analisi dei fabbisogni, nel senso che l'attenzione si focalizza sui processi manageriali da implementare in rapporto ai percorsi di sviluppo che l'impresa sta percorrendo o intende affrontare. Partire da una ricostruzione dei fabbisogni aziendali anziché da un catalogo di iniziative formative è una condizione imprescindibile per offrire una formazione efficace: la formazione nelle piccole e medie imprese ha bisogno di essere flessibile e progettata sulla specifica e mutevole realtà aziendale. I manager delle PMI, che sanno di non essere capaci di presidiare la situazione da soli, hanno bisogno di ottenere informazioni ulteriori, distaccandosi in una pausa per riesaminare la situazione. E' vero che il processo di aggiornamento è insito nello sviluppo stesso dei processi organizzativi e di lavoro, soprattutto nelle piccole e medie imprese, ma certamente quote significative di occasioni di razionalizzazione del sapere acquisito, anche attraverso iniziative strutturate, sono indispensabili, in relazione alla necessità crescente di progettare lo sviluppo d'impresa costruendo e utilizzando il proprio capitale umano (Isfol, 2013). Il manager deve sviluppare tutta una serie di nuove competenze, capacità e qualità che le organizzazioni aziendali del passato non richiedevano, ma sarebbe un errore proporre una formazione tesa a sviluppare competenze funzionali (pianificazione, controllo, marketing, operation, logistica ecc.) e soft skills (problem solving, presa di decisione, capacità di lavorare in gruppo ecc.) in maniera analoga a come è stata proposta tradizionalmente dagli enti di formazione. I programmi formativi a sostegno dello sviluppo di competenze manageriali vengono di frequente erogati a seguito dell'assunzione di nuovi ruoli organizzativi (o in previsione di tali passaggi) con l'obiettivo di favorire l'acquisizione di quelle conoscenze e abilità ritenute funzionali all'esercizio della mansione. Nelle PMI, però, non è sempre facile identificare con precisione chi debbano essere i destinatari delle azioni di potenziamento. Come già descritto, la funzione di direzione, fortemente incentrata sulla figura dell'imprenditore, viene spesso gestita attraverso il concorso di più figure apicali, titolari di ruoli organizzativi a volte poco strutturati, con una distribuzione di responsabilità e di compiti a prescindere dalle qualifiche formali che sono di volta in volta attribuite loro. Solo un'analisi delle criticità che emergono dal reale esercizio dei processi, in relazione alle peculiari esigenze di sviluppo del business aziendale, può consentire di identificare le persone da coinvolgere e l'oggetto su cui centrare l'intervento

formativo.

Lo sviluppo delle competenze nelle PMI è strettamente incardinata nelle pratiche con cui le persone gestiscono i processi di lavoro al loro interno. La necessità di attivarsi per modificare i modi di operare è innescata dall'affacciarsi di imprevisti che evidenziano i limiti delle pratiche consolidate. La risorsa principale per affrontare queste trasformazioni è costituita dal patrimonio di conoscenze e abilità, spesso tacite, che si è sedimentato all'interno dell'impresa attraverso la reiterazione del lavoro. L'attenzione è focalizzata sulla risoluzione dei problemi e il miglioramento delle prestazioni dei processi aziendali, ma nello stesso tempo attraverso queste pratiche si producono e consolidano le competenze che consentono alle persone di raggiungere i nuovi obiettivi dell'organizzazione. L'introduzione di cambiamenti e lo sviluppo di nuove competenze appaiono due aspetti strettamente intrecciati in un unico processo. L'apprendimento nelle PMI richiede una forte contestualizzazione rispetto alle problematiche vissute in quel momento, per cui i percorsi di sviluppo che le imprese affrontano diventano il potenziale punto di partenza. I concetti e le teorie da soli non possono essere insegnati efficacemente, così come non portano ad apprendimento i soli progetti operativi se non associati a un apparato concettuale adeguato. Concetti e progetti, invece, possono essere messi in collegamento reciproco per generare cambiamento e apprendimento insieme. La sfida è sviluppare una formazione manageriale che, partendo dalla peculiare natura delle piccole e medie imprese, punti a sviluppare programmi adeguati agli obiettivi e ai problemi delle specifiche realtà produttive, che identifichino i contenuti formativi mettendoli in relazione alle situazioni concrete in atto nell'impresa.

Il modello di intervento qui delineato si fonda su un approccio che prevede di partire dalle problematiche presenti all'interno dell'impresa, favorendo una diretta attivazione dei partecipanti, affinché interpretino e utilizzino i contenuti formativi proposti per rileggere le proprie esperienze criticamente ed elaborare nuove e più efficaci prospettive di azione. L'impresa deve non solo identificare le proprie competenze attuali, ma anche chiedersi quali competenze sviluppare e soprattutto in che modo svilupparle (Cerrato D., 2008). Una tale visione, tuttavia, richiede di ripensare le modalità di apprendimento disponibili per le imprese. Rispetto all'assetto tradizionale della formazione, qui sono più importanti gli aspetti qualitativi

di risultato e di impatto piuttosto che le modalità con cui l'intervento viene organizzato. I confini tra attività formativa e supporto consulenziale tendono a sfumare per rendere la formazione continua flessibile e personalizzata, in modo da riuscire a rispondere alle necessità reali di ogni singola impresa, promuovendo e affiancando i percorsi di sviluppo del business.

Ciò comporta che la progettazione formativa tenga conto di un fabbisogno complesso, capace di integrare le esigenze di business delle imprese, le esigenze di sviluppo sociale del territorio e quelle dei settori industriali.

La riflessione sugli interventi correttivi da adottare per indurre le PMI a impiegare in maniera ottimale i finanziamenti della formazione per lo sviluppo della managerialità coinvolge le istituzioni del territorio e le associazioni di rappresentanza, in primo luogo nella loro veste di soci costitutivi dei Fondi interprofessionali. I Fondi possono costituire una leva non solo attraverso l'erogazione di corsi di formazione, ma soprattutto consolidando un sistema di servizi formativi qualificati in grado di accompagnare nello stesso tempo i processi di cambiamento in atto nelle imprese e le competenze manageriali necessarie a implementarli.

Capitolo 3 - Il progetto “T.I.M.E. - Training Innovation Management Experience - PMI”

Nel capitolo che segue vengono presentati i risultati di un progetto sull'erogazione di interventi formativi a supporto della managerializzazione in imprese di minori dimensioni. Il progetto, promosso da Assolombarda e Aldai Federmanager tramite il contributo finanziario di Fondirigenti, si inserisce nel dibattito sui fabbisogni di professionalità delle piccole e medie imprese in Italia. Come detto nel secondo capitolo, le imprese di minori dimensioni vedono mutare il loro ambiente di riferimento e subiscono la difficoltà di governare processi di crescita in ambienti complessi senza avere competenze e conoscenze adeguate. Inoltre, l'opportunità di usufruire del supporto della formazione per questa tipologia di imprese si scontra con i limiti dei canali formativi tradizionali. Le evidenze emerse dal progetto, senza alcuna pretesa di esaustività vista la natura sperimentale dell'iniziativa e la non rappresentatività del campione, aiutano a mettere in evidenza le caratteristiche che dovrebbero qualificare un servizio formativo sul tema delle competenze manageriali adeguato alle imprese di minori dimensioni.

3.1 – La premessa del progetto

La dimensione conflittuale e negoziale, considerata caratteristica prevalente nel dibattito tra le Parti Sociali, è stata superata nell'ambito della formazione continua mediante la partecipazione nella gestione dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua. La gestione operativa di questi enti presuppone condivisione degli obiettivi e affidamento reciproco tra i soci con la comune volontà di risolvere i problemi. Tali organismi, pur essendo costituiti da soggetti controparti nel sistema delle relazioni industriali e che mantengono la loro autonomia al di fuori dei vincoli assunti con l'istituzione dell'ente (Lai M., 2006), svolgono un'attività diretta a soddisfare interessi che hanno esplicitamente condiviso. Nell'ambito della formazione, la bilateralità può servire a superare i rapporti individualistici e le logiche di mercato, venendo a rappresentare uno strumento in grado di soddisfare in modo utile gli interessi generali. Abbiamo visto, infatti, come i Fondi interprofessionali abbiano promosso la cultura della formazione mediante la garanzia di erogazione dei finanziamenti e assicurando servizi

formativi più efficienti, rispetto al sistema di finanziamento pubblico, e più attenti al livello territoriale. Esemplificatrice è la scelta dell'espressione "piano formativo" per definire l'unità costitutiva del sistema: questa terminologia esprime la volontà di promuovere azioni che non siano estemporanee e disorganizzate, ma piuttosto programmi organici che vadano oltre il semplice colmare una lacuna. Si è cercato un salto di qualità nel modo in cui il tema della formazione viene affrontato da datori e lavoratori in azienda, trasformandolo in un dialogo istituzionalizzato, con l'auspicio di un impegno a cooperare in funzione di un obiettivo comune (miglior performance per l'impresa e maggior occupabilità per le persone). I Fondi interprofessionali, in quanto sedi stabili e specializzate di confronto tra le Parti, hanno favorito una maggior collaborazione sul tema e contribuito a promuovere la cultura della formazione tra lavoratori e imprese. Cultura che da elemento puramente valoriale si è trasformato, con le iniziative avviate dai Fondi, in progettualità e azione di indirizzo per il sistema.

La gestione dei finanziamenti per la formazione continua affidata ai Fondi ha ampliato in modo rilevante la platea di imprese e lavoratori che ne hanno beneficiato, tuttavia la disponibilità di risorse economiche ha portato alla creazione di molteplici Fondi, ciascuno con caratteristiche e procedure proprie, anche complesse, per cui il finanziamento non viene vissuto dalle imprese e dai lavoratori come un'opportunità ma piuttosto un aggravio burocratico. Le ragioni di un tale apparato sono da ricondurre all'esigenza di sottrarre i finanziamenti al rischio di malversazioni, perché non si ripetano gli abusi che in passato hanno compromesso il tema della formazione in Italia (reati che comunque si ripetono dato che alcuni Fondi interprofessionali sono stati sottoposti a commissariamento).

Conoscere regole, modalità e meccanismi di funzionamento è fondamentale per ottenere il finanziamento, ma molto spesso le aziende non hanno la dimestichezza, le nozioni, il tempo per documentarsi, in particolare se si tratta di PMI. Tendenzialmente le imprese vengono a conoscenza dei possibili dispositivi di finanziamento grazie alle associazioni o a un ente di formazione esterno. Le imprese lontane dal sistema delle associazioni datoriali o prive di una rappresentanza sindacale interna, che può svolgere anch'essa un ruolo di diffusione delle

informazioni³, difficilmente verranno a conoscenza dell'opportunità di accedere a finanziamenti per la formazione. Per le imprese diventa poi fondamentale sviluppare un legame forte con un partner formativo dotato del network necessario a facilitare l'accesso alle agevolazioni finanziarie e che le supporti nell'efficace svolgimento del percorso. Un ente che si faccia carico di supportare l'impresa nell'analisi del fabbisogno e di assisterla nella gestione dell'intervento formativo può sgravarla dal peso della burocrazia e garantire la corrispondenza tra le finalità formative e le attese dell'imprenditore. Il vero e ultimo fine è il rafforzamento delle competenze necessarie a far crescere il business delle imprese, che rappresenta la vera criticità per mantenere l'occupazione e reagire alla competizione economica.

La scarsità di investimenti formativi da parte di imprese e lavoratori dipende in larga misura dalle piccole dimensioni delle imprese che caratterizzano il tessuto produttivo italiano, a cui si aggiungono le difficoltà e le incertezze legate alla stagnazione economica. L'esigenza è dunque di avviare iniziative per aumentare gli investimenti in formazione così da sostenere le competenze nelle imprese di minori dimensioni. Tuttavia, mettere in campo dei progetti senza aver anche definito una politica di cornice che indirizzi gli sforzi, rischia di creare opportunità di apprendimento estemporanee o non abbastanza di impatto. Si tratta di stendere e coordinare gli interventi in modo più puntuale rispetto alle esigenze del territorio, per offrire risposte coerenti, capillari e tempestive. Se prima la formazione era regolamentata dai decisori nazionali, regionali e provinciali, oggi l'esigenza è di una progettualità centrata sui fabbisogni di sviluppo delle imprese. Occorre criticare l'autoreferenzialità dell'offerta concentrando l'attenzione, invece, sulle esigenze di formazione provenienti dalle imprese e dai soggetti destinatari, così che i risultati dei percorsi formativi realmente soddisfino i bisogni di sviluppo della forza lavoro in coerenza con l'evoluzione dei mercati. Sarebbe un errore lasciare la responsabilità dell'adeguamento delle competenze alle sole imprese o, ancora prima, agli individui. Come si è mostrato nel capitolo 1, lasciare la formazione continua al solo mercato non porta a produrre competenze se non quelle che appaiono vantaggiose per l'azienda in base a un puro calcolo razionale sul breve termine. La formazione deve essere alimentata e sostenuta

³ Si può citare l'attività dell'articolazione territoriale di Fondimpresa Lombardia (OBR Fondimpresa Lombardia) che organizza incontri con rappresentanti sindacali RSU per informare e spiegare le modalità di funzionamento di Fondimpresa e la condivisione dei piani formativi in azienda.

da tutti coloro che a vario titolo se ne occupano, costruendo i presupposti metodologici e individuando gli strumenti anche finanziari che creino e veicolino le opportunità.

Nel capitolo 2 è stato descritto come all'interno delle PMI la funzione manageriale venga spesso gestita con il concorso di ruoli organizzativi diversi, per cui accanto all'imprenditore possono esserci sia dirigenti sia altre figure apicali. Quando si affronta il tema della crescita del personale, le PMI si scontrano con la limitatezza delle risorse, da intendersi sia come risorse economiche da investire sia come tempo da dedicare alla scelta dei fornitori e alla frequenza dei corsi. Inoltre, per la mancanza di una funzione aziendale esperta e dedicata allo sviluppo organizzativo, questa tipologia di imprese ha difficoltà a svolgere l'analisi dei fabbisogni interni che, al contrario, è prerequisito per attivare la ricerca di soluzioni formative o di altri interventi professionali appropriati. Nel contempo, il mercato non ha un'offerta di servizi formativi che si adattino alle esigenze delle imprese di minori dimensioni. Dall'altro lato il sistema di formazione continua statale, benché lo Stato riconosca la formazione come utile leva strategica per lo sviluppo del capitale umano, non si è dimostrato efficiente e ha demandato la funzione alla bilateralità delle Parti Sociali all'interno dei Fondi interprofessionali. Complessivamente, però, gli strumenti di sostegno alla formazione continua (Fondi interprofessionali, Fondo Sociale Europeo, Legge 236) finora non hanno mostrato un approccio alle problematiche di sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI che prendesse davvero in esame le specificità che le caratterizzano e cercasse di rispondere in modo coerente.

Perché? Quali sono dunque le caratteristiche della formazione promossa dalla bilateralità per le piccole e medie imprese attraverso i Fondi interprofessionali?

Per valutare l'attuale offerta formativa finanziata rivolta alle imprese di minori dimensioni sono state prese in esame le iniziative realizzate da Ecole, società consortile di riferimento per Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza (associazione delle imprese del sistema di Confindustria per le province di Milano, Lodi, Monza e Brianza). Ecole rappresenta una rete attiva nell'ambito della formazione finanziata (risorse dei Fondi interprofessionali, risorse del Fondo Sociale Europeo, risorse nazionali quali quelle derivanti dalla L.236) e dei servizi al lavoro (doti regionali). Ecole è il principale ente attuatore dei finanziamenti del conto di sistema di Fondimpresa a Milano, Monza e Brianza e Lodi per numero di partecipanti e ore di

formazione erogate (come descritto nel capitolo 1, il carattere mutualistico qualifica il conto di sistema come linea di finanziamento principale a favore delle aziende più piccole).

Esaminando l'attività gestita da Ecol, emerge quanto la formazione che è possibile organizzare tramite i finanziamenti prevede raramente la possibilità di un coinvolgimento contemporaneo e integrato dei diversi soggetti che svolgono effettivamente ruoli gestionali nell'impresa. Il target è differenziato e imposto dall'origine del finanziamento (Fondimpresa si rivolge a lavoratori con qualifica di operai, impiegati e quadri; Fondirigenti solo ai dirigenti; limitate sono le iniziative regionali che includono imprenditori e soci; ecc.).

Un secondo punto è l'organizzazione dell'attività formativa strettamente vincolata rispetto al bando. Il testo del bando di finanziamento fissa le aree tematiche ammesse così come le modalità di erogazione: le dimensioni delle aule, la durata minima e massima del corso, le modalità formative e la ripartizione dei costi possibili sono stabiliti a priori dall'ente finanziatore. A fronte dei vincoli, i percorsi formativi si standardizzano in un catalogo. L'impossibilità per le imprese di dimensioni medio piccole di fare economie di scala, induce a selezionare i corsi da un catalogo e, benché si presti attenzione alla progettazione di dettaglio dei contenuti, non è possibile personalizzare il programma tanto da calibrarlo sui singoli profili delle persone che lo frequenteranno (cfr. paragrafo 3.8). Inoltre, i finanziamenti rimborsano principalmente le sole attività di didattica mentre la customizzazione del programma si costruisce tramite l'analisi dei bisogni prima dell'erogazione, in raccordo con l'azienda e i partecipanti. Così come il piano economico del finanziamento non riconosce eventuali incontri di restituzione sui risultati o di follow up sull'efficacia al termine dell'intervento.

Considerando queste informazioni, quali sono oggi le opportunità formative per le piccole e medie imprese offerte dalla gestione bilaterale dei Fondi interprofessionali?

Per effetto delle caratteristiche sopra descritte, i corsi di formazione proposti e realizzati tramite i finanziamenti dei Fondi colmano pressoché solo gap nelle competenze tecnico-professionali e sono appiattiti su fabbisogni congiunturali o di base che emergono dallo svolgimento dei processi operativi. La formazione non va a supportare le scelte strategiche perché non riesce a raggiungere l'imprenditore, o comunque coloro che decidono le linee di sviluppo del business, e neppure a toccare le competenze più sofisticate e manageriali di chi

esercita i ruoli apicali nell'impresa. Inoltre, le burocratiche modalità di accesso alla formazione finanziata, spesso sottolineate dalle aziende e dagli enti di formazione, porta a una minor fruibilità dei fondi per le aziende meno strutturate come sono quelle di dimensioni minori.

L'ente attuatore, anche qualora aspirasse a essere un facilitatore nella crescita del capitale umano, è un puro gestore, che predispone e propone corsi di formazione costruiti sui vincoli del finanziamento. I Fondi interprofessionali bilaterali rappresentano un importante strumento, negli anni essi hanno consolidato la struttura e si sono affermati tra le imprese come sostegno economico per la formazione dei dipendenti. Il ruolo svolto dai Fondi appare tuttavia quello di erogatori di finanziamento, che si limitano a colmare una lacuna, senza dare corpo a un sistema più strategico. Come può il sistema evolvere verso una funzione più avanzata, superando la logica puramente reattiva di risposta alle esigenze formative aziendali? Se a fronte di questa situazione le Parti Sociali vogliono sostenere lo sviluppo delle piccole e medie imprese attraverso lo strumento della formazione, come possono farlo? Quale servizio formativo dovrebbe essere sviluppato per anticipare e sostenere i bisogni delle piccole e medie imprese?

Per trovare elementi con cui rispondere a queste domande, è stato preso in esame il progetto "T.I.M.E. - Training Innovation Management Experience - PMI" svolto in maniera bilaterale da Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza insieme ad Aldai Federmanager, attraverso il finanziamento disposto dal Fondo interprofessionale Fondirigenti.

Il progetto ha ripreso e messo in valore le acquisizioni prodotte da precedenti ricerche promosse dall'Area sistema formativo e capitale umano di Assolombarda riguardo le competenze manageriali di base nelle PMI. In particolare, il progetto T.I.M.E. - PMI viene qui messo a confronto con la formazione tradizionale erogata coi finanziamenti dei Fondi interprofessionali al fine di evidenziarne le specificità utili a rispondere ai quesiti sopra esposti.

3.2 – Le fasi del progetto

Il progetto, realizzato da gennaio 2014 a giugno 2015, intendeva rispondere alla domanda di competenze manageriali necessarie a soddisfare le esigenze di competitività delle imprese di minori dimensioni del territorio milanese, al di là delle qualifiche formali che contraddistinguono la composizione dei loro gruppi dirigenti. L'idea progettuale è emersa

nell'ambito della Commissione tecnica bilaterale Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza - Aldai Federmanager (associazione lombarda dei dirigenti di aziende industriali)⁴ che negli ultimi anni ha realizzato in via sperimentale esperienze significative di sviluppo della cultura manageriale nelle piccole e medie imprese del territorio e attività a supporto della ricollocazione dei dirigenti in difficoltà occupazionale⁵.

Gli obiettivi di T.I.M.E. - PMI non erano circoscritti alla semplice realizzazione di attività formative nelle PMI, ma si voleva favorire la crescita di competenze manageriali funzionali a sostenerne i processi di sviluppo, attraverso interventi formativi strettamente raccordati con le caratteristiche di contesto e i cambiamenti in atto nelle singole imprese. C'era anche un ulteriore obiettivo di fondo: raccogliere elementi per prefigurare il funzionamento di un sistema formativo territoriale per la diffusione delle competenze manageriali nelle PMI del territorio milanese. Si intendeva mettere a punto e sperimentare un sistema formativo innovativo, in grado di alimentare un *network* tra domanda e offerta di formazione, in cui fosse possibile dare visibilità ai fabbisogni di competenze che emergono dalle imprese e alle caratteristiche di un'offerta formativa di qualità.

Il progetto è stato realizzato secondo le seguenti fasi di lavoro.

- I referenti di Assolombarda e Aldai hanno condiviso gli obiettivi e steso una proposta progettuale scritta che, in continuità con le precedenti iniziative di cui le Parti si erano fatte promotrici, ha analizzato il contesto, i destinatari da coinvolgere, le attività gestionali, i risultati attesi e le risorse economiche necessarie.
- La proposta, così formulata in maniera congiunta dalle Parti, è stata avanzata a Fondirigenti per l'ottenimento del finanziamento necessario a realizzare un progetto pilota. Fondirigenti ha accolto la richiesta e autorizzato il finanziamento, a seguire il Fondo ha incaricato Ecole per lo svolgimento delle attività.

⁴ Si tratta della Commissione istituita nel 2004 per promuovere la formazione dei manager nel territorio milanese ed esaminare i piani formativi aziendali predisposti per l'accesso ai finanziamenti di Fondirigenti. La Commissione è costituita da quattro componenti, due per parte Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza e due per Aldai Federmanager.

⁵ Cfr. i progetti "*T.I.M.E.-Training Innovation Management Experience*" per la formazione manageriale nelle PMI e "*Faculty*", "*Astro*", "*M-Power*" finalizzati alla ricollocazione di dirigenti in difficoltà occupazionale. I progetti sono stati promossi dalla Commissione con il cofinanziamento di Regione Lombardia e Fondirigenti.

- Ecolè, in sinergia con i referenti delle Parti Sociali committenti, ha predisposto la strumentazione da utilizzare. Ecolè ha ripreso e affinato un dispositivo di analisi dei fabbisogni già sperimentato in precedenza in relazione ad altre tipologie di competenze, con un approccio che intende supportare le aziende nella capacità di leggere anticipatamente le esigenze interne di professionalità in rapporto al proprio business⁶ (cfr. allegato 1).
- L'iniziativa è stata veicolata presso le piccole e medie imprese del territorio di riferimento di Assolombarda per raccogliere l'adesione delle imprese a partecipare. Questa attività di reclutamento è stata portata avanti da personale di Ecolè e dell'Area sistema formativo e capitale umano di Assolombarda. Per ottenere l'adesione dell'azienda è stato necessario non solo sollecitarne l'interesse, ma anche accompagnare l'interlocutore aziendale a comprendere l'iniziativa formativa come opportunità di impatto per lo sviluppo delle competenze manageriali del personale.
- In ciascuna impresa è stato svolto un incontro per attivare l'analisi dei fabbisogni.
- L'interazione con il/i referente/i aziendale intervistato è servita a raccogliere informazioni per definire una scheda organica dei fabbisogni di sviluppo da condividere con l'impresa e utile a prendere decisioni sulle azioni formative da attivare.
- I risultati raccolti dall'analisi dei fabbisogni sono stati elaborati e si è proceduto a coinvolgere i fornitori di formazione manageriale interessati a formulare proposte per erogare i servizi formativi.
- Le risposte presentate dagli enti di formazione sono state selezionate dai referenti di Assolombarda e Aldai in base alla coerenza delle proposte formative con i fabbisogni manifestati e alla loro adeguatezza rispetto alla specificità delle competenze manageriali nelle PMI.
- Sono stati realizzati i percorsi di formazione nelle imprese che hanno aderito al progetto.
- In ciascuna delle imprese è stato svolto un incontro conclusivo per rilevare il riscontro del/dei referente/i aziendale.

⁶ Si fa riferimento alle metodologie di analisi dei fabbisogni adottate da ECOLE per la predisposizione dei piani territoriali e di settore all'interno dei finanziamenti di Fondimpresa.

- Il gruppo di lavoro ha analizzato i risultati e li ha condivisi con i fornitori dei servizi formativi coinvolti.

Nei prossimi paragrafi sarà presentato lo svolgimento del progetto e l'interpretazione dei risultati che esso ha prodotto.

3.3 – L'avvio del progetto

L'adesione delle imprese è stata raccolta da Assolombarda che ha svolto un'azione di informazione e promozione dell'iniziativa verso le imprese che rientravano nel target previsto. Il progetto si è rivolto alle PMI del settore manifatturiero, con sede a Milano, Lodi e province. Particolare attenzione è stata rivolta all'informazione e al coinvolgimento di imprese in cui sono in atto passaggi generazionali nella conduzione del titolare, in quanto si tratta di evoluzioni che spesso sollecitano a riconsiderare i sistemi di gestione aziendale. Sono state coinvolte 20 imprese (per reclutare il gruppo di 20 imprese ne sono state contattate oltre 50, segno che le PMI non sono recettive al tema della formazione).

Alle imprese sono stati illustrati gli obiettivi e le modalità di realizzazione del progetto, ponendo l'accento sulle sue caratteristiche di elevata personalizzazione in rapporto alle problematiche e ai processi di cambiamento che ciascuna realtà produttiva stava affrontando. L'intento era quello di stabilire un dialogo personalizzato con l'impresa che, senza comportare un suo coinvolgimento eccessivamente oneroso, consentisse di condividere e formalizzare un'ipotesi di intervento formativo coerente con il contesto aziendale e i processi di cambiamento in atto o che la direzione intendeva attivare per lo sviluppo futuro. Il primo colloquio con ciascuna azienda è stato condotto da un consulente con pregressa esperienza di direzione aziendale. Il curriculum professionale del consulente è stato appositamente selezionato perché agevolasse l'adozione di linguaggi e modalità di interazione utili a interloquire proficuamente e ad aiutare a leggere le problematiche manageriali presenti all'interno delle singole realtà imprenditoriali visitate. Le interviste, della durata di circa un'ora, sono state condotte con i titolari/amministratori delle imprese sulla base di una traccia di domande finalizzate a rilevare le caratteristiche peculiari e la traiettoria di sviluppo che l'impresa stava affrontando (cfr. allegato 2). Ciascun colloquio è stato riportato in una scheda di

sintesi predisposta da Ecole (cfr. allegato 3). La finalità era duplice, da un lato far emergere i fabbisogni di competenze manageriali con riferimento alle dinamiche evolutive dell'impresa, dall'altro evitare di ridurre le dinamiche di interazione con gli interlocutori aziendali a schemi di raccolta delle informazioni rigidamente preordinati. I consulenti sono stati selezionati tra i dirigenti coinvolti in precedenti progetti promossi dalla Commissione Assolombarda-Aldai a favore dei dirigenti in difficoltà occupazionale. Le interviste sono state condotte quasi sempre presso la sede aziendale (eccetto due casi in cui l'intervista è stata svolta presso la sede di Assolombarda) e questo ha consentito un utile momento di contatto diretto con la realtà specifica analizzata. In generale, l'accoglienza presso le imprese è stata molto buona, come pure la disponibilità a raccontare la propria esperienza professionale e la propria azienda.

Le analisi dei fabbisogni hanno in primo luogo consentito alle imprese di acquisire una rappresentazione più strutturata dei fabbisogni interni e degli obiettivi che sarebbe stato utile perseguire attraverso la formazione; nel contempo gli incontri hanno permesso di raccogliere le indicazioni necessarie per progettare gli interventi formativi mirati e contestualizzati.

Per ogni impresa coinvolta è stata redatta una scheda di sintesi in modo da avere a disposizione:

- un *set* di informazioni comparabili con lo scopo di aggregare e classificare le esigenze rilevate in *cluster* di fabbisogni;
- un quadro delle esigenze relative a ogni impresa, per predisporre una progettazione di dettaglio dei singoli interventi congruente con il suo contesto.

Alcune imprese che avevano inizialmente aderito e partecipato alla fase preliminare di analisi dei fabbisogni non hanno poi proseguito con l'attivazione degli interventi formativi, le ragioni sono state imputate a impreviste problematiche produttive e organizzative subentrate nell'arco temporale del progetto. Queste imprese sono state sostituite. Non ci sono da segnalare caratteristiche aziendali tali da giustificare o accumulare le imprese che si sono ritirate, le ragioni sembrano da attribuire solamente alla calendarizzazione delle attività rispetto alle tempistiche fissate dal finanziamento. Tali rinunce inducono a evidenziare come le logiche sottese alla gestione della formazione finanziata possono non conciliarsi con le priorità spesso impreviste dei contesti di lavoro; tale problematica, inoltre, è di più difficile soluzione nelle aziende di minori dimensioni, in cui le risorse chiave spesso controllano molte incombenze

difficilmente delegabili e differibili. Il limite potrebbe essere superato se il servizio formativo, qui svolto in modo sperimentale e in un arco di tempo limitato, fosse erogato a regime e con dei tempi di realizzazione più ampi.

3.4 – Le imprese coinvolte

Non trattandosi di un'indagine campionaria, la selezione dei casi non ha risposto a criteri di rappresentatività statistica. Sono invece stati privilegiati alcuni criteri di tipo qualitativo, coerenti con gli obiettivi generali della ricerca.

La scelta del campione ha tenuto conto di un vincolo e di alcune opzioni metodologiche. In primo luogo, il vincolo è caratterizzato dal fatto che tutte le aziende orbitassero nelle province di Milano e di Lodi, spiegato dal fatto che il committente era Assolombarda la quale esercitava le sue funzioni su queste aree (si specifica che Assolombarda era l'associazione industriale di Milano e Lodi e che da settembre 2015, a seguito di un atto di fusione, Assolombarda ha incorporato Confindustria Monza e Brianza diventando l'associazione industriale dei territori di Milano, Lodi, Monza e Brianza). In secondo luogo, sono state scelte aziende a forte caratterizzazione familiare e manifatturiere.

Le imprese che hanno partecipato al progetto fino all'erogazione delle attività formative sono state 20. La maggioranza delle imprese (12) ha meno di 50 addetti, le restanti superano i 100 addetti. Benché il progetto fosse finanziato da Fondirigenti, un Fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti, la presenza di dirigenti nell'organico aziendale non era un requisito obbligatorio. Si tratta di un elemento importante perché spesso le PMI non hanno personale con questo inquadramento.

Gli ambiti produttivi sono molto diversificati: un elemento ricorrente è l'offerta di prodotti di elevata qualità, su cui le imprese, nonostante le limitate dimensioni aziendali, hanno consolidato una posizione competitiva anche a livello internazionale. Un'altra caratteristica comune è la presenza di significativi processi di cambiamento, già in atto o in via di implementazione, attivati per far fronte alle nuove condizioni del contesto economico. In alcuni casi si tratta di un vero e proprio ripensamento del business con la conseguente ricerca di riposizionamento all'interno di vecchi e nuovi mercati. In altri si tratta di cambiamenti

organizzativi e/o all'introduzione di nuove metodologie e sistemi gestionali, in una logica di maggiore integrazione ed efficienza dei processi di lavoro aziendali. In altre ancora il cambiamento si riferisce alla ricerca di nuovi modelli di delega e coinvolgimento delle figure aziendali per una maggiore integrazione interna o un più efficace presidio del rapporto con i clienti e gli altri interlocutori esterni.

In un quarto delle imprese coinvolte tali processi di cambiamento sono sollecitati da una fase di passaggio generazionale, contrassegnata dall'esigenza di ridistribuire ruoli e responsabilità all'interno del nucleo familiare titolare.

Si riporta un quadro riepilogativo delle caratteristiche delle imprese coinvolte: vengono richiamate le produzioni di ciascuna impresa, le azioni di cambiamento in atto e i fabbisogni di competenze manageriali prioritari assunti come riferimento per la progettazione delle attività formative.

Tabella 11 – Imprese partecipanti al progetto

Produzione	Azioni di cambiamento in atto	Aree di competenza prioritarie
Macchine agricole e per la manutenzione del verde	Miglioramento delle modalità di coinvolgimento dei collaboratori e di gestione delle <i>performance</i>	Sviluppo dei collaboratori
Componentistica per la refrigerazione e il condizionamento dell'aria	Miglioramento delle modalità di coinvolgimento dei collaboratori e di gestione delle <i>performance</i>	Sviluppo dei collaboratori
Prodotti chimici per la detergenza, manutenzione e sanificazione ad uso industriale e domestico	Razionalizzazione e ottimizzazione dei processi di lavoro, connesso a fase di passaggio generazionale	Definizione dei processi di lavoro e identificazione, controllo e miglioramento delle prestazioni attese
Produzione di divise, uniformi e relativi accessori	Analisi del mercato e possibile riposizionamento strategico	Definizione del profilo del business, delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici
Prodotti a base di bentoniti e materiali filtranti speciali per la separazione solidi-liquidi	Ricerca di efficienza attraverso il miglioramento nel controllo dei processi aziendali	Controllo di gestione Gestione <i>cash flow</i>

Apparati di iniezione per motori diesel	Miglioramento delle modalità di gestione delle risorse in previsione di una fase di passaggio generazionale	<i>Leadership</i> <i>Team building</i> Negoziazione
Pompe volumetriche e sistemi per la gestione dei fluidi	Sviluppo funzione Risorse Umane a supporto e gestione dei processi di cambiamento	Comunicazione Sviluppo collaboratori
Prodotti per la salute e l'igiene di cani, gatti, animali da cortile e ornitologia ornamentale	Diffusione di ownership nella gestione operativa dell'impresa presso i primi collaboratori	Comunicazione Team working
Progettazione e realizzazione di centrali oleodinamiche e impianti personalizzati per diversi settori industriali	Miglioramento nella gestione delle commesse, attraverso una più efficace integrazione tra processi di lavoro e funzioni diverse	Gestione dei progetti <i>Team building</i>
Ingranaggi, micro ingranaggi, riduttori e motoriduttori di piccola potenza	Definizione di una strategia commerciale a fronte di un mutamento del contesto competitivo	Definizione del profilo del business, delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici
Prodotti per il <i>beauty</i>	Miglioramento modalità di coinvolgimento dei collaboratori e gestione delle performance in previsione di una fase di passaggio generazionale	Sviluppo dei collaboratori

Componenti speciali per industria alimentare, macchine utensili, energia, <i>oil & gas e packaging</i>	Definizione di un'opzione e di un piano strategico per affrontare il nuovo contesto competitivo	Definizione del profilo del <i>business</i> , delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici
Progettazione di soluzioni personalizzate per il trattamento dei fluidi (acqua, azoto, dosaggi o purificazione di prodotti chimici)	Consolidamento di una struttura organizzativa in grado di ottimizzare la gestione dei progetti e di capitalizzare il <i>know how</i> sviluppato nel corso della loro realizzazione	Gestione dei progetti
Impianti di movimentazione e logistica di stabilimento	Miglioramento delle modalità di gestione delle risorse in previsione di una fase di passaggio generazionale	Comunicazione <i>Team building</i> Sviluppo dei collaboratori
Motori elettrici per sollevamento (ascensori e montacarichi) e speciali di alta qualità ed affidabilità	Definizione e implementazione di strategie per la penetrazione in nuovi mercati	Definizione del profilo del business, delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici
Sistemi per la pesatura industriale e accessori elettronici a essi collegati	Identificazione di nuovi mercati geografici e settoriali, sviluppo di nuove azioni commerciali per allargare il proprio portafoglio clienti	Sviluppo dell'Internazionalizzazione

Packaging high-end realizzato su misura nei settori dell' <i>Entertainment, Cosmetics & Perfumery, Corporate Image, Beverage, Fashion & Eyewear</i>	Accompagnamento del cambiamento organizzativo in atto a supporto dello sviluppo del <i>business</i>	Comunicazione Sviluppo dei collaboratori
Bulloneria orientata alla gamma medio piccola di pezzi unificati e speciali per il mercato <i>automotive</i>	Aumento della coesione del gruppo dirigente (primi riporti) e della sua capacità di coinvolgere e sviluppare i collaboratori	<i>Team building</i> Sviluppo dei collaboratori
Connettori elettrici per il settore <i>automotive</i>	Riposizionamento strategico e sviluppo di nuove idee di <i>business</i>	Definizione del profilo del business, delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici
Progettazione e produzione di apparecchi di illuminazione ad alto contenuto tecnologico e di <i>design</i>	Diffusione di <i>ownership</i> nella gestione operativa dell'impresa presso i primi collaboratori connessa ad una fase di passaggio generazionale	Comunicazione <i>Team working</i>

3.5 – Dall’analisi dei fabbisogni alla costruzione dell’offerta formativa

La lettura comparata delle schede di analisi dei fabbisogni delle singole imprese (cfr. allegato 3) è servita per costruire dei *cluster* di imprese che avessero problematiche strategico-organizzative analoghe e quindi esigenze di formazione omogenee tra loro. Questo passaggio ha messo in evidenza il tipo di *expertise* richiesto ai fornitori da coinvolgere per erogare un’offerta formativa in grado di rispondere alle necessità delle imprese.

I *cluster* sono stati tre, nel dettaglio:

- Strategia aziendale e internazionalizzazione

Rientrano in questo *cluster* imprese che stanno rivedendo, più o meno radicalmente, il loro profilo strategico.

Alcune si trovano a dover gestire un processo di ridefinizione della loro strategia per far fronte a cambiamenti intervenuti nel mercato in cui si sono tradizionalmente collocate; altre, con livelli diversi di avanzamento, stanno riflettendo su come iniziare/consolidare le loro strategie di internazionalizzazione.

Le esigenze formative risultano conseguentemente connesse all’implementazione di competenze relative alla costruzione di un piano strategico di medio/lungo periodo e all’impostazione e gestione di progetti di internazionalizzazione.

La necessità poi di approcciare i mercati esteri con piani d’azione coerenti con le caratteristiche dell’impresa ha suggerito di trasferire al team di direzione strumenti di valutazione dei punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce presenti, in modo da applicare gli strumenti di valutazione al proprio specifico progetto di internazionalizzazione.

I partecipanti alla formazione sono tipicamente riconducibili al vertice dell’impresa: l’imprenditore e le figure che hanno una titolarità a intervenire nei processi di definizione e pianificazione strategica.

- Razionalizzazione dei processi aziendali

Rientrano in questo *cluster* imprese impegnate in interventi di riorganizzazione dei processi produttivi interni, per una maggiore formalizzazione e recupero di efficienza.

Nella maggior parte dei casi si tratta di imprese che progettano e realizzano prodotti di nicchia, che necessitano di competenze tecnologiche significative e che lavorano su commessa; tali aziende sono impegnate nella reingegnerizzazione dei processi produttivi e commerciali e/o nella costruzione di sistemi di monitoraggio e controllo.

In termini di esigenze formative espresse, si rileva la necessità di attivare azioni sulle competenze per il disegno e la razionalizzazione di processi aziendali o implementare competenze in ordine al controllo di gestione per il miglioramento delle prestazioni aziendali.

Le figure coinvolte nella formazione sono principalmente i referenti delle unità organizzative, chiamati a ragionare in un'ottica di flusso interfunzionale delle attività, al fine di razionalizzare i processi di lavoro e di innalzare i livelli di efficacia ed efficienza.

- Sviluppo organizzativo, gestione del cambiamento e valorizzazione delle persone

In questo cluster sono raggruppate imprese che vogliono rivedere le modalità di gestione e coinvolgimento del personale per allineare i comportamenti individuali e collettivi agli obiettivi strategici dell'impresa.

Più che all'introduzione di sistemi strutturati di gestione delle risorse umane si fa riferimento allo sviluppo di un know how che renda i responsabili intermedi più attenti ad aumentare il coinvolgimento e la motivazione delle persone e a favorirne una crescita professionale in linea con le esigenze aziendali. Si tratta di cambiamenti culturali e organizzativi, che richiedono di mettere in atto stili di gestione più orientati alla delega e alla valorizzazione delle risorse umane.

In queste imprese le esigenze di formazione sono legate a competenze quali la progettazione di cambiamenti organizzativi e il coinvolgimento delle risorse umane.

Il *target* di riferimento delle azioni formative è composto da figure apicali chiamate a definire e implementare le azioni di cambiamento e da ruoli organizzativi che comportano la gestione e valorizzazione dei propri collaboratori.

La definizione e articolazione dei fabbisogni emersi dalle imprese è stato il punto di partenza sulla base del quale sono stati coinvolti i fornitori di formazione.

Fondirigenti ha attivato una procedura di licitazione privata a cui Assolombarda e Aldai hanno fatto seguito invitando *business school* e altre strutture di consulenza e formazione manageriale presenti sul territorio milanese a candidarsi per l'erogazione dei servizi formativi previsti.

A ogni soggetto interessato è stato chiesto di formulare un progetto formativo per almeno due dei *cluster* precedentemente descritti; ogni candidato avrebbe poi potuto avere aggiudicata la formazione solo per uno dei tre *cluster*. L'esigenza era assicurare che a ogni classe di fabbisogno corrispondesse una proposta formativa di qualità, da selezionare tra una pluralità di offerte provenienti comunque da *provider* di alto profilo. Attivare un gruppo di fornitori che operasse in una logica di *network*, evitando di delegare la formazione a un soggetto unico, era proprio un assunto del modello di formazione alla base del progetto. Le *business school* incaricate sono state tre. Il gruppo di coordinamento, composto da un referente di Assolombarda e uno di Aldai, ha garantito il presidio degli incontri tra le imprese e i soggetti erogatori della formazione in modo tale da assicurare un approccio unitario alla gestione degli interventi.

In fase di avvio delle attività con le *business school* sono state condivise le priorità che avrebbero dovuto caratterizzare le iniziative da avviare nelle singole imprese:

- riferimento a progetti/azioni di cambiamento in atto nell'impresa;
- richiamo e valorizzazione dell'esperienza professionale dei soggetti coinvolti;
- attenzione estrema alla contestualizzazione dei contenuti proposti;
- orientamento consulenziale della formazione.

Con questa impostazione i professionisti incaricati hanno interloquito con l'azienda per stabilire con il referente aziendale i contenuti, le modalità didattiche e i soggetti da coinvolgere, definendo di volta in volta il percorso formativo ritenuto più funzionale al raggiungimento degli obiettivi messi a fuoco in sede di analisi dei fabbisogni.

A ogni impresa è stato messo a disposizione un pacchetto di 24 ore di servizio formativo. Esso comprendeva un incontro iniziale con il/i referente/i aziendali per la definizione della progettazione di dettaglio delle attività da svolgere, l'erogazione delle attività didattiche e un incontro finale dedicato alla valutazione del servizio erogato, dei risultati prodotti e della loro utilità per l'impresa.

Tutte le attività sono state di norma realizzate presso la sede stessa dell'impresa, eccetto alcuni casi, in numero limitato, in cui il partecipante stesso ha chiesto di svolgere parte delle attività formative presso la sede dell'ente di formazione.

Gli interventi sono stati gestiti da professionisti in possesso di elevata *seniority*, sia in termini di contenuti sia di esperienze di formazione in impresa.

Al termine di ogni percorso formativo il soggetto attuatore ha provveduto a compilare una scheda di restituzione, finalizzata a descrivere l'esperienza, i risultati raggiunti, i principali punti di forza e aspetti critici rilevati nel corso del suo svolgimento (cfr. allegato 4).

Tali schede sono state analizzate dal gruppo di lavoro per dare una lettura di insieme di quanto realizzato nel complesso con il progetto.

3.6 – La formazione erogata

In coerenza con gli assunti del progetto, gli interventi formativi realizzati si sono focalizzati sui processi di cambiamento in atto o in via di implementazione nelle singole imprese e sullo sviluppo delle competenze manageriali utili a sostenerli.

Tabella 12 – Relazione tra aree di intervento e contenuto delle attività formative

Cambiamenti in atto	Focus attività formative
Riposizionamento strategico e/o progetti di internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi del contesto e valorizzazione del posizionamento dell'impresa - Metodologie e strumenti per la definizione e pianificazione di nuove strategie
Integrazione e ottimizzazione di processi e/o aree organizzative	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologie di analisi dei processi - Project management
Cultura manageriale orientata al coinvolgimento e valorizzazione dei collaboratori	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo consapevolezza del cambiamento e relative implicazioni per i ruoli coinvolti - Messa a fuoco di metodologie, risorse e opportunità per implementarlo

Un primo gruppo di azioni formative si è focalizzato sul supporto alla definizione e implementazione di progetti di riposizionamento strategico. Le imprese interessate da questi interventi sono tutte piccole (meno di 50 addetti). Esse hanno per lo più costruito e sviluppato il proprio business attraverso prodotti di nicchia di elevata qualità, mentre in questi ultimi anni hanno dovuto affrontare cambiamenti per riposizionarsi sul mercato attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi. Un imprenditore era chiamato a dover scegliere tra due diverse opzioni strategiche (continuare a lavorare in conto terzi o dotarsi di una propria struttura commerciale) che comportano diverse prospettive di sviluppo aziendale; un titolare doveva valutare e progettare l'attivazione di una nuova start up, contestualmente a un passaggio di responsabilità nella gestione imprenditoriale; alcune imprese erano impegnate a verificare opportunità di business in nuovi mercati geografici o settoriali, con l'esigenza di articolare progetti di internazionalizzazione e/o affinare le proprie strategie commerciali.

In questi casi la formazione è stata orientata alla presentazione e utilizzo di approcci e strumenti metodologici che aiutassero ad affrontare le specifiche problematiche: modelli di analisi strategica, metodologie per l'analisi dell'ambiente e del settore di riferimento, ricostruzione della catena di creazione del valore, approcci e strumenti per la definizione di un *business plan*, analisi economico-finanziaria degli investimenti, possibili strategie di internazionalizzazione, definizione di approcci più strutturati verso il mercato. Le tematiche sono sempre state proposte a partire dalle concrete prospettive di sviluppo che l'impresa si prefigurava in quel momento. La presentazione di approcci teorici e strumenti metodologici è sempre stata parallela alla loro applicazione per analizzare il contesto e definire quali azioni concrete adottare per affrontarlo.

Alle attività formative hanno partecipato le figure apicali dell'organizzazione aziendale. In particolare, in alcuni casi si è trattato dell'imprenditore o di un numero ristretto di *top manager* (a volte anche con legami familiari), in altri il coinvolgimento è stato allargato a un gruppo più ampio di figure con ruoli chiave all'interno dell'impresa.

La diretta applicazione dei contenuti alle problematiche aziendali ha favorito, oltre all'apprendimento di conoscenze e abilità, la messa a punto di soluzioni e strumenti operativi utilizzabili immediatamente nei progetti concretamente in atto nelle imprese: sono state

formalizzate analisi di posizionamento strategico, costruiti *business model* per nuove *start up*, definiti *business plan* per implementare le azioni di cambiamento, effettuate concrete analisi economico-finanziarie, configurata l'implementazione di progetti per l'apertura di nuovi mercati, individuate segmentazioni di mercato e definiti portafogli clienti da sviluppare nei mesi successivi.

Un secondo ambito di riferimento per le azioni formative ha riguardato l'ottimizzazione e l'integrazione di specifici processi di lavoro e/o aree organizzative.

Anche in questo caso si tratta di imprese che non superano i 50 addetti.

Le situazioni più frequenti sono riconducibili a imprese che lavorano su commessa per la realizzazione di prodotti tecnologicamente complessi e di elevata qualità. Il nuovo contesto competitivo richiede loro di affiancare alla *expertise* tecnica una maggiore efficienza gestionale che necessita di una pianificazione efficace dello sviluppo dei singoli progetti e di una migliore integrazione tra aree organizzative diverse. In alcuni casi la razionalizzazione riguarda la capacità di analisi e controllo dei processi commerciali o economico-finanziari, in ragione della crescente attenzione che essi assumono presso imprese tradizionalmente abituate a focalizzare l'attenzione sulle problematiche più tecnico-operative.

In un caso la razionalizzazione dei processi di lavoro in uso e l'introduzione di sistemi di valutazione delle loro prestazioni è stata considerata funzionale all'eventuale passaggio successivo a sistemi gestionali nuovi, da effettuare contestualmente con l'assunzione di una maggiore responsabilità imprenditoriale da parte dei membri più giovani della famiglia proprietaria dell'impresa.

Le tematiche formative affrontate in questi contesti sono state i modelli di analisi dei processi e le tecniche di *project management*. Anche all'interno di questo ambito, alla presentazione di metodologie e strumenti teorici ha fatto seguito la loro applicazione ai concreti processi di lavoro aziendali.

I partecipanti alle attività formative sono stati definiti di volta in volta in funzione della finalità, dei processi e delle aree organizzative coinvolti. In qualche caso, laddove l'obiettivo era introdurre nuove idee di gestione o di migliorare uno specifico processo di lavoro, il numero di persone coinvolto nella formazione è stato più ristretto (il vertice imprenditoriale e/o i

responsabili di quelle aree oggetto dell'analisi). Nelle situazioni in cui ci si proponeva di migliorare la gestione integrando processi di lavoro di natura molto diversa, hanno partecipato alla formazione tutti i referenti delle aree aziendali coinvolte.

La formazione ha prodotto un significativo impatto sul funzionamento dei processi di lavoro e dell'organizzazione: le metodologie e gli strumenti di *project management*, discussi in ambito formativo, sono stati concretamente applicati nella gestione operativa dell'azienda; sono state riviste le procedure di pianificazione e gestione delle commesse; in alcuni casi è stata avviata l'introduzione di cambiamenti organizzativi volti a migliorare l'integrazione interfunzionale (ad esempio tra *engineering* e produzione) dei processi di lavoro di impianti di notevole complessità.

Il terzo gruppo di interventi formativi ha riguardato lo sviluppo della cultura manageriale orientata al coinvolgimento e alla valorizzazione dei collaboratori.

Le imprese a cui sono stati rivolti questi interventi sono maggiormente diversificate rispetto alle aggregazioni precedenti: sono qui confluite realtà che non arrivano a 50 addetti e anche strutture produttive di dimensioni ampie, con oltre 100 dipendenti (la metà dei casi considerati).

Ad accumulare le imprese di questo *cluster* è il tentativo di introdurre e consolidare modelli di gestione delle persone orientati alla delega e all'assunzione di responsabilità, caratteristiche funzionali ad affrontare contesti competitivi che richiedono più flessibilità e proattività. In alcuni casi le imprese sono ancora in uno stadio iniziale, in cui i vertici aziendali (ed eventuali ruoli specialistici di gestione delle risorse umane) hanno maturato consapevolezza di queste necessità, ma ritengono di avere in primo luogo bisogno essi stessi di acquisire le conoscenze e abilità necessarie per promuovere un progetto volto alla loro implementazione; in altre situazioni l'imprenditore o il *top management* stanno attivando un cambiamento finalizzato a delegare più responsabilità alla prima linea di collaboratori, cercando di favorire una maggiore assunzione di *ownership* nella presa di decisioni (evitando un sovraccarico di gestione operativa ai vertici aziendali), nella collaborazione interfunzionale e nella gestione dei propri collaboratori. Tale processo a volte si accompagna a un passaggio generazionale nella conduzione dell'impresa. Nelle realtà di dimensioni relativamente maggiori strategie rivolte al

progressivo consolidamento di modelli gestionali sono presenti da tempo. In questi casi la formazione si inserisce in un progetto più ampio di potenziamento delle competenze dei ruoli apicali nella gestione dei collaboratori.

Alcune delle tematiche trattate sono state: processi di delega e assunzione di *ownership*, *leadership* relazionale, comunicazione e integrazione interfunzionale, *teamwork*, gestione del cambiamento, lettura del contesto e delle dinamiche organizzative, *decision-making*. Si tratta di tematiche a supporto dell'implementazione di modelli manageriali meno accentrati e più partecipativi. Anche in questi casi l'approccio è stato comunque molto contestualizzato rispetto alle pratiche esistenti all'interno dello specifico contesto. Il punto di partenza è sempre stato un lavoro di analisi con i partecipanti sulle dinamiche effettivamente agite nel quotidiano all'interno dell'azienda, alle criticità e all'individuazione di possibili *best practices*, con il fine di allineare gli strumenti teorici di lettura dei comportamenti manageriali alle nuove necessità gestionali. A partire da questo approccio, le metodologie e le tecniche manageriali sono state proposte in una logica di progettazione e implementazione del cambiamento, prefigurando le risorse e gli ostacoli da considerare per la loro concreta applicazione all'interno della realtà specifica vissuta dai partecipanti. Si sono inseriti anche momenti di formazione dedicati al coinvolgimento dei lavoratori, alla gestione delle performance e allo sviluppo professionale (*leadership*, *coaching*, motivazione, gestione dei *feedback*). Nel percorso formativo si è posta molta attenzione all'attribuzione di un ruolo diretto e attivo al soggetto, o più soggetti dove ritenuto necessario, chiamato a delegare responsabilità e a sostenere l'assunzione di *ownership*, dato che un processo di questo tipo, per produrre risultati efficaci, richiede un cambiamento che investe in modo sostanziale tutti i ruoli coinvolti. L'aspetto è particolarmente delicato nei contesti in cui il processo di delega di responsabilità è connesso con un passaggio generazionale nella conduzione aziendale.

Le attività formative hanno prodotto un impatto diretto sul funzionamento organizzativo e spesso si sono concluse con l'elaborazione e condivisione di azioni concrete tese a implementare i cambiamenti convenuti nello svolgimento del percorso: definizione di incontri periodici di coordinamento, definizione di modalità di lavoro e momenti di verifica, avvio di team interfunzionali, stesura di piani di comunicazione organizzativa.

3.7 – I risultati prodotti

L'obiettivo del progetto era sperimentare l'erogazione di servizi di formazione innovativi sotto il profilo dell'approccio verso le imprese. Le attività di formazione devono esprimere una reale domanda formativa aziendale e non essere meri progetti "a catalogo". La richiesta che ha accumulato tutti gli interventi, infatti, è stata l'attenzione a costruire un raccordo stretto tra le attività formative, il contesto aziendale e i processi in atto all'interno dell'impresa.

In questo senso si è rivelato di grande importanza per il servizio formativo prevedere, oltre a una prima fase di analisi dei fabbisogni, un incontro iniziale e finale con il vertice aziendale, dedicato proprio a esplicitare, in termini di attese e di valutazione dei risultati, l'impatto operativo della formazione sui percorsi in atto all'interno dell'impresa. La ricerca di una forte collaborazione del vertice aziendale è stata determinante per il buon esito delle iniziative. Non si è trattato semplicemente di ottenere una più o meno forte "sponsorizzazione" dell'iniziativa da parte dell'imprenditore o di altre figure che compongono il gruppo dirigente, ma di acquisire la loro corresponsabilizzazione e il loro coinvolgimento attivo lungo tutta la gestione del servizio erogato. Al di là della loro partecipazione diretta alle attività formative, legata alla specificità dei singoli progetti e contesti, i vertici aziendali sono stati chiamati ad assumere un ruolo evidente di presidio sul legame tra la formazione e le ricadute all'interno dell'impresa. Una forte adesione dei vertici aziendali è una condizione auspicata in generale per ogni intervento formativo, ma che assume una rilevanza ancora maggiore nel momento in cui esso tende a raccordarsi a concreti processi di cambiamento in atto o da implementare.

Un punto qualificante dell'impianto del progetto è la strutturazione del colloquio a partire dalle sfide che l'impresa deve affrontare al fine di arrivare a individuare i fabbisogni prioritari da sviluppare dandone una lettura organica. Questo impianto metodologico, se confrontato con strumenti quali un catalogo delle attività formative, aiuta a ragionare senza prefigurare soluzioni standardizzate. Si instaura una dinamica che produce valore per entrambi gli interlocutori coinvolti: consente all'imprenditore di focalizzare meglio il contesto e all'intervistatore di capire le reali esigenze che sono presenti.

Un altro elemento riscontrato come peculiare è stata la flessibilità e personalizzazione dei percorsi formativi. C'era la possibilità di coinvolgere nella formazione gruppi anche

relativamente poco numerosi, come pure l'affiancamento individuale, senza vincoli di qualifica professionale. I partecipanti sono stati individuati di volta in volta ponendo attenzione a coinvolgere le figure effettivamente necessarie rispetto agli obiettivi attesi e in grado di produrre ricadute sul funzionamento organizzativo, così da creare le condizioni per favorire il massimo impatto della formazione sul reale funzionamento aziendale. Un analogo criterio è stato seguito nella programmazione e gestione delle attività formative: l'articolazione e la suddivisione del monte ore a disposizione non era prestabilita e uniforme ed esso è stato utilizzato con modalità molto diversificate per ciascuna impresa, sia per quanto riguarda la sequenza delle unità formative proposte sia per i setting e le metodologie adottate. La linea guida era ricercare la massima coerenza possibile con gli obiettivi e il contesto di riferimento, intrecciare i contenuti proposti con le esperienze dei partecipanti e i cambiamenti in atto o auspicati nel funzionamento aziendale. Tale modalità ha consentito di attivare apprendimenti fortemente contestualizzati, ma ha anche reso possibile la traduzione effettiva di quanto proposto in azioni di miglioramento da implementare concretamente all'interno dell'organizzazione aziendale. Perché questo avvenga, come già sopra sottolineato, è essenziale il diretto coinvolgimento dell'imprenditore e delle altre figure apicali della direzione, con un'esplicita assunzione di responsabilità per il raccordo tra formazione e sviluppo organizzativo.

Il progetto, inoltre, ha costituito l'occasione per imprese di minori dimensioni di entrare in contatto con delle *business school* con cui, per realtà produttive con le loro caratteristiche, non è facile sviluppare collaborazioni. Il profilo dei formatori chiamati a gestire questi interventi è un punto che richiede attenzione. E' evidente, dalla descrizione dei percorsi formativi realizzati, che devono essere professionisti abituati a lavorare sui processi di cambiamento all'interno delle imprese, con un elevato livello di *seniority* su queste problematiche. Oltre a padroneggiare i contenuti, i docenti devono essere in grado di utilizzarli criticamente rispetto a contesti con una elevata specificità e poco definibili a priori, quali sono le realtà delle PMI.

Ogni singolo intervento formativo è stato valutato al termine mediante un questionario di *customer satisfaction* somministrato a tutti i partecipanti coinvolti (cfr. allegato 5), il questionario utilizzato è il medesimo somministrato da Ecole per valutare la soddisfazione ai

corsi erogati con i finanziamenti del conto di sistema di Fondimpresa. La soddisfazione è stata generalizzata ed elevata.

Tabella 13 – Riepilogo e media dei punteggi dei questionari somministrati ai partecipanti (punteggi da 1=poco/scarso a 5=molto elevato). Questionari raccolti n.56 (totalità dei partecipanti)

Attività formativa	Media
1. Corrispondenza agli obiettivi dichiarati	4.53
2. Rilevanza dei contenuti rispetto alle proprie necessità di apprendimento	4.60
3. Utilità rispetto all'attività lavorativa svolta	4.55
4. Validità del materiale didattico adottato (se previsto)	4.47
5. Metodologie didattiche adottate	4.75
6. Grado di soddisfazione complessivo	4.67

Attività di docenza	Media
7. Padronanza dei contenuti da parte del docente	4.87
8. Capacità espositiva del docente	4.89
9. Capacità di coinvolgimento del docente	4.87

Inoltre, un referente di Assolombarda o di Ecolè ha avuto un colloquio conclusivo in ciascuna azienda con tutti coloro che hanno partecipato all'esperienza e con i referenti aziendali. I punti di forza evidenziati sono stati:

- l'applicazione delle metodologie e degli strumenti didattici ai processi di cambiamento in atto fino all'elaborazione di materiali con un livello di dettaglio tale da consentirne l'utilizzo effettivo in impresa;
- la pianificazione e implementazione di azioni concrete da attuare all'interno del contesto aziendale;
- l'avvio di un processo consapevole di costruzione di linguaggi comuni e di comportamenti virtuosi, da promuovere e monitorare al fine di conseguire i risultati auspicati;
- l'introduzione di cambiamenti organizzativi o la ridefinizione di alcuni ruoli per un più efficace perseguimento degli obiettivi di miglioramento.

Il punto di forza è il taglio consulenziale adottato nel servizio formativo, inteso come la messa in pratica di teorie, metodologie e strumenti in stretta connessione con la quotidianità aziendale, ma anche la possibilità di valutarne i risultati e l'utilità. Infatti, i partecipanti hanno

spesso espresso la richiesta di un ulteriore accompagnamento nelle azioni di miglioramento messe a punto, mediante un follow up successivo al termine delle iniziative realizzate.

Il rapporto tra le attività formative e lo sviluppo dei processi di cambiamento che esse hanno toccato è un punto critico ed evidenziato come limite. Azioni di questo tipo hanno consentito di proporre approcci e metodologie utili a mettere a fuoco in modo più efficace i problemi da affrontare e a definire linee di azione per intervenire. A seguire, però, emerge l'utilità di un'attività più sistematica di accompagnamento in grado di razionalizzare e consolidare gli apprendimenti dei partecipanti alla luce dei feedback generati dall'applicazione, nell'esperienza lavorativa, di quanto acquisito attraverso questo momento iniziale. L'auspicio sembra quindi quello di un disegno più organico del percorso formativo come processo di accompagnamento alle esperienze di cambiamento realizzate dai partecipanti. Se succedesse, sarebbe un'opportunità che permetterebbe anche di creare metodologie e strumenti ulteriori e migliori. Alcune criticità che dovrebbero essere affrontate per migliorare la progettazione del servizio sono sostanzialmente riconducibili alle difficoltà incontrate nel conciliare i tempi richiesti dal progetto finanziato con quelli necessari per approfondire i risultati del percorso formativo intrapreso. Il monte ore complessivo riservato alla formazione è stato ritenuto in linea di massima adeguato, anche in relazione agli impegni e ai carichi di lavoro delle figure coinvolte e al tempo limitato che questi soggetti sono in grado di dedicare alla formazione. Tuttavia, la qualità dei risultati prodotti avrebbe potuto essere maggiore se l'arco temporale a disposizione per lo svolgimento delle attività fosse stato più esteso. In particolare, a giudizio sia dei partecipanti sia dei fornitori dei servizi formativi, un arco temporale maggiore per erogare la formazione avrebbe consentito:

- tempi meno compressi per la progettazione di dettaglio e l'attivazione delle attività formative;
- una maggiore distanza tra un incontro di formazione e l'altro, per avere più ampia possibilità di riflettere su quanto appreso e applicarlo all'interno del contesto lavorativo;

- un *follow up* finale in grado di offrire una valutazione più adeguata circa l'implementazione e l'impatto in impresa di quanto acquisito attraverso la formazione.

Un allargamento dell'arco temporale potrebbe essere anche accompagnato da un incremento complessivo del monte ore del servizio, andando a includere un'attività di *follow up* delle azioni intraprese a seguito dell'intervento formativo. L'analisi degli impatti delle azioni formative sui successivi percorsi di sviluppo delle imprese permetterebbe un monitoraggio e una valutazione più articolati, così da sviluppare ancora più compiutamente il modello di supporto allo sviluppo delle competenze all'interno delle imprese.

3.8 – Un confronto tra la formazione standard e la formazione erogata nel progetto

Per meglio evidenziare le peculiarità del modello di intervento sperimentato rispetto ai corsi di formazione erogati tramite i finanziamenti standard, viene qui presentato un confronto tra un corso di formazione erogato da Ecole nell'ambito del conto di sistema di Fondimpresa e un intervento formativo realizzato tramite il progetto nell'ambito della medesima area tematica.

Tabella 14 – Confronto tra una formazione standard e gli interventi formativi svolti nel progetto

Area di intervento: Internazionalizzazione

	Formazione standard	Interventi svolti nel progetto
Partecipanti	Addetto all'area amministrativa e ufficio acquisti, operatori addetti alla gestione degli ordini	Imprenditore e responsabile vendite
Contenuti didattici	Controlli e le tariffe doganali, documentazione, fasi dell'operazione doganale, contenzioni e illeciti	Analisi del mercato estero (dove l'azienda opera) e targettizzazione. Sono stati proposti riferimenti concettuali, metodologie e strumenti operativi sperimentati attivamente in rapporto alle problematiche inerenti il progetto di internazionalizzazione in atto
Modalità formativa	Aule presso la sede dell'ente, calendario e orari predefiniti	Affiancamento presso la sede dell'azienda, calendario e orari concordati con i partecipanti
Risultati conseguiti	Conoscenza delle procedure doganali e loro gestione all'interno della filiera logistica	Implementazione di nuovi strumenti per la segmentazione dei clienti

Area di intervento: Strategia di impresa

	Formazione standard	Interventi svolti nel progetto
Partecipanti	Responsabili finanziari, amministrativi e personale che si occupa di amministrazione e finanza	Imprenditore e socio esterno
Contenuti didattici	Principali riclassificazioni degli schemi di conto economico e stato patrimoniale, interpretazione dei principali aggregati gestionali	Contenuti teorici sul budget, analisi e sperimentazione operativa sulle problematiche di investimento dell'impresa
Modalità formativa	Aule presso la sede dell'ente, calendario e orari predefiniti	Affiancamento presso la sede dell'azienda, calendario e orari concordati con i partecipanti
Risultati conseguiti	Fornire ai partecipanti gli strumenti necessari per interpretare il bilancio d'esercizio redatto secondo i principi contabili-civilistici e comprendere gli aspetti rilevanti della gestione	Immediata applicazione durante l'attività formativa degli strumenti di previsione e analisi degli investimenti da effettuare nel prossimo futuro

Area di intervento: Sviluppo organizzativo

	Formazione standard	Interventi svolti nel progetto
Partecipanti	Referenti area risorse umane, tutti coloro che gestiscono direttamente un gruppo di lavoro	Responsabile del personale e coloro che ricoprono un ruolo significativo nella gestione di risorse umane (responsabili di funzione, capi area)
Contenuti didattici	Definizione e modelli in assetto aziendale di team building, leadership, empowerment, delega e controllo	Come progettare un piano di comunicazione aziendale interno, valutazione dei processi e degli strumenti di comunicazione attivi in azienda
Modalità formativa	Aule presso la sede dell'ente, calendario e orari predefiniti	Aula ed esercitazioni presso la sede dell'azienda, calendario e orari concordati con i partecipanti
Risultati conseguiti	Riconoscere e gestire le dinamiche di gruppo, imparare a stimolare la motivazione e la coesione dei gruppi	Attivazione di incontri operativi periodici funzionali e interfunzionali di coordinamento per dare maggior chiarezza a ruoli e responsabilità e maggior condivisione delle decisioni

L'esperienza pilota del progetto ha evidenziato che per diffondere la cultura manageriale nelle PMI serve un programma che garantisca un approccio olistico all'impresa e un sistema formativo territoriale che integri tutti gli attori coinvolti. Si tratta di costruire un'offerta formativa territoriale efficace e sostenibile, che possa essere fruita anche dalle imprese di minori dimensioni e meno strutturate. Un tale sistema avrebbe bisogno per reggersi di una regia forte che ne assicuri il coordinamento e la supervisione. Inoltre, la regia deve avere un peso tale da saper coinvolgere una rete di fornitori di formazione di alto livello e adatti a erogare i propri interventi nella cultura e nel contesto produttivo delle PMI. Una regia centrale che garantisca il supporto costante alle imprese e ai fornitori, presidi l'analisi dei fabbisogni e coordini la realizzazione degli interventi. Infine, la funzione di regia è necessaria per valutare i processi e discutere i risultati prodotti, al fine di sistematizzare il modello di intervento. Questo ruolo è stato esercitato da Assolombarda, in qualità di associazione imprenditoriale interessata a sviluppare e consolidare un sistema di formazione continua nel territorio di sua competenza. Assolombarda, in primo luogo, si è fatta promotrice del progetto insieme ad Aldai presso Fondirigenti per ottenere la copertura economica e ha poi presidiato lo svolgimento dell'intero percorso. L'associazione si è impegnata a promuovere l'iniziativa presso le aziende target sollecitandone l'interesse e insieme ad Aldai ha preso parte attiva a tutte le fasi di realizzazione del progetto. Nella fase iniziale per agevolare il passaggio dall'analisi dei fabbisogni alla progettazione e realizzazione dell'intervento formativo, garantendo lo sviluppo coerente del servizio messo complessivamente a disposizione dell'impresa. Nell'incontro finale la supervisione serve a ribadire la collocazione della singola iniziativa all'interno di una più ampia prospettiva di sistema.

Dal confronto tra "formazione standard" e "servizio formativo" emergono due concetti di facilitatore e due piste di lavoro. Nel primo caso, il facilitatore che agevola l'accesso delle PMI alla formazione continua è l'opportunità di avere un finanziamento. Nel secondo caso, c'è un dispositivo in grado di riconoscere e finanziare servizi formativi integrati (analisi dei fabbisogni, momenti più tradizionali di formazione, attività di accompagnamento) coerenti con la peculiarità e la natura dei processi nelle PMI. A ciò si aggiunge lo sforzo metodologico di mettere a punto percorsi formativi ritagliati sui vincoli e le peculiarità delle imprese di minori

dimensioni e l'impegno evidente dei committenti nel coordinare e gestire la rete per garantire il buon esito delle iniziative.

Pur in presenza di un campione abbastanza limitato numericamente e dal profilo non sempre congruente, così come indicato nei paragrafi precedenti, le evidenze che emergono dalla lettura incrociata dei casi restituiscono alcune indicazioni sulle possibili strategie di intervento relativamente alle imprese di minori dimensioni.

In sintesi, il servizio formativo da mettere a disposizione, per combinare la trasmissione dei contenuti e le specificità contestuali delle aziende, deve comprendere una serie di attività integrate tra loro:

- un'analisi dei fabbisogni finalizzata a individuare, in funzione dei processi di miglioramento e cambiamento che l'impresa intende perseguire, le competenze manageriali verso cui indirizzare la formazione;
- una progettazione personalizzata da condividere con l'imprenditore o i referenti aziendali delegati ad assumere questa decisione;
- un'attività formativa di durata circoscritta, erogata con modalità flessibili e fortemente centrata sulle pratiche lavorative e sulle esperienze professionali della singola realtà aziendale;
- una riflessione sui risultati orientata non solo a stabilire l'utilità delle conoscenze e delle abilità acquisite, ma anche a definire azioni concrete da attuare all'interno dei processi di cambiamento in corso nell'impresa.

Assumere una prospettiva come quella qui delineata comporta modificare l'assetto tradizionale della formazione e ha implicazioni sul sistema del finanziamento e sulla struttura dei costi. Se oggi le regole dei finanziamenti alla formazione sono principalmente rivolte a declinare le modalità con cui deve essere organizzata e rendicontata l'attività formativa, qui diventa più importante definire gli obiettivi e verificare i risultati del processo di apprendimento. L'assetto della formazione dipende dalle regole del finanziamento e dai meccanismi e modalità che ne derivano. Mettere al centro i processi in atto nell'impresa, implica passare dalla centratura sul corso a quella sull'apprendimento, quindi rinnovare le procedure di erogazione del finanziamento e ridefinire i servizi erogabili.

Se tra le principali leve che vengono indicate per rafforzare le capacità delle piccole e medie imprese c'è la successione imprenditoriale e il management, allora le PMI vanno aiutate a sviluppare modelli di managerialità più robusti e ricevere servizi di alta qualità a basso costo. L'erogazione di formazione nelle piccole e medie imprese, infatti, è strettamente connessa alla disponibilità di sostegni economici.

Le PMI non sono rappresentate a sufficienza sul piano del potere economico ma, nel caso del progetto, tramite la gestione bilaterale della formazione è stato stanziato un budget adeguato per realizzare un servizio a loro appropriato. Prima ancora, è nell'ambito della bilateralità che è stato formulato il piano progettuale, poi proposto a Fondirigenti per la copertura finanziaria. I risultati hanno mostrato che l'impianto metodologico è appropriato per le specificità delle PMI, ma ha indotto anche una riflessione ulteriore. I feedback evidenziano che il servizio erogato secondo le modalità qui descritte, in quanto efficace rispetto alle specificità della piccola impresa, ha indotto a riconoscere la formazione come leva per lo sviluppo del business, sollecitando nelle PMI coinvolte la cultura della formazione. Se la bilateralità può facilitare l'accesso alle risorse per coprire i costi della formazione e fare da regia affinché gli interventi siano centrati sui reali bisogni di sviluppo, l'impresa potrebbe percepire la formazione come investimento e attivarsi con consapevolezza e autonomia per organizzare altra formazione. Si tratta di questioni che meritano ulteriore approfondimento e richiedono un'alleanza ampia tra più soggetti che, a livello di sistema, faccia convergere energie, risorse e progetti.

Conclusioni

La domanda di formazione continua in Italia è fortemente radicata nelle esigenze interne di sviluppo di competenze tecniche o manageriali legate all'evoluzione delle strategie di business. Se si considerano le imprese di media e piccola dimensione genera preoccupazione la quota di imprese che non fanno formazione, e spesso la formazione serve solo a rispondere agli obblighi di legge. Tuttavia, nell'attuale scenario socioeconomico, il fattore più critico per sostenere il mercato del lavoro, e l'economia in generale, è proprio la diffusione del sapere. Il valore dell'azienda dipende dalla capacità delle sue risorse umane di reagire alle sfide poste al sistema produttivo da processi di cambiamento rapidi e profondi. Benché lo Stato ritenga la formazione un'importante leva strategica per lo sviluppo del capitale umano, non si è dimostrato efficiente nella sua amministrazione, e nel 2000 ha demandato questa funzione ai Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, istituiti in modo bilaterale dalle Parti Sociali.

I Fondi paritetici interprofessionali, organismi bilaterali finalizzati alla formazione dei lavoratori mediante contributi versati dalle imprese all'INPS, hanno diffuso in Italia una concezione nuova della formazione continua. L'affidamento della gestione delle politiche formative alle Parti Sociali in base al principio della sussidiarietà ha modificato la governance del sistema ed è servito a rafforzare in modo consistente gli investimenti in formazione, facendo riconoscere lo sviluppo del capitale umano come reale strumento a supporto di imprese e lavoratori. Prima di questo passaggio, la logica di regolazione del sistema della formazione continua era basata sull'offerta, governata dallo Stato tramite le sue varie articolazioni, o dalle varie agenzie formative pubbliche e private. Invece, con i Fondi sono stati messi in atto processi che hanno avvicinato la domanda e l'offerta agevolando le modalità di accesso ai finanziamenti. Complessivamente, però, gli strumenti di sostegno alla formazione continua non hanno finora favorito un approccio alle problematiche di sviluppo delle competenze nelle PMI adeguato alle esigenze di crescita e alle specificità proprie delle imprese di minori dimensioni. Le attività formative attuate dalle piccole e medie imprese sono determinate spesso da carenze contingenti, centrate sul breve periodo, che non vanno in alcun modo a considerare le questioni di fondo che condizionano lo sviluppo dell'azienda. Per affrontare un contesto

economico sempre più competitivo e dinamico, le piccole e medie imprese sono pressate dall'esigenza di rinnovare i loro modelli organizzativi e gestionali, che spesso non si dimostrano più adeguati. In particolare, le problematiche di questa tipologia di imprese mettono in evidenza come esista al loro interno un problema di sviluppo di figure manageriali in grado di attivare i percorsi di cambiamento e innovazione che le PMI sono chiamate ad attuare per mantenere un business duraturo nel tempo. Inoltre, le imprese di minori dimensioni spesso hanno un carattere familiare, e quando la famiglia proprietaria tende a entrare nelle vicende gestionali si apre la questione di come garantire l'autonomia tra i legami familiari e le decisioni sul business. Dove la famiglia titolare è presente nei ruoli di direzione, il problema diventa anche evitare l'autoreferenzialità e garantire una sufficiente apertura verso le innovazioni provenienti dall'esterno. In questi casi, le scelte manageriali e organizzative sono caricate delle responsabilità derivanti dalla sovrapposizione tra valori personali e logiche di strategia aziendale.

Tuttavia, gli interventi formativi in questa area sono deboli. Le ragioni sono dovute a difficoltà che rendono problematico mettere a punto un'offerta formativa appropriata a potenziare le competenze manageriali nelle PMI. In primo luogo, manca una rappresentazione chiara e condivisa di che cosa si debba intendere per processi manageriali nelle PMI e delle relative competenze necessarie a esercitarli. Inoltre, all'interno delle PMI è spesso difficile identificare con precisione chi debbano essere i destinatari a cui indirizzare gli interventi di potenziamento delle competenze manageriali, perché le responsabilità e i compiti tendono a essere distribuiti e condivisi tra imprenditore, dirigenti e quadri. I ruoli organizzativi, soprattutto quelli a più alto contenuto manageriale, non sono chiaramente definiti e più figure apicali concorrono a esercitare la funzione di direzione dell'impresa, a prescindere dalle qualifiche formali di inquadramento attribuite loro. I canali di sostegno della formazione continua, anche quando pongono le PMI come beneficiari prioritari, distinguono i target di popolazione aziendale (operai, impiegati, quadri, dirigenti, titolari) a cui obbligatoriamente sono destinati, favorendo una centratura su contenuti specialistici a scapito di una lettura organica dei fabbisogni di professionalità da sviluppare e dei diversi ruoli organizzativi da coinvolgere in ciascuna realtà aziendale.

Una terza criticità è la tipologia di formazione manageriale erogata, spesso centrata su modelli mutuati dai contesti e dalle strutture delle grandi imprese che la rendono poco interessante per le imprese di dimensioni minori. L'offerta formativa per le PMI risulta frammentata e poco collegata ai reali processi di sviluppo e di cambiamento organizzativo che esse portano avanti. La durata, i contenuti e le modalità di erogazione di queste offerte formative spesso non si dimostrano funzionali alle situazioni di lavoro concrete delle PMI che invece, per le loro peculiarità, necessiterebbero di interventi personalizzati e sistematicamente riconducibili agli assetti aziendali. L'analisi delle esigenze formative dovrebbe partire dai processi e dalle pratiche già in atto nell'impresa, per poi generare apprendimento e consolidamento delle competenze tramite la sperimentazione di soluzioni coerenti ai problemi da affrontare.

Il punto è mettere a disposizione delle PMI un servizio utile a leggere i propri fabbisogni complessivi di professionalità a partire dai processi di lavoro critici e in rapporto alle proprie priorità di sviluppo del business e dell'organizzazione. In una politica di sostegno alle piccole e medie imprese occorre chiedersi in quale misura sia possibile offrire servizi formativi in grado di accompagnare e sostenere il consolidamento di competenze manageriali funzionali alle loro strategie di business.

Il quadro normativo che stanziava finanziamenti per coprire le spese in formazione è un importante elemento facilitante, ma non è sufficiente per innescare una dinamica positiva nel mercato. La formazione lasciata alle dinamiche di mercato non coinvolge tipologie di destinatari o ambiti formativi che forniscono ritorni apparentemente scarsi sul breve periodo, quali le competenze manageriali nelle PMI. Ma sono proprio questi i punti critici su cui intervenire per sostenere il tessuto produttivo del nostro Paese, in cui le piccole e medie imprese sono un driver chiave (per i dati Istat la dimensione media delle imprese italiane è di 3,7 addetti, il 95,1% delle imprese attive sono microimprese che producono il 31,4% dell'output e danno lavoro al 47,2% degli occupati).

Tra le aziende di piccole dimensioni è diffuso il modello di impresa non distinta dalla famiglia, oppure ci sono numerose realtà in cui la famiglia mantiene stabilmente il controllo dell'azienda. In entrambi i casi le logiche di funzionamento dell'azienda, che dovrebbero essere la produzione di prodotti e servizi attraverso un comportamento orientato al risultato, finiscono

per essere fuse coi valori del sistema familiare. Dove la presenza dell'imprenditore è rilevante, fino a diventare accentratrice, l'equilibrio tra proprietà e gestione può risultare compromesso a discapito della crescita.

Come la formazione può agevolare le imprese di minori dimensioni? Come dovrebbe qualificarsi l'intervento formativo adeguato alla natura specifica delle PMI? Quali strumenti implementare per analizzare le esigenze formative delle PMI e fornire risposte efficaci? Quale strategia dovrebbero perseguire gli stakeholder per rafforzare il capitale umano nelle PMI e con esso il sistema produttivo?

Il presente lavoro ha preso in esame come due associazioni di rappresentanza, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza e Aldai Federmanager, hanno voluto affrontare il problema della scarsa managerialità nelle imprese di dimensioni minori. Nel 2014 Assolombarda e Aldai hanno promosso in modo congiunto un progetto, limitato nelle dimensioni, ma che può essere un valido modello di riferimento per ulteriori interventi futuri.

L'obiettivo del progetto, denominato "T.I.M.E – Training Innovation Management Experience – PMI" era mettere a punto un servizio formativo che superasse la tendenza a organizzare percorsi formativi dai contenuti specialistici e adatti a diverse categorie di lavoratori, e che, invece, favorisse una lettura organica dei fabbisogni e dei ruoli organizzativi da coinvolgere rispetto alle specificità di ciascuna impresa. Le Parti hanno progettato e condotto i lavori in un'ottica di sistema e condivisione reciproca degli obiettivi. Esse hanno in primo luogo coinvolto e sensibilizzato Fondirigenti (Fondo interprofessionale per la formazione dei dirigenti afferente a Confindustria), che ha stanziato le risorse economiche necessarie alla realizzazione delle attività.

Le imprese beneficiarie sono state 20 PMI delle province di Milano e Lodi, manifatturiere e a forte caratterizzazione familiare. In ciascuna delle imprese un esperto ha realizzato l'analisi dei fabbisogni attraverso un'intervista con l'imprenditore o altri referenti aziendali, seguendo una traccia di rilevazione appositamente predisposta. L'intervista è stata condotta a partire dall'analisi delle traiettorie evolutive dell'impresa, individuando i fabbisogni di competenze manageriali necessarie per attivare e implementare i processi di cambiamento richiesti per incrementare il business aziendale sul mercato. A partire da questo approccio sono state

individuare le aree di competenza prioritarie verso cui orientare gli interventi formativi e le persone da coinvolgere all'interno dell'impresa.

I risultati di ogni intervista sono stati formalizzati in un'apposita scheda, al fine di rendere comparabili le rilevazioni e costruire dei cluster di imprese che avessero problematiche strategico-organizzative, e quindi esigenze di formazione, omogenee tra loro. I cluster così definiti sono stati: strategia aziendale e internazionalizzazione; razionalizzazione dei processi aziendali; sviluppo organizzativo, gestione del cambiamento e valorizzazione delle persone.

Gli interventi formativi sono stati affidati a tre business school, incaricate a seguito di un bando di gara. A ogni impresa è stato messo a disposizione un pacchetto di 24 ore di servizio formativo così articolato: un incontro iniziale con i referenti aziendali per la definizione della progettazione di dettaglio dell'iniziativa da svolgere, l'erogazione delle attività didattiche, un incontro finale dedicato alla valutazione del servizio erogato e dei risultati prodotti in termini di utilità per i soggetti aziendali.

A ciascuna impresa è stata dedicata un'azione formativa a carattere aziendale presso la propria sede, progettata con attenzione per garantire la massima contestualizzazione tra i contenuti e le problematiche, in relazione alle specifiche caratteristiche della realtà produttiva e dei lavoratori coinvolti.

I referenti delle Parti Sociali committenti hanno seguito l'intero percorso per verificare l'aderenza rispetto agli obiettivi, nell'ottica di sperimentare un modello che potesse essere replicato in ulteriori iniziative funzionali a sostenere lo sviluppo delle competenze manageriali nelle PMI per costruire un servizio formativo capace di diventare attrattivo, fino a coinvolgere ulteriori imprese e fornitori di formazione, diffondendo così una cultura positiva della formazione.

La formazione erogata con questo dispositivo ha avuto un forte taglio consulenziale, poiché ha messo in pratica teorie e metodi in stretta connessione con la quotidianità aziendale. Inoltre, il progetto si discosta dai dispositivi di finanziamento tradizionali perché ha permesso di selezionare i partecipanti senza il vincolo della qualifica formale. Per Fondirigenti il target di riferimento sono solo i dirigenti, ma a fronte delle premesse su cui è stato radicato il progetto, il Fondo ha consentito di poter selezionare i partecipanti al di là dell'inquadramento contrattuale.

Anche l'organizzazione di percorsi era più flessibile e personalizzata di quanto sia autorizzato dai consueti canali di formazione finanziata. Queste modalità di lavoro hanno favorito la costruzione di un forte commitment coi vertici aziendali che hanno poi manifestato piena soddisfazione per l'iniziativa.

I corsi di formazione realizzati tramite i finanziamenti standard dei Fondi interprofessionali colmano quasi sempre gap nelle competenze tecnico-professionali e fabbisogni congiunturali che emergono dallo svolgimento dei processi operativi. La formazione non riesce a raggiungere l'imprenditore, o comunque coloro che decidono le linee di sviluppo del business, e neppure a toccare le competenze più sofisticate e manageriali di chi esercita i ruoli apicali nell'impresa. Inoltre, le modalità di accesso alla formazione finanziata, troppo complesse dal punto di vista amministrativo, ostacolano la fruibilità dei fondi per le aziende di minori dimensioni.

Con il progetto T.I.M.E. - PMI le Parti Sociali hanno sperimentato un modello di intervento in partenariato, ponendo al centro i beneficiari e il contesto produttivo locale. Questa modalità richiede una forte azione di coordinamento dei soggetti coinvolti, affinché le imprese e le persone siano realmente al centro della programmazione degli investimenti per la formazione del capitale umano. Le imprese, soprattutto quelle meno strutturate, hanno bisogno di trovare nel sistema della formazione continua un'interlocuzione che le affianchi nella valutazione e implementazione della propria organizzazione.

In questa prospettiva il ruolo delle Parti Sociali non deve limitarsi a recepire la domanda di formazione autonomamente espressa dalle imprese e a gestire il finanziamento, ma anche spingersi a realizzare dispositivi concreti così da esercitare una funzione di sollecitazione per diffondere tra le imprese la cultura della formazione. Questa sollecitazione deve essere sia in chiave quantitativa, con riferimento al reperimento delle risorse, sia in chiave qualitativa, come sperimentazione di servizi formativi capaci di far emergere le esigenze e meglio rispondervi con l'erogazione delle soluzioni formative.

Il valore del progetto è stato costruire una rete e poi governarla, per perseguire la qualità dei risultati. Gli interventi erano caratterizzati da una regia forte e, al contempo, da un approccio flessibile per garantire risposte customizzate alle esigenze aziendali. L'impianto metodologico e il finanziamento hanno dato la possibilità di accedere alla formazione a imprese che altrimenti

non lo avrebbero fatto; inoltre, ha esteso l'offerta formativa ad aree di competenza che non sarebbero state toccate anche qualora l'impresa avesse scelto da sola la formazione.

Nel progetto le Parti Sociali hanno orientato il finanziamento verso una specifica carenza del tessuto imprenditoriale del territorio in cui le Parti esercitano la loro influenza. Le associazioni di rappresentanza si sono poi esposte in qualità di committenti per mettere in moto gli enti di formazione e incoraggiare le imprese ad aderire. L'assetto dei lavori è stato reso possibile dalla disponibilità di un budget adeguato e dal forte presidio dei referenti delle Parti Sociali per la piena realizzazione degli obiettivi. Anche le agenzie formative hanno operato in un setting più flessibile e peculiare di quanto erogato tradizionalmente come formazione finanziata. Il risultato conseguito è stato contribuire attivamente e con vantaggio al potenziamento della strategia di sviluppo delle PMI coinvolte.

Una governance del sistema della formazione che intenda essere efficace presuppone di individuare priorità e dispositivi all'interno di una più ampia strategia di sostegno alla capacità produttiva dei territori e dei settori. Le imprese che limitano gli investimenti in formazione agiscono seguendo un calcolo apparentemente razionale se valutato sul breve periodo, però controproducente a lungo termine. Per mantenere il vantaggio competitivo l'impresa deve possedere non solo le competenze funzionali alle attività contingenti, ma cercare di anticipare quelle che potrebbero servire ad affrontare lo scenario economico futuro. Quindi perseguire un puro comportamento razionale nel breve periodo è penalizzante, dato che riduce la redditività potenziale a lungo termine. A invertire questa direzione può contribuire la bilateralità, offrendo servizi che spingano le imprese a sviluppare internamente le capacità di programmare le strategie di miglioramento delle competenze. La bilateralità può dare un apporto specifico nel favorire la consapevolezza delle imprese sul ruolo che la formazione può esercitare. Così facendo, l'investimento si rivela redditizio sul lungo periodo poiché supporta le imprese nella capacità di leggere anticipatamente le proprie esigenze di professionalità in rapporto alle sfide che esse sono chiamate ad affrontare per stare sul mercato, consolidando per questa via anche una cultura che vede la formazione come una delle leve strategiche per il proprio sviluppo. Non è solo la formazione a configurarsi come bene pubblico, ma è il sostegno al tessuto imprenditoriale nel suo complesso. L'imprenditore che non può investire in formazione perché

costosa, dispendiosa e non vantaggiosa si muove in una logica di breve periodo. Invece, gli investimenti di risorse economiche in interventi di formazione puntuali ed efficaci, sebbene eccessivi se considerati dall'ottica della singola impresa, sono invece appropriati, addirittura strategici, dal punto di vista del sistema in quanto orientati a migliorare il tessuto imprenditoriale. Si impegnano risorse per mettere in campo dispositivi a sostegno della formazione nelle PMI perseguendo obiettivi che, attraverso l'azione sulla singola realtà aziendale, vanno a potenziare l'intero sistema produttivo. Se l'impresa non può sostenere i costi della formazione è opportuno che siano le Parti Sociali a fare da propulsori coi fondi di finanziamento di cui sono socie, per spingere l'impresa a investire sulle competenze interne e, così facendo, agire sul più ampio sistema.

Il sistema produttivo italiano non potrà competere nell'economia in rapida e costante evoluzione se non puntando sulla qualità dei beni e dei servizi offerti, qualità che dipende anche dalla preparazione delle risorse umane. Intervenire per potenziare la cultura della formazione è dunque una priorità di valore strategico. Significa rendere effettiva la capacità dell'impresa di sviluppare il proprio business e, più ampiamente, rafforzare il tessuto produttivo del territorio. L'apporto specifico che la bilateralità può dare nell'aumentare la consapevolezza delle imprese sui vantaggi della formazione per la competitività e il mantenimento dei livelli occupazionali si inserisce nel più ampio tema della governance territoriale. Fornendo gli strumenti per preparare un piano articolato che ricomprenda le esigenze a livello del singolo lavoratore, dell'organizzazione aziendale e del contesto territoriale o settoriale di riferimento, le Parti Sociali rispondono coerentemente alle esigenze del territorio e ne sostengono gli obiettivi di sviluppo.

In particolare nei confronti delle imprese a carattere familiare, il ruolo delle Parti Sociali potrebbe essere quello di stanziare risorse economiche e strumenti per supportare l'imprenditore nella comprensione dell'evoluzione del proprio business e rilevare le eventuali logiche familiari che potrebbero influenzare le scelte di sviluppo dell'azienda.

Il sostegno alle competenze del personale nelle PMI si presta all'azione delle Parti Sociali e va trasferito anche negli ambiti di confronto con le istituzioni competenti. Con l'intento di esercitare questa governance, il modello di intervento messo a punto con T.I.M.E. - PMI è stato

trasferito a Regione Lombardia affinché servisse come riferimento per gli interventi sulle competenze (non solo manageriali) nelle PMI in Lombardia. Allo stesso tempo, l'impianto e la strumentazione metodologica sono stati messi a disposizione di Fondirigenti come materiale funzionale a qualificare l'offerta di formazione continua per le imprese e i dirigenti associati. Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza e Aldai Federmanager, inoltre, intendono proseguire il percorso di ricerca di un'offerta formativa di qualità per le figure apicali delle PMI mettendo a valore l'esperienza realizzata e adeguandola rispetto alle attuali sfide che queste imprese si trovano a fronteggiare per mantenersi competitive. Infatti, Assolombarda e Aldai, nell'ambito della Commissione tecnica bilaterale per la formazione, stanno predisponendo in collaborazione con Fondirigenti un ulteriore progetto funzionale ad approfondire le problematiche delle figure apicali nelle PMI in ordine alle competenze manageriali, ma anche tecnico professionali.

Le Parti Sociali, che nel sistema della formazione continua tramite i Fondi interprofessionali hanno ricoperto un ruolo inizialmente passivo, possono costruirsi un ruolo più attivo come soggetti proponenti di specifici interventi che affermino il valore fondamentale della formazione per lo sviluppo economico e sociale. Si tratta di questioni cruciali per l'Italia che meritano ulteriore approfondimento e richiedono un'alleanza, a livello di sistema, per far convergere impegno, progetti e risorse.

ALLEGATO 1 - Mappa competenze manageriali PMI

ALLEGATO 2 - Traccia per la conduzione di colloqui orientati all'analisi dei fabbisogni di sviluppo di competenze manageriali nelle Piccole e Medie Imprese

ALLEGATO 3 - Scheda di sintesi dei colloqui orientati all'analisi dei fabbisogni di sviluppo di competenze manageriali nelle Piccole e Medie Imprese

ALLEGATO 4 - Scheda per la descrizione e documentazione delle azioni formative realizzate

ALLEGATO 5 - Questionario di customer satisfaction

ALLEGATO 1 - Mappa competenze manageriali PMI

Mappa delle competenze manageriali nelle pmi

Assunti di base

1. Una prima assunzione di partenza riguarda la definizione della funzione di *management* come un “operare con le risorse umane, finanziarie, e fisiche per raggiungere gli obiettivi dell’organizzazione svolgendo funzioni di pianificazione, organizzazione, guida e controllo”⁷ che ci viene restituita dalla letteratura specialistica.
2. La seconda assunzione riguarda il concetto di competenza, che è intesa come il “sapere professionale necessario per affrontare uno specifico ambito di lavoro, predisponendo ed attuando efficaci piani di comportamento”.
3. La terza assunzione si riferisce al concetto di *processo di lavoro*, che viene assunto come ambito che delimita il dispiegarsi del sapere professionale. Le competenze sono quindi le risorse che permettono a un soggetto di porre in atto, gestire, coordinare e monitorare le attività comprese in un processo di lavoro, presidiandolo in funzione del raggiungimento di specifici standard di risultato.

Scelte metodologiche

1. La fonte di riferimento primaria per la definizione delle competenze manageriali all’interno delle PMI è quindi costituita dalla natura dei processi di lavoro presenti al loro interno e dalle loro esigenze di miglioramento e innovazione.
2. La mappa si focalizza su alcuni processi “trasversali” alle diverse aree aziendali che sono in grado di esprimere in modo compiuto e articolato il concreto esercizio di una funzione manageriale di base, a prescindere dalle ulteriori caratterizzazioni che essa potrebbe assumere in funzione di possibili diverse aree di riferimento specialistiche (ad esempio il Marketing, la Logistica, ecc.) all’interno di un’impresa⁸.

⁷ Cfr. Leon C. Meggison, Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, *Management. Concetti e applicazioni*, Milano, Franco Angeli, 1993

⁸ Opzione che per altro è giustificata dai confini spesso incerti che caratterizzano il presidio delle diverse funzioni all’interno di molte PMI

I processi di riferimento

La mappa parte da quattro processi, interrelati tra di loro:

Figura 1. I processi di riferimento per la definizione delle competenze manageriali di base nelle PMI



Il primo processo è rivolto al presidio della definizione e attivazione di specifiche strategie di innovazione e sviluppo dell'impresa in vista di un mantenimento o di un ulteriore rafforzamento della propria posizione nel contesto competitivo di riferimento, tenendo conto dei cambiamenti in atto e dell'insieme di minacce e/o opportunità che essi possono potenzialmente rappresentare. Gli altri tre processi riguardano la gestione ottimale delle risorse in vista del raggiungimento degli obiettivi funzionali a implementare le strategie definite a livello di impresa.

Il secondo processo riguarda la definizione e pianificazione delle prestazioni e la gestione delle risorse a disposizione per il suo raggiungimento. Si tratta in questo caso di agire quell'insieme di competenze che permettono in particolare di ottimizzare la relazione tra queste due istanze, contribuendo agli obiettivi generali di efficacia e di efficienza dell'impresa.

Il secondo processo è inerente in modo più specifico alla programmazione delle attività lavorative in funzione del raggiungimento degli obiettivi attesi, la loro suddivisione tra diverse persone e il loro coordinamento e controllo funzionale a regolarne il flusso in relazione ai risultati progressivamente conseguiti e all'insorgere di eventuali variazioni.

Il terzo richiama infine le specifiche competenze richieste per gestire le risorse umane coinvolte nel conseguimento dei risultati attesi, sostenendo la loro motivazione ed orientandone i comportamenti organizzativi in funzione degli obiettivi da conseguire.

Le competenze manageriali nelle pmi

La delimitazione di ciascun processo favorisce l'individuazione delle attività chiave necessarie al suo funzionamento e, conseguentemente, delle competenze richieste per il loro presidio. Ogni competenza è l'insieme di capacità e conoscenze che un soggetto è in grado di attivare per assicurare il raggiungimento di una prestazione attesa nell'ambito di una specifica area di attività. Pertanto, per ciascuno dei quattro processi individuati sono state definite una serie di *aree di competenza* funzionali al loro presidio efficace. Le aree di competenza sono state definite attribuendo a ciascuna di loro una specifica *denominazione e descrizione sintetica*.

Figura 2. La Mappa per l'analisi dei fabbisogni di competenze manageriali nelle PMI

<i>Processi</i>	<i>Denominazione area di competenza</i>	<i>Descrizione sintetica</i>
Definizione e attivazione strategie di sviluppo	Definizione del profilo del business, delle opportunità di mercato e degli obiettivi strategici	Concorrere alla definizione degli obiettivi strategici dell'impresa utilizzando specifiche metodologie di pianificazione delle prestazioni
	Gestione dell'innovazione	Attivare e supervisionare progetti strategici mirati all'introduzione di innovazioni di prodotto/servizio, tecnologiche, organizzative esercitando un forte commitment finalizzato al raggiungimento dei risultati attesi
	Sviluppo dell'internazionalizzazione	Definire le opportunità e attivare processi di internazionalizzazione rivolti ad aumentare la capacità di penetrazione in nuovi mercati e/o di inserimento dell'impresa all'interno di filiere produttive internazionali
	Sviluppo di reti o aggregazioni	Pianificare, attivare e implementare forme di partnership con il sistema locale di imprese, le istituzioni, gli attori economico sociali, finalizzate a cogliere opportunità e/o accedere a risorse in funzione di obiettivi di ricerca e innovazione, penetrazione in nuovi mercati, ottimizzazione degli approvvigionamenti, ecc.
Gestione delle risorse economiche e finanziarie	Pianificazione delle risorse e redazione del budget	Contribuire, a partire dalla definizione del piano strategico pluriennale, alla impostazione del budget annuale
	Controllo di gestione	Valutare le cause di eventuali scostamenti ed elaborare ipotesi di adeguamenti (interni e/o esterni alla specifica unità operativa) in rapporto agli obiettivi attesi
	Gestione cash flow e investimenti	Valutare i flussi di cassa e la gestione dei rischi finanziari connessi ai propri fabbisogni, pianificando eventuali investimenti attraverso gli strumenti più appropriati in funzione del contenimento dei costi e del controllo dei rischi
Gestione delle risorse fisiche e produttive (processi di lavoro)	Definizione dei processi di lavoro e identificazione, controllo e miglioramento delle prestazioni attese	Definire i processi di lavoro identificando gli obiettivi operativi di ciascuno, allocando le risorse tra di essi, prevedendo le reciproche modalità di coordinamento e integrazione e promuovendo un'attività di loro miglioramento continuo e innovazione (anche attraverso l'utilizzo di metodologie di problem setting, problem solving e decision making)

	Coordinamento e integrazione dei processi	Assicurare adeguati livelli di coordinamento e integrazione delle attività e risorse tra diverse unità organizzative (ma anche all'interno di filiere interaziendali che partecipano al ciclo di produzione del bene destinato al cliente finale), in funzione di una adeguata capacità di risposta a crescenti livelli di personalizzazione dei prodotti/servizi che l'impresa deve garantire per stare sul mercato
	Gestione dei progetti	Applicare metodologie di gestione dei progetti aziendali e interaziendali, ottimizzando il rapporto tra risorse messe a disposizione dall'impresa e raggiungimento di risultati significativi per il suo business
	Qualità, ambiente e sicurezza	Concorrere alla definizione del sistema della qualità, ambiente e sicurezza sia in riferimento agli obblighi normativi che in una più ampia prospettiva di sostenibilità aziendale intesa come leva di competitività
Gestione delle risorse umane e dei comportamenti organizzativi	Comunicazione	Pianificare e gestire forme di comunicazione (scritta, orale e digitale) efficaci all'interno dell'impresa e in relazione al contesto esterno, adottando modalità e stili comunicativi differenziati e adeguati alle situazioni e ai diversi interlocutori
	Networking	Pianificare e costruire reti di relazioni interne ed esterne all'organizzazione funzionali al conseguimento di obiettivi aziendali di medio e lungo periodo
	Team building	Costruire gruppi di lavoro in grado di evolversi nel tempo in funzione di nuovi obiettivi, garantendo loro una adeguata disponibilità di risorse e il mantenimento di spazi di autonomia operativa funzionali al loro funzionamento
	Sviluppo dei collaboratori	Promuovere e presidiare processi di valutazione e sviluppo delle risorse umane che a diverso titolo collaborano con la propria struttura, attivando piani di crescita professionale coerenti con le strategie di qualificazione e innovazione dei processi di lavoro e dell'organizzazione
	Negoziazione	Identificare ambiti e strumenti di mediazione e adottare modalità negoziali con il variegato contesto di riferimento dell'impresa (clienti, fornitori, attori territoriali, soggetti istituzionali) per ottenere le migliori condizioni possibili in funzione del reperimento delle risorse e del raggiungimento degli obiettivi

ALLEGATO 2 - Traccia per la conduzione di colloqui orientati all'analisi dei fabbisogni di sviluppo di competenze manageriali nelle Piccole e Medie Imprese

1. Breve richiamo delle caratteristiche generali dell'impresa
 - Anno di fondazione
 - Ragione Sociale
 - Settore merceologico
 - Dimensione
 - Prodotti/servizi
 - Processi di lavoro e tecnologie (cenni)
 - Mercato (cenni)
 - Organizzazione (cenni)

2. Attuali capacità distintive dell'impresa: ciò che sa fare veramente bene per stare sul mercato

Perché i clienti si rivolgono all'impresa e comprano i suoi prodotti/servizi? Perché scelgono l'impresa invece di qualcun altro? Che cos'è che l'impresa sa fare veramente bene?

3. Quali sono ulteriori capacità distintive che eventualmente l'impresa deve sviluppare nei prossimi 2-3 anni per rimanere competitiva?

Le prestazioni richieste dai clienti cambieranno nei prossimi anni? Verranno richiesti nuovi prodotti/servizi? Si diffonderanno nuove tecnologie? Si apriranno nuovi mercati? Si affacceranno nuovi concorrenti? Entreranno in vigore nuove norme? Che cosa dovrà saper fare bene l'impresa per rimanere competitiva?

4. Quali sono le azioni che sono in atto, o che si intende implementare, all'interno dell'impresa, per cercare di consolidare o accrescere la capacità competitiva dell'impresa?

Ad esempio:

 - Sviluppo e/o consolidamento in particolari mercati
 - Sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi
 - Introduzione di nuove tecnologie
 - Miglioramento di standard produttivi e/o gestionali
 - Miglioramento nella cura dei clienti
 - Introduzione di particolari certificazioni
 - Cambiamenti organizzativi e/o passaggi generazionali
 -

5. In rapporto ai punti di forza che caratterizzano l'impresa e alle sfide che dovrà affrontare, quali sono le aree di competenza manageriale che è importante consolidare e/o potenziare? Perché? In riferimento a quali ruoli aziendali?

Proposta della Mappa a supporto della definizione dei fabbisogni di sviluppo di competenze manageriali nelle Piccole e Medie Imprese

6. Ci sono altre aree di competenza, non previste all'interno della mappa, su cui l'impresa ritiene comunque prioritario investire in termini di consolidamento e/o sviluppo delle professionalità esistenti? Perché? In riferimento a quali ruoli aziendali?
7. In rapporto ai cambiamenti in atto e/o ai progetti che si intendono avviare, quali sono le competenze manageriali su cui si ritiene prioritario investire in termini di sviluppo, anche attraverso il ricorso alla formazione (al massimo un paio, indicando anche il grado di priorità)
8. Che azioni formative potrebbero essere utili per favorire lo sviluppo delle competenze ritenute prioritarie (indicazioni di massima)?
- Tematiche
 - Ruoli aziendali da coinvolgere (numero di persone)
 - Caratteristiche delle persone che si pensa di coinvolgere
 - Capacità e conoscenze da acquisire (contenuti)
 - Durata ipotizzabile (2-4 giornate)
 - Risultati attesi per l'impresa
 - Altre indicazioni utili

ALLEGATO 3 - Scheda di sintesi dei colloqui orientati all'analisi dei fabbisogni di sviluppo di competenze manageriali nelle Piccole e Medie Imprese**Informazioni generali**

Impresa	
Indirizzo	
Dimensione (n. dipendenti)	
Contratto applicato	
Presenza dirigenti in azienda	
Adesione a Fondirigenti	
Persona/e contattata/e (nome e ruolo professionale, telefono e e mail)	
Referenti École	
Matricola INPS	
Fatturato	
Data	

Informazioni sull'impresa

Ragione sociale (appartenenza a gruppi, collegamento con altre imprese, ecc.)	
Settore	
Prodotti/servizi	
Processi e tecnologie di produzione (cenni)	
Mercato (cenni)	
Organizzazione (cenni)	

Informazioni sui fabbisogni di competenze manageriali

<p>Aree di competenza individuate come prioritarie in termini di esigenze di consolidamento e sviluppo professionale e relativi ruoli di riferimento</p>	
<p>Motivi che hanno condotto a individuare le priorità di sviluppo professionale e le azioni formative specificate qui di seguito</p>	
<p>Ulteriori informazioni e considerazioni (utili ai fini della analisi dei fabbisogni e/o della programmazione e realizzazione delle attività formative)</p>	

Ipotesi di azione formativa da attivare (scheda)⁹

Area di competenza da sviluppare	
Area tematica azione formativa	
Ruoli professionali coinvolti e numero di partecipanti per ognuno (eventuali caratteristiche partecipanti ipotizzati)	
Numero totale destinatari (specificare numero eventuali dirigenti)	
Capacità e conoscenze da acquisire (obiettivi formativi)	
Numero di ore di formazione (2-4 giornate: valori di massima)	
Modalità organizzative (eventuali indicazioni organizzative)	
Modalità formative (eventuali suggerimenti sulle caratteristiche metodologiche o didattiche)	
Risultati attesi dal punto di vista dell'impresa	

⁹ Una scheda per ogni ipotesi di azione formativa emersa dal colloquio

ALLEGATO 4 - Scheda per la descrizione e documentazione delle azioni formative realizzate

Nome dell'impresa destinataria

Titolo dell'azione formativa

Motivi che hanno indotto l'impresa ad attivare questa azione formativa

Descrizione sintetica delle ragioni per cui l'impresa ha ritenuto utile attivare questa azione formativa (che cosa si aspettava l'impresa)

Caratteristiche dei partecipanti all'azione formativa

Definizione del numero di partecipanti e delle loro caratteristiche in termini di ruoli ricoperti all'interno dell'impresa

Ragioni per cui sono state individuate queste persone come partecipanti dell'azione formativa

Eventuali altre caratteristiche che aiutino a comprendere le peculiarità dell'azione formativa stessa

Obiettivi dell'azione formativa

Descrizione sintetica di che cosa ci si aspettava che imparassero i partecipanti a questa azione formativa

Principali contenuti affrontati**Articolazione del percorso formativo**

Scomposizione sintetica del percorso nei diversi *segmenti formativi* che lo compongono (anche utilizzando eventualmente una rappresentazione grafica), in modo da evidenziare la sua *struttura logica e operativa*. Richiamare, quando presenti, le modalità di collegamento ai processi di cambiamento in atto/previsti in impresa e di valorizzazione della dimensione esperienziale dei partecipanti come risorsa per l'apprendimento

Principali risultati dell'azione formativa

Principali acquisizioni dei partecipanti (che cosa hanno imparato)

Utilità per il loro lavoro (come potrebbero utilizzare quello che hanno imparato all'interno della loro esperienza in impresa). Su che cosa sarebbe stato utile lavorare di più. Su che cosa potrebbe essere utile ritornare in futuro

Indicazioni utili alla riproposizione di queste esperienze nelle PMI

Principali punti di forza dell'impostazione metodologica che è stata adottata. Principali criticità emerse ed eventuali indicazioni migliorative. Condizioni di partenza e punti di attenzione in vista di una riproposizione e diffusione di queste esperienze all'interno delle PMI

ALLEGATO 5 - Questionario di customer satisfaction

Questionario di customer satisfaction per i partecipanti

Gentile Partecipante,

il questionario ha lo scopo di raccogliere informazioni in merito alle Sue valutazioni sul corso concluso.

La compilazione contribuirà al miglioramento dei nostri servizi.

La ringraziamo per la collaborazione.

AZIENDA N. _____ TITOLO _____ DATA DI COMPILAZIONE _____ DOCENTE/I _____

ATTIVITÀ FORMATIVA	1 = poco/scarso - 5 = molto/elevato				
1 Corrispondenza agli obiettivi dichiarati	1	2	3	4	5
2 Rilevanza dei contenuti rispetto alle proprie necessità di apprendimento	1	2	3	4	5
4 Utilità rispetto all'attività lavorativa svolta	1	2	3	4	5
7 Validità del materiale didattico adottato (se previsto)	1	2	3	4	5
9 Metodologie didattiche adottate	1	2	3	4	5
10 Grado di soddisfazione complessivo	1	2	3	4	5

ATTIVITÀ DI DOCENZA					
11 Padronanza dei contenuti da parte del docente/i	1	2	3	4	5
12 Capacità espositiva del docente/i	1	2	3	4	5
13 Capacità di coinvolgimento del docente/i	1	2	3	4	5

Suggerimenti e proposte

Bibliografia

- Angotti, R., Del Cimmuto, A. (2014). *L'offerta di formazione professionale regionale in Italia. Quadro di riferimento e primi esiti dell'Indagine ofp2012.*
- Akerlof, G. (1984). Gift exchange and efficiency-wage theory: four views. *The American Economic Review*, 74(2), 79-83.
- Ashton, D., Sung, J., & Turbin, J. (2000). Towards a framework for the comparative analysis of national systems of skill formation. *International Journal of Training and Development*, 4(1), 8-25.
- Assolombarda, Area Sistema Formativo e Capitale Umano (a cura di). *"Far volare le PMI" con nuove competenze manageriali*, Ricerca n.02/2015.
- Bacon N, Blyton, P. (2004). Trade union responses to workplace restructuring: exploring union orientations and actions. *Work Employment Society*, 18, (749-773).
- Bartezzaghi, E., Guerci, M., & Valvassori, M. (2007). *Lo sviluppo della formazione continua. Guida operativa ai piani formativi*, Roma: Fondimpresa.
- Bartezzaghi, E., Spina, G., Verganti, R. (1999). *Organizzare le PMI per la crescita*. Milano: Il Sole 24 ore.
- Bassanini, A., Booth, A., Brunello, G., De Paola, M. & Leuven, E. (2005), *Workplace training in Europe*. IZA Discussion Paper n.1640.
- Becker, G. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press; 2nd ed. 1975; 3rd ed. 1993.
- Becker, B., Huselid, M. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bell, D. (2008). *The Coming of Post-Industrial Society*. Basic Books. (Originariamente pubblicato nel 1976).
- Boldizzoni, D., Serio, L. (2006). *Management delle piccole imprese*. Milano: Il Sole 24 ore.

- Boldizzoni, D., Manzini, S., Natri, A., Quarantino, L. (2011). *Giovani e lavoro: dall'inserimento alla gestione del "generation mix"*. Fondazione ISTUD.
- Bratton, J., Gold, J. (2012), *Human resource management theory and practice 5th edition*. Palgrave Macmillan.
- Brunello, G., De Paola, M. (), *Market failures and the under-provision of training*. CESIFO Working Paper, 1286 Category 4: Labour Markets, 2004.
- Bulgarelli, A. (2012). *Il lifelong learning come risposta al declino delle skills*. Osservatorio Isfol n. 2/2012.
- Burgoyne, J., Hirsh, W., Williams, S. (2004). *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need*. Lancaster University, Department for education and skills, Research Report n.560.
- Bussemeyer M. R., Trampusch C. (2011). Review article: comparative political science and the study of education. *British Journal of Political Science*, 41(2), 413-443.
- Bussemeyer, M.R., Trampusch, C. (2012), The political economy of collective skill formation, in Bussemeyer M. R., Trampusch C. (a cura di), *The Political Economy of Collective Skill Formation*. Oxford: Oxford UP, 3-38.
- Butera, F. (2013). Per un nuovo modello di management della piccola impresa: dimensioni organizzative coesistenti, reti di impresa, governance condivisa. *Studi Organizzativi*, 1, 115-132.
- Butera, F. (2015). Una nuova rotta nella formazione di imprenditori e manager delle PMI. *Harvard Business Review*.
- Cardon, M.S., Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Casano, L., (2015, Giugno). Jobs Act e Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua, *ADAPT*.

- Cedefop (2011). *The impact of vocational education and training on company performance*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, Research paper N. 19.
- Cedefop (2011). *The anatomy of the wider benefits of VET in the workplace*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, Research paper N. 12.
- Cedefop (2013). *Benefits of vocational education and training in Europe for people, organizations and countries, in Maximising VET's benefits in organizations*, cap.4.
- Ceri, P. (1988). *Impresa e lavoro in trasformazione Italia – Europa*. Bologna: Il Mulino. Versione inglese in *Work, employment and society* (1989), 3, 90-104.
- Cerrato, D. (2008). I distretti industriali: elementi costitutivi, prospettive d'analisi e aspetti evolutivi. In Valor.E: un modello di distretto formativo per lo sviluppo locale agroalimentare.
- Cester, C. (2003). Martinego, G. (2003). Il futuro degli enti bilaterali: collaborazione e antagonismo alla prova della riforma del mercato del lavoro. *Lavoro e Diritto*, a.XVII, n. 2.
- Cognard, E. (2011). Varieties of Capitalism and financial cooperation between employers: The initial and continuous vocational training in comparison. *European Journal of Industrial Relations*, 17(1), 25-40.
- Commissione di studio e indirizzo sul futuro della formazione in Italia (2009). *Rapporto sul futuro della formazione in Italia*.
- Cooper, C. L., Burke, R. J. (2011). *Human resource management in small business: achieving peak performance (New horizons in management)*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Curran, J., Blackburn, R., Kitching, J., North, J. (1996). *Establishing small firm's training practice, needs, difficulties and use of industry training organization*. Research Studies.
- Deakins, D., Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMSs. *The Learning Organization*, 5(3), 144-155.

- Dearden, L., Reed, H., & Van Reenen, J. (2000, Marzo). Who gains when workers train? Training and corporative productivity in a panel of British industries. *The Institute for fiscal studies*.
- Della Torre, E., Guerci, M., Quarantino, L., Serio, L., & Vinante, M. (2009). *Fare formazione a Milano. Sette anni a fianco delle imprese per lo sviluppo e la competitività*, Milano: Franco Angeli.
- Dickson, M., Harmon, C. (2011). Economic returns to education: what we know, what we don't know, and where we are going—some brief pointers. *Economics of Education Review*, 30, 1118–1122
- Dorsett, R., Lui, S., Weale, M. (2010). *Economic Benefits of Lifelong Learning*. National Institute of Economic and Social Research, Discussion Paper 352.
- Elias, P. (1994), Job-related training, trade membership and labour mobility: a longitudinal study. *Oxford economic papers*, 46 (4), 563-578.
- European Commission, (2001). Making a european area of lifelong learning a reality. Communication, Brussels, COM(2001) 678 final.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et generale*. Paris: Dunod.
- Fondimpresa (2007). *Guida alla formazione continua. I piani formativi nelle Pmi*. Milano: Franco Angeli.
- Forrester, K. (2004). 'The quiet revolution'? Trade union learning and renewal strategies. *Work Employment Society*, 18, 413-420.
- Freeman, R. B. (1980), The exit-voice trade-off in the labour market: unionism, job tenure, quits and separations. *Quarterly journal of economics*, 94, 643-673.
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Review*, 8(3), 175-190.
- Garengo, P., Biazzo, S, Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.

- Garsten, C., Jacobsson, K. (2004). *Learning to be employable: An introduction*. In C. Garsten & K. Jacobsson (eds.), *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world* (1-22). Basingstoke, Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Gibb, A. (1997). Small firm training and competitiveness, Building upon the small business as a learning organization. *International Journal of small Business*, July-September.
- Goss, D., Jones, R. (1992). Organisational structure and SME training provision. *International Small Business Journal*, 10(4), 13-25.
- Green, F., Felstead, A., Mayhew, K., Pack, A. (2000). The impact of training on labour mobility: individual and firm-level evidence from Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 38(2), 261-275.
- Gubitta, P. (2015). *Formazione Manageriale e Imprenditoriale nelle PMI*. Collana ASFOR. Milano: Franco Angeli.
- Hall, P. A., Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Heyes, J. (2007), Training, social dialogue and collective bargaining in western europe. *Economic and Industrial Democracy*, 28(2), 239-258.
- Huzzard, T. (2001). Discourse for Normalizing What? The Learning Organization and the Workplace Trade Union Response. *Economic and Industrial Democracy*, 22, 407-431.
- ISFOL (2013). *Caratteristiche strutturali ed evoluzione dell'offerta di formazione aziendale nel periodo 2005-2010*, Dati INDACO-CVTS.
- ISFOL (2013). *XIV Rapporto sulla Formazione Continua, Annualità 2012-2013*.
- ISFOL (2014). *XV Rapporto sulla Formazione Continua, Annualità 2013-2014*.
- ISTUD (a cura di). *La valorizzazione del management professionale nell'impresa minore in crescita*. Quaderno di ricerca Fondazione ISTUD (2007).
- ISTUD (a cura di). *La Media Impresa e la crescita: chiavi di lettura e opzioni di management*. Quaderno di ricerca Fondazione ISTUD (2012).

-
- Italia Lavoro – PON Enti Bilaterali 2012-14 (a cura di). *Gli Enti bilaterali in Italia Primo rapporto nazionale 2013*.
- Knowles, M.S., Holton, E.F., Swanson, R. (1998). *The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development*. Gulf Publishing Company.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotter, J. (1982). General managers are not generalists. *Organizational Dynamics*, 10(4), 5-19.
- Lai, M. (2006). Appunti sulla bilateralità. *Diritto delle relazioni industriali*, 4, 1020-1042.
- Leach, T., Kenny, B. (2000). The role of professional development in stimulating changes in small growing business. *Continuing Professional Development Journal*, 3, 7-22.
- Leisink, P., Greenwood, I. (2007). Company-level strategies for raising basic skills: a comparison of Corus Netherlands and UK. *European Journal of Industrial Relations*, 13(3), 341-360.
- Leonardi, S. (2004). Gli enti bilaterali: tra autonomia e sostegno normativo. *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, n. 3/2004
- Lloyd, C., Payne, J. (2000). The limits of possibility: A critical review of C.Crouch, D.Finegold and M.Sako (1999). Are skills the answer? The political economy of skill creation in advanced industrial societies. SKOPE Research Paper, No. 7, Summer 2000.
- Lynch, L.M. (1991a), *Private sector training and the mobility of young workres in the united states*. Paper presentato in International Conference on the economics of training, Cardiff Business School, 23.4 September.
- Lynch, L.M. (1991b), The role of off-the-job vs. On-the-job training for the mobility of woman workers. *American Economic Review*, 81, 151-156.
- Lucio, M.M., Skule, S., Kruse, W., Trappmann, V. (2007). Regulating skill formation in europe: German, Norwegian and Spanish policies on transferable skills. *European Journal of Industrial Relations*, 13(3), 323-340.

- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mariucci, L. (2003). Gli enti bilaterali: mercato del lavoro e rappresentanza sindacale. Interrogativi sugli enti bilaterali. *Lavoro e Diritto*, a.XVII, n. 2.
- Martin, C.J. (2005). Corporatism from the firm perspective: employers and social policy in Denmark and Britain. *British Journal of Political Science*, 35(1), 127-148.
- Martinego, G. (2003). Enti bilaterali: appunti per la discussione. *Lavoro e Diritto*, a.XVII, n. 2.
- Meggison, L. C., Mosley, D. C., Pietri, H.P. (1993). *Management. Concetti e applicazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Mincer, J. (1981), Union effects: wages, turnover and job training, in J.D.Reid (ed.), *New approaches to labor unions Research in labor economics*, Supplemento 2. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mintzberg, H. (2010). *Il lavoro manageriale*. Milano: Franco Angeli.
- Munro, A, Rainbird, H. (2004). Opening doors as well as banging on tables: an assessment of UNISON/employer partnerships on learning in the UK public sector. *Industrial Relations*, 35(5), 419-433.
- Regini, M. (1994). Domanda di risorse umane e istituzioni formative. *Impresa e Stato*, 28.
- Richini, P. (a cura di). *Oltre la crisi: fattori di successo delle Pmi nel Mezzogiorno*. ISFOL Research Paper, 5, marzo 2013.
- Romagnoli, (2003). Enti bilaterali: possibili risposte. *Lavoro e Diritto*, a.XVII, n. 2.
- Scott, M., Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long running planning*, 20(3), 45-52.
- Serio, L. (2011). L'integrazione tra sistemi formativi aziendali e istituzionali. In Boldizzoni, D., Nacamulli, R.C.D. (a cura di), *Oltre l'aula. Strategie di formazione nella società della conoscenza* (2 ed.). Milano: Apogeo.
- Smith A., Dowling P.J., (2001). Analyzing firm training: five propositions for future research. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 148-167.

- Stevens, M. (1994). A Theoretical Model of On-the-Job Training with Imperfect Competition. *Oxford Economic Papers, New Series*, 46(4), 537-562.
- Streeck W., Schmitter P.C. (1985). *Community, market, state-and associations? European Sociological Review*, 1(2).
- Streeck, W. (1997). Beneficial constraints: on the economic limits of rational voluntarism. In J. Hollingsworth Rogers & R. Boyer (eds), *Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions* (197–221). Cambridge: Cambridge University Press.
- Stroud, D. (2012). Organizing training for union renewal: a case study analysis of the European Union steel industry. *Economic and Industrial Democracy*, 33(2) 225–244.
- Stuard, M., Wallis, E. (2007). Partnership approaches to learning: a seven-country study. *European Journal of Industrial Relations*, 13(3), 301–321.
- Stuart, M. (1996). The industrial relations of training: a reconsideration of training arrangements. *Industrial Relations Journal*, 27(3), 253-265.
- Stuart, M. (2007). Introduction: the industrial relations of learning and training: a new consensus or a new politics? *European Journal of Industrial Relations*, 13(3), 269-280.
- Tamkin, P., Denvir, A. (2006). *Strengthening the UK evidence base on leadership and management capability*. London: Department of Trade and Industry.
- Taylor, F.W. (1967). *L'organizzazione scientifica del lavoro*. Milano: Etas Kompass.
- Way, S. (2002). High performance work system and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- Zhang, Y., Albrecht, C., (2010). The role of cultural values on a firm's strategic human resource management development: a comparative study of Spanish firms in China. *International Journal of human Resources Management*, 21(11), 1911-1930.

