



Unione europea
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE ATTIVE,
I SERVIZI PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE



Research Paper

ISFOL

Le traiettorie dell'integrazione tra Fondi paritetici e Fondo sociale europeo in Emilia Romagna: i risultati di una analisi qualitativa

A cura di Giuseppe Di Lieto e Davide Premutico



ISSN 2281-499X

La collana *Isfol Research Paper* raccoglie i risultati di ricerche o studi dell'ISFOL, anche in corso, e risponde all'esigenza di pubblicare in tempi rapidi dati (o selezioni di dati) ed elaborazioni compiute e rappresentative del patrimonio tecnico-scientifico dell'Istituto, per favorirne l'immediata visibilità e fruibilità da parte dei target di utenza.

L'ISFOL, Ente nazionale di ricerca, opera nel campo della formazione, del lavoro e delle politiche sociali al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale.

Sottoposto alla vigilanza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, l'ISFOL svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione e informazione, fornendo supporto tecnico-scientifico ai Ministeri, al Parlamento, alle Regioni, agli Enti locali e alle altre istituzioni, sulle politiche e sui sistemi della formazione e apprendimento lungo tutto l'arco della vita e in materia di mercato del lavoro e inclusione sociale.

Fa parte del Sistema statistico nazionale e collabora con le istituzioni europee. Svolge il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale.

Presidente: Pier Antonio Varesi
Direttore generale: Paola Nicastrò

Riferimenti:
Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. +39.06.85447.1
web: www.isfol.it

La Collana *Isfol Research Paper* è curata da *Isabella Pitoni*, responsabile del Servizio per la comunicazione e la divulgazione scientifica

Contatti: editoria@isfol.it

Il report raccoglie i risultati di una ricerca realizzata dall'ISFOL, Struttura sistemi e servizi formativi (Responsabile *Domenico Nobili*). La ricerca è stata finanziata dal Fondo sociale europeo nell'ambito dei PON a titolarità del Ministero del lavoro e delle politiche sociali in attuazione dei Piani ISFOL di competenza della Direzione generale per le politiche attive, i servizi per il lavoro e la formazione, nel quadro di un accordo con la Regione Emilia Romagna.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di *peer review* interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'ISFOL.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:

per ISFOL:
Davide Premutico, Roberta D'Agostino, Giuseppe Di Lieto, Maria Di Saverio, Emanuela Francischelli, Chiara Loasses, Annamaria Sergi, Silvia Stroppa.

Per la Regione Emilia Romagna:
Francesca Bergamini, responsabile Servizio programmazione, valutazione e interventi regionali nell'ambito delle politiche della formazione e del lavoro.

Il volume è a cura di Giuseppe Di Lieto e Davide Premutico

Sono Autori del volume:

Francesca Bergamini (parr. 1.3, 1.3.1), Roberta D'Agostino (par. 2.4.1), Giuseppe Di Lieto (parr. 1.3, 1.3.1, 1.4, 2.4, conclusioni), Maria Di Saverio (par. 2.6), Emanuela Francischelli (parr. 1.2, 2.1, 2.3, 2.7.1), Chiara Loasses (parr. 2.2, 2.7.2), Davide Premutico (Introduzione), Annamaria Sergi (parr. 1.1, 2.5).

Testo chiuso: giugno 2014

Coordinamento editoriale: *Costanza Romano*
Impaginazione ed editing: *Anna Nardone*

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'ente.

Copyright (C) [2014] [ISFOL]
Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISBN 978-88-543-0176-4



ABSTRACT

LE TRAIETTORIE DELL'INTEGRAZIONE TRA FONDI PARITETICI E FONDO SOCIALE EUROPEO IN EMILIA ROMAGNA: I RISULTATI DI UNA ANALISI QUALITATIVA

Il presente report presenta i risultati del monitoraggio dell'esperienza di integrazione delle risorse dedicate alla formazione delle imprese e dei lavoratori promossa dalla Regione Emilia Romagna, che ha stretto accordi con alcuni Fondi paritetici interprofessionali interessati alla sperimentazione.

In ordine di tempo si tratta della quarta sperimentazione avviata sul territorio nazionale su questo tema a partire dal 2009, preceduta o affiancata dalla Regione Toscana, della Provincia di Genova e della Regione Lombardia. Il testo è pertanto anche l'occasione di ripercorrere in sintesi le principali caratteristiche che hanno contraddistinto le sperimentazioni di integrazione.

In particolare nel primo capitolo del testo si fa il punto sulla normativa nazionale che ha guidato i processi di integrazione, evidenziando quale siano i limiti e le opportunità del sistema. Inoltre si descrive la genesi e le motivazioni del modello di integrazione messo in campo dalla Regione Emilia Romagna.

Il secondo capitolo tratta in modo specifico del lavoro di monitoraggio qualitativo dell'esperienza regionale attraverso il resoconto dei casi studio e le prospettive di sviluppo.

THE PATHS OF THE INTEGRATION BETWEEN THE JOINT INTERPROFESSIONALS FUNDS AND THE EUROPEAN SOCIAL FUND IN EMILIA ROMAGNA: RESULTS OF A QUALITATIVE ANALYSIS

This report presents the results of the monitoring of the experience of integration of resources dedicated to the training of companies and workers promoted by the Emilia Romagna Region, which has entered into agreements with some funds interprofessional. In order of time, this is the fourth pilot project launched in the country on this issue since 2009, preceded or accompanied by the Tuscany Region, by the Province of Genoa and by the Lombardy Region. The report is therefore also an opportunity to summarize of the main features that characterized the experiments of integration. The first chapter of the report makes the point on the national legislation which led to the integration processes, highlighting what are the limits and the opportunities of the system. In addition, we describe the genesis and motivations of the integration model experimented by the Emilia Romagna region.

The second chapter reports specifically the qualitative monitoring of the regional experience, through the analysis of case studies and the development prospects.

Parole chiave: formazione continua, fondi interprofessionali, integrazione di risorse

Keywords: *Continuing vocational training; Funds interprofessional, integration of resources*

PER CITARE IL PAPER: ISFOL, Di Lieto G., Premutico D. (a cura di), *Le traiettorie dell'integrazione tra Fondi paritetici e Fondo sociale europeo in Emilia Romagna: i risultati di una analisi qualitativa*, Roma, ISFOL, 2014 (Isfol Research Paper, 19)



INDICE

Introduzione	5
1 Le policy nazionali e della Regione Emilia Romagna a sostegno dell'integrazione.....	10
1.1 L'evoluzione normativa del processo di integrazione a livello nazionale	10
1.2 Caratteristiche delle esperienze di policy integrata nei diversi territori	12
1.3 Il processo verso l'integrazione tra Regione Emilia Romagna e Fondi interprofessionali	17
1.4 La fruizione della formazione continua in Emilia Romagna	28
2 La narrazione dei casi	42
2.1 Il protocollo ISFOL-Regione Emilia Romagna e le caratteristiche tecnico-metodologiche del monitoraggio qualitativo	42
2.2 Il piano "Formazione per imprenditori del settore del turismo in Emilia Romagna"	46
2.3 Il piano "Formazione per imprenditori del commercio del settore agro alimentare"	56
2.4 Il piano "Formazione degli imprenditori delle agenzie di assicurazione"	63
2.5 Il piano "Formazione per lavoratori di imprese del terziario della Provincia di Rimini"	73
2.6 Il piano "Nuove formule per la distribuzione organizzata"	77
2.7 Caratteristiche del modello di integrazione della Regione Emilia Romagna.....	86
Conclusioni	94
Allegati - Strumenti di rilevazione.....	98
Bibliografia	110



INTRODUZIONE

Il report analizza l'esperienza di integrazione delle risorse dedicate alla formazione delle imprese e dei lavoratori promossa dalla Regione Emilia Romagna, che ha stretto accordi con alcuni Fondi paritetici interprofessionali interessati alla sperimentazione. In ordine di tempo si tratta della quarta sperimentazione avviata sul territorio nazionale su questo tema a partire dal 2009, preceduta o affiancata dalla Regione Toscana, dalla provincia di Genova e dalla regione Lombardia. Il testo è pertanto anche l'occasione di ripercorrere, in sintesi, le principali caratteristiche che hanno contraddistinto le sperimentazioni di integrazione, evidenziandone i modelli gestionali esperiti.

A oltre cinque anni dall'inizio della prima sperimentazione, quella Toscana, si può trarre un primo bilancio su questo tema che apparentemente sembra marginale, ma che in realtà riassume in sé il modello stesso di *policy* a sostegno della formazione delle imprese e dei lavoratori; modello che il paese si è disegnato all'inizio del millennio, a partire dalla Legge n. 388/2000 che, di fatto, istituiva i Fondi paritetici interprofessionali, e attraverso la riforma del Titolo V della Costituzione, che ha sancito il passaggio di competenze dal livello centrale a quello territoriale, nelle prassi, anche in materia di formazione continua.

Si accennava alla apparente marginalità di tali esperienze di integrazione ed effettivamente ciò è vero se si osserva che in cinque anni le parti interessate (regioni e Fondi) hanno stanziato poco più di 20 milioni di euro, ossia appena il 2,5% del valore annuale dello 0,30%, un'inezia anche minore se si guarda alle percentuali di coinvolgimento di imprese e lavoratori rispetto all'intera platea di beneficiari annuali dalla formazione finanziata. Qual è, dunque, il valore aggiunto di queste esperienze da renderle così interessanti da essere uno dei temi che, in qualche modo, trovano anche riscontro nella nuova programmazione Fondo sociale europeo (FSE) 2014-2020, soprattutto a livello della programmazione regionale?

Si individua una prima risposta se si considerano quali sono gli attori in gioco nel sistema della formazione continua finanziata e le regole dello stesso. In fin dei conti le esperienze di integrazione rappresentano la metafora del modello di sostegno, poiché:

- coinvolgono i principali gestori di risorse per la FC (Regioni, Parti sociali, Fondi interprofessionali);
- si muovono all'interno di regole normative definite a livello comunitario, nazionale e regionale;
- cercano di individuare nuove strategie di finanziamento utilizzando e modificando quelle normalmente già esperite (strumenti come bandi, avvisi, *voucher* per cataloghi, conti formativi);
- rispondono, in ultimo, a esigenze pressanti dei territori e dei cluster produttivi, cercando di ricomporre sotto un'unica esperienza un modello di intervento che, per via della frammentazione delle competenze e dei ruoli, nonché per la relativa penuria di risorse, altrimenti non sarebbe possibile.

Ed è forse questo l'aspetto più rilevante del perché si debba porre attenzione particolare a questo tipo di esperienze, cosa che l'ISFOL, in collaborazione con le amministrazioni che hanno gestito le sperimentazioni, ha iniziato a fare fin dal 2009.



Nel tracciare un bilancio complessivo sulle varie sperimentazioni occorre in primo luogo fissare l'attenzione sulla questione delle risorse, affrontata anche nel primo capitolo della pubblicazione, che nel tempo hanno subito una progressiva erosione, riconducibile agli impieghi in altre misure di *welfare* (specialmente misure di sostegno al reddito per cassa integrati in deroga e mobilità in deroga): l'integrazione può rappresentare allora una occasione rilevante per rendere il loro impiego più efficiente in specifici ambiti. Ma ci si può chiedere per fare cosa. È questa la principale domanda che qualsiasi amministrazione regionale dovrebbe porsi al momento in cui cerca di raccordarsi con i Fondi paritetici interprofessionali che agiscono sugli stessi territori.

Nel 2007, appena siglato l'Accordo tripartito tra Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Regioni e Parti sociali in risposta alle sollecitazioni della Corte costituzionale¹ circa l'attribuzione delle competenze in materia di formazione continua tra regioni e Fondi, la questione sembrava in qualche modo già definita e più semplice, poiché le competenze di azione tra regioni e Fondi sembravano normativamente distinte per alcuni target, mentre lasciava in teoria ampi margini di trattativa rispetto a questioni rilevanti quali il sistema di riconoscimento e certificazione delle competenze acquisite e soprattutto l'accREDITAMENTO dell'offerta formativa. Questi ultimi due temi di fatto sono in parte rimasti sullo sfondo e spesso risolti in modo tacito, con la prevalenza del quadro regolativo delle Regioni nelle specifiche materie. Ad esempio, rispetto all'accREDITAMENTO delle sedi formative, di fatto ciascun Fondo interprofessionale riconosce in modo automatico i soggetti accREDITATI dalle regioni pur senza rinunciare a proprie regole, spesso più stringenti, per qualificare l'offerta formativa. Un approfondimento a parte merita la questione del riconoscimento dei percorsi formativi; significativo, a tal proposito, è che crescano sempre più le iniziative di formazione finanziate dai Fondi che ottengono le certificazioni regionali anche sulla base di accordi specifici tra regioni e Fondi.

Diversa la questione sui target che inerisce più direttamente la domanda relativa a cosa debba servire l'integrazione. Si accennava che, inizialmente, il quadro normativo sembrava più netto, poiché ai Fondi era stata assegnata la competenza esclusivamente sui lavoratori dipendenti del settore privato, mentre alle regioni, in relazione ai vari canali di finanziamento (principalmente Legge n. 236/1993, Legge n. 53/2000, e Fondo sociale europeo), lasciava libero il campo a interventi su tutte le tipologie di lavoratori e imprese, ma in un quadro progressivo di diminuzione delle risorse regionali a favore di quelle per i Fondi². Il rischio di sovrapposizione dei target era di fatto limitato, poiché sia per ragioni oggettive (minore presenza di fondi *ex lege* 236/1993), che per motivazioni strategiche le regioni hanno sempre più preferito concentrarsi su target non interessati dai Fondi, come lavoratori in crisi o a rischio di perdita di lavoro, lavoratori con contratti un tempo definiti "atipici", lavoratori autonomi, inclusi gli imprenditori. Nel tempo, a seguito della normativa cosiddetta anticrisi, solo questa ultima categoria è rimasta esclusiva competenza delle Regioni, ponendo di fatto il problema di individuare modelli di integrazione tra risorse che non fossero più meramente complementari, come nelle primissime

1 La sentenza della Corte costituzionale 28 gennaio 2005 n. 51 ha richiesto di prevedere strumenti idonei a garantire una leale collaborazione fra lo Stato e le Regioni in materia di formazione continua.

2 Ciò a seguito del noto meccanismo di adesione operato dalle imprese, che di fatto scegliendo di aderire a un Fondo sottraggono la propria quota di 0,30% a quella destinata per gli interventi stabili nella Legge n. 236/1993 e al fondo per il FSE.



sperimentazioni, ma anche inevitabilmente addizionali. Al di là della questione complementarietà/addizionalità, per certi aspetti puramente accademica, nei fatti la possibilità da parte dei Fondi di finanziare quasi tutti i target su cui agiscono le regioni ha messo in crisi l'idea che si potessero individuare ambiti di integrazione, basati sull'esclusività delle competenze di azione. Ad oggi sarebbe difficile pensare un modello di intervento integrato che non sia contemporaneamente addizionale e complementare rispetto ai target. E dunque ciò si intuisce meglio se si osserva tre ambiti specifici che emergono dall'analisi delle esperienze di integrazione:

1. i tratti comuni delle sperimentazioni percorse;
2. gli elementi di innovazione;
3. gli aspetti critici.

I tratti comuni delle sperimentazioni percorse

Prima dell'emanazione degli avvisi sull'integrazione, le amministrazioni interessate procedono generalmente a siglare accordi o intese quasi sempre di tipo bilaterale con singoli Fondi o, in pochi casi, con le Parti sociali che comunque sono rappresentate nei Fondi. Gli accordi definiscono gli obiettivi, le modalità operative sul piano del modello gestionale, i target e la partizione delle risorse. Anche quest'ultimo tema ha visto quasi sempre un impegno equi-ripartito tra amministrazione e Fondo o tutt'al più un maggiore impegno finanziario di quest'ultimo anche in virtù di una platea potenziale più ampia (i dipendenti), rispetto a quella a cui si rivolgono le regioni (quasi sempre i soli imprenditori). Dal punto di vista delle fonti di finanziamento le amministrazioni utilizzano quasi sempre il FSE che offre più libertà di intervento rispetto ai target (in particolare lavoratori autonomi e quindi imprenditori). Altro elemento trasversale riguarda la "divisione" dei target, laddove in linea di principio gli impegni delle amministrazioni riguardano sempre, anche se non in forma esclusiva, gli imprenditori di aziende per le quali i Fondi finanziano i dipendenti: è questo, in effetti uno degli elementi qualificanti di tutte le esperienze di integrazione. Tuttavia spesso anche la regione (è il caso, ad esempio, dell'esperienza della Lombardia) può decidere di finanziare in modo addizionale gli stessi target, ad esempio, dipendenti di imprese private, seppure nel caso specifico di imprese non aderenti ai Fondi coinvolti negli accordi. Per quanto riguarda il modello gestionale, normalmente i beneficiari seguono le disposizioni stabilite sia dalle amministrazioni che dai Fondi, che non costringe le due fonti di finanziamento a curvare le proprie regole e norme alle esigenze specifiche. Tutte le esperienze fin qui osservate necessitano di un attore che funge da mediatore tra domanda e offerta e di fatto "costruisce" il piano o i piani integrati. Tale funzione, in alcuni casi, viene formalmente stabilita (ad esempio nella prima esperienza toscana vi era un comitato di garanzia per singolo piano formato dalle stesse Parti sociali coinvolte attraverso i Fondi), ma il più delle volte viene demandata agli enti di formazione, che di fatto, sono i veri garanti della riuscita del processo di integrazione. Infine, quasi mai il piano integrato vede una comunanza di azioni formative tra dipendenti e imprenditori/collaboratori o altre tipologie di lavoratori non dipendenti: le iniziative sono slegate sia a livello temporale (ossia la formazione dei dipendenti spesso precede di alcuni mesi quella dei titolari) sia negli specifici temi trattati, nonché nelle metodologie didattiche. Ciò che integra molti piani, non tutti, a livello di singola impresa o di comparto



è la programmazione formativa basata su una *vision* progressiva di crescita, quello che si può definire un piano di sviluppo.

Gli elementi di innovazione

Proprio l'ultimo aspetto evidenziato sopra può essere colto come uno degli elementi di maggiore innovazione. La possibilità di disporre quasi contemporaneamente di più fonti per le stesse imprese garantisce di fatto l'opportunità di sviluppare azioni con un valore sinergico forte, poiché agiscono sull'intero ventaglio delle competenze e dei ruoli aziendali. Le esperienze di integrazione hanno inoltre un valore di sistema in quanto restituiscono quell'unicità di visione e di strategia di azione nella *policy* che la frammentazione delle competenze tra soggetti e territori aveva nel tempo fatto perdere. Semmai il problema è, che sul piano operativo, tale visione viene, come già evidenziato, quasi sempre fatta costruire e gestire dal sistema dell'offerta, con scarsi *feed-back* verso le stesse amministrazioni. Aspetti di innovazione si stanno via via individuando con il procedere di nuove sperimentazioni: ad esempio le ultime, vedono l'ingresso dello strumento del *voucher*, accanto a quello del piano o del progetto, che può consentire di integrare in modo più rapido e *ad hoc* le azioni formative rivolte contemporaneamente a dipendenti e a titolari, specie di piccole e micro imprese. Interessante è poi quanto disposto dalla Regione Lombardia, che conferendo ai Fondi direttamente le proprie risorse (si tratta di risorse *ex lege* 236/93 quindi trasferibili contrariamente a quelle FSE la cui titolarità viene sancita con regolamentazioni *ad hoc* tra regione e l'Unione europea) ha permesso la costruzione di un unico modello di gestione, soprattutto procedurale, che in teoria facilita il processo di integrazione, anche dal punto di vista dei beneficiari.

Gli aspetti critici

Durante il monitoraggio e l'analisi delle varie esperienze sono emersi aspetti critici sia trasversali che contestuali ai diversi modelli disegnati dalle amministrazioni e dai Fondi. Ci soffermeremo su quelli trasversali, rimandando alla lettura specifica delle esperienze quelli contestuali. L'aspetto più rilevante riguarda il tempo di gestione dei piani integrati. In tutte le esperienze osservate si evince una eccessiva dilatazione temporale tra la comparsa del bisogno formativo e la sua risposta attraverso la formazione: non a caso molte imprese rinunciano al finanziamento e la loro sostituzione è spesso problematica in quanto le analisi dei fabbisogni che precede la formazione rimane comunque *tailor made* sulle specifiche realtà. Le cause possono essere molteplici, non ultimo, anche la asincronia di programmazione tra Fondi e le amministrazioni: non sempre le imprese che necessitano della formazione per le varie figure aziendali hanno richiesto o ottenuto un finanziamento dal Fondo a cui aderiscono; in altri casi il finanziamento ottenuto dal Fondo risale a un periodo eccessivamente antecedente rispetto all'iniziativa di formazione finanziata dalla regione. Questa situazione fa sì che da parte delle amministrazioni si ampli il tempo di presentazione del piano integrato, con una inevitabile conseguenza sui tempi di realizzazione complessivi del piano. Inoltre, ciò che rende quasi "indispensabile" il ruolo dell'offerta formativa è anche la presenza di un "doppio binario" nelle procedure amministrative, che implica una conoscenza approfondita sia delle regole stabilite dalle amministrazioni



che dai Fondi. Poche sono le imprese che dispongono di risorse e competenze per gestire entrambe le burocrazie. Del resto non è un caso che le imprese non governino il processo formativo e, in quasi tutti i piani monitorati nelle diverse esperienze, generalmente vi è un unico ente di formazione di riferimento per entrambi i finanziamenti. Altro aspetto critico è rappresentato, salvo alcune eccezioni, da una scelta di temi di natura difensiva o poco pro-attiva: presenti sono spesso i temi sulla sicurezza e l'ambiente nei luoghi di lavoro. Ciò si deve sia perché tali temi hanno una oggettiva richiesta da parte delle imprese, specie micro, sia perché la stessa offerta in essi trova un notevole elemento di semplificazione.

Quanto rilevato nei tre punti precedenti rappresenta una anticipazione di ciò che si può riscontrare nella pubblicazione e nelle altre precedenti sullo stesso argomento. In particolare nel primo capitolo del testo si fa il punto sulla normativa nazionale che ha guidato i processi di integrazione, evidenziando quale siano i limiti e le opportunità del sistema, si fornisce una sintesi delle altre esperienze operate o ancora in corso, come nel caso della Regione Lombardia e si descrive la genesi e le motivazioni del modello di integrazione messo in campo dalla Regione Emilia Romagna.

Il secondo capitolo tratta in modo specifico del lavoro di monitoraggio qualitativo dell'esperienza emiliano-romagnolo attraverso il resoconto dei casi studio ed un'analisi trasversale sulle caratteristiche emerse dal monitoraggio.

Un'ultima considerazione riguarda ancora una volta il senso dell'integrazione, ossia a quale esigenza debba necessariamente rispondere. È evidente che sta alla capacità di ciascun territorio individuare quali siano quelle priorità che vanno sostenute in modo sinergico. Una integrazione senza obiettivi specifici, ad esempio, senza una focalizzazione sui temi, o una delimitazione su particolare territori o settori da indicare come prioritari, rischia di sovrapporsi a strumenti ordinari già esistenti. Inoltre, anche in relazione a quanto osservato, ad esempio, nella piccola ma significativa esperienza della Provincia di Genova, sarebbe interessante che le fonti di finanziamento sia pubbliche che private su singoli piani fossero ulteriormente diversificate, inserendo l'iniziativa di formazione all'interno di un più ampio piano di sviluppo che abbracci in modo organico temi strategici come l'innovazione, l'internazionalizzazione e il consolidamento delle reti: potrebbero essere interessati, a vario titolo e con ruoli diversi, organismi come le stesse reti formalizzate, le associazioni di categoria dei lavoratori autonomi, le università e i centri di ricerca per citare alcuni soggetti. Per meglio supportare un simile processo sarebbe necessario, tuttavia, semplificare la gestione nell'avvio dei piani: esperienze, in tal senso, sono state già percorse in altri ambiti sia dalle amministrazioni che dai Fondi. Per citare alcuni modelli gestionali già esperiti, si va dall'avvio dell'attività di formazione "contestuale" all'approvazione del piano, agli sportelli semplificati, fino all'impiego di strumenti già consolidati come i *voucher*.

Sarebbe quindi interessante che si avviasse uno scambio di informazioni, un vero e proprio *benchmark*, sui vantaggi e i limiti dei nuovi modelli gestionali, in modo che possano essere condivisi e spesi anche ai fini delle esperienze di integrazione a supporto della formazione di lavoratori e imprese.



1 LE POLICY NAZIONALI E DELLA REGIONE EMILIA ROMAGNA A SOSTEGNO DELL'INTEGRAZIONE

1.1 L'evoluzione normativa del processo di integrazione a livello nazionale

L'esperienza realizzata in Emilia Romagna, analizzata nel presente documento, si colloca nell'ambito delle sperimentazioni di integrazione delle attività dei Fondi interprofessionali con le programmazioni regionali e rappresenta il tentativo di dare attuazione alle intese sottoscritte con le Parti sociali, prima, e successivamente con i singoli Fondi.

La cornice normativa entro cui sono nati tali accordi comprende, in primo luogo, la sentenza della Corte costituzionale del 2005 che, nel dichiarare illegittimo il testo dell'art. 48 della L. n. 289/2002³, in quanto «il sistema da essa delineato lascia le Regioni sullo sfondo», ha stabilito la necessità di un raccordo tra la programmazione regionale e quella dei Fondi interprofessionali. Il presupposto normativo su cui si fonda tale sentenza è la riforma del Titolo V della Costituzione⁴, che ha dato un orientamento più "federalista" allo Stato e, nello specifico, ha affidato alla competenza regionale la potestà esclusiva in materia di formazione professionale, al fine di favorire interventi più funzionali alle realtà territoriali. La riforma del Titolo V, in realtà, chiudeva un lungo cammino verso il decentramento amministrativo e legislativo avviato negli anni novanta con la c.d. Legge Bassanini (L. n. 59 del 1997) e con il decreto sul federalismo amministrativo (D.Lgs. n. 112 del 31/03/98), che nel ripartire i compiti tra Stato e Regioni, trasferiva alle Regioni tutte le competenze in materia di formazione professionale, tranne quelle di Formazione continua, rimaste allo Stato. Di fatto, il legislatore ha successivamente delegato la programmazione e la gestione delle risorse alle Regioni e alle Parti sociali.

Parallelamente infatti, la sentenza del 2005 ha specificato che i Fondi interprofessionali, dal punto di vista strutturale, sono soggetti privati attivi sul piano nazionale, anche se possono articolarsi regionalmente o territorialmente, e dal punto di vista funzionale sono titolari di risorse in quanto gestiscono i contributi dovuti dai datori di lavoro ad essi aderenti, avendo quindi competenze e ruoli in materia di programmazione e realizzazione della formazione dei lavoratori dipendenti delle imprese. Nell'ambito di questo sistema complesso, il Ministero del lavoro ha un ruolo di vigilanza e controllo, di coordinamento e indirizzo, anche mediante l'Osservatorio per la formazione continua.

Una spinta decisiva a cercare sinergie più efficaci tra le politiche regionali e le iniziative dei Fondi deriva dall'Accordo tripartito tra Ministero del lavoro, Regioni e Parti sociali, approvato il 17 aprile 2007, che di fatto ha richiamato ad una logica di programmazione unitaria l'insieme degli interventi di formazione continua, con l'obiettivo di ottimizzare l'utilizzo delle diverse fonti di finanziamento (FSE, L. n. 236/93, L. n. 53/00 e Fondi interprofessionali), in riferimento alle diverse tipologie di intervento e di destinatari. Alcune Regioni hanno stipulato *accordi quadro con le Parti sociali*, che richiamavano sul piano

3 A seguito del ricorso presentato dalla Regione Emilia Romagna, la Sentenza della Corte costituzionale del 28 gennaio 2005, n. 51 ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 48 della L. n. 289 del 2002 (modifica dell'art. 118 della L. n. 388 che istituisce i Fondi interprofessionali) nella parte in cui non prevedeva strumenti idonei a garantire una leale collaborazione fra lo Stato e le Regioni.

4 Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3.



territoriale i punti sanciti dall'accordo nazionale e, in una seconda fase, *accordi operativi tra Regioni e singoli Fondi*. In particolare gli accordi fissavano i principi e i temi della potenziale integrazione. La maggior parte di essi istituivano Tavoli per l'integrazione delle politiche a supporto della formazione o altri organismi di raccordo, che solo in pochi casi si sono mostrati operativi. Altri punti comuni contenuti riguardavano la condivisione e lo scambio del patrimonio informativo, la necessità di individuare ambiti di co-programmazione verso modelli di intervento compensativi nei target, l'impegno verso la qualificazione dell'offerta formativa nel rispetto della normativa comunitaria e nazionale, nonché del lavoro già svolto in questo ambito dalle regioni.

L'obiettivo perseguito è quello di raggiungere una platea più ampia possibile di soggetti beneficiari e rispondere ai bisogni di imprese e lavoratori, attraverso interventi formativi rivolti ai lavoratori, dipendenti e autonomi, e ai titolari di impresa. Ed in alcuni casi, anche per favorire interventi integrati di politiche attive e passive a contrasto della crisi. In questa direzione, con la sottoscrizione delle "Linee Guida per la formazione del 2010", Governo, Regioni e Parti Sociali si impegnavano a finalizzare più efficacemente la formazione in risposta ai fabbisogni professionali dei settori e delle imprese e alle esigenze di occupabilità ed inclusione delle persone, con particolare attenzione alle fasce deboli del mercato del lavoro (i giovani, le donne e gli over50).

Nel 2012 la riforma del mercato del lavoro⁵, c.d. Legge Fornero, nel ridefinire il quadro normativo delle misure di contrasto alla crisi, ha revisionato il sistema degli ammortizzatori sociali⁶, ha previsto una estensione della platea dei soggetti beneficiari degli strumenti di tutela del reddito in caso di sospensione temporanea o di perdita del posto di lavoro ed un adeguamento del sistema di contribuzione per il finanziamento.

L'estensione del versamento dell'indennità di disoccupazione a nuove categorie di lavoratori e la ridefinizione del corrispondente sistema di aliquote contributive ha allargato di conseguenza i destinatari raggiungibili dagli interventi formativi per le imprese ed i lavoratori e allo stesso tempo ha generato ulteriori potenziali ambiti di intervento di sovrapposizione tra Regioni e Fondi interprofessionali.

Tra i nuovi soggetti aventi diritto sono ricompresi tutti i lavoratori dipendenti del settore privato, inclusi gli apprendisti, i soci lavoratori di cooperative della pesca di cui alla L. n. 250/58, i soci di cooperative di cui al D.P.R. n. 602/70⁷, con rapporto di lavoro in forma subordinata, i dipendenti a tempo determinato delle amministrazioni pubbliche ex art. 1, co. 2, del D.Lgs. n. 165/01 e i dipendenti del settore artistico, teatrale e cinematografico. Sono rimasti esclusi invece i dipendenti a tempo indeterminato delle amministrazioni pubbliche, i giornalisti, i religiosi e gli operai agricoli a tempo determinato e indeterminato per i quali si applica la specifica normativa.

5 L. n. 92/12 "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita".

6 L'articolo 2, comma 1, della L. n. 92/12 istituisce, con decorrenza 1 gennaio 2013, l'Assicurazione sociale per l'impiego (ASPI) e la Mini-ASPI, che consistono in un'indennità mensile erogata a favore dei lavoratori che abbiano perduto involontariamente la propria occupazione, in sostituzione della preesistente assicurazione contro la disoccupazione involontaria.

7 Lavoratori soci di cooperative di facchinaggio, trasporto di persone e di merci per conto terzi, servizi di guardia a terra, o a mare o campestre; polizia ed investigazioni private e simili; barbieri ed affini; guide turistiche e simili; pulitori, netturbini, spazzacamini e simili.

Una quantificazione delle risorse finanziarie che concorrono alla programmazione integrata delle politiche di sostegno alla formazione, evidenzia una frammentazione a livello regionale. Nella tavola sottostante vengono riportate le risorse potenzialmente disponibili (oltre 1 miliardo di euro) in un anno medio (senza considerare le decurtazioni operate per gli strumenti di sostegno al reddito avvenute a partire dal 2009) e ripartite in quattro canali di finanziamento principali. Vengono inoltre, indicate le fonti normative, quelle finanziarie (prevalentemente lo 0,30%) e il soggetto gestore.

Tavola 1 - Fonti normative e finanziarie della formazione a sostegno dei lavoratori e delle imprese

Fonte normativa	Fonte finanziaria	Ammontare annuo	Gestore
FSE – Asse adattabilità (programmazione 2007-2013)	Diverse fonti, tra le quali quota dello 0,30% (circa 160 milioni calcolati sul 2012)	380 milioni circa (sul solo asse adattabilità, in prevalenza programmati su CRO)	Regioni
L. n. 236/93	Quota dello 0,30% reddito lordo lavoratori privati	100 milioni (come da ultimo decreto D.D. 829/Segr. D.G./12)	Regioni
L. n. 53/00	Fondo per l'occupazione di cui all'art. 1, co. 7, del D.L. n. 148/1993, convertito, con modificazioni, dalla L. n. 236/1993	14,6 milioni (come da ultimo decreto D.L. 108/Segr. D.G./13)	Regioni
L. n. 388/00	Quota dello 0,30% reddito lordo lavoratori privati	520 milioni (ammontare sul 2012) (stima solo per attività di formazione)	Fondi paritetici interprofessionali
Totale risorse disponibili		1.015 milioni	

Fonte: ISFOL

1.2 Caratteristiche delle esperienze di policy integrata nei diversi territori

L'esigenza di creare un sistema di formazione continua integrato nelle risorse e complementare nei target, si è fatta molto forte soprattutto negli ultimi anni a fronte di una carenza di risorse che contraddistingue tutto il sistema pubblico italiano.

Dall'altra parte però, come evidenziato nel XIV Rapporto sulla formazione continua⁸, tutto ciò in qualche modo stride se si considera la formazione come una delle principali opportunità per accrescere l'adattabilità e la competitività delle imprese e dei lavoratori e a un tempo come uno strumento anticiclico rispetto al periodo economico attuale. In particolare una formazione pensata in modo integrato e progettata globalmente, che non sia destinata solo ai dipendenti, ma che coinvolga in prima persona i titolari di impresa diviene strategica se si guarda alle caratteristiche del sistema produttivo italiano caratterizzato da piccole e micro imprese. Soggetti quest'ultime in cui spesso è carente la consapevolezza dell'importanza della formazione come strumento di innovazione e competitività, soprattutto quando i percorsi formativi sono rivolti agli imprenditori.

Le risposte che i vari soggetti erogatori della formazione stanno dando sono sporadiche. Alcuni Fondi interprofessionali, per esempio, hanno previsto la possibilità di far partecipare ai piani formativi

⁸ Ministero del lavoro e delle politiche sociali – ISFOL, XIV Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2012-2013, anno 2013.



finanziati dal Fondo i titolari di impresa ed altre figure professionali escluse dal contributo dello 0,30% come i lavoratori autonomi o i coadiuvanti familiari. Le strade scelte sono di due tipologie:

- considerare questi partecipanti come uditori, ma senza riconoscimenti formali, opzione seguita da molto tempo;
- farli partecipare a fronte della corresponsione di un apposito contributo, misura di recente adottata, soprattutto nei confronti dei titolari di micro e piccole imprese.

Mentre per quanto riguarda le amministrazioni regionali le scelte operate rispetto all'integrazione possono essere classificate in due fasi:

- Stipula di accordi quadro tra Regioni e Parti sociali* – Questa fase, originata dall'Accordo tripartito, ha visto la stipula di accordi che hanno declinato sul piano territoriale i punti definiti a livello nazionale. Ad oggi, sono stati stipulati accordi in 9 regioni: Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Lazio, Liguria, Marche, Umbria, Campania e Puglia. Accordi che hanno caratteristiche simili e hanno istituito, generalmente, Osservatori *ad hoc* o Tavoli comuni per la condivisione di informazioni utili alla programmazione delle attività inerenti la formazione continua.
- Accordi operativi tra Regioni, e in alcuni casi province con delega alla formazione continua, e singoli Fondi (fase 2008–2013)* – Tali accordi (se ne riportano alcuni nella tavola 2) sono stati avviati anche con l'esigenza di concentrare risorse di diversa provenienza per favorire interventi integrati di politiche attive e passive a contrasto della crisi, generalmente rivolti a lavoratori in Cassa integrazione guadagni non solo in deroga, in mobilità o con contratti a termine delle imprese aderenti. Gli accordi di natura bilaterale sono stati stipulati anche in ambiti territoriali in cui in precedenza non era stato siglato alcun accordo generale, come definito al punto precedente.

Tavola 2 - Accordi bilaterali tra Regioni e Fondi interprofessionali stipulati tra il 2009 e il 2013

Regione	Fondo interprofessionale
Emilia Romagna	For.Te (15/12/2010)
	Fon.Ter (27/02/2012)
	Fondoprofessioni (13/09/2012)
	Fondir (15/11/2012)
Liguria	Fondartigianato (8/07/2013)
	Formazienda (9/02/2012)
	Fondirigenti (23/04/2012)
Marche	Fondir (9/07/2012)
	Fondoprofessioni (27/07/2012)
Toscana*	Fon.Ter (7/09/2012)
	Fondimpresa (23/11/2009)
	Fon.Coop (23/11/2009)
	Fondartigianato (23/11/2009)
	Fon.Ter (9/01/2013)

* Gli accordi del 2009 derivano dall'attuazione del Protocollo del 30 giugno 2009 in merito all'intervento dei Fondi interprofessionali sulla formazione dei lavoratori sospesi per CIG in deroga.

Fonte: elaborazione ISFOL su dati regionali e dei Fondi interprofessionali



Nei casi già sperimentati, in genere, le parti definiscono ciascuna una quota (normalmente paritaria) di finanziamento per la formazione delle imprese, che può essere così rivolta contemporaneamente sia agli stessi imprenditori o lavoratori autonomi che collaborano in impresa (prevalentemente fondi FSE disposti dalle regioni o province) che ai dipendenti (attraverso i Fondi interprofessionali), cercando di seguire in tal modo una logica di intervento complementare e meno addizionale.

Di seguito si forniscono alcuni dettagli delle esperienze avviate e/o concluse nei vari territori.

La *Regione Toscana*, a seguito dell'accordo generale con le Parti sociali risalente a prima del 2008, ha avviato una serie di iniziative di tipo bilaterale.

Prima di queste iniziative, si rammenta la prima sperimentazione operativa condotta dalla Regione e da alcuni Fondi interprofessionali in cui sono stati finanziati piani integrati di formazione rivolti a tutte le figure professionali presenti in impresa. In particolare i Fondi hanno finanziato la formazione per i dipendenti, mentre la Regione, tramite il FSE, ha finanziato la formazione per i collaboratori e soprattutto per gli imprenditori delle stesse imprese coinvolte dai Fondi. Si è trattato della prima esperienza di integrazione realizzata in assoluto sul territorio nazionale.

Nel 2009 sono state siglate intese separate tra Regione e 3 Fondi (Fon.Coop, Fondo Artigianato Formazione e Fondimpresa) che prevedevano interventi anche a contrasto della crisi – con previsione di integrazione tra politiche attive e passive. Nel dettaglio i Fondi hanno finanziato la formazione di lavoratori in CIG in deroga, attraverso appositi avvisi e i lavoratori hanno beneficiato di un primo intervento di politica attiva presso i Centri per l'impiego (in particolare orientamento, colloqui informativi).

Lo spirito di tale intese è stato condiviso anche con le Parti sociali territoriali nel 2010 attraverso le *Linee guida per la formazione in Toscana* e il *Protocollo d'intesa per una efficiente sinergia tra le risorse pubbliche e le risorse dei Fondi interprofessionali a sostegno dell'occupabilità e della salvaguardia del capitale umano*. In particolare le parti si sono impegnate a continuare la sperimentazione per la formazione dei lavoratori CIG in deroga e ad ampliarla a favore dei lavoratori posti in mobilità nel 2010⁹, ad elaborare un sistema di integrazione e condivisione delle informazioni riguardanti il mercato del lavoro toscano, a concordare un sistema per snellire le procedure e certificare le competenze in tempo breve.

Nel 2013 la Regione ha sottoscritto un Protocollo di intesa con il Fondo Fon.Ter per l'avvio e lo sviluppo di processi di integrazione delle attività di formazione continua «per promuovere azioni concrete per sostenere l'integrazione nell'utilizzo delle diverse risorse con riferimento alle tipologie di destinatari, alle tipologie di intervento e agli obiettivi specifici per migliorare efficacia ed efficienza delle risorse e rispondere ai bisogni dei lavoratori, dipendenti e autonomi, degli imprenditori e delle imprese rappresentando così un'opportunità per tutte le persone occupate». Dal protocollo è scaturito, nel 2014, l'avviso della Regione per il finanziamento di *voucher* individuali per lavoratori di imprese appartenenti ai settori del terziario e del turismo e l'avviso del Fondo Fon.Ter a presentare domande di

9 Alcuni risultati di tali sperimentazioni sono fornite in ISFOL, *Ammortizzatori sociali in deroga e politiche attive del lavoro: l'attuazione regionale dell'accordo Stato-Regioni 2009-2012*, Vol. 2, I libri del Fondo sociale europeo, 187, 2014, p. 183-203



contributo per percorsi formativi individuali a domanda libera per le imprese aderenti al Fondo e ubicate in territorio toscano.

La *Regione Lombardia* che, rispetto ad altre regioni non ha mai siglato un accordo quadro con le Parti sociali sul tema dell'integrazione, a partire dal 2010, ha concluso, tuttavia, alcuni Protocolli di intesa di tipo "bilaterale", con caratteristiche e obiettivi diversi:

- nel marzo 2010 con Confapi Lombardia, CGIL, CISL e UIL, prevedendo un impegno del Fondo Formazione PMI per finanziare la formazione dei dipendenti e della Regione per imprenditori e apprendisti;
- nel luglio 2010 con Formazienda. Il Protocollo ha previsto il finanziamento della formazione dei dipendenti, compresi quelli in CIG in deroga, da parte del Fondo e per gli imprenditori e i lavoratori autonomi da parte della Regione. Il valore complessivo è stato pari a 2 milioni di euro ripartiti per il 50% a carico del Fondo e 50% della Regione. Nell'accordo sono stati definiti inoltre la tipologia degli interventi formativi, i servizi propedeutici e accessori alla formazione e le misure di sostegno al reddito¹⁰;
- a dicembre 2010 è stata data attuazione al *Protocollo operativo per la sperimentazione di attestati di competenza nell'ambito del sistema di istruzione e formazione professionale regionale rilasciati in esito a percorsi di formazione continua finanziati dall'Avviso 3/2010 di Fondimpresa*. Tale protocollo è stato siglato tra la Regione e Assolombarda, CGIL, CISL, UIL di Milano, ma è evidente il ruolo assunto dal Fondo interprofessionale. Infatti l'accordo prevedeva che gli enti di formazione accreditati che avviavano percorsi di formazione continua finanziati dall'avviso 3/2010 di Fondimpresa, dovevano conferire le informazioni di monitoraggio dei relativi progetti sul sistema informativo regionale ai fini del rilascio degli attestati regionali di competenza.

Nel maggio 2011 la Regione ha emanato un *Invito pubblico per una manifestazione di interesse alla realizzazione di attività formative integrate di formazione continua tra Regione Lombardia e Fondi paritetici interprofessionali*. Questa esperienza si discosta parzialmente rispetto alle altre, come quella della Toscana e della Provincia di Genova¹¹ in quanto l'emanazione, la gestione e la rendicontazione dell'avviso pubblico per le attività di formazione dei lavoratori e delle imprese lombarde è demandato completamente ai Fondi interprofessionali che aderiscono all'invito. La Regione infatti, con appositi provvedimenti, ha conferito le risorse direttamente ai Fondi interessati alla sperimentazione. Oltre a ciò nel giugno 2012, ha emanato delle *Linee guida recanti gli elementi minimi comuni per la presentazione e la gestione dei progetti esecutivi*. Il finanziamento dei piani è ripartito al 50% tra Regione e Fondo per un massimo di 1 milione di euro a Fondo: i beneficiari della formazione finanziata dalla regione sono i dipendenti delle imprese non aderenti ai Fondi e gli imprenditori e/o i loro collaboratori familiari iscritti o meno al Fondo.

10 Per un maggiore dettaglio di questa esperienza vedere Ministero del lavoro delle politiche sociali - ISFOL, *XII Rapporto sulla Formazione Continua*, "FOP Speciale" 11 (2012), n. 4-5-6.

11 ISFOL, Regione Toscana, *Le esperienze di integrazione tra FSE e Fondi Paritetici Interprofessionali: il caso della Regione Toscana*, Roma, 2010 e ISFOL, Provincia di Genova, *La qualità della formazione continua. L'esperienza dei piani di fattibilità finanziati dalla Provincia di Genova*, Research Paper, numero 7- aprile 2013.

All'avviso hanno risposto 9 Fondi di cui 7 hanno presentato i relativi progetti esecutivi per complessivi 9,9 milioni di euro resi disponibili per piani integrati (tabella 1).

Tabella 1 - Ripartizione risorse invito integrato Regione Lombardia e Fondi interprofessionali (val. in euro)

Fondi interprofessionali e data di pubblicazione dell'avviso	Risorse FPI	Risorse Regione Lombardia	Totale
FonArCom - Luglio 2012	1.000.000	1.000.000	2.000.000
Fonditalia - Gennaio 2013	500.000	500.000	1.000.000
Formazienda - Dicembre 2012	1.000.000	1.000.000	2.000.000
Fondartigianato - Luglio 2012	1.000.000	1.000.000	2.000.000
Fon.Coop - Dicembre 2012	1.000.000	1.000.000	2.000.000
Fondo Dirigenti PMI - Ottobre 2012	150.000	150.000	300.000
Fon.Ter - Ottobre 2012	300.000	300.000	600.000
Totale	4.950.000	4.950.000	9.900.000

Fonte: elaborazione ISFOL su dati regionali e dei FPI

I dati della sperimentazione stanno confluendo, a partire dal primo semestre 2013, nel sistema permanente di monitoraggio dei Fondi interprofessionali gestito dall'ISFOL per conto del Ministero del lavoro. Di seguito si forniscono alcune informazioni relative ai primi piani approvati (nel primo semestre 2013)¹².

Tabella 2 - Piani trasmessi al sistema permanente di monitoraggio per Fondo e tipologia di flusso

Fondo	Tipologia piano	Numero piani trasmessi
FonArCom	Approvazione	12
Fon.Coop	Approvazione	72
	Conclusione	3
Fon.Ter	Approvazione	64
	Conclusione	13
Fondo Dirigenti PMI	Approvazione	18
Formazienda	Approvazione	5
Fonditalia	Approvazione	20
		207

Fonte: elaborazione ISFOL su dati del sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate da FPI

Tabella 3 - Piani formativi approvati per tipologia, progetti, lavoratori e imprese coinvolte (anno 2013)

Tutti i Fondi	Aziendale	Individuale	Settoriale	Territoriale	Totale
Piani	145	18	19	9	191
Progetti	599	18	75	78	770
Imprese	368	18	167	270	823
Lavoratori	7.836	18	1.064	3.330	12.248

Fonte: elaborazione ISFOL su dati del sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate da FPI

12 La sperimentazione in Lombardia è oggetto di un'indagine di ricerca a cura dell'ISFOL, i cui risultati definitivi saranno presentati alla fine del 2014.



Come si può osservare i piani sono articolati e progettati in modo tale da coinvolgere una pluralità di soggetti, circa 4 imprese in media per piano e oltre 64 lavoratori.

Tabella 4 - Parametri finanziari dei piani approvati (val. in euro - anno 2013)

Tutti i Fondi	Aziendale	Individuale	Settoriale	Territoriale	Totale
Costo totale piano	4.368.828	107.320	726.707	2.254.045	7.456.900
Contributo Fondo/Regione	3.349.262	107.320	588.425	1.657.600	5.702.607
Contributo imprese	1.019.566		138.282	596.445	1.754.293

Fonte: elaborazione ISFOL su dati del sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate da FPI

Si rammenta che il contributo (definito "Contributo Fondo/Regione") è composto per il 50% da fonte finanziaria regionale e 50% da quello dello specifico Fondo.

Tra le finalità prevalgono in modo prioritario il mantenimento/aggiornamento delle competenze, la formazione *ex lege* (obbligatoria), la competitività d'impresa/innovazione.

Per quanto riguarda gli organismi realizzatori della formazione nei piani approvati, nel 64% dei casi è rappresentato da un ente di formazione o agenzia formativa e nel restante dei casi dall'impresa beneficiaria.

Tra le tematiche formative la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro è compresa nel 40% dei progetti costituenti i piani.

Infine, la quasi totalità dei progetti prevedono l'aula come modalità formativa, con scelte residuali per quanto riguarda soprattutto metodologie di tipo esperienziale.

1.3 Il processo verso l'integrazione tra Regione Emilia Romagna e Fondi interprofessionali

Le risorse potenzialmente integrabili

Come già evidenziato in precedenza, la necessità di integrare risorse destinate alla formazione continua di lavoratori e imprese si fa sempre più necessaria in un momento di perdurante crisi economica e che ha avuto un suo immediato riverbero anche sulle economie locali, specie, come nel caso emiliano-romagnolo, in cui alcuni settori di eccellenza sono inseriti in una dimensione di mercato globale.

Ciò, dal punto di vista regionale, ha comportato anche una attenzione in termini strategici e operativi su quali siano le priorità di intervento e di conseguenza le risorse effettivamente disponibili, in un determinato lasso di tempo, sia a sostegno delle misure di contenimento della perdita di reddito, sia della formazione dei lavoratori. Questo tipo di valutazione è spesso complessa, poiché i flussi finanziari legati a specifici provvedimenti di emanazione "ministeriale" (quale ad esempio quelli legati alla Legge n. 236/93 o alla Legge n. 53/00) quasi mai hanno cadenza annuale. Analogamente le risorse dei Fondi interprofessionali vengono rese disponibili sul territorio secondo le prassi operative dei singoli gestori che incidono sulla quantità delle risorse e sulla loro destinazione in termini di target. Solo il FSE consente una programmazione annuale certa.

Di seguito si riporta una tavola in cui sono indicate le fonti di finanziamento e la loro quantificazione sul piano regionale, con l'indicazione dei target potenziali di destinazione.

Tavola 3 - Schema sulle fonti e target per la formazione continua dei lavoratori in Emilia Romagna

Fonti finanziarie	Dispositivi normativi originari	Stima del valore finanziario annuo destinato al sostegno della FC in Regione Emilia Romagna (in euro)	Tipologia di lavoratori destinatari di supporti alla formazione previsti dalla normativa
Quota dello 0,30% del reddito lordo dei lavoratori privati	Legge n.236/93 (gestione regionale)	7 milioni	<ul style="list-style-type: none"> - Lavoratori percettori di ammortizzatori sociali (anche in deroga) destinatari anche di sola indennità (politica passiva); - lavoratori comunque colpiti dalla crisi (anche disoccupati); - lavoratori con contratti atipici (D.L. n. 276/03); - lavoratori dipendenti del settore privato (incluso il settore agricolo)*.
Fondo per l'occupazione di cui all'art. 1, c. 7, D.L. n. 148 del 20/05/1993, convertito con modificazioni dalla L. n.236/1993,	Legge 53/00 (gestione regionale)	1,2 milioni	Lavoratori occupati, anche con interventi in funzione anti-crisi. (in realtà le Regioni destinano le risorse ai soli dipendenti privati)
Diverse fonti, tra le quali quota dello 0,30%* del reddito lordo dei lavoratori privati	FSE (gestione regionale)	27 milioni	Tutti i lavoratori pubblici e privati, inclusi indipendenti (dal 2009 la gran parte delle risorse sono destinate a iniziative di formazione per i lavoratori con trattamenti di sostegno in deroga - Cassa integrati e in mobilità)
Quota dello 0,30% del reddito lordo dei lavoratori privati	Legge n.388/00 (istituzione Fondi paritetici interprofessionali)	54 milioni (stima sul 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Lavoratori dipendenti del settore privato; - soci di cooperativa; - collaboratori a contratto; - apprendisti; - lavoratori dello spettacolo; - lavoratori beneficiari di misure a contrasto della crisi.

Nota: per la Legge n.236/93 si fa riferimento al D.D. n.829/12 che stanziava risorse relative all'annualità 2012; per la Legge n.53/00 si fa riferimento al D.L. n.108/Segr/DG/13.

Fonte: elaborazione ISFOL su dati ministeriali



Evoluzione del processo di integrazione

La Regione Emilia Romagna fin dalla fine degli anni '90 ha integrato risorse e canali pubblici finanziari differenti (comunitari, nazionali e regionali) per la promozione della formazione continua dei lavoratori e delle imprese. L'integrazione è stata perseguita per superare la frammentazione e la segmentazione delle risorse e per costruire un sistema di Formazione continua distribuito e diffuso a livello territoriale. Ciò ha anche consentito di stimolare la creazione di un'offerta con standard qualitativi omogenei di servizi formativi, declinata per target specifici. Anche negli ultimi anni vi sono state delle evoluzioni: accanto al consolidamento del sistema, è continuata la ricerca e la sperimentazione di nuove soluzioni, sempre con il coinvolgimento delle Parti sociali.

La cornice regionale complessiva all'interno della quale l'Amministrazione regionale si è mossa è costituita dalla Legge regionale n. 12 del 2003, che affronta i temi dell'apprendimento permanente e della formazione continua. In particolare:

- l'art. 40 definisce «...l'apprendimento permanente per tutta la vita quale strumento fondamentale per favorirne l'adattabilità alle trasformazioni dei saperi nella società della conoscenza, nonché per evitare l'obsolescenza delle competenze ed i rischi di emarginazione sociale»;
- l'art. 29 definisce la formazione continua «...rivolta alle persone occupate con qualsiasi forma contrattuale ed anche in forma autonoma, per l'adeguamento delle competenze richieste dai processi produttivi e organizzativi, nonché per favorire l'adattabilità del lavoratore».

Oltre alla Legge regionale, l'orientamento sull'impiego delle risorse è stato determinato, con l'aggravamento della crisi, anche dal *Patto per attraversare la crisi* dell'8 maggio 2009 e dal successivo *Patto per la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* del 1 dicembre 2011, entrambi con l'apporto fondamentale delle Parti sociali. In questo modo la formazione continua è entrata a tutti gli effetti tra le misure di sostegno per il rilancio del sistema produttivo emiliano romagnolo e per innovare le forme di *welfare* locale attraverso la combinazione di misure di politica attiva e passiva del lavoro.

Il consolidamento di alcuni strumenti

La creazione di alcuni dispositivi e strumenti di politica del lavoro, poi entrati a regime nelle politiche ordinarie regionali, sono riconducibili all'esperienza della Formazione continua individuale: ciò ha contribuito a spostare l'attenzione degli incentivi alla formazione dall'offerta alla domanda e ha rappresentato il primo ambito di sperimentazione di gestione integrata di risorse da parte della Regione. Tale strategia viene operativamente perseguita attraverso gli avvisi che la Regione e le Province regolarmente emanano¹³. In essi sono state progressivamente introdotte innovazioni legate a strumenti metodologici, tecnologici e amministrativi.

Nello specifico ciò è avvenuto mediante la promozione di:

13 È da diversi anni che le province emiliano romagnole esercitano la delega su molte linee di intervento delle politiche attive del lavoro quali per esempio la formazione continua e i servizi per l'impiego. Inoltre in questi ultimi anni è stata avviata la procedura di concertare, unitamente alle Province, la distribuzione delle risorse e stipulare accordi di programmazione triennale delle risorse.



- *cataloghi dell'offerta*. Spesso si tratta di cataloghi elettronici on-line ove vengono inserite dagli enti accreditati le rispettive offerte formative. Il primo catalogo risale al 1999¹⁴. Attualmente sono presenti una pluralità di cataloghi distinti per segmento formativo (alta formazione, apprendistato, formazione a qualifica, formazione continua). In alcuni casi, l'offerta formativa è sostenuta da misure di accompagnamento di carattere consulenziale e orientativo che talvolta possono coinvolgere anche i Servizi per l'impiego;
- il *voucher formativo*, quale contributo finanziario assegnato alla singola persona che, sulla base delle caratteristiche eleggibili dalla normativa, e in relazione a specifici canali di finanziamento, consente di accedere all'offerta di formazione permettendo l'esercizio di una scelta libera: in particolare nel caso dei lavoratori ciò può avvenire senza il necessario "accordo" con l'impresa. Tale strumento è entrato a tutti gli effetti nella programmazione regionale (art. 14 della Legge regionale n. 12/2003) e continua a svolgere un ruolo importante;
- *avvisi multi-fondo*, attraverso i quali la Regione e le Province hanno messo a bando risorse per finanziare piani formativi aziendali, settoriali e territoriali in favore delle aziende del territorio anche attraverso gli enti di formazione accreditati quali soggetti gestori delle attività. In questi ultimi anni si è giunti all'emanazione di avvisi "onnicomprensivi" dei diversi canali di finanziamento, che spesso incorporano quanto definito negli Accordi regionali con le Parti sociali relativamente alle diverse materie di intervento.

Attraverso questi strumenti l'Amministrazione regionale ha continuato ad incentivare la domanda di formazione da parte del singolo lavoratore e delle imprese, attingendo a tutti i canali finanziari disponibili: Legge n.236/93, FSE (in origine programmazione 1994/1999 e 2000/2006), per un certo periodo anche il Fondo europeo agricolo di orientamento e di garanzia (FEOGA, *Fondo europeo di orientamento e garanzia agricola*¹⁵), nonché risorse derivanti dalla Legge n.53/2000 e dalla Legge n.296/2006 (finanziaria 2007). Con l'ultima programmazione (2007/2013) la Regione è inoltre intervenuta realizzando e approvando *Il Documento unico di programmazione (Delibera dell'Assemblea legislativa n. 180 del 25 giugno 2008)* nel quale sono inserite le risorse FESR, FSE, FAS e regionali aggiuntive.

La sperimentazione avviata di recente

Le attività in integrazione tra canali finanziari hanno, dunque, interessato anche la recente programmazione regionale. Dalla seconda metà degli anni 2000 si sono, inoltre, aperti nuovi ambiti di presidio per le attività in integrazione riconducibili all'operatività dei Fondi paritetici interprofessionali

14 La fase sperimentale è stata avviata attraverso la "Progettazione ed implementazione di un catalogo elettronico regionale di offerta formativa validata per i percorsi individuali di formazione continua in attuazione alla Legge n. 236/1993, punto c" (D.G.R. n. 531/1999, Azioni di assistenza tecnica – Scheda 5.C – Fondo sociale europeo, Obiettivo 4 - Asse 1, Rif. P.A. 1999-257/Rer).

15 Nel periodo di programmazione 2007-2013 sono state stabilite importanti modifiche nella Politica agricola comune (PAC) e il fondo sopracitato viene sostituito da due distinti fondi, chiamati Fondo Europeo Agricolo di Garanzia o FEAGA, e Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale o FEASR.



nei diversi territori. A seguito dell'Accordo nazionale dell'aprile del 2007¹⁶, la Regione Emilia Romagna il 24 gennaio 2008 ha stipulato un accordo regionale con le Parti sociali al fine di rendere operativo quello nazionale.

L'Accordo regionale definisce il significato dell'integrazione. In particolare le parti firmatarie, tra le diverse iniziative, hanno costituito il "Tavolo regionale per la formazione continua" composto dai medesimi firmatari e da una rappresentanza delle amministrazioni provinciali. Il Tavolo mantiene il necessario raccordo con l'Osservatorio della formazione continua e il relativo Tavolo tecnico di coordinamento. Allo stato attuale ha validato e attivato procedure per la raccolta e condivisione delle informazioni relative alla pianificazione e programmazione formativa. In linea generale l'indirizzo regionale nelle azioni formative è stato quello di finalizzare l'integrazione in un'ottica di complementarità tra i canali finanziari, raggiungendo, per competenza, target diversificati all'interno di processi e servizi di supporto condivisi. Non a caso lo stesso piano anticrisi regionale, in ottemperanza dell'Accordo Stato-Regioni del 12 febbraio 2009, ha allargato la platea dei percettori degli ammortizzatori sociali in deroga, avviando contestualmente la fruizione di politiche attive del lavoro. In questa direzione procede anche l'Accordo 2011-2013 tra Regione e Province che richiama gli obiettivi dell'Accordo del 2008 (ossia creare un sistema integrato e complementare di formazione continua e permanente), definendo le risorse regionali, nazionali e comunitarie per l'attuazione delle politiche¹⁷. In esso Regione e Province programmano le diverse azioni di formazione interaziendale, formazione aziendale, formazione ad accesso individuale in base ad una ripartizione delle competenze.

La Regione realizza:

- gli interventi straordinari a sostegno di processi di innovazione e sviluppo dei sistemi produttivi e dei processi di qualificazione del sistema delle micro e piccole imprese;
- la programmazione e il finanziamento degli interventi di politica attiva del lavoro per attraversare la crisi;
- le azioni sperimentali o a valenza regionale a sostegno della qualità, regolarità, stabilità, sicurezza del lavoro.

Mentre alle Province compete:

- la formazione per la qualificazione, riqualificazione dei lavoratori con particolare attenzione agli over 45, ai lavoratori con basse professionalità, ai lavoratori con contratti non stabili;
- la formazione di imprenditori e neo imprenditori;
- la formazione per l'accompagnamento dei processi di innovazione e di adeguamento ai cambiamenti dei sistemi economici e produttivi e delle imprese;
- i servizi di ricollocamento nel mercato del lavoro di persone espulse o in procinto di essere espulse a seguito di crisi e ristrutturazioni aziendali;

16 Si veda per il dettaglio l'Introduzione e il par. 1.1 della presente pubblicazione.

17 Le azioni sono finanziate e programmate con risorse comunitarie, nazionali e regionali, sulla base di quanto delineato nelle *Linee di programmazione e indirizzi per il sistema formativo e per il lavoro 2011/2013* (Delibera dell'Assemblea Legislativa n.38 del 29 marzo 2011) e nell'*Accordo fra Regione e Province dell'Emilia Romagna per il coordinamento della programmazione 2011/2013 per il sistema formativo e per il lavoro* (D.G.R. n. 532 del 18/04/2011 e successive integrazioni).

- interventi territoriali per la qualità, la regolarità, la sicurezza sul lavoro.

Sempre in continuità con l'Accordo del 2008, sono state siglate una serie di intese di natura operativa con i Fondi paritetici interprofessionali. In particolare con il Fondo For.Te nel 2010, nel 2012 con Fondo Fon.Ter, Fondoprofessionisti, Fondir e nel 2013 con Fondo Artigianato Formazione mentre sul finire del 2013 inizi 2014 la Regione sta lavorando ad una intesa con Fondo Servizi Pubblici Industriali. Il Tavolo regionale per la Formazione Continua è stato convocato nel marzo 2012 e in seguito (aprile 2012) è stata lanciata la sperimentazione attraverso il Piano Giovani regionale (Delibera di Giunta Regionale n. 413 del 10 aprile 2012). Nel Piano viene previsto l'*Invito a presentare operazioni per la formazione degli imprenditori complementare/integrativa alla formazione finanziata dai Fondi interprofessionali* (allegato 3 alla stessa delibera) sul quale sono state stanziare risorse per 200 mila euro. La Regione, in questo ambito, ha inteso sperimentare una modalità per la strutturazione di un'offerta formativa regionale che valorizzi le specificità delle diverse fonti di finanziamento regionali, nazionali e comunitarie e dei Fondi interprofessionali in un'ottica di complementarità. L'eleggibilità delle proposte di finanziamento sono determinate dalla stipula di accordi di collaborazione tra Regione e quei Fondi interprofessionali a cui aderiscono le aziende beneficiarie della formazione. In particolare la Regione si impegna a finanziare, attraverso risorse FSE, iniziative di formazione rivolte a imprenditori che hanno una palese natura di coerenza e complementarità, sia nei contenuti che negli obiettivi formativi attesi, con il piano formativo rivolto ai dipendenti e finanziato dal Fondo interprofessionale per le medesime imprese. A tal proposito l'invito regionale esplicita che «all'atto della presentazione della candidatura dovrà essere allegata la documentazione attestante l'approvazione del Piano formativo a valere sui Fondi interprofessionali nonché la documentazione necessaria a valutare la coerenza/complementarità degli interventi formativi». L'importo massimo finanziabile per ciascuna proposta di piano formativo è di 50.000 euro e allo stesso tempo non superiore al 25% dell'importo delle azioni formative finanziate dal Fondo interprofessionale per i dipendenti dell'azienda. A novembre 2012 sono stati approvati 5 piani formativi composti da una serie di progetti (D.G.R. n. 1725/2012) rivolti a figure imprenditoriali, strettamente collegati ai piani formativi finanziati per i dipendenti dal Fondo For.Te e Fondo Fon.Ter, i primi Fondi a siglare accordi con la regione.

Oltre a quest'ultimo Invito, nell'ambito delle iniziative di integrazione, va annoverata una misura specifica per le aree colpite dal sisma nel maggio 2012 (D.G.R. n. 1933/12 azione 2) *Sportello aperto per il finanziamento della formazione degli imprenditori in integrazione alla formazione finanziata dai Fondi interprofessionali su avvisi specifici e mirati alle aree colpite dal sisma*. Anche per questa iniziativa, finanziata dal Fondo sociale europeo¹⁸, la Regione ha inteso sperimentare la medesima modalità di costruzione dell'offerta formativa in un'ottica di complementarità, ma ad oggi (primi 4 mesi del 2014) non è pervenuta alcuna proposta.

18 Oltre al contributo regionale FSE, con la Commissione Europea è stato concordato lo stanziamento di un "contributo di solidarietà" derivante da risorse FSE delle regioni del Centro-Nord per cui la quota di competenza netta della Regione Emilia Romagna è pari a euro 40.714.085. La prima procedura di evidenza pubblica di utilizzo di queste risorse è costituita dalla D.G.R. n. 1933 del 10/12/2012.



Tornando al processo di integrazione nel suo complesso occorre porre l'attenzione su alcuni temi salienti del percorso che la Regione Emilia Romagna ha intrapreso:

- l'integrazione tra i sistemi informativi per la programmazione delle risorse;
- le caratteristiche degli accordi bilaterali che la Regione ha siglato con i Fondi interprofessionali;
- le prime evidenze sui piani formativi finanziati attraverso la sperimentazione.

L'integrazione tra sistemi informativi che presentano finalità, territori di copertura, procedure e micro dati differenti costituisce un ambito di lavoro dell'integrazione, a nostro modo di vedere, non più rinviabile. Nonostante i diversi attori abbiano fatto passi avanti in questa direzione tale attività è strategica per avere informazioni precise su come impattano i diversi canali finanziari, ma soprattutto per coordinarne gli strumenti attuativi, anche in relazione al *benchmark* comunitario che, come noto, è costituito dal livello di partecipazione, nelle 4 settimane precedenti l'intervista, alle attività di istruzione e formazione da parte della popolazione adulta (25-64 anni). Le fonti informative di cui la Regione può usufruire sono molteplici, seppure spesso frammentate per segmenti di osservazione e in alcuni casi sovrapposte. I sistemi informativi della Regione Emilia Romagna e dei Fondi interprofessionali consegnano rispettivamente il numero complessivo delle persone ipotizzate, coinvolte e che hanno formalmente concluso le attività formative nell'anno solare e nel caso dei Fondi il numero dei lavoratori preventivati e che hanno concluso le attività per semestre a livello nazionale. Unioncamere, attraverso il progetto Excelsior, riporta il dato su un campione di unità locali del settore privato rappresentativo per le diverse province italiane (quindi non singole imprese). L'Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa (Indire) per conto del MIUR raccoglie le informazioni su coloro che hanno seguito o recuperato titoli di studio legati al primo o al secondo ciclo del sistema di istruzione italiano: sia perché per una serie di concause non sono stati portati a compimento in gioventù, sia perché talvolta agli immigrati non vengono riconosciuti i titoli di studio dei paesi di origine, e/o perché gli stessi necessitano di percorsi di alfabetizzazione linguistica funzionale alla permanenza in Italia. Su questi ambiti allo stato attuale non è sempre consentita la tracciabilità delle persone e delle aziende (codice fiscale e/o partita IVA) tra le diverse misure formative e tra le rispettive banche dati. Per cui le aziende e le persone che nello stesso anno fanno uso di più canali finanziari, vengono conteggiate più volte nei diversi sistemi informativi sotto forma di singole partecipazioni, sovrastimando, nei fatti, il livello di utilizzo della formazione finanziata.

Come già accennato in precedenza, in continuità con l'Accordo regionale del 2008, sono state siglate delle intese operative con alcuni Fondi interprofessionali. In tutti gli accordi siglati le finalità generali perseguite dalla Regione riguardano: l'ampliamento dell'offerta di opportunità formative; la messa in sinergia delle diverse fonti di finanziamento; il riconoscimento alla formazione continua quale leva strategica per migliorare la competitività e sostenere l'innovazione. La logica dell'integrazione perseguita dalla Regione Emilia Romagna con i Fondi interprofessionali è basata sulla complementarità tra i diversi canali finanziari che indirizzano le risorse in favore di specifici target di beneficiari. Ai Fondi interprofessionali non è consentito finanziare la formazione ai titolari di azienda, cioè a quelle figure professionali assimilabili agli imprenditori e non contrattualizzate come lavoratori dipendenti. Al contrario la programmazione regionale del FSE consente la formazione per gli imprenditori, i lavoratori

autonomi e per le figure non subordinate. Già attraverso la lettura dei diversi accordi siglati (cfr. tavola 4) si delineano elementi di una *governance in apprendimento* rilevati dall'evoluzione della collaborazione a livello tecnico-operativo e che sembrano costruire un significato più ampio dell'integrazione per complementarità tra beneficiari eleggibili. Nei primi accordi si riteneva possibile perseguire la valorizzazione di interventi unitari anche mediante azioni formative contestuali, con fruizione congiunta. Negli ultimi accordi non si abbandona la possibilità che vengano finanziate architetture di piani formativi congiunti, ma si rimanda ad una maggiore flessibilità degli interventi. Tale evoluzione è legata alle caratteristiche molto differenti dei diversi beneficiari: lavoratori dipendenti *versus* imprenditori e lavoratori autonomi. I primi maggiormente incardinati all'interno di CCNL e con una flessibilità regolata; i secondi invece operano con gradi di libertà decisamente più ampi e maggiore flessibilità. In tutti gli accordi viene sottolineato il rispetto dell'autonomia, delle rispettive regole e procedure seguite dalla Regione e dai Fondi per la messa a disposizione delle differenti risorse finanziarie. Allo stesso tempo vi è una particolare apertura funzionale da parte dei Fondi alla progettazione formativa per "unità di competenze", metodologia adottata da diversi anni nel sistema regionale della formazione professionale quale sistema utile alla composizione delle qualifiche professionali per unità di competenze e quindi funzionale affinché si possano adottare sistemi di trasparenza per il riconoscimento cumulabile delle abilità e delle conoscenze acquisite dalla persona con la formazione. Infatti, in tutti gli accordi vi è la possibilità di avviare le procedure della formalizzazione e certificazione delle competenze attraverso il sistema regionale, la condizione per avviare tali procedure è che i piani formativi vengano progettati per unità di competenze e per figure professionali. Quello del riconoscimento degli apprendimenti costituisce oggi (L. n. 92/12), più di prima, un diritto esigibile del lavoratore che si esplicita attraverso la costruzione e applicazione di procedure e strumentazione tecnica. Su questo tema si rimanda al par. 1.3.1, a seguire, in cui si riassumono le fasi del processo che hanno condotto all'accordo in materia tra Regione e Fondo Artigianato Formazione.

Tavola 4 - Quadro sinottico degli accordi siglati tra Regione Emilia Romagna e Fondi interprofessionali (2010-13)

Accordi siglati Data firma	D.G.R. di approvazione	Destinatari	Note
Fondo Artigianato Formazione - Luglio 2013	D.G.R. n. 632 del 21/05/2013	Lavoratori dipendenti, (anche apprendisti) autonomi, imprenditori e coadiuvanti delle imprese artigiane	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione procedure di ciascun canale finanziario; - condivisione dati monitoraggio dei piani formativi; - valutazione congiunta sugli esiti conseguiti; - sperimentazione "formalizzazione da esperienza" (Sistema regionale SRFC) su competenze acquisite dall'apprendista in contesto aziendale (50 percorsi individuali)

segue



Tavola 4 segue

Accordi siglati Data firma	D.G.R. di approvazione	Destinatari	Note
Fondir Novembre 2012	D.G.R. n. 1526 del 23/10/2012	Lavoratori dipendenti, dirigenti, imprenditori e lavoratori con funzioni direttive che affiancano il titolare nella conduzione dell'azienda (lavoratori autonomi).	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione procedure (programmazione e gestione) di ciascun canale finanziario; - condivisione dati monitoraggio dei piani formativi; - valutazione congiunta sugli esiti conseguiti; - figure manageriali delle PMI regionali (settore terziario) spesso inquadrate come consulenti e lavoratori autonomi.
Fondoprofessioni Settembre 2012	D.G.R. n. 1106 del 30/07/2012	Lavoratori dipendenti, autonomi e titolari degli studi professionali di architettura, commercialisti, avvocati, ingegneri, notai, esperti contabili, consulenti del lavoro, medici, geometri, dentisti, periti industriali, veterinari, revisori contabili, ecc.	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione procedure (programmazione e gestione) di ciascun canale finanziario; - condivisione dati monitoraggio dei piani formativi; - valutazione congiunta sugli esiti conseguiti; - Studi professionali.
Fon.Ter Febbraio 2012	D.G.R. n. 215 del 27/02/2012	Lavoratori dipendenti, autonomi e imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione procedure (programmazione e gestione) di ciascun canale finanziario; - condivisione dati monitoraggio dei piani formativi; - valutazione congiunta sugli esiti conseguiti; - settore terziario e in particolare turistico.
For.Te Dicembre 2010	D.G.R. n. 1957 del 13/12/2010	Lavoratori dipendenti, autonomi e imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> - Applicazione procedure (programmazione e gestione) di ciascun canale finanziario; - condivisione dati monitoraggio dei piani formativi; - valutazione congiunta sugli esiti conseguiti; - settore terziario.

Fonte: elaborazione ISFOL su dati Regione Emilia Romagna (<http://formazionelavoro.regione.emilia-romagna.it/>)

1.3.1 La sperimentazione del Sistema regionale di formalizzazione e certificazione delle competenze

Come già descritto in precedenza, l'esame degli accordi siglati dal 2010 ad oggi dalla Regione Emilia Romagna con i Fondi interprofessionali ha messo in evidenza una *governance in apprendimento*, che attribuisce un significato più ampio all'integrazione basata sulla complementarietà delle azioni e delle competenze di soggetti diversi. Un ambito di integrazione potenzialmente interessante è costituito dalla "condivisione" del sistema di trasparenza e riconoscimento degli apprendimenti.

L'evoluzione della normativa nazionale sembra sostenere tale prospettiva in quanto la Legge n.92/12 all'art. 4 (commi 64-68) ridefinisce il sistema pubblico di certificazione delle competenze e delle diverse

declinazioni dell'apprendimento permanente in un'ottica integrata dei sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro. Per cui si garantisce al singolo cittadino la trasparenza e il riconoscimento degli apprendimenti acquisiti nei contesti formali, non formali e informali, in coerenza con gli indirizzi dell'Unione Europea.

Su questa materia la Regione Emilia Romagna già nell'aprile 2006¹⁹ aveva anticipato il legislatore nazionale e si era adeguata agli indirizzi europei attraverso la definizione del processo di formalizzazione e/o certificazione per persone provenienti da un percorso formativo o da esperienza lavorativa (Sistema regionale di formalizzazione e certificazione delle competenze - SRFC). Il sistema permette di accertare gli apprendimenti, abilità acquisite dalle persone attraverso evidenze (documenti, autocertificazioni, ecc.) e tramite esame. Come descritto in precedenza gli *output* del sistema sono la qualifica, il certificato di competenze e la scheda conoscenze/capacità per cui le agenzie formative possono, su approvazione da parte della Regione, far intervenire quelle figure professionali deputate alla formalizzazione/certificazione:

- il responsabile della formalizzazione e certificazione delle competenze;
- l'esperto di processi valutativi;
- l'esperto di area professionale/qualifica.

Le prime due figure sono interne alle Agenzie formative accreditate e autorizzate all'erogazione del servizio di formalizzazione e certificazione²⁰. Mentre la prima presidia la procedura e l'organizzazione del processo di erogazione del servizio, la seconda, l'esperto di processi valutativi, è il referente tecnico-metodologico. L'esperto di area professionale/qualifica è il tecnico/specialista proveniente dal mondo del lavoro e partecipa all'accertamento tramite evidenze e esame. In particolare l'esperto d'area professionale/qualifica e l'esperto di processi valutativi costituiscono le commissioni d'esame che certificano le competenze non solo in esito a percorsi di formazione (*formal*), ma anche quelle acquisite attraverso l'esperienza lavorativa (*no formal*) e personale (*informal*).

In tutti gli accordi siglati dalla Regione Emilia Romagna con i Fondi interprofessionali si sottolinea la disponibilità da parte dei Fondi alla progettazione formativa per *unità di competenze* quale sistema utile alla composizione delle qualifiche professionali e per il riconoscimento cumulabile delle abilità e delle conoscenze acquisite dalla persona attraverso la formazione. Si tratta del sistema utilizzato dalle Agenzie formative accreditate da parte della Regione.

In particolare è attraverso l'accordo con Fondo Artigianato Formazione, siglato nel luglio 2013, che si apre operativamente questo ulteriore ambito di integrazione per complementarietà. Infatti si è avviata la sperimentazione di interventi di formazione continua sui quali applicare la formalizzazione delle competenze (e laddove possibile anche alla certificazione) in settori/ambiti di interesse condivisi dalla Regione e dal Fondo. L'Accordo con il Fondo è stato favorito anche in virtù delle caratteristiche delle aziende aderenti, in prevalenza di ridotte dimensioni e soprattutto del comparto artigianato; tale

19 Con D.G.R. n. 530/06 (integrata e modificata con la D.G.R. n.739/2013).

20 Con la D.G.R. n. 70/2014 è stata aperta la possibilità di candidarsi da parte di docenti e presidi degli istituti professionali che hanno aderito in sussidiarietà alla programmazione di percorsi di Istruzione e formazione professionale di cui alla Legge regionale n. 5/2011.



contesto produttivo è più vicino al sistema codificato dalle qualifiche regionali. Nell'accordo viene riconosciuto dal Fondo uno specifico contributo per ogni attività formativa nel caso in cui si realizzi la formalizzazione delle competenze secondo i dispositivi regionali previsti in materia. È il Fondo stesso che auspica che la propria offerta formativa sul territorio regionale sia riconducibile al Sistema Regionale delle Qualifiche e organizzata per *unità formative* riferibili a competenze certificabili. Per procedere è stato costituito un gruppo di lavoro tra Regione Emilia Romagna, Fondo Artigianato Formazione (Fondartigianato) e l'Articolazione regionale del Fondo al fine di accompagnare operativamente la sperimentazione della formalizzazione delle competenze.

Sul piano operativo Fondartigianato, a valere sull'invito 1-2012, prevedeva la presentazione di Progetti Quadro per la realizzazione di piani formativi rivolti a lavoratori occupati nelle imprese beneficiarie con contratto di apprendistato, di collaborazione a progetto, a tempo determinato o altre tipologie di inserimento lavorativo non a tempo indeterminato e a lavoratori in stato di mobilità. I Progetti quadro sono degli accordi per la programmazione formativa, concordati tra le Parti sociali regionali, che individuano gli indirizzi e i contenuti formativi tecnico specialistici e/o professionalizzanti che vanno sviluppati con le conseguenti iniziative formative. Ciascun Progetto quadro prevede la realizzazione di una o più azioni formative espressamente professionalizzanti, attraverso lo strumento del *voucher* formativo²¹ e riconducibili ai sistemi delle qualifiche Regionali/Europee e quindi alle procedure di certificazione delle competenze.

In particolare un Progetto quadro, presentato dal Raggruppamento temporaneo di imprese FABER (RTI – mandataria Ecipar), si rivolge specificamente a tre categorie di destinatari:

- a. Gruppo apprendistato - Si tratta di attività formative individualizzate/personalizzate e realizzate in aziende iscritte al Fondo interprofessionale e rivolte a circa 234 apprendisti;
- b. Gruppo nuova occupazione (lavoratori in mobilità) - Vengono realizzati percorsi formativi individualizzati/personalizzati rivolti a circa 250 lavoratori in stato di mobilità, provenienti da aziende aderenti al Fondo e per i quali è stata individuata la ricollocazione in una nuova azienda. Si tratta quindi di percorsi di riqualificazione delle competenze;
- c. Gruppo occupazione stabile (formazione continua) - Anche in questo caso si realizzano azioni formative individualizzate/personalizzate in aziende aderenti al Fondo e rivolte a circa 250 lavoratori (contratti di collaborazione a progetto, tempo determinato, altre tipologie di contratto non a tempo indeterminato) con priorità ai giovani fino a 29 anni e alle donne.

La Regione Emilia Romagna²² ha autorizzato gli enti accreditati della RTI FABER ad erogare il servizio del SRFC secondo le modalità previste dalla D.G.R. n. 739/2013, per cui sono state formalizzate tre operazioni specifiche all'interno del Sistema informativo della formazione (SIFER)²³. Si tratta di operazioni riconosciute ed autorizzate dalla Regione Emilia Romagna, finanziate dal Fondo interprofessionale e le evidenze funzionali alla formalizzazione (e laddove possibile alla certificazione)

21 Sono previste tre tipologie di *voucher* distinguibili in base alla finalità: 1. nuova occupazione, 2. occupazione stabile e 3. sviluppo e competitività.

22 Con Determinazione Dirigenziale n. 3358 del 14/03/2014.

23 Rif.Pa 2013-2724/Rer "Gruppo apprendistato"; Rif.Pa 2013-2725/Rer "Gruppo nuova occupazione" - mobilità; Rif.Pa 2013-2726/Rer "Gruppo occupazione stabile" - FC".

possono essere prodotte dai lavoratori coinvolti nei diversi contesti di apprendimento (contesto in situazione lavorativa e/o contesto formativo). L'attività si concluderà entro il 31 dicembre 2014.

Allo stato attuale si possono descrivere alcuni aspetti della sperimentazione SRFC relativi al gruppo degli apprendisti²⁴. Per quanto concerne i settori produttivi delle aziende troviamo una maggioranza relativa del settore metalmeccanico (42), dell'impiantistica (29), della meccanica (29). Seguono i settori legati prevalentemente ai servizi come acconciatura/estetica (27), commercio (22), produzione e lavorazione alimentare (12), trasporti (10), informatica (9), ristorazione (9). La sperimentazione del Sistema regionale di formalizzazione e certificazione delle competenze a giugno 2014 ha coinvolto 50 dei 234 apprendisti. In questa sperimentazione è stata esperita la procedura per la formalizzazione della Scheda capacità e conoscenze (SCC) che compongono le unità di competenze di riferimento per l'ottenimento della qualifica.

Gli *step* successivi riguardano l'ottenimento dei due documenti in cui si certificano le capacità e le conoscenze corrispondenti ad una o più UC (Unità di competenza), per poi giungere alla certificazione delle capacità e delle conoscenze corrispondenti ad una qualifica (CQ). Questi ultimi due documenti vengono rilasciati in seguito al superamento di esame. Per quanto concerne la sperimentazione con il rilascio della SCC si chiude il percorso. Per completare la formalizzazione e/o la certificazione è necessario che tali apprendisti vengano inseriti in altri percorsi formativi non necessariamente finanziati dal Fondo.

I 50 apprendisti che stanno sperimentando la formalizzazione della scheda capacità e conoscenze (SCC) si integrano con i percorsi per l'ottenimento delle seguenti qualifiche regionali:

- operatore amministrativo segretariale (17 apprendisti);
- operatore alle cure estetiche (6 apprendisti);
- operatore di magazzino merci (6 apprendisti);
- acconciatore (4 apprendisti);
- montatore meccanico di sistemi (3 apprendisti);
- impianti termo-idraulici (3 apprendisti);
- costruttore di carpenteria metallica (2 apprendisti);
- operatore della produzione di pasticceria (1 apprendisti);
- operatore impianti elettrici (2 apprendisti);
- operatore meccanico di sistemi (2 apprendisti);
- operatore sistemi elettrico-elettronici (2 apprendisti);
- operatore meccanico (1 apprendisti).

1.4 La fruizione della formazione continua in Emilia Romagna

Il presente paragrafo presenta un primo tentativo sperimentale di confrontare e "contabilizzare" le diverse fonti informative che riguardano le attività di formazione finanziata inerenti uno stesso ambito

24 In questi ultimi anni il contratto di apprendistato ha subito una serie di modifiche normative che hanno impattato sulle regole che ciascuna Regione e Provincia autonoma aveva adottato: ultima è l'entrata in vigore della L. n.78/2014 che modifica le modalità di formulazione del piano formativo individuale dell'apprendista.



regionale, in un arco temporale specifico. È infatti noto che la frammentazione delle competenze sulla FC, oltre ai problemi inerenti la programmazione e l'operatività delle attività, coinvolge anche direttamente la produzione di dati di sistema, necessari sia ad una co-programmazione tra soggetti competenti, sia ad una più puntuale valutazione degli impatti delle *policy* di formazione.

Come si vedrà, oltre alle consuete banche dati di tipo campionario istituzionale (ISTAT e Camere di commercio – Sistema Excelsior), ci si avvale anche di quelle regionali per le filiere di formazione FSE e leggi nazionali, nonché delle banche dati INPS e Nexus (Ministero del lavoro) per le adesioni e le attività dei fondi paritetici interprofessionali.

Le adesioni ai Fondi paritetici interprofessionali in Emilia Romagna

A poco più di dieci anni dalla loro nascita, l'adesione delle aziende ai Fondi paritetici interprofessionali continua a crescere su tutto il territorio nazionale. Ciò è dovuto anche alle nuove norme che hanno allargato la platea di coloro che sono tenuti a versare lo 0,30%, parte dell'assicurazione contro la disoccupazione involontaria all'INPS, a iniziare dai lavoratori dipendenti del settore agricolo e successivamente agli apprendisti e ai collaboratori a progetto²⁵.

Inoltre la Legge n. 92/2012 di riforma del mercato del lavoro, come già evidenziato nel par. 1.1, ha introdotto numerose novità normative che stanno impattando sulle prassi strategiche e operative dei Fondi interprofessionali. In particolare lo 0,30% è confluito nell'Assicurazione sociale per l'impiego (ASpI) che ha un ambito di applicazione più ampio rispetto alla precedente assicurazione contro la disoccupazione involontaria.

Il periodo di crisi economica non sembra limitare la percezione positiva delle aziende sulle opportunità fornite dalla formazione finanziata da parte dei Fondi interprofessionali. Rispetto a novembre 2012²⁶ vi è stata una nuova e più sostenuta variazione positiva nelle adesioni da parte delle aziende di +13%²⁷ (+79.191 adesioni) che corrisponde ad un aumento dei dipendenti di +8% (+718.277 dipendenti)²⁸. A livello nazionale hanno aderito ai Fondi interprofessionali 866.786 imprese (ovvero matricole INPS) che raccolgono un bacino di 9.072.817 lavoratori dipendenti. Gli incrementi che si continuano a registrare possono essere determinati anche dalla progressiva riduzione da parte delle aziende degli investimenti privati in formazione, dallo spostamento delle risorse pubbliche regionali per contrastare la crisi (per i percettori degli Ammortizzatori sociali in deroga) e quindi dalla maggiore appetibilità dei sostegni finanziari dei Fondi paritetici. Aspetti che, nel complesso, lascerebbero presupporre un progressivo cambiamento di paradigma nella percezione della formazione da semplice costo o obbligo normativo a misura anticiclica.

25 Quest'ultimo allargamento era stato anticipato nella finanziaria per il 2011 in forma provvisoria e confermato in maniera permanente con l'art. 10 della Legge n. 148 del 14 settembre 2011.

26 I dati sulle adesioni provengono da elaborazioni ISFOL su dati INPS.

27 Rispetto al 2011, lo scorso anno l'aumento è stato di +3,5% cioè 25.967 aziende.

28 Rispetto al 2011, l'aumento è stato di +6,5% cioè 509.239 lavoratori. Per il 2012 è possibile fare dei raffronti con il 2011 in quanto ai fini dell'elaborazione puntuale delle imprese e dei relativi dipendenti sono state considerate le aziende aderenti al netto delle sole realtà registrate dall'INPS come cessate definitivamente e dal 2011 l'INPS fornisce unicamente il numero dei dipendenti per i quali le imprese versano effettivamente il contributo dello 0,30%. Negli anni precedenti vi erano imprese aderenti senza obbligo di contribuzione.



Rispetto ai primi anni di operatività dei Fondi, in cui le due aree settentrionali (Nord-Ovest e Nord-Est) raccoglievano oltre 7 adesioni su 10, la geografia delle adesioni si avvicina sempre più alla distribuzione dell'universo delle imprese sul territorio.

Rispetto al 2012, infatti, aumenta, seppure lievemente, il peso del Sud e delle Isole (27,1% rispetto al 26,7% del 2012) e del Centro (da 17,3% a 17,7%) con conseguente diminuzione delle due aree del Nord, specie il Nord-Est che da tempo ha raggiunto quote di adesione difficilmente superabili: in un anno il peso delle adesioni in questa area diminuisce dal 28,5% al 27,6% perdendo, seppur di poco, il "primato" a favore del Nord-Ovest. Dal punto di vista dei valori assoluti delle aziende aderenti ai Fondi 4 regioni del Nord – Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Piemonte – rappresentano il 47,5% delle aziende aderenti a fronte del 22% delle 4 regioni convergenza, Campania, Puglia, Calabria e Sicilia.

Nelle due figure seguenti si riportano le adesioni e i rispettivi lavoratori ripartiti per regione. Come si può notare l'Emilia Romagna è la terza regione per numero di adesioni di aziende attive con dipendenti subito dopo la Lombardia e il Veneto; seconda invece dopo il Trentino Alto Adige per percentuale di copertura delle adesioni rispetto al numero complessivo di aziende attive con dipendenti.

Inoltre è necessario considerare che la tendenza costante all'aumento delle adesioni da parte delle imprese sembra avere una portata maggiore anche per la riduzione del numero complessivo delle aziende attive con dipendenti. Nel 2010, rispetto al 2008, secondo l'archivio ASIA dell'ISTAT, vi è stata una riduzione nel numero di aziende attive con almeno un dipendente di -2,5% in tutta Italia, da 1.305.205 imprese nel 2008 si è passati a 1.272.474 nel 2010. In Emilia Romagna la flessione è stata più marcata passando dalle 108.158 aziende nel 2008 alle 103.673 del 2010, con una riduzione percentuale quasi doppia rispetto al dato nazionale (-4,1%).

La flessione delle imprese non riguarda solo quelle con dipendenti ma coinvolge il numero totale delle imprese attive sia a livello nazionale sia regionale: dal primo trimestre del 2009, le imprese sono costantemente diminuite fino al primo trimestre 2012, registrando una diminuzione rispettivamente dell'1,3% per l'Emilia Romagna e dello 0,8% per l'Italia: nel settore agricolo, in particolare, si è verificata una contrazione del numero di imprese attive pari al 6,8% (Italia) e 7,2% (Emilia Romagna); nella manifattura la flessione è più forte in regione (-4,6%) a fronte del dato nazionale (-4,2%). La differenza tra livello nazionale e regionale è ancora più marcata nel settore delle costruzioni -3,5% a livello regionale contro il dato nazionale di -0,9%. L'aumento delle imprese attive si è registrato nel commercio con le medesime dimensioni percentuali tra i due comparti territoriali (+1,3% circa) e in misura più modesta nei servizi: +2,7% in Regione contro +4,3% a livello nazionale.



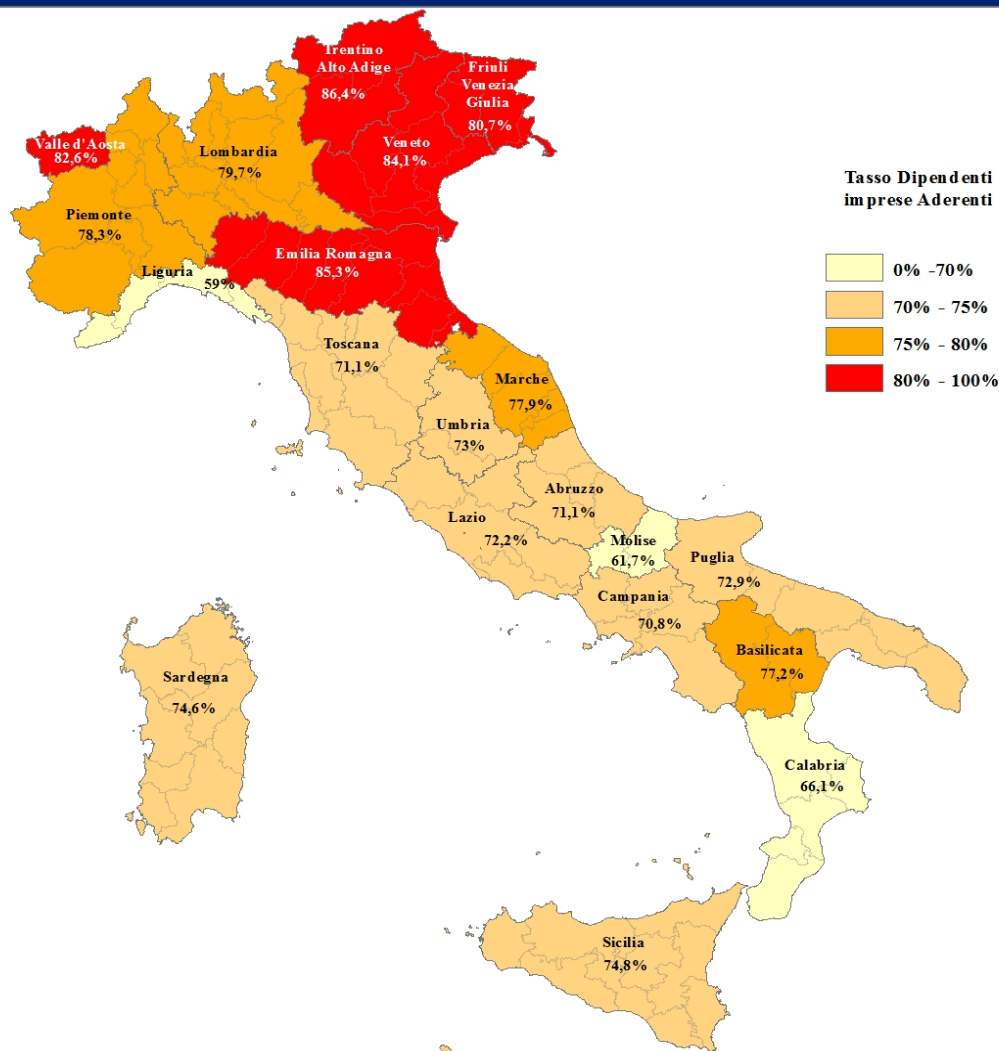
Percentuale di imprese aderenti ai Fondi sul totale imprese attive con dipendenti (per regione)



Regioni	Imprese aderenti	Tasso
Piemonte	58.531	65,5%
Valle d'Aosta	2.390	71,5%
Lombardia	157.143	67,6%
Trentino Alto Adige	27.649	99,6%
Veneto	97.758	82,2%
Friuli Venezia Giulia	19.484	73,5%
Liguria	15.318	42,3%
Emilia Romagna	88.211	85,1%
Toscana	51.474	54,5%
Umbria	12.284	59,1%
Marche	26.046	67,2%
Lazio	46.116	40,1%
Abruzzo	14.070	49,7%
Molise	3.401	58,6%
Campania	62.132	65,4%
Puglia	54.094	70,4%
Basilicata	7.179	71,6%
Calabria	18.468	61,7%
Sicilia	58.795	68,9%
Sardegna	24.889	73,6%



Percentuale di dipendenti delle imprese aderenti ai Fondi sul totale dipendenti del settore privato (per regione)



Regioni	Dipendenti imprese aderenti	Tasso
Piemonte	740.699	78,3%
Valle d'Aosta	18.136	82,6%
Lombardia	2.288.488	79,7%
Trentino Alto Adige	208.016	86,4%
Veneto	962.546	84,1%
Friuli Venezia Giulia	202.968	80,7%
Liguria	160.448	59,0%
Emilia Romagna	944.459	85,3%
Toscana	504.042	71,1%
Umbria	116.478	73,0%
Marche	237.118	77,9%
Lazio	1.009.918	72,2%
Abruzzo	145.100	71,1%
Molise	19.294	61,7%
Campania	446.945	70,8%
Puglia	320.144	72,9%
Basilicata	48.546	77,2%
Calabria	102.050	66,1%
Sicilia	348.248	74,8%
Sardegna	146.664	74,6%



Per quanto riguarda i territori provinciali la contrazione maggiore nel numero di imprese si registra in provincia di Reggio Emilia, Ferrara e Ravenna; mentre in provincia di Bologna si ha una flessione più contenuta, al contrario nel territorio riminese si registra un aumento di imprese attive, probabilmente per effetto dei nuovi comuni transitati alla Regione Emilia Romagna dalla provincia di Pesaro e Urbino nel 2010²⁹. Rispetto a tale andamento del mercato, le aziende emiliano-romagnole aderenti ai Fondi aumentano costantemente, passando dalle 63.467 unità corrispondente al 58,5% del 2008 fino alle 88.211 cioè l'85,1% nel 2013 che corrispondono ad una numerosità complessiva di dipendenti di 742.471 nel 2008 fino ai 944.459 nel 2013.

Le tabelle 5 e 6 consegnano indicazioni sulla distribuzione delle adesioni ai Fondi nei comparti provinciali. In generale si rileva un'alta copertura generalizzata su tutti i territori: quasi totale su Forlì-Cesena e Ravenna, con margini di incremento vicini al 30% in Provincia di Piacenza, Parma e Reggio Emilia.

Tabella 5 - Tasso di adesione di imprese e dipendenti ai Fondi interprofessionali negli ultimi 6 anni. Italia ed Emilia Romagna (v.a. e %)

		Italia		Emilia Romagna	
		V. a	%	V. a	%
Adesioni imprese/totale imprese private con dipendenti	2008	481.699	36,9	63.467	58,7
	2009	524.085	40,6	66.388	62,8
	2010	573.872	45,1	68.753	66,3
	2011*(1)	740.274	55,8	74.642	70,7
	2012*	766.241	60,2	78.809	76,0
Dipendenti imprese aderenti / totale dipendenti aziende private	2008	6.199.015	59,0	742.471	71,0
	2009	6.730.194	59,0	806.167	74,2
	2010	7.598.210	66,0	846.798	78,0
	2011*(1)	7.845.301	67,6	847.677	73,8
	2012	8.354.540	72,0	884.846	79,9
	2013	9.072.817	77,0	944.459	85,3

* Calcolo su Asia 2010. Per gli anni precedenti il dato è stato aggiornato ad ASIA dell'anno corrispondente. (1) L'INPS a partire da novembre 2011, fornisce unicamente il numero dei dipendenti per i quali le imprese versano effettivamente il contributo dello 0,30%: ciò implica che nella maggior parte dei casi non sono riportati i dipendenti delle imprese (circa 50.000) per le quali, pur aderendo ai Fondi, non è previsto alcun versamento per diversi motivi.

Fonte: elaborazione ISFOL su dati INPS e Ministero del lavoro e delle politiche sociali

29 Dal primo trimestre 2010 l'Emilia Romagna comprende sette nuovi comuni (Castel delci, Maiolo, Novafeltria, Pennabilli, San Leo, Sant'Agata Feltria e Talamello) che sono transitati dalla provincia di Pesaro-Urbino a quella di Rimini per questo motivo ogni confronto con il passato deve essere effettuato con la dovuta cautela.

Tabella 6 - Adesione imprese e dipendenti ai Fondi interprofessionali in Emilia Romagna distinti per ambito provinciale (anni 2008/12; v. a. e %)

	2008*		2012**	
	% adesione imprese*	% dipendenti*	% adesione imprese	%dipendenti
Bologna	65,3	68,1	80,7	93,1
Forlì Cesena	79,2	70,9	87,7	77,0
Ferrara	65,2	70,3	74,8	78,0
Modena	63,1	71,7	73,3	73,9
Piacenza	63,4	71,8	67,4	75,7
Parma	45,9	65,6	66,2	75,6
Ravenna	90,7	79,7	97,1	69,3
R. Emilia	63,5	80,0	65,4	79,5
Rimini	52,1	61,4	70,0	74,2
Totale %	64,8	71,0	76,0	79,9
Totale v.a.	63.467	742.471	78.809	884.846

* Calcoli realizzati in base all'archivio ASIA 2008.

** Calcoli realizzati in base all'archivio ASIA 2010.

Fonte: elaborazione ISFOL su dati INPS e Ministero del lavoro e delle politiche sociali

Tabella 7 - Adesione ai Fondi per Provincia e tasso di adesione (2013) su Archivio ASIA- ISTAT

Provincia	Adesioni Banca dati matricole INPS (ottobre 2013)	Imprese Archivio		Dipendenti delle imprese aderenti - Banca dati INPS (ottobre 2013)	Dipendenti	
		ASIA- ISTAT (imprese con almeno 1 dipendente)	Tasso adesione imprese		Archivio ASIA- ISTAT (imprese con almeno 1 dipendente)	Tasso adesione dipendenti
Bologna	20.928	23.278	89,9	277.660	282.155	98,4
Forlì Cesena	9.277	9.588	96,8	77.475	94.623	81,9
Ferrara	4.636	6.788	68,3	40.329	53.376	75,6
Modena	14.542	17.097	85,1	155.843	193.300	80,6
Piacenza	4.710	6.451	73,0	45.018	55.585	81,0
Parma	8.131	10.459	77,7	94.440	115.458	81,8
Ravenna	9.709	8.326	116,6	71.827	91.526	78,5
Reggio Emilia	8.206	11.542	71,1	125.519	151.547	82,8
Rimini	8.072	10.144	79,6	56.348	69.346	81,3
Totale Regione	88.211	103.673	85,1	944.459	1.106.917	85,3

Fonte: elaborazione ISFOL su dati INPS (banca dati Uniemens) e ISTAT (Banca dati ASIA)

I livelli di partecipazione di aziende e lavoratori alle attività di formazione continua

Una prima misura dell'uso della formazione da parte delle aziende e dei lavoratori scaturisce dall'analisi dei dati Eurostat relativi alle ultime due indagini europee sulla formazione delle imprese dai 10 dipendenti in su (*Continuing vocational training survey - CVTS3 e CVTS4*). Le ultime due edizioni si riferiscono ai livelli di partecipazione ad attività formative rispettivamente negli anni 2005 e 2010 da parte di imprese con almeno 10 addetti. In generale, nonostante sia quasi raddoppiata la partecipazione da parte delle aziende alle attività di formazione, passando dal 27% nel 2005 al 47% nel



2010, l'Italia continua a rimanere molto sotto la media europea (dal 49% nel 2005 al 56% nel 2010) e distante da paesi quali Germania (54% e 61%), Francia (rimane al 71%), Spagna (38% e 71%) e Regno Unito (67% e 60%). Tuttavia il nostro Paese, insieme alla Spagna, Belgio, Portogallo e Slovacchia dimostra gli incrementi più rilevanti. Per quanto concerne la percentuale di dipendenti coinvolti si registra un incremento dal 29% nel 2005 al 36% nel 2010 che avvicina significativamente il paese alla media europea (che passa dal 33% nel 2005 e al 38% nel 2010). Questo breve confronto permette di comprendere all'interno di quali tendenze e misure si muovono i parametri regionali sinteticamente sotto evidenziati.

Si tiene come riferimento temporale il 2011 per il quale sono state effettuate elaborazioni *ad hoc* per pesare e confrontare la partecipazione delle aziende e dei lavoratori alle attività di formazione continua sia finanziate dalla regione che dai Fondi interprofessionali. Nel complesso, le aziende attive presenti in Emilia Romagna, secondo i dati di Unioncamere regionali, nell'aprile 2011 erano 428.228 e gli occupati 1.967.248 (di cui 1.484.549 dipendenti pubblici e privati). Nel Rapporto di valutazione sul sistema di FC regionale (2012), si evidenzia come nel 2011 siano stati coinvolti in attività formative 24.265 persone e 5.110 imprese e tra queste hanno concluso le attività formative 24.043 persone. Nel medesimo periodo, secondo il sistema di monitoraggio del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, delle 74.642 imprese aderenti ai Fondi paritetici interprofessionali in regione, sono state coinvolte 11.156 imprese in piani approvati nel 2011 e di queste 2.522 imprese hanno concluso i piani formativi nello stesso anno.

Box 1

I piani formativi e le risorse tra programmato, approvato, avviato, impegnato e ciò che viene speso e concluso

I sistemi informativi della Regione Emilia Romagna e del Ministero del lavoro sui Fondi interprofessionali raccolgono e presentano i piani formativi in maniera non omogenea. La Regione distingue piani formativi in "approvati", "avviati" e "conclusi" mentre il sistema di monitoraggio del ministero in "conclusi" e "approvati". Questi ultimi contengono informazioni in termini di "programmazione" e ipotesi di intervento che si declinano di volta in volta presso i territori. Anche per quanto concerne la situazione finanziaria vi sono differenze importanti. La Regione, inoltre, classifica le risorse in "programmate", "impegnate" e "spese". Il concetto di impegnato poco si adatta ai Fondi interprofessionali: nei piani approvati, normalmente con atti del Consiglio di Amministrazione, sono definite le risorse che il gestore della formazione (imprese, enti di formazione, consorzi e quant'altro previsto) richiede al Fondo.

La distinzione tra piano approvato e concluso è importante in quanto si separa ciò che viene concordato presuntivamente in fase di progettazione e quanto effettivamente viene realizzato.

Nel primo caso, cioè per i piani approvati nel 2011, il dato corrisponde a 396.934 partecipazioni programmate per la Regione Emilia Romagna, mentre per i piani conclusi il dato è stimabile per un *range* di 50-55.000 lavoratori³⁰. In relazione alle caratteristiche peculiari dei due sistemi informativi

30 Per quanto riguarda i piani conclusi la stima viene effettuata sulla base di alcune caratteristiche e variabili: a) peso e distribuzione di quei piani formativi che insistono su più territori, oltre a quello emiliano romagnolo; b) un'azienda beneficiaria



quello regionale e del monitoraggio dei Fondi interprofessionali, occorre considerare alcune cautele nell'interpretazione dei dati e nel loro confronto.

In particolare:

- in relazione alle prassi di programmazione e alle caratteristiche e alla natura "inter-territoriale" dei Fondi, non è sempre possibile ricostruire il dato (soprattutto in fase di approvazione dei piani) sulle attività effettivamente realizzabili sui singoli territori regionali e/o su base provinciale. Si rammenta infatti che, tranne poche eccezioni, non vengono stabiliti *budget* su base regionale. Ciò implica che i piani possono avere natura inter-regionale senza una preventiva ripartizione di risorse: solo il processo successivo all'approvazione del piano di mediazione tra comparti, esigenze delle imprese e Parti sociali territoriali, declinata a livello di singolo progetto che compone il piano, definisce quanto spetta alla singola partecipazione di impresa. In tal senso, sia le dimensioni finanziarie che fisiche riportate nei piani (numero di partecipazioni lavoratori e di aziende) possono fare riferimento non a un singolo territorio ma a tutti quelli coinvolti. Ciò vale anche per i piani aziendali che riguardano imprese con più localizzazioni produttive in diverse regioni;
- in tali termini il riporto delle dimensioni fisiche a specifici territori, soprattutto in fase di programmazione e a livello di informazione dei piani, è stimabile e non puntuale;
- inoltre, vi possono essere aziende che hanno partecipato ad attività formative finanziate sia dai Fondi interprofessionali sia dalla Regione Emilia Romagna, per cui l'aggregazione dei dati che si propone tende complessivamente a indicare il numero effettivo di partecipazioni e a sovrastimare il numero puntuale di aziende e di lavoratori;
- si fa infine presente che a partire dalle misure di contrasto alle crisi, i Fondi interprofessionali finanziano la formazione per categorie non sempre versanti il contributo dello 0,30%, quali i lavoratori sospesi e i lavoratori disoccupati (non solo in mobilità). Tali target, oltre ai lavoratori dipendenti "tradizionali" sono spesso in sovrapposizione con quelli definiti dal FSE. Rimangono specifici di quest'ultimo strumento i lavoratori autonomi, gli imprenditori, i soci di cooperativa e i coadiuvanti familiari.

Dal punto di vista finanziario nel 2011 la Regione Emilia Romagna ha assegnato per la formazione continua un totale di 12,6 MI di euro (80% FSE Adattabilità e 20% L. n. 53/2000), mentre si stima per i Fondi paritetici interprofessionali un valore di circa 54 MI di euro (escluso il cofinanziamento privato che si aggira intorno al 30%)³¹.

può essere costituita da più unità produttive distribuite sui territori; c) il peso finanziario del piano formativo in relazione ai territori di riferimento.

31 Per il calcolo finanziario sui Fondi interprofessionali si è partiti dal valore medio dei piani a cui partecipano le imprese dell'Emilia Romagna. Gli ultimi dati sul numero di imprese che hanno partecipato ai piani approvati è del 10,3%. Inoltre il numero di dipendenti appartenenti a imprese che aderiscono ai fondi della Regione pesa negli ultimi anni per il 10% circa (nel 2013 10,4%). Per cui attraverso questo calcolo, al netto di quanto i Fondi mediamente trattengono per altre spese come gestione e propedeutiche (circa il 18%), si stima la disponibilità teorica fornita dai Fondi interprofessionali sul territorio rispetto all'ammontare complessivo assegnato a questi dall'INPS.



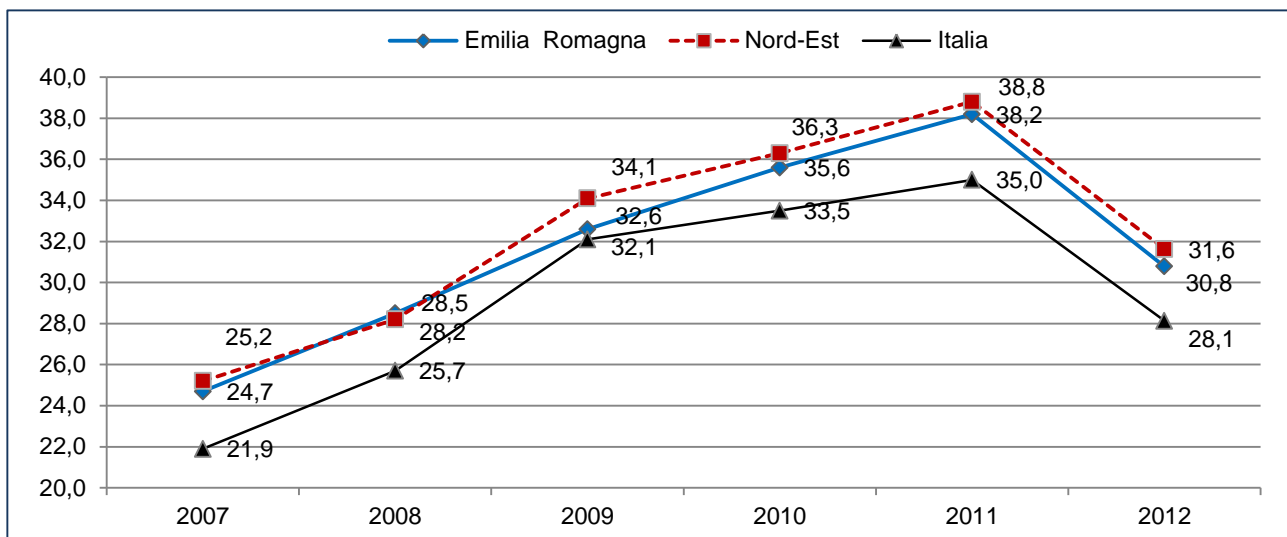
Box 2

La diversa programmazione nella gestione delle risorse finanziarie tra Regione e Fondi interprofessionali

Come noto la Regione programma le risorse di sua competenza (FSE, Legge n. 236/93, Legge n. 53/00, fondi propriamente regionali) attraverso una ripartizione territoriale suggellata da accordi di programmazione triennali con le Province. I Fondi interprofessionali non programmano le attività di formazione erogando risorse ai territori, ma direttamente alle imprese o agli organismi che gestiscono i piani. I piani finanziati dagli avvisi sono frutto di trattative decentrate in cui non viene quasi mai stabilita una quota fino a livello provinciale. In alcuni casi i fondi possono ripartire alcune risorse per specifici obiettivi, come innovazione, sicurezza e ambiente nei luoghi di lavoro, per settori economici: più volte uno stesso avviso emanato dai fondi può essere rifinanziato negli anni. Tale processo di ri-finanziamento può spingersi fino a livello di singolo piano formativo che può rappresentare una sorta di ombrello che consente una continuità di investimenti in attività di formazione per specifiche imprese, settori, territori o altri cluster.

Le imprese coinvolte nel 2011 da finanziamenti sia regionali che dei Fondi interprofessionali per la formazione continua sono circa l'1,8% delle aziende complessive (ossia il 5% delle imprese emiliano-romagnole che affermano di fare formazione³²) e i lavoratori il 5,5% degli occupati in tutta la regione³³. Rimane comunque bassa la quota di imprese (38,8% nel 2011, ma scende al 31,6% nell'anno successivo) che, nello stesso anno, affermano di realizzare percorsi di apprendimento, perlopiù con risorse proprie, inclusi quelli obbligatori (figura 1).

Figura 1 - Imprese che, internamente o esternamente, hanno effettuato corsi di formazione per il personale (valori %; anni 2007-2012)



Fonte: Unioncamere - Ministero del lavoro, Sistema Informativo Excelsior

32 Una stima delle aziende che fanno formazione in Emilia Romagna nel 2011, sulla base dei dati Unioncamere, si può avvicinare alle 160/170.000 unità.

33 Il rapporto è stato effettuato con il numero di occupati stimati dall'ISTAT per il 2011 attraverso la Rilevazione forze lavoro e per quanto concerne le aziende con il numero delle aziende attive fornito dal sistema Unioncamere per lo stesso anno.

Vi sono elementi di complementarità tra i due sistemi formativi nel raggiungimento dei target. Quello regionale coinvolge maggiormente unità produttive di dimensioni più ridotte fino a giungere alle società individuali e ai lavoratori autonomi, per cui ci si avvicina ad una media di 5 destinatari per azienda. I Fondi interprofessionali coinvolgono aziende con dipendenti, spesso di dimensioni maggiori, con una media per azienda di circa 30 lavoratori.

Tabella 8 - Le imprese e i lavoratori coinvolti in attività formative nel 2011 dalla Regione Emilia Romagna e dai Fondi interprofessionali sul territorio regionale (v. assoluti)

Imprese e lavoratori			Adesioni ai Fondi Interprofessionali		Destinatari avviati formazione finanziata dalla Regione*		Destinatari dei piani formativi conclusi e finanziati dai Fondi Interprofessionali	
Anno	N. imprese	Occupati	Imprese	Lavoratori	Imprese	Lavoratori	Imprese	Lavoratori
			aziende aderenti					
2011	428.228	1.967.248	74.642	847.677	5.110	24.265	2.522	50/55.000

* La differenza tra destinatari avviati in formazione e quelli conclusi nel 2011 non si rilevano differenze rilevanti se non di 222 unità. Per questo motivo si riportano i dati relativi agli avviati in quanto più completi anche per le aziende.

Fonte: elaborazione ISFOL su dati MLPS/INPS (banca dati UNIEMENS), Regione Emilia Romagna (RAE 2012), Unioncamere e ISTAT

Tabella 9 - Imprese che, internamente o esternamente, hanno effettuato corsi di formazione per il personale, per classe dimensionale (valori %; anni 2009/2012)

Anno	Ripartizione territoriale	Da 1-9 dip.	Da 10-49	Da 50-249	250 e oltre	Totale
2012	E. Romagna	25,6	42,2	63,1	86,9	30,8
	Nord-Est	27,1	41,0	62,6	86,9	31,6
	Italia	24,3	37,6	60,2	85,1	28,1
2011	E. Romagna	33,3	49,7	71,7	84,1	38,2
	Nord-Est	34,3	49,9	70,8	83,2	38,8
	Italia	31,1	46,4	68,9	82,0	35,0
2010	E. Romagna	30,4	47,8	70,0	86,0	35,6
	Nord-Est	31,6	46,8	70,1	84,8	36,3
	Italia	29,4	45,2	68,0	83,7	33,5
2009	E. Romagna	27,9	41,0	69,1	84,4	32,6
	Nord-Est	30,0	41,4	66,9	83,6	34,1
	Italia	28,8	39,0	64,5	83,2	32,1

Fonte: Unioncamere - Ministero del lavoro, Sistema Informativo Excelsior

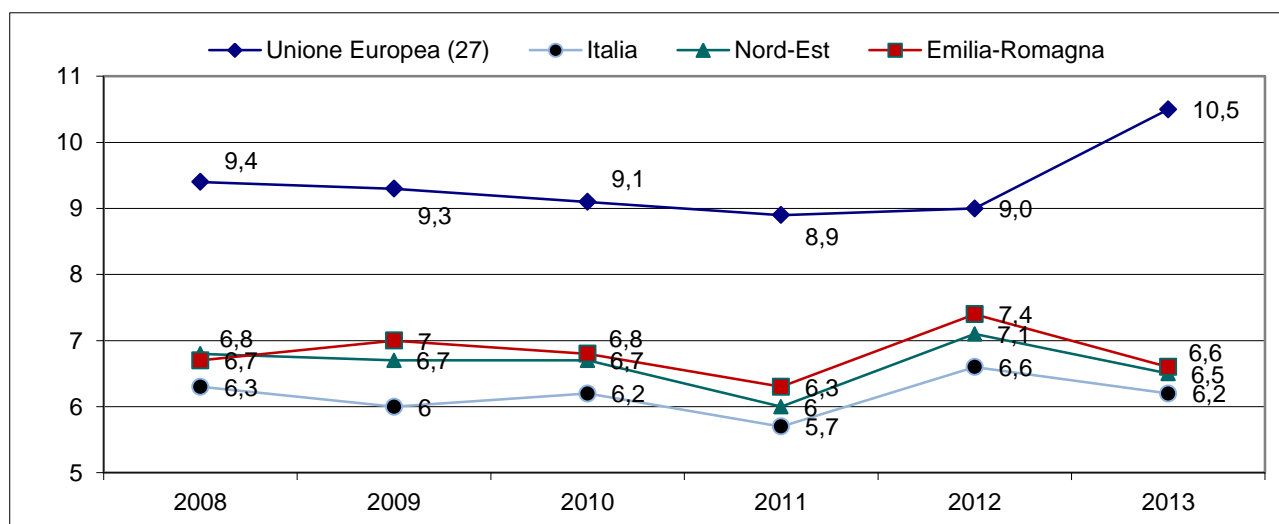
Il sistema informativo Excelsior di Unioncamere fornisce ulteriori indicazioni sulle *policy* di formazione avviate nelle unità produttive private di qualsiasi dimensione. Fino al 2011 si evidenzia un costante incremento dei livelli di partecipazione sia da parte delle aziende sia nella quota di dipendenti che hanno partecipato alla formazione. Si registra un'inversione di tendenza, con un vistoso calo dei livelli di partecipazione ad eccezione delle aziende con più di 250 dipendenti. Tale inversione di tendenza a livello regionale appare consistente (-7,4%), lievemente più alta rispetto al comparto del Nord-Est (-7,2%), ma più forte di quanto si osserva a livello nazionale (-6,9%). Non è del resto un caso che tale



dato si registra in concomitanza di una generale flessione degli investimenti da parte del sistema produttivo italiano, specie tra le micro e medie imprese.

L'analisi della fruizione della formazione degli individui si misura a partire dal livello di partecipazione ad attività di istruzione e formazione della popolazione adulta (25-64 anni), che costituisce uno degli indicatori introdotti dalla Strategia europea per l'occupazione e viene anche utilizzato per confrontare le *performance* territoriali³⁴. Con tali attività di aggiornamento si considerano quelle realizzate a fini professionali, la formazione aziendale e quelle intraprese per finalità personali. Inoltre vengono compresi i percorsi di istruzione più tradizionale sia scolastica (corsi serali finalizzata al recupero di titoli superiori), sia universitaria. La figura 2 propone i dati Eurostat, raccolti mediante la Rilevazione forze lavoro ISTAT (medie annuali). A livello europeo fino al 2011 si è assistito a un continuo calo nei livelli di partecipazione, mentre nel periodo successivo si registra una inversione di tendenza. Per il 2012 anche l'Italia segue tale andamento, con un incremento specifico del Nord-Est dello +0,8% e di ben +1,1% per l'Emilia Romagna³⁵; andamento non confermato nel 2013, che risulta in netta controtendenza rispetto al dato continentale.

Figura 2 - Partecipazione degli adulti di età 25-64 anni ad attività di istruzione e formazione dal 2008 al 2013 (valori %)



Fonte: elaborazione ISFOL su dati Eurostat LFS e RFL ISTAT

Nel 2012 l'ISTAT stima la popolazione 25-64 anni che frequenta attività di formazione e istruzione nelle 4 settimane precedenti l'intervista in 2.199.000 adulti a livello nazionale; per il comparto regionale si tratta di circa 183.000 persone. Negli ultimi anni la Regione Emilia Romagna è una di quelle che ha

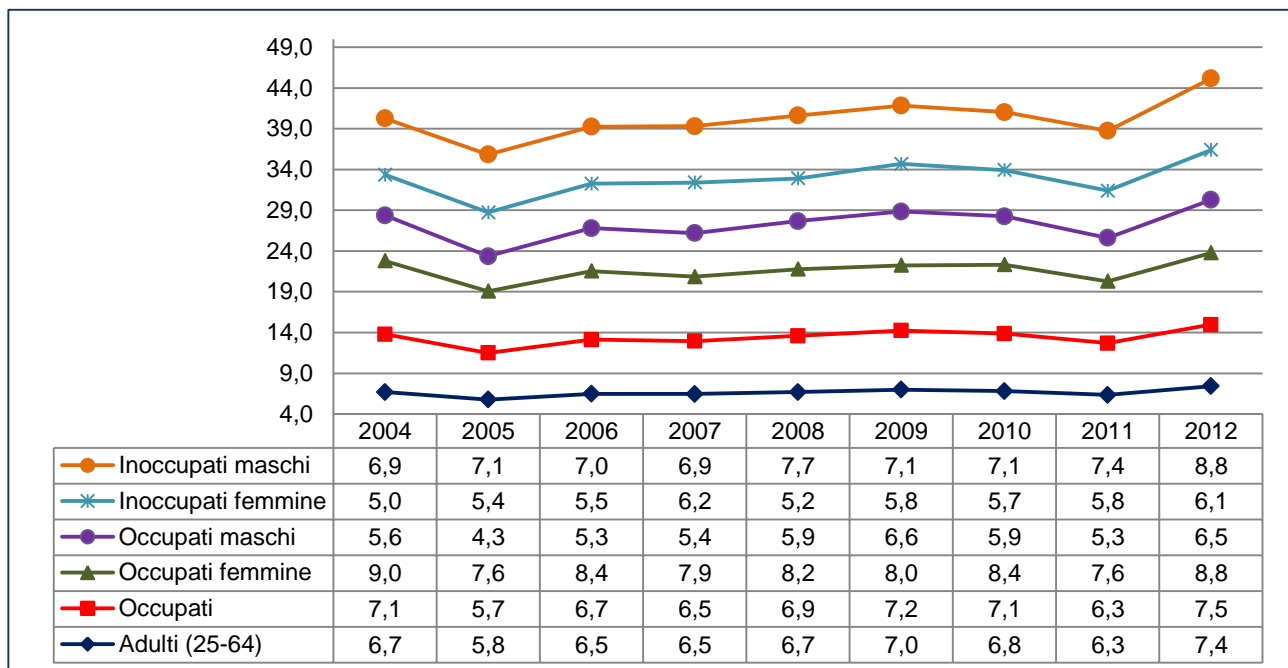
34 Nel 2000, con la Strategia di Lisbona, gli Stati dell'UE avevano individuato tra gli obiettivi da raggiungere entro il 2010 una partecipazione del 12,5% della popolazione adulta (25-64 anni) all'apprendimento permanente. La nuova agenda comunitaria, Europa 2020, ha innalzato l'obiettivo: raggiungere entro quell'anno una percentuale pari al 15% della popolazione adulta impegnata in iniziative di formazione e istruzione.

35 Si ricorda che il dato Eurostat aggrega due domande sulle risposte individuali in relazione all'eventuale partecipazione ad attività di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista. Mentre i dati forniti dal RAE, dalle rilevazioni Excelsior e CVTS fanno riferimento alla partecipazione da parte dei singoli e delle imprese nell'anno trascorso e rapportato all'universo dei lavoratori o delle aziende.

maggiormente aumentato la quota di popolazione adulta formata: rispetto al 2006, ben prima dell'inizio della crisi, si è avuta una crescita di circa il 20%, rispetto al 10% del dato nazionale. Tale incremento è in parte riconducibile all'entrata delle leve più giovani, normalmente più scolarizzate, che, in genere, manifestano una maggiore propensione alla formazione rispetto ai profili di istruzione meno elevati: dal 2006 in regione la quota di adulti con il livello di istruzione basso (fino a ISCED 2, secondaria inferiore) è passata dal 45% al 38%.

Rispetto alla condizione professionale, in questi ultimi anni la regione registra un aumento dei comportamenti formativi dei non occupati (disoccupati o non forza lavoro) e in particolare degli uomini (figura 3). Aspetto che può essere riconducibile a una maggiore percezione di precarietà e di "pericolo", nonché di marginalità per coloro che non svolgono alcuna attività lavorativa (in alcuni casi persa durante la crisi) e che, al fine di entrare/rientrare sul mercato del lavoro, puntano inizialmente sul rafforzamento delle competenze professionali.

Figura 3 - Percentuale di adulti (25-64 anni) che partecipano all'apprendimento permanente per condizione occupazionale e genere in Regione Emilia Romagna (anni 2004-2012)



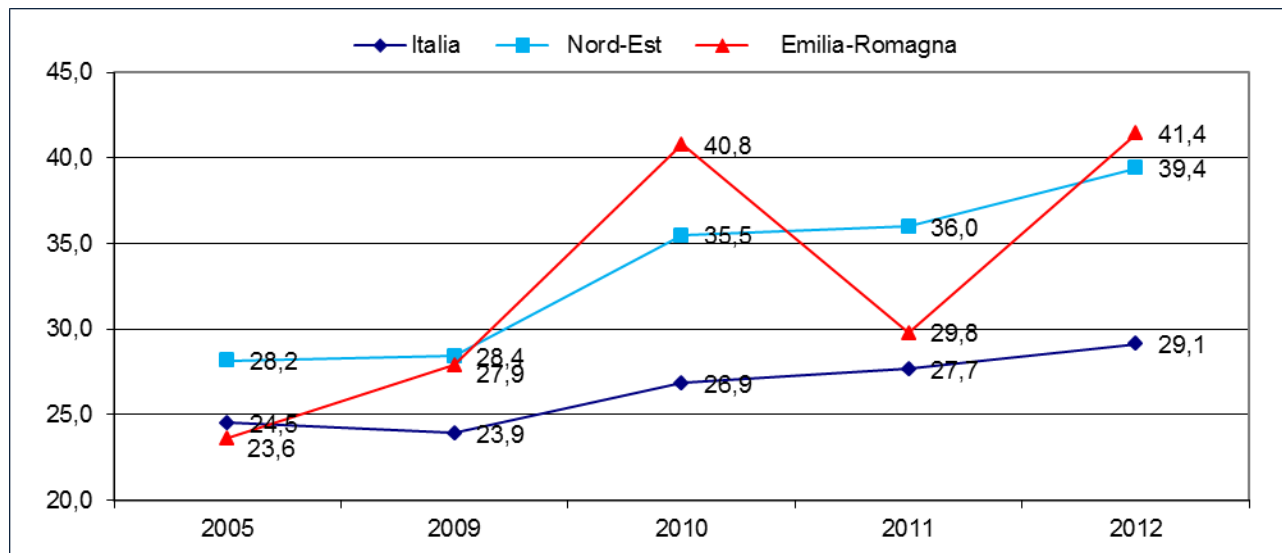
Fonte: elaborazione ISFOL su dati RFL ISTAT

Un ulteriore fonte di dati sui comportamenti delle persone verso l'istruzione e la formazione (principalmente spesa media mensile in libri di testo e tasse), la si riscontra nell'indagine ISTAT sul comportamento di consumo delle famiglie (figura 4). Tra il 2009 e il 2012 si assiste a una crescita complessiva di spesa per nucleo familiare: nel 2009 il Nord-Est registrava una media di 28,41 euro mensili, con la Regione Emilia Romagna a 27,89 euro. Nel 2012 l'investimento familiare sale rispettivamente alla quota di 39,42 euro per il Nord-Est e 41,42 euro per la Regione Emilia Romagna.



La regione si conferma, in tal senso, una delle aree del paese più evoluta in termini di risorse culturali e professionali, tutti *asset* che nel tempo contribuiscono a rafforzare la stessa filiera produttiva.

Figura 4 - Spesa media mensile familiare per istruzione in euro (v.a. anni 2005-2012)



Fonte: elaborazione ISFOL su dati ISTAT

Il complesso delle analisi presentate, sembrano indicare che lo sviluppo dei livelli di partecipazione alla formazione continua e permanente, debba passare attraverso un coinvolgimento massivo della popolazione, indipendentemente dalla condizione economica e professionale. La distinzione per target nella determinazione delle politiche di formazione e del lavoro rimane uno strumento valido e per molti aspetti ancora necessario, soprattutto in un contesto di frammentazione normativa e di competenza quale quello attuale, ma la questione di implementare ulteriormente un approccio di promozione del valore socio-culturale, oltre che economico, della formazione rimane in Italia e nella regione Emilia Romagna ancora una priorità. Si tratta di una *policy* che dal basso può sorreggere anche le spinte più innovative negli approcci e nelle tematiche della formazione. Del resto una delle sfide più complesse rimane quella della capacità di assorbire le innovazioni (piccole o grandi che siano) nel sistema produttivo: solo un ambiente socio-culturale e professionale "allenato" alla formazione e ben istruito è in grado di comprendere, ottimizzare e sviluppare le opportunità connesse alle diverse tipologie di innovazione. Le sinergie-integrazioni tra diversi soggetti e tra le fonti di finanziamento possono certamente supportare la costruzione di tale ambiente, se inserite in piani che presentano una *vision* propulsiva dal livello micro (le singole imprese o il singolo individuo) a quello macro (i *cluster* di imprese e le comunità professionali).

2 LA NARRAZIONE DEI CASI

2.1 Il protocollo ISFOL-Regione Emilia Romagna e le caratteristiche tecnico-metodologiche del monitoraggio qualitativo

La collaborazione dell'ISFOL con la Regione Emilia Romagna si inserisce all'interno di un processo che ha visto l'istituto impegnato negli anni ad analizzare e monitorare le esperienze di integrazione tra regioni e Fondi interprofessionali che si sono attuate a partire dall'Accordo del 2007 tra Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Regioni e Province autonome e Parti sociali finalizzato alla promozione di un "sistema nazionale di formazione continua progressivamente ordinato, non concorrenziale ma integrato". Tale filone di analisi è stato inoltre inserito nell'ambito dei piani di attività dell'ISFOL a valere sulla programmazione del FSE 2007-2013 e nel piano di attività 2014 "Analisi, monitoraggio e modellizzazione delle *policies* internazionali, nazionali e locali a supporto della formazione continua, con particolare rilievo all'osservazione di esperienze caratterizzate dall'integrazione tra gli strumenti di sostegno gestiti dal sistema pubblico e da soggetti privati che operano sui territori"³⁶. Il risultato di queste analisi è confluito nella pubblicazione di due studi di caso realizzati sul territorio uno nella Regione Toscana e uno nella Provincia di Genova³⁷.

Come già descritto nel par. 1.2, la Regione Emilia Romagna è stata una delle prime regioni a siglare, nel 2008, un accordo regionale con le Parti sociali territoriali per rendere operativo l'accordo nazionale. Da tale accordo è scaturito, tra l'altro, un Tavolo regionale per la formazione continua. A partire dal 2010, inoltre, sono state siglate delle intese di natura operativa con i singoli Fondi interprofessionali. In questo contesto nasce il protocollo di collaborazione firmato tra la Direzione Generale alla Cultura, Formazione e Lavoro della Regione Emilia Romagna e il Dipartimento Sistemi formativi dell'ISFOL, nel 2011, rinnovato poi nel 2014.

Tra le azioni previste nel protocollo si evidenzia:

- la realizzazione di iniziative di integrazione tra i diversi sistemi informativi in materia di formazione continua, in particolare valorizzando il sistema nazionale di monitoraggio delle attività di formazione finanziate dai Fondi paritetici interprofessionali, gestito dall'ISFOL per conto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
- la promozione di una sperimentazione di strumenti di sostegno alla formazione continua che coinvolgano contemporaneamente più tipologie di lavoratori anche attraverso l'adozione di metodologie formative alternative all'aula;
- la realizzazione di iniziative congiunte per la valorizzazione e la diffusione delle informazioni sull'evoluzione dei sistemi di *governance* e delle esperienze in materia di formazione continua.

36 Per un maggiore approfondimento sulle esperienze di *policy* integrata nei diversi territori vedere par. 1.2.

37 ISFOL, Regione Toscana, *Le esperienze di integrazione tra FSE e Fondi Paritetici Interprofessionali: il caso della Regione Toscana*, Roma, 2010 e ISFOL, Provincia di Genova, *La qualità della formazione continua. L'esperienza dei piani di fattibilità finanziati dalla Provincia di Genova*, Research Paper, numero 7- aprile 2013.



Al momento in cui la Regione Emilia Romagna ha manifestato l'interesse di sperimentare un avviso congiunto ed integrato con le attività dei Fondi interprofessionali, il protocollo di intesa è, di fatto, diventato operativo.

L'indagine sulla sperimentazione di modelli di integrazione finanziaria ha riguardato le operazioni approvate dalla Regione Emilia Romagna attraverso la già citata D.G.R. n. 413/2012.

La Regione³⁸ ha approvato il finanziamento di 5 piani formativi per un contributo regionale di 165.950,56 euro a fronte di un contributo complessivo di 207.438,20 euro (tabella 10).

Tabella 10 - Piani formativi finanziati mediante la sperimentazione di integrazione con i Fondi interprofessionali (D.G.R. n. 413 del 10 aprile 2012)

Codice riferimento piano formativo	Agenzia formativa	Titolo piano formativo	Totale contributo richiesto	Totale Cofinanz. Privato	Totale Costo piano formativo	Integrazione con Fondo interprofessionale
Rif.PA 2012-1697/RER	ISCOM E.R.	Formazione per imprenditori del commercio del settore agro alimentare	38.079,04	9.519,76	47.598,80	Fondo For.Te.
Rif.PA 2012-1698/RER	ISCOM E.R.	Formazione degli imprenditori delle agenzie di assicurazione	36.753,60	9.188,40	45.942,00	Fondo For.Te.
Rif.PA 2012-1712/RER	ISCOM E.R.	Formazione per imprenditori del settore del turismo in Emilia Romagna	43.909,76	10.977,44	54.887,20	Fondo For.Te.
Rif.PA 2012-1713/RER	ISCOM E.R.	Formazione degli imprenditori dei servizi e del commercio	39.884,80	9.971,20	49.856,00	Fondo For.Te.
Rif.PA 2012-1737/RER	Nuovo Cescot E.R.	Nuove formule per la distribuzione organizzata	7.323,36	1.830,84	9.154,20	Fondo Fon.Ter.
			165.950,56	41.487,64	207.438,20	

Fonte: elaborazione ISFOL su dati Regione Emilia Romagna (SIFER)

Di seguito (tabella 11) si riportano sinteticamente alcune caratteristiche dei piani, tra le quali il numero di progetti, i diversi contributi finanziari, i territori coinvolti a livello provinciale, settori e numero di lavoratori coinvolti. Nonostante il numero dei piani sia esiguo, essi risultano particolarmente articolati e coinvolgono complessivamente oltre 180 tra imprenditori e altri lavoratori autonomi. Inoltre la stessa numerosità di progetti lascia intendere una robusta articolazione nella programmazione delle attività formative.

38 Con D.G.R. 1725/2012 del 19 novembre 2012

**Tabella 11 - Alcune caratteristiche dei Piani formativi finanziati**

Integrazione con Fondo paritetico	Agenzia formativa	Titolo piano formativo	N. progetti	Territorio di riferimento	Totale contributo richiesto	Totale cofinanz. privato	Totale costo piano formativo	Data avvio	Data termine prevista	N. corsisti	Aziende
For.Te.	ISCOM ER	Formazione per imprenditori del commercio del settore agro alimentare	13	Tutte le province	38.079,04	9.519,76	47.598,80	Gennaio 2013	Richiesta proroga	45	Distribuzione alimentare
For.Te.	ISCOM ER	Formazione degli imprenditori delle agenzie di assicurazione	4	RA, MO, RE, RN, FC	36.753,60	9.188,40	45.942,00	Dicembre 2012	31/12/2013	50	Assicurazione
For.Te.	ISCOM ER	Formazione per imprenditori del settore del turismo in Emilia Romagna	8	RA, FC, RN	43.909,76	10.977,44	54.887,20	Gennaio 2013	Richiesta proroga	45	Alberghiere e ricettive
For.Te.	ISCOM ER	Formazione degli imprenditori dei servizi e del commercio	5	RA, PC, RN	39.884,80	9.971,20	49.856,00	Dicembre 2012	31/12/2013	20	Direct Marketing; concessionarie auto; commerciali della meccanica, elettrico, tagli diamantati, macchinari per autolavaggio, elettrodomestici industriali
Fon.Ter.	Nuovo Cescot E.R.	Nuove formule per la distribuzione organizzata	3	RE, RN, FC, RA	7.323,36	1.830,84	9.154,20	Gennaio 2013	30/10/2013	21	Aziende della Grande Distribuzione Organizzata

Fonte: elaborazione ISFOL su dati Regione Emilia Romagna (SIFER)



Le caratteristiche del monitoraggio

Il monitoraggio è stato realizzato utilizzando metodi e strumenti di rilevazione di tipo qualitativo. Questi infatti hanno permesso di ricostruire alcuni casi significativi selezionati tra quei piani che avevano completato interamente o parte dei progetti previsti.

Nella tavola sottostante viene ricostruito il percorso metodologico intrapreso, dall'analisi di *scouting* (basata sui documenti prevalentemente di tipo amministrativo disponibili), all'analisi delle informazioni raccolte.

Tavola 5 - Schematizzazione del percorso metodologico del monitoraggio

Fasi	Oggetti/documenti di osservazione	Strumenti e azioni	Periodo
1 - Analisi documentale	<ul style="list-style-type: none"> Delibere della Regione Operazioni finanziate dalla Regione Piani formativi dei Fondi interprofessionali 	<ul style="list-style-type: none"> Griglie di raccolta delle informazioni in forma ragionata e sintetica riguardanti i casi oggetto di studio su campo Contatti telefonici con i referenti delle agenzie formative Costruzione delle tracce di intervista per ente attuatore ed impresa 	Maggio-settembre 2013
2 - Analisi su campo delle operazioni finanziate dalla Regione	<ul style="list-style-type: none"> Ulteriore approfondimento dei documenti relativi ai casi da analizzare su campo 	<ul style="list-style-type: none"> Messa a punto di un dossier di raccolta informazioni per la conduzioni di interviste agli enti di formazione e ad alcune imprese Organizzazione e conduzione delle interviste su campo 	Settembre-dicembre 2013
3 - Analisi dell'esperienza delle imprese	<ul style="list-style-type: none"> Ulteriore approfondimento dei documenti relativi ai casi da analizzare 	<ul style="list-style-type: none"> Messa a punto di un questionario semi-strutturato inviato alle imprese 	Dicembre 2013-febbraio 2014

L'analisi documentale, propedeutica alle altre, si è concentrata soprattutto sui piani approvati dalla Regione, il vero oggetto dell'indagine, ma si è ritenuto importante anche approfondire alcune informazioni relative ai Piani collegati agli avvisi emanati dai Fondi interprofessionali. Nello specifico per l'analisi dei piani finanziati dalla Regione è stata approntata una griglia di raccolta delle informazioni più rilevanti. In particolare queste hanno riguardato: articolazione modulare della formazione, numero di imprenditori coinvolti, argomento del progetto formativo, settore delle imprese coinvolte, territorio di riferimento, raccordo con il piano finanziato dal Fondo.

Una volta esaminate le informazioni raccolte per ciascun piano e, anche in base a queste, definiti gli strumenti per la fase di analisi su campo (dossier e questionari), sono state individuate le figure da intervistare in relazione al ruolo svolto nella gestione dei piani integrati: in particolare i referenti delle agenzie formative e alcune figure di riferimento aziendale (titolare di impresa/imprenditore, dirigente) nel doppio ruolo di fruitori del percorso formativo e di proponenti il piano formativo anche per i dipendenti.



Una delle finalità principali di questa fase è stata di verificare che l'integrazione tra risorse non fosse solo di mera natura finanziaria, ma fosse corroborata da una progettazione strategica e di sistema delle attività formative funzionale allo sviluppo complessivo dell'impresa stessa.

A tale scopo sono state elaborate 2 tracce di intervista semistrutturata (in allegato) somministrate alle figure individuate:

- una per gli enti attuatori, più concentrata sugli aspetti organizzativi ed operativi del piano integrato, sulla modalità di coinvolgimento delle imprese, sulle differenze tra quanto è stato progettato e realizzato e sugli aspetti critici confrontati con quelli positivi dell'iniziativa;
- un'altra rivolta al referente di impresa che raccoglie le informazioni relative alle caratteristiche attuali dell'impresa e alla sua storia, alle prassi formative, alle caratteristiche del piano formativo finanziato dal Fondo interprofessionale e del piano formativo finanziato dalla Regione ed un'ultima parte dedicata alla valutazione dell'iniziativa.

Per ciascuno dei piani monitorati sono state realizzate interviste ai referenti degli enti gestori (complessivamente 5 interviste di tipo collettivo – con più intervistati – ai due enti gestori dei 5 piani³⁹) e a 1 impresa per piano (anche in questa occasione sono state realizzate, in alcune realtà aziendali, interviste di gruppo a più referenti rafforzate da visite presso le strutture). Le imprese sono state individuate con la collaborazione degli enti di formazione, sulla base di indicazioni fornite dal gruppo di ricerca⁴⁰.

Una volta effettuate le interviste, il gruppo di ricerca ha elaborato un questionario strutturato (in allegato) con domande a risposta chiusa con modalità autocompilata da somministrare alle altre aziende che hanno partecipato alla formazione dei piani formativi integrati approvati dalla Regione⁴¹. Le informazioni contenute nel questionario rispecchiano quelle descritte nella traccia di intervista per il referente di impresa. L'invio del questionario alle imprese partecipanti è stato preceduto da una lettera di presentazione e responsabilità sulla privacy dell'attività di monitoraggio a firma della Regione Emilia Romagna. A quest'ultima fase hanno partecipato le imprese relative a un solo piano, quello riguardante il settore assicurativo, l'unico, che rispetto agli altri, aveva concluso tutte le attività programmate.

2.2 Il piano "Formazione per imprenditori del settore del turismo in Emilia Romagna"

Informazioni sintetiche sul piano

Ente attuatore del piano – ISCOM Emilia Romagna (ISCOM E.R.)

39 Uno dei due enti coinvolti ha gestito 4 dei 5 piani. Per ciascuno di essi sono stati intervistati i referenti specifici, di livello provinciale e regionale, che hanno gestito i piani.

40 A tal proposito si ringraziano i titolari o i responsabili delle imprese presso cui sono stati realizzati i casi: Gallanti Beach, Punto vendita OK Sigma, Agenzia Assicurativa Castronovo, Ruggeri Service Concessionaria, Conad di Albinea "Il Colle".

41 Le aziende a cui è stato inviato il questionario dovevano aver partecipato ad almeno il 70% delle ore.



Descrizione del piano – Il piano formativo presentato da ISCOM E.R. (Rif. PA 2012-1712/RER) si rivolge ad imprenditori che svolgono la propria attività in Emilia Romagna nel settore del turismo e della ristorazione e che hanno realizzato corsi di formazione per i propri dipendenti all'interno di piani formativi settoriali cofinanziati dal Fondo For.Te. a valere sull'Avviso 2/10 e sull'Avviso 1/09.

Motivazioni della presentazione del piano – Il piano è stato proposto per intervenire ed investire sulla professionalità delle risorse umane nel settore turistico, adeguando le competenze sia tecniche che di ruolo degli imprenditori, per rispondere in maniera adeguata alle sollecitazioni di mercato. Il settore alberghiero sta infatti vivendo una profonda innovazione che porta la clientela a richiedere sempre più professionalità, specificità dei servizi, cura, comfort e competenza.

Ambiti di intervento prioritari - La presente operazione è complementare ed integrativa alla formazione finanziata dai Fondi interprofessionali per i dipendenti delle imprese. Pertanto le tematiche dei progetti sono state scelte in modo coerente e complementare ai contenuti ed agli obiettivi dei percorsi formativi suddetti, per perseguire le medesime finalità e proporre una formazione su argomenti simili. Per mirare ad una strategia di "cambiamento" si è scelto, dunque, di realizzare 8 progetti in grado di affrontare gli aspetti nevralgici del *core* di un'impresa turistica che necessita di rafforzare la propria posizione sul mercato. I progetti erano centrati sui seguenti macro-temi:

- il *marketing* mirato e il servizio al cliente;
- la gestione e l'organizzazione dell'impresa (gestione delle risorse, gestione delle problematiche);
- la gestione economica e finanziaria dell'azienda.

Intervista al referente dell'ente attuatore⁴²

Informazioni preliminari sull'attività dell'ente

ISCOM E.R. (Istituto per lo sviluppo del commercio e del turismo dell'Emilia Romagna) è l'ente di formazione promosso dalla Confcommercio - Imprese per l'Italia dell'Emilia Romagna, nonché la struttura di coordinamento e supporto per gli enti di formazione delle ASCOM (Associazione del commercio, del turismo e dei servizi).

Sono soci di ISCOM E.R. la Confcommercio Imprese per l'Italia dell'Emilia Romagna, le 12 ISCOM territoriali dell'Emilia Romagna, la Federalberghi Emilia Romagna, la Fiavet, la Confcommercio Imprese per l'Italia Nazionale. ISCOM E.R. è socia di Alma Graduate School, Consorzio Formazione & Lavoro, di Itinera e di Format Federalberghi.

⁴² Intervista congiunta con *Fabio Trombetta* - Responsabile ISCOM regionale e referente dell'ente di formazione che ha seguito la progettazione dell'avviso integrato Regione Emilia Romagna - Fondi interprofessionali; *Stefania Giovagnoni* - Referente dell'ente formativo ISCOM E.R. Ravenna che ha curato la progettazione dei progetti formativi sia per il piano del Fondo interprofessionale sia per quello regionale; *Alice Agostini* - Tutor del progetto formativo che ha coinvolto gli imprenditori e referente di Accademia del gusto, la scuola di Food & Beverage di ISCOM Emilia Romagna. Intervista realizzata il 23 ottobre 2013 presso la sede di ISCOM E.R. Ravenna.



L'attività di ISCOM E.R. si rivolge alle ISCOM provinciali, per assistenza alla progettazione, gestione e rendicontazione di interventi formativi, finanziati e a mercato; al sistema Confcommercio regionale e nazionale, con iniziative di formazione di dirigenti e funzionari, in particolare su temi emergenti e sui nuovi servizi; ad imprese o gruppi di imprese per la progettazione e la realizzazione di interventi formativi (autofinanziati o con contributi pubblici, in particolare attraverso il Fondo sociale europeo e i Fondi interprofessionali); ai giovani in cerca di occupazione, per interventi formativi propedeutici all'inserimento lavorativo⁴³.

La struttura territoriale di ISCOM Emilia Romagna si compone, dunque, di una sede regionale a Bologna e di 12 sedi territoriali, delle quali Modena, Cesena, Rimini, Ravenna, Parma e Bologna sono sedi provinciali ISCOM, mentre le restanti sedi (Faenza, Piacenza, Ferrara, Reggio Emilia, Imola, Forlì) sono collegate alle rappresentanze ASCOM e Confcommercio. Le sedi provinciali hanno autonomia nella gestione dei piani, sia di livello regionale sia di livello provinciale, che in ogni caso vengono demandati alla struttura regionale.

Le attività formative realizzate da ISCOM E.R. sono prevalentemente finanziate con risorse FSE e con quelle provenienti dai Fondi interprofessionali. Poiché ISCOM è una struttura di Confcommercio, i piani finanziati sono quelli del Fondo For.Te., anche se in passato l'ente ha avuto esperienze, seppur sporadiche, con imprese aderenti ad altri Fondi, come Fondoprofessionisti, Fonarcom e Fondimpresa. L'ente è specializzato su piani settoriali, territoriali, multi-aziendali molto vasti, che coinvolgono un numero di minimo di 40, 50 imprese.

La sede di Ravenna⁴⁴ rappresenta una realtà fortemente integrata nel territorio imprenditoriale circostante, con un rapporto molto forte con le imprese locali.

Nel 2007 è stata creata l'Accademia del gusto⁴⁵, una scuola di cucina che organizza percorsi formativi rivolti ad operatori del settore della ristorazione e del turismo, che pur avendo già esperienza nel campo, vogliono migliorare le proprie competenze e aggiornarsi sulle nuove tendenze. Dal 2009 i percorsi formativi dell'Accademia del gusto sono stati inseriti all'interno dei piani finanziati dal Fondo For.Te.

La decisione di ISCOM E.R. Ravenna di partecipare all'avviso della Regione è nata dalla necessità di formazione espressa dalle imprese, in particolare dai titolari di impresa che hanno partecipato ai percorsi formativi dell'Accademia.

La dimensione media delle imprese che si rivolgono a ISCOM E.R. Ravenna è piccola e piccolissima, essendo le imprese di medie dimensioni molto poche. Tale contesto condiziona molto le attività dell'ente e il modo di approcciarsi alle aziende stesse.

L'ente incontra tutte le aziende associate del territorio *una ad una*, fidelizzandole attraverso l'erogazione di una formazione di qualità al punto che ora sono le aziende a chiamare l'ente per informarsi su possibili percorsi formativi in partenza. Il contatto avviene principalmente attraverso comunicazioni via web, via mail in cui vengono date informazioni su tutti i percorsi disponibili.

43 Dal sito di ISCOM E.R.: www.iscomer.it (consultato il 30.06.2014).

44 www.iscomer.ra.it (consultato il 30.06.2014).

45 www.accademiadelgusto.ra.it (consultato il 30.06.2014).



Il primo contatto con le aziende ha portato all'elaborazione di un'analisi dei fabbisogni che ha determinato, tra le altre cose, la fondazione dell'Accademia del gusto, iniziativa che ha contribuito a rafforzare notevolmente la fidelizzazione delle imprese del territorio. Attraverso l'analisi dei fabbisogni dei titolari delle imprese sono stati creati, all'interno dell'Accademia del gusto, dei percorsi a carattere più organizzativo, come l'analisi del Food cost, considerata strategica in un momento di crisi.

Gli interventi formativi progettati e realizzati da ISCOM E.R. sono autofinanziati o attingono a contributi pubblici, in particolare attraverso il Fondo sociale europeo e i Fondi interprofessionali.

L'utilizzo del FSE, sia attraverso avvisi provinciali che regionali, è andato però diminuendo nel corso degli anni, mentre dal 2007 è aumentato in modo esponenziale l'utilizzo del Fondo For.Te. Il FSE ha infatti dei parametri da rispettare piuttosto rigidi, soprattutto per quanto riguarda il numero minimo dei componenti da mandare in aula. Tale parametro è invece molto più flessibile se si utilizza il Fondo interprofessionale: si possono creare aule anche di 4 persone, situazione organizzativa che meglio si adatta alle esigenze delle piccole imprese. Per il finanziamento della formazione si è fatto ricorso anche alla L. n. 236/93, il cui ultimo utilizzo risale però a circa due anni fa⁴⁶.

L'Accademia del gusto offre sia percorsi formativi finanziati che percorsi formativi a pagamento.

I piani interaziendali sono costruiti *ad hoc* sulle micro e piccole imprese e prevedono percorsi formativi che variano tra le 4 e le 8 ore.

Il piano integrato

ISCOM E.R. Ravenna, attraverso l'Accademia del gusto, utilizza costantemente la progettazione integrata dei percorsi formativi, portando i titolari di impresa in formazione con percorsi più manageriali (ma quasi sempre a pagamento) ed i dipendenti con corsi finanziati aventi un taglio più operativo. Il piano regionale ha dunque rappresentato un'opportunità per i titolari di impresa per poter usufruire della formazione finanziata.

All'interno delle imprese del territorio è molto diffusa e sentita una cultura della formazione, considerata come strategia indispensabile per far crescere l'impresa, soprattutto in periodi di crisi: «chi ha provato a formare i propri dipendenti poi ne ha sentito beneficio».

L'iniziativa regionale si inserisce nell'ambito del turismo e della ristorazione, che rappresentano i settori prevalenti del territorio.

Modalità di coinvolgimento delle imprese – ISCOM E.R. Ravenna raccoglie le esigenze formative che provengono dalle imprese, che poi ricontatta nel momento in cui gli avvisi pubblici vengono emanati ed i corsi che interessano si possono realizzare. Era molto tempo che i titolari di impresa aspettavano un avviso dedicato a loro ed il successo dell'iniziativa si è potuto vedere nella presenza in aula, che è stata altissima.

La scelta delle tematiche specifiche sulle quali incentrare la formazione è nata dunque dalle esigenze delle imprese (per es. il calcolo del *Food cost*).

46 Negli ultimi due anni la L. n. 236/93 è stata utilizzata dalle regioni per finanziare la cassa integrazione in deroga.

Il coinvolgimento delle aziende è avvenuto contattando tutte quelle imprese che avevano mandato i dipendenti in formazione con il Fondo For.Te.

Normalmente quando ISCOM E.R. Ravenna contatta le imprese per proporgli la formazione possiede già delle informazioni abbastanza complete sul percorso formativo (per esempio il periodo di svolgimento e le tematiche previste): questo agevola molto la partecipazione. In questo caso la formazione si è dovuta svolgere tra dicembre e febbraio, periodo che ha coinciso con la fase di minore attività delle aziende coinvolte. Ma mentre in questo circostanza si è avuta una coincidenza di tempi, seppur casuale, la maggior parte delle volte la dilata e non sempre determinabile tempistica tra l'uscita degli avvisi e la partenza della formazione, rappresenta un problema per le aziende stagionali che possono fare formazione solo nei periodi di bassa stagione.

Caratteristiche del piano e alcune ricadute – Il piano regionale prevedeva la realizzazione di 8 progetti per il rafforzamento della posizione sul mercato delle imprese turistiche:

1. il calcolo del *food cost* (12 ore);
2. l'organizzazione del ristorante (12 ore);
3. *marketing* turistico (20 ore);
4. *marketing* per il turismo internazionale (25 ore);
5. *web marketing* (25 ore);
6. la gestione dell'impresa alberghiera (16 ore);
7. *leadership & Decision making* (16 ore);
8. strumenti creativi per il *business*. Il linguaggio del colore (25 ore).

I primi 3 progetti sono stati rivolti ad imprenditori del settore turistico e della ristorazione che hanno realizzato la formazione per i rispettivi dipendenti all'interno dei seguenti piani formativi finanziati dal Fondo For.Te.:

- "NETTUNO Formazione per dipendenti di imprese turistiche" - RUP: pf658_pr357_av210;
- "A.D.R.I.A. Aggiornamento delle risorse umane in imprese della costa adriatica" finanziato da For.Te. – RUP: pr72_pf345_av109.

Entrambi i piani formativi sono stati gestiti da Confcommercio Ravenna ed attuati da ISCOM E.R.

I percorsi formativi per i dipendenti delle imprese coinvolte nel piano riguardavano le tematiche della ristorazione e del turismo. Le tematiche dei primi tre progetti del piano regionale sono dunque state costruite nello stesso ambito, in modo da perseguire le medesime finalità e proporre la formazione su argomenti simili.

I restanti 5 progetti sono invece stati rivolti ad imprenditori del settore turistico che hanno realizzato la formazione per i rispettivi dipendenti all'interno dei seguenti piani formativi, sempre finanziati dal Fondo For.Te.:

- "Formazione per la crescita professionale dei lavoratori del settore turismo" gestito da ASCOM Confcommercio Rimini ed attuato da ISCOM E.R. – RUP: pf841_pr413_av210;



- “Sviluppo e crescita professionale nelle PMI del territorio romagnolo” gestito da Associazione del Commercio e Turismo Cesena e circondario ed attuato da ISCOM Formazione Cesena – RUP: pf21_pr250_av210;
- “Crescita professionale nel settore turistico della costa romagnola” gestito da Associazione del Commercio e Turismo Cesena e circondario ed attuato da ISCOM Formazione Cesena – RUP: pf42_pr394_av210.

I percorsi formativi previsti per i dipendenti riguardavano le tematiche della ristorazione (tecniche per il buffet), dell'accoglienza turistica (Gestione del Front Office) e della Gestione dell'albergo (tecniche dei servizi ai piani). Anche in questo caso le tematiche dei progetti correlati del piano regionale sono state costruite in modo coerente e complementare.

Aspetti specifici sull'integrazione e ricadute – A partire dal 2010 ISCOM Emilia Romagna ha organizzato e tenuto percorsi formativi rivolti ai dipendenti e finanziati dal Fondo For.Te. in tutte le province della Regione Emilia Romagna ed ha pertanto verificato direttamente la consapevolezza da parte degli operatori del settore della necessità e dell'importanza della formazione professionale per lo sviluppo produttivo delle imprese, per la loro competitività nel mercato di riferimento e per i traguardi che possono essere raggiunti adeguando e rafforzando le competenze sia dei lavoratori sia degli imprenditori stessi.

La programmazione della formazione prevista nei piani (presentati alla Regione e al Fondo) è stata dunque pensata in modo sincronico, ma la sua realizzazione ha trovato degli ostacoli rappresentati soprattutto dalla differenza dei tempi di pubblicazione dei diversi avvisi. Infatti la genesi del piano regionale è avvenuta a dicembre 2010 (accordo Regione-Fondo For.Te.) mentre l'avviso è uscito solo nel 2012, quando gli avvisi del Fondo For.Te. erano già stati emanati da tempo. L'idea di partecipare al piano integrato è nata da ISCOM E.R. regionale che poi ha coinvolto gli ISCOM E.R. provinciali, come appunto Ravenna o Rimini, Forlì-Cesena.

La lunga esperienza formativa ha da tempo confermato come la presenza di un piano integrato porta indiscutibili vantaggi in termini di crescita dell'impresa. Solo attraverso la formazione di tutte le risorse professionali si può infatti mirare ad uno sviluppo complessivo delle aziende coinvolte.

In alcuni territori, la partecipazione da parte delle imprese al corso di formazione ha portato, anche indirettamente, alla costruzione di nuove relazioni tra le imprese stesse. Ciò è stato possibile nel ferrarese, dove l'incontrarsi in aula è stata un'occasione importante per costruire nuove relazioni e dove è auspicabile che si trovino dei modi per fare sistema.

Nel riminese invece è stato tutto più difficile. I progetti 4,5,6,7,8 del piano regionale che si dovevano svolgere tra Rimini e Riccione (a fine 2013) non risultano ancora realizzati. Le tematiche formative previste (*Web marketing*, La gestione dell'impresa alberghiera, *Leadership & decision making*, Strumenti creativi per il *business*, Il linguaggio del colore) rappresentano percorsi molto settoriali, poco adatti ad essere affrontati in aula mettendo insieme imprenditori dello stesso territorio appartenenti allo stesso settore (alberghiero e della ristorazione), inevitabilmente in concorrenza tra di loro.



In generale l'esperienza del piano integrato è stata vissuta come un'esperienza decisamente positiva. Ciò è stato favorito anche dal fatto che le imprese coinvolte hanno negli ultimi anni sviluppato un rapporto molto positivo con la formazione, sia di imprenditori che di dipendenti.

Anche da parte dei dipendenti la valutazione dell'iniziativa è stata positiva: hanno infatti molto apprezzato il fatto che l'imprenditore abbia partecipato a percorsi formativi che in qualche modo erano integrati con quelli fruiti da loro.

«Gli imprenditori in aula hanno capito che la formazione fornisce quel qualcosa in più che fa la differenza».

La criticità più forte è stata rappresentata invece dai problemi logistici legati alla necessità di organizzare la formazione necessariamente nei mesi di bassa stagione.

In linea generale la dilatazione dei tempi tra la pubblicazione dell'avviso regionale e dell'avviso dei Fondi interprofessionali costituisce un punto di debolezza anche per la scelta delle tematiche da affrontare in formazione.

Intervista al referente d'impresa⁴⁷

Informazioni di contesto sull'impresa

L'impresa è uno stabilimento balneare del ferrarese, situato nella suggestiva cornice di uno dei 7 lidi di Comacchio, il Lido di Pomposa. Opera dunque nel settore turistico e della ristorazione.

Allo stabilimento, in questi ultimi anni, sono stati conferiti importanti riconoscimenti per la capacità imprenditoriale di contraddistinguersi in termini di innovazione e spirito di accoglienza. Nel 2012 l'azienda è stata insignita dell'Oscar all'imprenditorialità da *Spiagge d'Italia*, periodico indipendente per la moderna imprenditoria balneare.

L'azienda è conosciuta per l'originalità della attività, gli strumenti innovativi di commercializzazione, l'incremento del mercato internazionale e dell'occupazione (soprattutto femminile), la continuità e la capacità di consolidamento dell'impresa.

L'impresa è una delle realtà di eccellenza della Riviera che propone ai suoi ospiti un programma di benessere, divertimento e relax, rivolto ad un target di famiglie, giovani e persone della terza età, principalmente italiani. I servizi che lo stabilimento offre vanno da quelli sportivi allo yoga e dalla bioenergetica ad una area giochi dedicata ai più piccoli⁴⁸. Il *caffè beach* a partire dalle colazioni del mattino scandisce la giornata con cocktail, *long drink* ed *happy hour* con relative stuzzicherie. La sera vengono organizzati spettacoli, live music d'autore e feste a tema che rappresentano un'alternativa alla discoteca.

47 Intervista realizzata con la titolare dell'impresa il 23 ottobre 2013 presso la sede di ISCOM E.R. Ravenna.

48 Principali servizi offerti: ristorante, lettini e sdraio, caffè e *wine bar*, parco attrezzato per bambini, internet point, *beach volley*, *beach tennis*, *basket*, *aquagym*, bioenergetica, yoga, compleanni in riva al mare, friends party, happy hour con dj, live music, spettacoli sotto le stelle, eventi speciali, biblioteca, incontri con l'autore.



Per quanto riguarda la dimensione dell'impresa, essendo dedicata ad un'attività stagionale, il numero di lavoratori varia in base ai periodi dell'anno. Nel momento di alta stagione può arrivare a 20 dipendenti circa, con contratti di tipo stagionale.

Il titolare dell'azienda è una imprenditrice che ha sempre cercato di incentivare l'occupazione al femminile.

L'azienda aderisce al Fondo For.Te. dal 2009 circa.

Storia dell'impresa e stato attuale dell'impresa - L'impresa è a carattere familiare. È stata fondata dal padre della titolare nel '54, il quale costruì un villaggio turistico con 110 bungalow in un territorio del ferrarese che in quel periodo era zona deserta con solo pinete. La clientela era costituita soprattutto da tedeschi.

Nel primo periodo l'attuale titolare ha vissuto questa attività del padre come un'imposizione familiare. Per sfuggire ad un coinvolgimento nell'azienda di famiglia, si era infatti iscritta alla Facoltà di Economia e Commercio, sperando che le aprisse altre strade. Col tempo, invece, ha provato a ritagliarsi degli spazi all'interno dell'azienda, cercando di inserire all'interno dello stabilimento delle attività innovative, come per esempio l'animazione in spiaggia, introdotta a metà degli anni '70: «a me piace sempre l'innovazione, credo fermamente nell'innovazione e cerco di trasmettere la voglia di innovare anche ai miei collaboratori».

Questa attenzione al nuovo porta sempre un riscontro di gradimento da parte degli ospiti. Per trovare proposte di innovazione vengono realizzati dei sondaggi informali tra i clienti e si dà grande importanza all'ascolto delle loro esigenze.

Tra le innovazioni che hanno caratterizzato negli anni l'impresa, ci sono l'introduzione dell'animazione e di alcune attività culturali, come un premio letterario in memoria del padre della titolare, interrotto poi per mancanza di fondi, oppure il teatro per bambini e per adulti, un teatro sotto le stelle.

In questi ultimi anni, secondo l'imprenditrice, è più faticoso innovare perché è difficile trovare attività nuove da introdurre: «ormai si è inventato di tutto per questo è importante una formazione che fornisca stimoli nuovi che aprono la mente».

Nel 2004/2005 è stata realizzata, poco prima della crisi, una grande ristrutturazione che ha compreso anche l'introduzione di un ristorante. Questo grande intervento ha permesso all'impresa di poter gestire in modo meno drammatico la crisi consentendo la fidelizzazione della clientela.

La ristrutturazione, un'attenzione alla qualità dei servizi offerti e l'introduzione di nuove attività ogni anno hanno permesso un incremento della clientela che comprende famiglie, giovani e persone della terza età, principalmente italiani. Il 70% dei clienti, come accennato, sono clienti fidelizzati.

«Puntare sulla qualità. Io credo molto nella qualità e mi piace il bello e il curato». La qualità va ricercata dalle persone che lavorano all'interno dell'impresa e nei servizi offerti, come per esempio il Wi-fi introdotto già da 5 anni.

L'impresa, dopo la ristrutturazione, è cresciuta molto di dimensione, passando da 5/6 a 15/20 collaboratori (soprattutto in alta stagione), considerando un periodo di attività che si è allungato e che ora parte da fine marzo ed arriva circa ad ottobre.



I dipendenti hanno contratti stagionali a tempo determinato. Sono anch'essi fidelizzati e vengono formati quasi ogni anno (gli uomini a volte sono più restii alla formazione). L'impresa ha una consistente "quota rosa" di dipendenti, che vengono impiegati anche per le attività in spiaggia come bagnine. Con il tempo il numero delle "quote rosa" è sempre più aumentato nonostante la crisi.⁴⁹

Informazioni sulle prassi formative

L'impresa ricorre normalmente alla formazione e rivolge molta attenzione all'aggiornamento. In particolare la titolare aveva già usufruito di percorsi formativi a pagamento per la propria formazione. La scelta dei percorsi formativi è risultata sempre molto ampia, soprattutto per quanto riguarda quelli organizzati da ISCOM E.R.

L'impresa ha partecipato agli avvisi interaziendali del Fondo For.Te. dal 2009 (Avviso 1/09, Avviso1/10, 2/12 e *voucher* individuali) con cadenza annuale.

L'intensa attività a cui ISCOM E.R. Ravenna si dedica per curare i contatti con le aziende del territorio, fa sì che queste vengano interpellate quando ci sono percorsi formativi in progettazione o in partenza. ISCOM E.R. Ravenna inoltre si occupa di tutta la parte relativa alla burocrazia e alla rendicontazione dei piani formativi a cui partecipa l'impresa e questo facilita molto la partecipazione delle imprese stesse alla formazione. La stessa scelta di iscriversi al Fondo interprofessionale è stata mediata da ISCOM E.R. Le azioni sono rivolte generalmente a tutto il personale.

Per quanto riguarda la percezione e la valutazione sull'efficacia della formazione, essa risulta assolutamente positiva. L'impresa dimostra di aver sviluppato una grande sensibilità ed interesse al cambiamento ed una forte consapevolezza sull'importanza dell'acquisizione di nuove conoscenze e competenze. La formazione viene considerata come un'esperienza che apre la mente, allarga il modo di vedere e crea nuovi spunti che possono essere utili per fare qualcosa di nuovo che attiri e fidelizzi i clienti. La formazione è percepita come fondamentale per il titolare di impresa, in quanto costituisce un'occasione per "reinventarsi", oltre che per i dipendenti, soprattutto in quei momenti in cui subentra un po' di demotivazione.

Il bisogno della formazione deriva principalmente da tre necessità, importanti allo stesso modo:

- motivazione/rimotivazione;
- fermarsi a riflettere;
- inserire cose nuove.

La titolare, a tal proposito, afferma: «la formazione è la cosa che ci ha salvato. Abbiamo anticipato i tempi e salvato le nostre imprese attraverso una formazione, prima di tutto dei titolari e poi di tutto il personale, che ha portato a maturare un approccio diverso verso l'ospite e verso il cliente. C'è crisi ma ci si sente più sicuri su come affrontarla avendo degli strumenti in più».

Piano formativo finanziato dai Fondi paritetici

Come già visto, i piani formativi che si sono occupati della formazione per i dipendenti sono stati:

49 <http://www.telestense.it/impresefemminili-increscita-nonostante-la-crisi-0705.html> (consultato il 30.06.2014).



- "NETTUNO Formazione per dipendenti di imprese turistiche";
- "A.D.R.I.A. Aggiornamento delle risorse umane in imprese della costa adriatica".

La formazione è stata realizzata nei periodi di chiusura dell'attività, in particolare nel periodo invernale, ma anche in primavera prima dell'inizio della stagione balneare.

L'azienda ricorre spesso a piani interaziendali finanziati dal Fondo For.Te. e cerca di mandare in formazione tutto il personale che necessita di percorsi formativi.

Le tematiche affrontate nei corsi hanno riguardato in modo particolare la ristorazione ed il bar, ma anche la gestione del cliente. I corsi sono stati molto apprezzati anche perché hanno fatto uso di differenti metodologie formative, unendo parti teoriche a parti pratiche in laboratorio. I corsi pratici sono stati effettuati in laboratori dislocati in luoghi diversi.

La partecipazione ai Piani finanziati dai Fondi interprofessionali è stata promossa dall'agenzia formativa che ha segnalato alle aziende le iniziative presenti. La motivazione principale che è stata data dell'intervento è che solo formandosi si può essere competitivi e si può fronteggiare la crisi.

Per quanto riguarda l'analisi dei fabbisogni, l'impresa ha fatto presente all'agenzia quelle che erano le sue esigenze formative, condivise con i dipendenti.

La percezione dell'utilità della formazione realizzata è stata molto forte e non si sono presentate difficoltà a garantire la partecipazione dei propri dipendenti alle azioni previste.

Piano formativo finanziato dalla Regione

Il titolare aveva già partecipato a diversi corsi a pagamento proposti da ISCOM E.R. Ravenna. Nel momento in cui si è presentata l'occasione di poter fruire della stessa offerta ma in modo gratuito, l'adesione è venuta di conseguenza.

La titolare ha deciso di partecipare perché crede fermamente nel valore della formazione per l'impresa. L'agenzia formativa ha proposto all'azienda di aderire conoscendo i suoi fabbisogni già precedentemente espressi.

La partecipazione alla formazione dell'imprenditore e dei dipendenti è avvenuta in tempi differenti, con modalità formative differenti e con tematiche di taglio più manageriale per i titolari e di taglio più operativo per i dipendenti.

Come imprenditoria femminile l'azienda partecipa anche ad altre iniziative, come la formazione alla riscoperta dei propri talenti.

La titolare ha partecipato a 3 progetti presenti nel piano 1712 secondo il seguente schema:

N. progetto	Articolazione modulare	Numero di imprenditori coinvolti	Argomento del progetto
1	12 ore aula (1 modulo)	15 imprenditori	Il calcolo del food cost
2	12 ore aula (1 modulo)	17 imprenditori	L'organizzazione del ristorante
3	20 ore aula (1 modulo)	13 imprenditori	Marketing turistico



I titolari, a differenza dei dipendenti, hanno effettuato esclusivamente formazione d'aula.

Questo piano è stato la prima iniziativa di formazione finanziata dal sistema pubblico di cui l'imprenditrice ha potuto usufruire. La percezione complessiva è risultata molto positiva, soprattutto perché l'esperienza ha rappresentato un modo di fare formazione anche in un momento di crisi in cui le risorse per la formazione stessa sono diminuite.

Il percorso formativo è piaciuto molto sia per le tematiche proposte che per i docenti che hanno tenuto i corsi. La formazione ha fornito degli strumenti in più, indispensabili per poter affrontare la crisi, dando così agli imprenditori un maggior senso di sicurezza.

La partecipazione ai corsi è stata molto impegnativa per la concentrazione che richiedeva. Le giornate erano piene e gli argomenti complessi.

La strutturazione del corso in modalità multi-aziendale ha permesso uno scambio ed un confronto con i titolari di altre aziende. In classe sono stati presenti tra i 15 e i 20 imprenditori appartenenti ad aziende di territori diversi, per cui non si è creata competizione ed il dialogo e lo scambio di idee è stato possibile.

Anche se durante la stagione balneare ci si è persi di vista, si è creata una rete di base, alla quale poter far ricorso in caso di necessità.

Valutazione complessiva

La valutazione complessiva della formazione fruita è stata molto positiva.

La particolare sensibilità dell'azienda nei confronti della formazione ha facilitato l'intero processo di integrazione, in quanto la necessità di percorsi formativi integrati nasce direttamente dal titolare di impresa.

I punti di forza sono rappresentati dall'organizzazione generale soprattutto nella parte riguardante la tempistica e la gratuità della formazione fruita per la parte del titolare.

L'imprenditrice suggerisce di introdurre nuovi corsi di *marketing* anche per i dipendenti e corsi sui *social network* per potenziare l'ambito pubblicitario dell'azienda.

2.3 Il piano "Formazione per imprenditori del commercio del settore agro alimentare"

Informazioni sintetiche sul piano

Ente attuatore del piano – ISCOM Emilia Romagna⁵⁰

Descrizione del piano – Il piano (Rif. PA 2012-1697/RER) si rivolge ad imprenditori che svolgono la propria attività in Emilia Romagna nel settore della distribuzione alimentare, sia al dettaglio che

⁵⁰ Per ulteriori informazioni su ISCOM E.R. vedi il par. 2.2.



all'ingrosso, che hanno realizzato corsi di formazione per i propri dipendenti all'interno di piani formativi settoriali cofinanziati dal Fondo For.Te. a valere sull'Avviso 2/10.

Motivazioni della presentazione del piano – Il settore della distribuzione alimentare si trova di fronte all'impellente necessità di ridefinire il proprio ruolo, la propria funzione e le stesse modalità gestionali con cui operare se vuole garantirsi uno spazio all'interno di un mercato che è profondamente mutato. Agli imprenditori abituati a svolgere tradizionalmente il proprio lavoro non resta che mettere in atto modi, metodi e strategie di conduzione delle imprese commerciali di tipo innovativo.

Questa "trasformazione" da negozi ad imprese commerciali può essere gestita solo con un'opera di cambiamento in cui parte fondamentale è svolta dalla formazione che contribuisce a fornire competenze e capacità imprenditoriali nuove che rendano possibile non solo la sopravvivenza ma anche lo sviluppo delle imprese.

Ambiti di intervento prioritari – Gli interventi previsti all'interno del piano pongono come obiettivo prioritario quello di perseguire questa strategia di "cambiamento" attraverso la realizzazione di 13 progetti che toccano gli aspetti fondamentali di un'impresa commerciale che deve riposizionarsi sul mercato. Tali aspetti riguardano:

- le politiche commerciali;
- il servizio al cliente;
- la gestione e l'organizzazione del punto vendita (gestione delle risorse, gestione del tempo);
- la gestione economica e finanziaria dell'azienda.

L'operazione si articola in 6 progetti della durata di 8 ore di aula e 4 di *project work* per ogni edizione e in 7 progetti della durata di 6 ore di aula e 2 di *project work* per ciascuna edizione (in entrambi i casi sono previste due edizioni per ogni progetto).

Intervista al referente dell'ente attuatore⁵¹

Il ruolo del Gruppo Realco⁵²

In questo piano, fermo restando la funzione dell'ente attuatore, ha avuto un ruolo molto attivo il Gruppo Realco sia per quanto riguarda la progettazione che l'organizzazione della formazione.

La collaborazione tra ISCOM E.R. e il Gruppo Realco ha avuto inizio circa dieci anni fa quando è stato progettato un corso di formazione per gestire il passaggio dalla lira all'euro, indirizzato sia ai soci del Gruppo che alla rete diretta di negozi afferente alla Realco. Inoltre l'organizzazione regionale di Realco

51 Intervista congiunta con *Fabio Trombetta* - Responsabile ISCOM regionale e referente dell'ente di formazione che ha seguito la progettazione dell'avviso integrato Regione Emilia Romagna - Fondi interprofessionali e con *Antonella Grisendi*, Responsabile della formazione del Gruppo Realco che per questo piano si è occupata della parte organizzativa della formazione. Intervista realizzata il 5 dicembre 2013 presso un centro commerciale di Bologna.

52 Per la descrizione del Gruppo Realco vedere la parte relativa all'intervista al referente di impresa.



è confacente all'organizzazione di ISCOM E.R. per quanto riguarda la possibilità di chiedere i finanziamenti a livello regionale piuttosto che a livello provinciale.

Realco ha sensibilizzato i soci a iscriversi al Fondo For.Te. Prima infatti i soci si rivolgevano a tanti Fondi e diventava difficile organizzare la formazione.

«La chiarezza, la disponibilità e soprattutto la flessibilità sono state la chiave fondamentale che ci ha spinto verso ISCOM E.R. e conseguentemente verso il Fondo For.Te.».

L'indagine per comprendere esigenze e bisogni degli associati del Gruppo Realco viene condotta tramite un questionario dei fabbisogni formativi dei soci, comunicato sia attraverso la mail che attraverso quelle persone che forniscono assistenza diretta ai soci nei punti vendita. Questo presuppone un rapporto diretto con il socio.

Si incrociano i bisogni espressi dai soci con le strategie definite a livello centrale. Questo lavoro ha poi portato alla redazione di un piano triennale della formazione.

Quindi il progetto è stato creato a prescindere dai finanziamenti, poi con l'intervento di ISCOM E.R. si è trovata la possibilità di avere la formazione finanziata in maniera strutturata.

Il piano integrato

Il piano nasce praticamente già integrato, in quanto nel momento in cui sono cominciati i corsi per i dipendenti, i soci hanno richiesto dei corsi anche per loro e viceversa gli stessi dipendenti hanno richiesto che i corsi venissero effettuati anche per i titolari.

«Far nascere l'esigenza di formazione dal basso per poi rivolgerla agli imprenditori con un taglio più manageriale».

Il piano integrato ha rappresentato l'opportunità di realizzare con la formazione finanziata quanto progettato nel piano triennale.

Modalità di coinvolgimento delle imprese – La richiesta di partecipazione è stata inviata a tutti i soci. «Certo non è pensabile portare in aula circa 300 soci». Sicuramente la partecipazione di alcuni è stata favorita dalla loro sensibilità nei confronti dell'importanza della formazione, per altri si è ragionato di più sulla base del fatturato e della dimensione di impresa. Alcuni hanno declinato la partecipazione perché, essendo impresa familiare, non ritenevano possibile che qualcuno si allontanasse per fare formazione.

Caratteristiche del piano e alcune ricadute – Il piano regionale, come accennato, prevedeva la realizzazione di 13 progetti:

1. la gestione del tempo;
2. la nuova *leadership*;
3. le competenze relazionali;
4. il nuovo *merchandising*;
5. le politiche promozionali;
6. la gestione del cliente;
7. pianificazione commerciale;



8. promozione e Comunicazione;
9. analisi e gestione del portafoglio clienti;
10. gestione recupero crediti;
11. progetto reti di impresa;
12. controllo di gestione;
13. analisi finanziaria dell'impresa e strumenti di gestione aziendale.

I primi 6 progetti⁵³ sono rivolti ad imprenditori della distribuzione alimentare che hanno realizzato la formazione per i rispettivi dipendenti all'interno del piano formativo "Formazione per lavoratori di imprese della distribuzione alimentare" finanziato dal Fondo For.Te.⁵⁴.

I percorsi formativi previsti per i dipendenti delle imprese coinvolte nel piano sono di fatto sovrapponibili a quelli previsti per gli imprenditori e hanno riguardato: la gestione del cliente, la gestione del tempo, la nuova *leadership*, il *problem solving*, le competenze relazionali, il *merchandising*, la gestione del cliente, le politiche promozionali.

Gli altri 7 progetti del piano finanziato dalla Regione sono, invece, rivolti ad imprenditori di piccole aziende del settore ortofrutticolo che commerciano per lo più all'ingrosso, che stanno realizzando la formazione per i rispettivi dipendenti all'interno del piano formativo "Formazione per lavoratori di imprese del settore del commercio" finanziato dal Fondo For.Te.⁵⁵.

I rispettivi percorsi formativi previsti per i dipendenti delle imprese coinvolte nel piano hanno riguardato la logistica, la gestione del credito, i prezzi, la gestione del magazzino, con una logica quindi di integrazione e non sovrapposizione come per i primi 6 progetti.

Aspetti specifici sull'integrazione e ricadute – I corsi per gli imprenditori e quelli per i dipendenti sono stati realizzati in tempi diversi perché l'avviso di For.Te. è stato emanato nel 2010 mentre quello della Regione nel 2012.

Le tematiche scelte, come accennato, sono risultate simili ma trattate in modo differente a seconda del target a cui era indirizzato il corso, con un taglio più manageriale per gli imprenditori e più operativo per i dipendenti.

La differente tempistica non è stata in generale un problema, con eccezioni che hanno però riguardato alcune tematiche: infatti per tematiche strettamente legate alla gestione la tempistica differita tra le due iniziative non ha rappresentato alcun problema, diversamente da quanto è accaduto per le tematiche che si legano in qualche modo a cambiamenti repentini e che richiederebbero una formazione contingente nel momento in cui tali cambiamenti si presentano.

53 Nel dicembre 2013 è stata richiesta una proroga (concessa dalla Regione Emilia Romagna) per poter effettuare le rimanenti ore di formazione relative ai progetti 1-6. Fino a dicembre sono state svolte 7 edizioni per un totale di 56 ore. Per le restanti 40 ore di formazione mancanti (5 edizioni di 8 ore ciascuna) è stata richiesta dagli imprenditori la possibilità che la formazione fosse fatta da una società esperta di distribuzione. La richiesta è stata inserita nella proroga.

54 RUP: pf752_pr266_av210.

55 RUP: pf747_pr419_av210.



La valutazione della formazione da parte dei partecipanti, sia soci che dipendenti, è stata molto positiva.

In particolare i punti di forza per gli imprenditori sono stati: l'inserimento dei *project work* che hanno movimentato l'aula e hanno permesso agli stessi soci di portare la propria esperienza; la scelta accurata dei docenti. Questo ha garantito una forte presenza in aula.

Un punto di debolezza, che ha riguardato sia dipendenti e che titolari di impresa, è stato far incontrare le esigenze di lavoro con quelle della formazione, soprattutto in quelle realtà piccole dove privarsi anche di un solo dipendente per una o più giornate diventa difficoltoso.

Nonostante tutto la sensibilità che questi imprenditori hanno verso l'importanza della formazione ha fatto sì che fosse garantita in modo serio la frequenza dei corsi.

La parte burocratica e rendicontativa è stata tutta a carico di ISCOM E.R.

Da parte del Gruppo Realco, ma anche in parte di ISCOM E.R., una criticità è rappresentata dal fatto di non poter cambiare le tematiche in relazione a nuove esigenze manifestate da parte dei soci e palesatesi nell'arco dei tre anni di progettazione e realizzazione delle iniziative di formazione.

«Nella formazione finanziata scrivi un progetto che va in competizione con altri e viene valutato. Se poi viene cambiato una volta finanziato può essere un problema».

Rimane dunque la necessità di trattare con più flessibilità gli argomenti previsti, soprattutto in relazione alla volontà di raggiungere specifici risultati.

Secondo Realco un problema è che sia stato coinvolto nella formazione solo il 30% della forza lavoro. In particolare sono stati coinvolti i capi reparto nelle realtà aziendali medio-grandi a scapito degli addetti al reparto. Rimane l'esigenza di intervenire anche su questi ultimi. Sempre secondo Realco è possibile farlo seguendo due strategie alternative: intervenire direttamente con iniziative di formazione sulla parte che è rimasta esclusa di dipendenti o formare di nuovo i capi reparto, ma considerandoli come figure chiave per il trasferimento di conoscenza, quindi promuovendo una formazione più manageriale e meno operativa, per esempio facendoli diventare formatori essi stessi per i propri addetti.

Intervista al referente di impresa e al Gruppo Realco⁵⁶

Prima di entrare nello specifico delle informazioni raccolte direttamente nell'intervista con il referente di impresa supportato dai rappresentanti del Gruppo Realco, occorre descrivere le funzioni svolte sia dal Gruppo di grande distribuzione a cui l'impresa aderisce come Socio, sia dal Gruppo Realco che assume un ruolo di mediazione e supporto tra i Soci e una serie di *providers* (incluso ISCOM E.R.).

⁵⁶ Intervista congiunta con: il titolare del punto vendita facente parte del gruppo della grande distribuzione; il responsabile sviluppo e relazione con i soci del Gruppo Realco -*Claudio Sangiorgi*; la responsabile della formazione del Gruppo Realco -*Antonella Grisendi*. Intervista realizzata il 5 dicembre 2013 presso un Centro Commerciale di Bologna.



Informazioni di contesto sulla impresa

Fondato sui principi di operatività ed efficacia in uno stretto rapporto tra imprese e territorio di riferimento, il modello organizzativo del Gruppo aziendale di cui fa parte l'impresa è articolato su tre livelli:

- la Centrale, cui competono le funzioni commerciali, di *marketing* e di gestione dell'alleanza con un'altra impresa della grande distribuzione italiana, che sovrintende alla negoziazione dei contratti di acquisto con l'industria;
- i 13 Centri distributivi dislocati sul territorio nazionale che riforniscono i punti di vendita periferici;
- i singoli imprenditori associati e/o affiliati, titolari dei punti vendita, che interagiscono con i Consorzi e i Gruppi presenti sul territorio, che a loro volta si occupano della logistica, della canalizzazione e dei servizi, a stretto contatto con la Centrale.

Il modello tenta di venire incontro alle esigenze del territorio di riferimento delle imprese, privilegiandone le espressioni più tipiche e cogliendo le peculiarità e le esigenze dei consumatori.

Informazioni di contesto sul Gruppo Realco

Il Gruppo Realco è una cooperativa formata da 300 soci medio piccoli con rete distributiva variegata, che lavora nelle 9 province della Regione. Fa parte del sistema cooperative che fa capo a un altro gruppo più ampio nel settore dei negozi supermercati e discount. Fornisce agli associati una serie di servizi: commerciali, inerenti la logistica e la formazione (per es. linee prezzi, assortimenti, ecc.) che assume un significato sempre più strategico.

«Non riesci a portare avanti le strategie se non fai formazione». «La formazione è quel passaggio culturale che ti permette di portare avanti il cambiamento e strategia vuol dire cambiare».

I Soci del Gruppo Realco si avvalgono di tutte le iniziative (pubblicità, allestimenti, promozioni, raccolte punti) rivolte alla riconoscibilità e fidelizzazione del punto vendita da parte della clientela messe in campo dal Gruppo più ampio che, tra l'altro, conferisce il marchio dei punti vendita⁵⁷.

Per quanto riguarda la formazione, negli ultimi anni è stato condotto un lavoro più organico da parte del Gruppo Realco, grazie alla formazione finanziata. Questa, infatti, ha permesso di allargare le tematiche formative, precedentemente organizzate esclusivamente sulla base delle esperienze maturate dalle risorse interne di Realco. La formazione finanziata ha permesso sia di creare un percorso formativo strutturato integrato proprio attraverso l'avviso congiunto Regione-Fondi interprofessionali, sia, in precedenza, di promuovere la formazione per i dipendenti attraverso i Fondi interprofessionali.

Informazioni di contesto sull'impresa

Il punto vendita è nato nel 1969, in un'altra sede rispetto all'attuale, grazie all'iniziativa di una imprenditrice, mamma dell'attuale proprietario. Negli anni '80 la sede si è trasferita nell'attuale negozio che si è allargato progressivamente assorbendo i locali limitrofi (per esempio la parte della macelleria è nata nel 1987). Nel 2000, per meglio sopperire alla concorrenza, il negozio è stato ristrutturato, in

⁵⁷ www.realco.it (consultato il 30.06.2014).

particolare puntando sulla parte della macelleria, ma soprattutto assumendo l'insegna del gruppo di distribuzione a cui appartiene per iniziativa dell'attuale titolare, subentrato alla madre nel 1978.

È stato introdotto un servizio di catering che, a detta del titolare, «ci permette di sopravvivere in un momento in cui la burocrazia e la crisi è troppo pesante».

Il punto vendita, che ha avuto dipendenti già dal 1978, attualmente ne conta 7. Il supermercato ha un forte radicamento nel territorio, infatti circa il 95% della clientela è locale.

L'apertura dei grandi supermercati intorno ha prodotto la stabilizzazione del fatturato. In realtà questi non sono concorrenti diretti perché comunque il titolare ha cercato di differenziare la sua offerta e specializzarsi su servizi particolari come le citate macelleria e gastronomia.

Il punto vendita aderisce al Fondo For.Te. da circa 6-7 anni.

Informazioni sulle prassi formative

L'imprenditore è particolarmente sensibile al tema della formazione. Egli stesso ha partecipato a percorsi a pagamento. La formazione è veicolata principalmente dalla Realco.

«Sono stato sempre fautore dei corsi anche per i dipendenti, perché rappresentano una crescita professionale». «Chi crede nel futuro, crede nel corso».

In generale, nello stesso Gruppo Realco molti soci chiedono di poter fare formazione sia per se stessi che per i propri dipendenti. La cultura della formazione nei soci è cresciuta negli anni.

Piano formativo finanziato dai Fondi Paritetici

L'imprenditore è sempre favorevole a far frequentare percorsi di formazione ai propri dipendenti. Riconosce che il dover fare a meno di un dipendente può essere difficoltoso, ma riesce ad organizzarsi.

Il piano finanziato dal Fondo For.Te.⁵⁸ è stato realizzato nel 2012 e ha visto coinvolta una dipendente dell'impresa analizzata. I progetti formativi a cui la dipendente ha partecipato avevano come temi:

1. Vendita *marketing*:
 - il nuovo merchandising;
 - la gestione del cliente;
 - le politiche promozionali.
2. Gestione aziendale:
 - la gestione dei reparti;
 - la gestione del tempo;
 - la nuova leadership.
3. Sviluppo delle abilità personali:
 - il *problem solving*;
 - le competenze relazionali.

58 RUP: pf752_pr266_av210.



Piano formativo finanziato dalla Regione

La motivazione da parte dell'imprenditore di partecipare ai 6 progetti descritti nella parte B, è stata molto alta. Lo stesso del resto è sempre stato uno dei soci più attivi nel richiede al Gruppo Realco di individuare e/o organizzare iniziative di formazione.

Valutazione complessiva

La validità delle tematiche e la professionalità dei docenti rientrano tra i motivi di maggiore soddisfazione della formazione svolta.

Lo stare in aula, inoltre, ha permesso ai partecipanti di conoscersi e di avviare scambi di informazione basati sull'esperienza diretta:

«In aula puoi imparare a migliorare i tempi e imparare a farlo in modo diverso e più efficiente». È questo uno dei valori aggiunti più rilevanti dell'esperienza di formazione: «il confronto in aula è importante ed è una crescita professionale stare ad un tavolo con un tuo stesso collega e vedere come lui ha risolto problemi che hai anche tu».

La formazione rappresenta inoltre un tavolo "neutro" dove confrontarsi senza le tensioni che si possono creare nelle commissioni interne al gruppo Realco.

In ultimo, va sottolineato come ISCOM E.R. si occupi della parte rendicontativa e dei rapporti con il Fondo; senza tale intermediazione l'imprenditore avrebbe trovato molto complicato poter accedere ai finanziamenti.

2.4 Il piano "Formazione degli imprenditori delle agenzie di assicurazione"

Informazioni sintetiche sul piano

Ente attuatore del piano – ISCOM Emilia Romagna⁵⁹

Descrizione del piano – Il piano formativo (Rif. PA 2012-1698/RER) a titolarità ISCOM E.R. si rivolge ad imprenditori che svolgono la propria attività in Emilia Romagna nel settore delle agenzie di intermediazione assicurativa e finanziaria e che hanno realizzato corsi di formazione per i propri dipendenti all'interno di piani formativi cofinanziati dal Fondo For.Te. a valere sull'Avviso 2/10 e sull'Avviso 1/09.

Motivazioni della presentazione del piano – Il piano formativo è stato costruito sulla base di due ambiti di fabbisogni formativi. Il primo è inquadrabile nella necessità di adeguarsi alle novità normative che prevedono l'obbligo di effettuare annualmente un certo numero di ore di formazione sia per gli addetti che per i titolari di agenzia⁶⁰. Queste norme hanno introdotto nel settore assicurativo precise regole in

59 Per ulteriori informazioni su ISCOM E.R. vedi il par. 2.2.

60 In particolare si fa riferimento al Codice delle assicurazioni D.P.R. 209 del 7-9-2005 dei Regolamenti ISVAP n. 4-5 del 2006, e alle Leggi n. 248 del 4-08-2006 e 40 del 2-04-2007 (cosiddetti Decreti Bersani).



relazione alla possibilità di esercitare l'attività da parte di un intermediario dei servizi/prodotti assicurativi/finanziari.

L'altra motivazione riguarda il voler fronteggiare la crisi economica attraverso l'individuazione di soluzioni finalizzate alla realizzazione di economie di scale, per la gestione oculata del *budget* di agenzia e per l'individuazione di modelli organizzativi e di gestione delle risorse umane efficaci per l'agenzia.

Ambiti di intervento prioritari – Il piano finanziato dalla Regione è complementare ed integrativo alla formazione finanziata dai Fondi interprofessionali per i dipendenti delle imprese. Le imprese coinvolte sono prevalentemente micro imprese costituite da uno o due dipendenti, a conduzione spesso familiare. Le tematiche dei progetti sono state scelte in modo coerente e complementare ai contenuti ed agli obiettivi dei percorsi formativi finanziati da For.Te.

Il piano formativo è composto da 4 progetti, ciascuno dei quali centrato su alcuni aspetti prioritari di interesse per le agenzie assicurative e in particolare:

- la gestione di un'agenzia di assicurazione (4 edizioni di 30 ore e 1 edizione in ogni provincia: Ravenna, Modena, Reggio Emilia e Forlì-Cesena);
- la gestione del personale (1 edizione di 20 ore a Ravenna);
- processi di comunicazione interna (1 edizione di 20 ore a Ravenna);
- imprenditore e formatore (1 edizione di 70 ore a Rimini).

Intervista al referente dell'ente attuatore⁶¹

Il ruolo dell'agenzia formativa Ansaloni risk management Srl (A.R.M)

L'Agenzia ISCOM E.R. per quanto riguarda le attività formative nel settore finanziario e assicurativo progetta e realizza le attività in partenariato con una agenzia formativa specializzata nel settore (A.R.M.).

Oltre ai piani formativi finanziati dal Fondo For.Te., vengono individuati per le fasce giovanili anche progetti di avvio di impresa mediante i canali finanziari regionali e provinciali. Tali attività sono strategiche per il settore assicurativo, in quanto caratterizzato da realtà che per la loro dimensione non sarebbero in grado di programmare iniziative finalizzate all'inserimento lavorativo, all'accompagnamento alla professione, e più in generale all'aggiornamento e alla specializzazione tecnica degli addetti, nonché a sostenere lo *start up* di nuove agenzie assicurative.

La collaborazione di ISCOM con l'agenzia formativa partner A.R.M. di Modena è funzionale per la rete di aziende del settore finanziario e assicurativo in quanto in grado di erogare servizi, spesso in

61 Intervista congiunta con *Fabio Trombetta* - Responsabile ISCOM regionale e referente dell'ente di formazione che ha seguito la progettazione dell'avviso integrato Regione Emilia Romagna - Fondi interprofessionali; *Stefania Giovagnoni* - Referente dell'ente formativo ISCOM E.R. Ravenna che ha curato la progettazione dei progetti formativi sia per il piano del Fondo interprofessionale sia per quello regionale; *Giuliano Ansaloni* direttore dell'agenzia formativa A.R.M. di Modena. Intervista realizzata il 23 ottobre 2013 presso la sede di ISCOM E.R. Ravenna.



integrazione con quelli formativi, necessari alla sopravvivenza delle stesse imprese. In particolare A.R.M.:

- rilascia i certificati per i crediti IVASS (prima ISVAP);
- individua docenti esperti dei contenuti idonei da inserire nel piano formativo;
- stringe relazione con le aziende del territorio anche in funzione della rilevazione del fabbisogno formativo, in particolare operando continuativamente nelle Province di Parma, Modena, Reggio Emilia, in parte Bologna, Cesena, Rimini e Ravenna. Saltuariamente anche su Ferrara e Piacenza;
- ha un rapporto stretto con il Sindacato nazionale agenti di assicurazione con il quale concorda e pianifica interventi formativi e di qualificazione del personale nel settore. A tal proposito, in occasione di riunioni con i referenti sindacali provinciali, viene spesso convocato anche il referente di A.R.M. per definire le strategie per la rilevazione dei fabbisogni formativi, l'individuazione delle risposte formative e le possibilità di utilizzo dei finanziamenti pubblici per la formazione.

A.R.M. è nata nel 2005 e ha iniziato ad operare nel 2006 contestualmente e casualmente con l'emanazione del regolamento ISVAP. Infatti l'attività di A.R.M. in questo settore è supportata da un recente obbligo normativo⁶² che prevede la realizzazione di 30 ore di formazione continua annuale per il mantenimento dell'abilitazione ad esercitare l'attività di intermediazione: *"di cui 15 ore da tenersi in aula o mediante video conferenza e 15 con possibilità di farle con formazione a distanza"*. Inoltre, per l'ottenimento dell'abilitazione per i nuovi entrati nel settore (iscrizione al Registro unico degli intermediari assicurativi – RUI), vi è l'obbligo della frequenza di 60 ore formative. Tale obbligo vale per tutti gli addetti che svolgono attività di intermediazione assicurativa (impiegati, agenti titolari e collaboratori).

Il piano formativo finanziato dalla Regione in questo caso rientrava tra le attività formative certificabili ai fini IVASS e per alcuni dei corsisti poteva non rientrare nell'obbligatorietà.

Il piano integrato

Il piano formativo regionale è stato costruito dopo l'approvazione e, solo per alcuni contestualmente alla realizzazione dei piani formativi finanziati dal Fondo interprofessionale a livello di ciascuna provincia coinvolta. Ogni agenzia formativa del circuito ISCOM E.R. è titolare o segue la realizzazione dei piani formativi finanziati dal Fondo For.Te. e dalla Regione per il proprio territorio. Nel caso specifico, la sede regionale ha raccolto le adesioni e i fabbisogni di ciascun territorio e ha presentato il piano formativo integrato in collegamento con i piani formativi di ciascuna provincia coinvolta. La progettazione del piano ha avuto una regia regionale ma si è poi declinata a livello territoriale (Ravenna, Rimini e Modena, Reggio Emilia e Cesena) in base al livello di avanzamento e realizzazione dei progetti finanziati con il Fondo.

62 Regolamento n. 5 del 16 ottobre 2006 dell'ISVAP.

*Modalità di coinvolgimento delle imprese*⁶³ – Entrambe le agenzie formative, ISCOM E.R. con le sue diramazioni territoriali e A.R.M., hanno un rapporto costante con le aziende. Questo piano formativo in particolare è nato attraverso un esame preliminare con i sindacati regionali e territoriali attraverso i quali si è cercato di individuare quegli ambiti formativi che potevano interessare trasversalmente le diverse agenzie di assicurazione. In generale si tratta di aziende che non hanno discrezionalità nel fare innovazioni di prodotto (polizze) in quanto fanno riferimento a prodotti costruiti dalle case madri. Inoltre la particolarità di questa tipologia di imprenditori è l'essere una sorta di dipendente della casa madre pagato a provvigioni e in base a quello che realizza. Al contrario con le agenzie assicurative si può far leva sul versante della gestione dell'azienda (*budget* e risorse umane), sull'analisi del portafoglio dell'azienda, sulla commercializzazione dei prodotti e sul rapporto con la clientela. Ne sono scaturite delle proposte formative di massima che «potessero migliorare le aspettative di una agenzia assicurativa in questo periodo particolare di crisi economica. Fino a sei, sette, dieci anni fa le agenzie non si preoccupavano del conto economico ed erano concentrate a fare solo polizze senza verificare cosa fosse vantaggioso per loro, dove si potesse razionalizzare nelle spese e dove si potesse investire nel personale. In periodo di mercato florido l'imprenditore e l'impresa in genere stanno meno attenti a quanto e a come si spende. Oggi invece devono controllare quanto e come si spende e dove si può investire». Per cui in fase di costruzione di proposta del piano formativo vi è stata una concentrazione su quegli aspetti che, prima della crisi economica, non si tenevano molto in considerazione, puntando a una formazione centrata sull'individuazione di strumenti per la razionalizzazione delle spese e l'ottimizzazione degli investimenti. Inoltre questo settore richiede nuove risorse e l'agente assicurativo, a differenza degli anni passati, sta diventando un mestiere più complesso in virtù di una clientela più esigente perché più scolarizzata: «non c'è più l'assicuratore di una volta: oggi il contadino ha la laurea e se non mandi una persona preparata fai una pessima figura».

*Caratteristiche del piano e alcune ricadute*⁶⁴ – Il piano regionale, come accennato, prevedeva la realizzazione di 4 progetti, ciascuno dei quali centrato su alcuni aspetti prioritari per le agenzie assicurative.

Progetto 1. *La gestione di un'agenzia di assicurazione* (4 edizioni di 30 ore di cui 6 ore di *project work*; una edizione in ogni provincia: Ravenna, Modena, Reggio Emilia e Forlì-Cesena) rivolto a 10 destinatari per edizione. Suddivisione dei moduli:

- modulo 1 - Classificazione e raggruppamento dei costi (8 ore);
- modulo 2 - Gli aspetti organizzativi del controllo di gestione (8 ore);
- modulo 3 - Strumenti di miglioramento organizzativo e gestionale (8 ore);

63 In queste parti si inseriscono, unitamente alle considerazioni dei referenti delle agenzie ISCOM E.R. e A.R.M., anche quelle del titolare dell'Agenzia assicurativa intervistata.

64 Si riportano complessivamente le informazioni per quanto possibile riferibili ai diversi territori coinvolti nel piano formativo integrato. Nello specifico di questo piano formativo, in sede di intervista era presente il titolare di una delle aziende coinvolte a Ravenna per cui le risultanze e i commenti riportati dal titolare focalizzano soprattutto quanto è avvenuto sul territorio di Ravenna.



- modulo 4 - Applicazione di un caso di controllo di gestione in un'agenzia di assicurazione (6 ore di *project work*).

Progetto 2. *La gestione del personale* (1 edizione di 20 ore a Ravenna) rivolto a 2 destinatari. Si tratta di un progetto realizzato privilegiando modalità interattive (*roleplay*, simulazioni e discussioni guidate). Suddivisione dei moduli:

- modulo 1 - Modelli di autorità (4 ore);
- modulo 2 - Conoscere e motivare i collaboratori (8 ore);
- modulo 3 - La conduzione del gruppo (8 ore).

Progetto 3. *Processi di comunicazione interna* (1 edizione di 20 ore a Ravenna) rivolto a 2 destinatari. Anche in questo caso si tratta di un progetto realizzato privilegiando modalità interattive (*roleplay*, simulazioni e discussioni guidate). Suddivisione dei moduli:

- modulo 1 - Regole e metodi per la comunicazione all'interno del gruppo (4 ore);
- modulo 2 - Strumenti e competenze per la comunicazione scritta (8 ore);
- modulo 3 - Consapevolezza del ruolo e responsabilità professionale (8 ore).

Progetto 4. *Imprenditore e formatore* (1 edizione di 70 ore a Rimini) rivolto a 10 destinatari. Suddivisione dei moduli:

- modulo 1 - Strategie e *skills* della comunicazione in pubblico per una gestione ottimale dell'aula (32 ore);
- modulo 2 - Comunicazione efficace e formazione (32 ore);
- modulo 3 - Simulazione in aula (6 ore).

Gli imprenditori hanno seguito sessioni di aula in periodi solitamente più tranquilli per l'attività lavorativa (mezze giornate nei pomeriggi in febbraio-aprile 2013), escludendo i mesi più impegnativi (novembre-gennaio e giugno-luglio). In generale sono stati tutti presenti e le modalità di conduzione hanno previsto approfondimenti tecnico-operativi e successivamente scambio di esperienze tra titolari di azienda in risposta alle problematiche da affrontare. Ogni sessione d'aula veniva diluita nel tempo e i contenuti sono stati affrontati privilegiando l'esperienza dei partecipanti: pertanto sono state organizzate simulazioni e scambi di esperienze e, in alcuni casi, attività di *project work* finalizzati a elaborare quanto avevano discusso in aula su casi concreti e situazioni afferenti alla propria esperienza⁶⁵. Tale modalità ha consentito di superare la resistenza che spesso manifesta il *management* in situazione di aula, soprattutto laddove si confronta con i diretti *competitors* a livello territoriale.

65 Nonostante ciò a Ravenna una imprenditrice al termine del primo modulo ha rinunciato al corso, poiché si aspettava qualcosa di più operativo.



Aspetti specifici sull'integrazione – Seppure inizialmente le imprese hanno approcciato le iniziative di formazione, in genere, come mero obbligo di legge, con il procedere delle diverse esperienze hanno modificato la percezione di utilità in virtù di un riscontro in termini di benefici nel lavoro quotidiano.

L'imprenditore intervistato riporta che solitamente segue le attività formative proposte da ISCOM E.R. manifestando una sorta di fidelizzazione che coinvolge l'intera compagine familistico-imprenditoriale: «mia figlia ha partecipato, mia moglie ha partecipato e la mia impiegata è venuta a fare i corsi qui». Complessivamente riporta una valutazione positiva delle attività formative che la sua agenzia ha seguito nei diversi anni e soprattutto in riferimento al piano formativo integrato per i titolari di azienda evidenzia come «questa formazione è veramente servita. Anzi le dirò di più in altre realtà, in altre regioni queste cose qui non ci sono. Giusto ieri ho avuto una riunione con la concorrenza in Veneto e c'erano degli altri colleghi di altre regioni e raccontavo di questa iniziativa formativa. Il collega della Lombardia mi ha detto che qualcosa loro hanno fatto ma in altre regioni non c'è niente. Pensavo fossero cose che ci sono dappertutto, ma noi probabilmente siamo un'oasi. Anche i colleghi di altre regioni potrebbero usufruire in maniera interessante di esperienze simili».

In generale la formazione in integrazione ha comportato una ricaduta sul versante della preparazione tecnica (aggiornamento normativo), sugli aspetti di razionalizzazione delle spese (costi del conto corrente, delle fidejussioni ecc.), sulla gestione delle risorse umane e sul miglioramento delle capacità relazionali nei confronti della clientela. Ciò ha consentito di liberare l'imprenditore da attività su cui si trovava impegnato infruttuosamente, permettendo l'individuazione e la cura dei prodotti più redditizi, in particolare di selezionare quelli su cui non è necessario promuovere investimenti per aumentare le vendite e che potenzialmente potrebbero avere maggiori ritorni. Al di là delle competenze tecniche e delle ricadute economiche l'intervistato ha anche notato un miglioramento nel clima e nelle relazioni in azienda.

Alcune iniziative, secondo l'intervistato, dovrebbero essere condivise anche con i cosiddetti subagenti per agevolare lo scambio di esperienze. Il subagente è un collaboratore di agenzia, anche lui piccolo imprenditore che stipula polizze, generalmente munito di partita IVA e che si sostiene attraverso le provvigioni.

L'integrazione in aula potrebbe estendersi, ma solo per alcuni specifici ambiti tematici, anche con il personale impiegatizio, quindi dipendenti, per esempio, su argomenti più generali quali l'aggiornamento sulle novità normative, sulle norme antiriciclaggio e sulla *privacy*, sulle procedure e altro. Al contrario sulle tematiche relative al conto economico e alle spese da tagliare a livello di singola agenzia, non è praticabile realizzare una formazione congiunta tra imprenditori e dipendenti, così come anche per interventi motivazionali, sui rapporti con l'agente assicurativo rivolti ai dipendenti: in questo caso è bene che l'agente non ci sia «perché il dipendente perde la libertà di poter esprimere la sua opinione».

Interessante notare come l'imprenditore, come spesso accade al contrario, non abbia avvertito il peso della burocrazia ponendo tale valutazione in diretta connessione con l'efficacia del corso: «il peso burocratico lo avverti quando una cosa non ti piace».

Un aspetto dell'integrazione giudicato migliorabile da parte dell'agenzia di formazione riguarda i parametri economici ad esempio legati alle docenze. La Regione, rispetto agli stessi Fondi



interprofessionali, ha dei parametri diversi sui costi della docenza «che non sono sempre allineati alla qualità del docente che si vuole far intervenire. Nell'ambito di un incontro con gli imprenditori si necessita di un docente di un certo livello. I parametri della Regione da questo punto di vista non sono particolarmente elevati». Effettivamente, come si evince anche dagli avvisi, i parametri regionali prevedono uno standard di 60/70 € l'ora per la docenza, mentre, ad esempio, For.Te. arriva a 100/120 euro. Ciò, a detta degli intervistati, influirebbe anche sui livelli/standard di intervento: più elevati per i dipendenti, a differenza di quelli per gli imprenditori. Per la formazione di questi ultimi bisognerebbe, al contrario, prevedere ulteriori oneri legati al raggiungimento della sede formativa (non in impresa) e a una minore durata oraria delle iniziative che non consente economie di scala. Sostanzialmente i 240/280 euro per un intervento di 4 ore sono valutati poco coerenti, soprattutto considerando che lo stesso imprenditore intervistato ha chiesto: «ma non posso avere lo stesso docente che hanno avuto i miei dipendenti che mi dicono che è stato così bravo?». Effettivamente l'ente di formazione per i corsi finanziati dal Fondo interprofessionale ha potuto richiedere la consulenza di un docente di Novara, conosciuto a livello nazionale, non coinvolto per l'iniziativa regionale.

Un altro problema, che in questo caso riguarda entrambi i canali finanziari, fa riferimento ai tempi lunghi che intercorrono tra la rilevazione delle esigenze formative (presentazione del piano formativo) e la realizzazione degli interventi formativi. Tale aspetto incide soprattutto nei mercati molto sensibili ai cambiamenti a breve termine come quello assicurativo/credizio.

I referenti dell'Agenzia ISCOM E.R. evidenziano un processo di fidelizzazione verso le iniziative di formazione, specie da quando viene assicurata una relativa continuità di finanziamento soprattutto grazie al Fondo For.Te. L'integrazione con gli strumenti regionali dovrebbe consentire di rafforzare la medesima continuità.

Di fatto l'integrazione a livello operativo viene perseguita dalle sole agenzie formative, mentre le imprese non hanno alcuna contezza sulla provenienza delle diverse fonti di finanziamento; in questo contesto, comune ad altre esperienze di integrazione, le agenzie formative vedono nell'integrazione delle fonti di finanziamento la possibilità di costruire piani formativi effettivamente integrati su misura per la crescita delle imprese (singole o in forma di reti) e di estendere tale modello di intervento anche a realtà che non sono normalmente coinvolte nelle iniziative di formazione.

La formazione finanziata, e specie quella integrata, secondo la percezione dell'agenzia formativa, rimane, soprattutto nei periodi di crisi, una delle poche occasioni che le imprese piccole o piccolissime hanno per riquilibrarsi su temi che non siano strettamente connessi alle caratteristiche dei prodotti da collocare sul mercato. In assenza di tali supporti difficilmente si avrebbero risorse proprie da investire e ciò anche in considerazione di una cultura dell'investimento verso la formazione ancora fragile. Nello specifico del settore assicurativo di prassi la formazione viene realizzata ma riguarda l'aggiornamento di nuovi prodotti, condotto attraverso moduli a distanza, prevalentemente via web, ed è organizzata per tipologia di destinatario con il supporto finanziario della casa madre. Questa invia il materiale relativo al nuovo prodotto da immettere sul mercato e poi organizza la formazione specifica per prodotto. L'imprenditore intervistato riferisce che allo stato attuale diverse agenzie hanno creato delle nuove società per svincolarsi dalla casa madre per alcune attività, con l'intenzione di poter gestire

autonomamente il proprio mercato di riferimento. Per esempio, una di queste nuove società si propone di intermediare le agenzie sul territorio e organizza iniziative di formazione, anche su alcuni nuovi prodotti, senza volere dipendere dalla compagnia madre. In quest'ultimo caso la formazione viene pagata direttamente dalle agenzie aderenti che a loro volta si riferiscono ai finanziamenti del Fondo interprofessionale. In alcuni casi si tratta di quell'attività utile a coprire l'obbligatorietà formativa dei dipendenti delle agenzie e viene organizzata e realizzata anche in collaborazione con ISCOM E.R. e A.R.M.

2.4.1 Informazioni sulle imprese del settore assicurativo

Di seguito si presenta una sintesi relativa ai 14 questionari auto compilati dai responsabili di agenzia di assicurazioni, le cui imprese hanno partecipato al piano di formazione dedicato al settore specifico. La rilevazione è stata condotta a fine 2013: alcuni questionari sono risultati parzialmente compilati.

Lo strumento di rilevazione era articolato in 4 sezioni: informazioni di contesto sull'impresa, informazioni relative alla specifica attività finanziata dalla Regione, all'attività analoga di formazione finanziata dal Fondo interprofessionale, infine, integrazione tra i due piani di formazione (quello finanziato dalla Regione e quello del Fondo). Lo schema seguente indica l'anno di inizio attività per ciascuna impresa e il numero di lavoratori.

Alcune caratteristiche di struttura delle imprese rispondenti

Impresa assicurativa*	Anno inizio operatività	Numero di lavoratori
Caso 1	1969	7
Caso 2	1989	3
Caso 3	2011	7
Caso 4	2012	9
Caso 5	1996	2
Caso 6	2001	9
Caso 7	1994	7
Caso 8	2000	7
Caso 9	2004	6
Caso 10	2012	32
Caso 11	2002	5
Caso 12	2008	3
Caso 13	1993	10
Caso 14	2003	6

* Hanno partecipato alla rilevazione le seguenti imprese: Assifin Service S.r.l., Assi Consult di Mainardi Daniele & C. S.a.s., Assiservizi S.n.c., Zavalloni Filippo, Alessandra Morigi, GM insurance S.n.c., L.A. 3 Emme ass.ni S.a.s., Isola & Pirani ass.ni S.a.s., Pagliarani Assicuratori S.n.c., Biemmepi 2 S.r.l., Samuele Savoretti, Tordi & Tordi Agenti di Assicurazione S.n.c., Temellini Assicurazioni di Temellini Marco & C. S.a.s., Vistoli Patrizia & C. S.n.c.

Delle imprese intervistate il "Caso 1" rappresenta l'impresa che opera da più tempo (1969), seguita dal "Caso 2" (1989) e dal "Caso 13" (01/10/1993). La maggior parte delle imprese nasce comunque negli anni 2000 e le 3 più recenti dopo il 2011.



Si tratta per lo più di micro-imprese con una sola eccezione, il "Caso 10", che annovera 32 lavoratori di cui 10 titolari e 22 dipendenti. La seconda impresa per ampiezza, il "Caso 13" annovera 10 dipendenti e si caratterizza per una composizione eterogenea per tipologia di lavoratori: 1 titolare, 6 dipendenti e 3 addetti non dipendenti.

Rispetto alle azioni più rilevanti da intraprendere per aiutare l'impresa a superare la crisi, quelle indicate in modo più ricorrente sono state la necessità di riduzione dei costi d'impresa (11 imprese) e l'individuazione di nuove strategie di mercato. A seguire la necessità di acquisire nuove conoscenze e competenze per il personale (8 imprese), evidentemente legata ai due processi evidenziati sopra. Effettivamente iniziative con valenza più proattiva come l'ampliamento/innovazione della gamma dei prodotti o la necessità di un cambiamento organizzativo (rispettivamente indicati da 2 e 3 imprese) sono stati indicati in misura molto minore.

Per quanto riguarda il comportamento dell'impresa al momento in cui avverte il bisogno di acquisire nuove conoscenze e competenze, la risposta prevalente è quella di rivolgersi a un ente di formazione di riferimento o a uno o più consulenti esterni per programmare iniziative: si tratta di una risposta che si riscontra normalmente tra le micro-imprese che non hanno quasi mai risorse interne da dedicare in esclusiva al *problem solving* o allo sviluppo di nuove prospettive di crescita e di acquisizione di nuove competenze. Tuttavia non manca anche il ricorso a soluzioni interne, laddove viene indicato l'avvio di processi di formazione (con personale interno), o di cambiamenti organizzativi che possono favorire l'acquisizione e la circolazione di nuove conoscenze. Altre opzioni scelte sono state: rivolgersi ad associazioni di rappresentanza che organizzano iniziative *ad hoc*; ricercare opportunità di finanziamento (regionali o dei Fondi interprofessionali di riferimento) elaborando un proprio piano di formazione o favorire l'auto-formazione dei dipendenti e dei collaboratori (lettura e studio di materiale e/o documenti).

Tutte le imprese intervistate aderiscono al Fondo For.Te.: alcune solo al fondo per dipendenti, da un massimo di 10 anni ad un minimo di 2; altre, una minoranza, aderiscono anche al Fondo per dirigenti (Fondir nel caso specifico). La maggior parte delle imprese non ha, nel corso degli anni, cambiato Fondo.

Le informazioni relative alla formazione finanziata dalla Regione riguardano anzitutto i termini in cui l'azienda ha partecipato alla messa a punto del progetto. Per lo più le imprese hanno risposto di non aver fornito alcun contributo specifico, di aver ricevuto la proposta a partecipare dall'ente di formazione e di averla accettata scegliendo solo le persone da coinvolgere. Un secondo gruppo, meno numeroso, ha segnalato di aver definito gli obiettivi e i contenuti con l'ente. Questo tipo di risposte è in linea con altre esperienze simili monitorate, laddove le imprese non hanno un ruolo rilevante nella strategia di redazione e realizzazione dei piani in cui sono coinvolte: in alcuni casi vengono proposti, da parte degli organismi di formazione, pacchetti già standardizzati o vengono palesate richieste di partecipazione ai piani in sostituzione di altre imprese (una sorta di *last-minute* funzionali alla realizzazione del piano, meno alle esigenze delle imprese).

La formazione è stata svolta in tutti i casi in presenza (aula); 2 aziende hanno organizzato, inoltre, seminari/*workshop*/attività di laboratorio. L'azienda più grande ("Caso 10") ha svolto formazione in



presenza in aula nei locali dell'impresa e ha anche effettuato formazione *on the job*/affiancamento e formazione a distanza.

Per quanto concerne il numero e il ruolo dei lavoratori coinvolti nella formazione finanziata dalla Regione, esso va da un minimo di un unico titolare coinvolto ad un massimo di 4 impiegati o 4 operai specializzati, coerentemente con la dimensione aziendale. Interessante notare che a volte la formazione ha coinvolto anche dirigenti e consulenti esterni all'impresa.

Rispetto al giudizio sull'iniziativa formativa finanziata dalla Regione, tutti rispondono che le conoscenze acquisite sono state utilizzate in impresa e/o verranno utilizzate in futuro.

Anche le informazioni richieste sull'analoga attività di formazione finanziata dal Fondo interprofessionale, in integrazione con il piano FSE, riguardano anzitutto la modalità con cui l'impresa ha partecipato alla messa a punto del progetto. Come nel caso della formazione finanziata dalla Regione, molte imprese hanno risposto di non aver apportato nessun contributo specifico ma di aver ricevuto dall'ente di formazione la proposta a partecipare e di averla accettata scegliendo solo i dipendenti da coinvolgere. Altre (3), sottolineano come invece l'azienda abbia definito gli obiettivi e i contenuti con l'ente.

Il periodo in cui si è svolta la formazione finanziata dal Fondo interprofessionale è in generale l'anno 2013, tranne che per il "Caso 12" che ha effettuato la formazione in un periodo molto distante rispetto a quella finanziata dalla Regione (giugno 2011). Tranne che per quest'ultimo caso, non vi è dubbio che la vicinanza temporale tra i due eventi formativi abbia contribuito a integrare meglio le informazioni acquisite nelle due iniziative.

L'ultima parte del questionario riguarda, per l'appunto, l'integrazione tra i due piani di formazione. In primo luogo c'è da sottolineare che 3 aziende non hanno compilato questa sezione. Ciò apre un dubbio sulla reale visione e/o consapevolezza che queste imprese hanno avuto nel partecipare a piani tra loro integrati e non piuttosto a una sequenza di iniziative formative tra loro "disgiunte".

Nella maggioranza dei casi, 7 su 11, le imprese che hanno risposto su quali siano stati i punti di contatto tra l'iniziativa del Fondo e quella finanziata dalla Regione indicano specifici singoli aspetti quali la corrispondenza di obiettivi formativi e/o la comunanza di tematiche. Alcune imprese ("Caso 2" e "Caso 11") hanno evidenziato come l'integrazione sia avvenuta sotto tutti i punti di vista, ossia nella fase di progettazione, della scelta delle tematiche, degli obiettivi formativi e delle metodologie didattiche, consentendo la realizzazione anche di una formazione congiunta temporalmente tra imprenditore/soci e dipendenti nell'ambito di un vero e proprio piano di sviluppo complessivo dell'impresa. Altre 2 società ("Caso 6" e "Caso 7") hanno invece risposto che entrambi i piani, pur non essendosi svolti contemporaneamente, erano comunque inseriti all'interno di un piano di sviluppo complessivo dell'impresa.

Rispetto ai benefici portati all'impresa dalle due iniziative, alcune imprese hanno sottolineato che la possibilità di formare su tematiche personale analogo, ma con contratti e ruoli diversi, ha creato nuove opportunità di sviluppo, mentre secondo altre ha permesso di abbreviare il tempo di introduzione di nuove conoscenze e competenze. Non secondario è anche che alcune imprese hanno visto cambiare in meglio la considerazione sull'utilità delle iniziative di formazione: si tratta di una di quegli aspetti che



contribuiscono, nel tempo, ad alimentare la percezione della formazione come un fattore di investimento per la crescita.

Sempre pensando alle due iniziative nel loro complesso, è stato domandato, infine, quali siano stati gli aspetti che meno hanno funzionato per l'azienda. Molti hanno indicato che la maggiore difficoltà riscontrata ha riguardato quella di impegnare nella formazione il personale durante l'orario di lavoro, tipica indicazione delle realtà aziendali micro: ciò giustificherebbe anche il relativo ridotto numero di personale che ha partecipato alla formazione.

2.5 Il piano "Formazione per lavoratori di imprese del terziario della Provincia di Rimini"

Informazioni sintetiche sul piano

Ente attuatore del piano – ISCOM Emilia Romagna⁶⁶

Descrizione del piano – Il piano formativo (Rif. 1713/RER) proposto e realizzato da ISCOM E.R. è un piano per il Settore terziario che ha coinvolto in percorsi di formazione i titolari di piccole e medie imprese operanti nel settore dei servizi in Emilia Romagna e i propri dipendenti attraverso le risorse del Fondo For.Te., in una logica di integrazione e condivisione degli obiettivi dell'impresa.

Motivazioni della presentazione del piano – Il piano nasce dalla necessità di supportare le imprese che si misurano con un forte cambiamento dello scenario in cui operano, ancor più nell'attuale periodo di crisi.

Ambiti di intervento prioritari – La finalità del piano è, da un lato, lo sviluppo delle competenze gestionali degli imprenditori e, dall'altro, lo sviluppo delle competenze comunicative dei dipendenti che consentano di migliorare il livello di qualità del servizio offerto al cliente, quindi la commercializzazione e la promozione dei prodotti/servizi.

Le tematiche dei progetti che compongono il piano realizzato da For.Te. sono: vendita, *marketing*; gestione aziendale (risorse umane, qualità) e amministrazione; informatica; sviluppo delle abilità personali. Per i titolari dell'impresa, le tematiche finanziate attraverso il piano regionale vertono sull'approfondimento delle competenze in materia di organizzazione e gestione aziendale.

⁶⁶ Per ulteriori informazioni su ISCOM E.R. vedi il par. 2.2.

Intervista al referente dell'ente attuatore⁶⁷

Informazioni preliminari sull'attività dell'ente

La sola sede provinciale di ISCOM ER Rimini è in contatto con circa 400 imprese.

Per effetto della crisi economica, nella Provincia di Rimini il turismo, soprattutto nell'ambito alberghiero e della ristorazione, ha risentito particolarmente del calo delle presenze. Nell'ultimo anno, 100 imprese su 2700 operanti hanno chiuso, molte risultano in vendita. Quelle che ancora resistono, nella scorsa stagione, hanno drasticamente ridotto le tariffe, le spese per la pubblicità, per la formazione e il personale dipendente.

Ciò ha fatto emergere, rispetto al passato, l'esigenza di una maggiore qualificazione delle competenze e delle prestazioni del minore numero di dipendenti, per evitare pesanti ripercussioni su efficienza e produttività. Se nel periodo pre-crisi, ad esempio, il rapporto numerico dei camerieri era di uno per due tavoli, oggi è di uno per venti: ciò richiede più competenze, più *expertise*. Il bisogno di formazione percepito dalle imprese non è quindi diminuito, è cambiato ed è cresciuta la consapevolezza della sua importanza in tempo di crisi. In un periodo di profonde difficoltà finanziarie come quello attuale, le imprese non sono in grado di investire risorse proprie in attività formative, hanno la necessità di ricorrere alla formazione finanziata e quindi di essere supportate nell'individuazione della tipologia di finanziamento più idoneo alle loro esigenze.

Il piano integrato

Nello specifico caso in esame, ISCOM E.R. ha partecipato all'avviso che prevedeva l'integrazione delle risorse dei Fondi interprofessionali e di FSE messe a disposizione dalla Regione, perché rappresentava un'opportunità per quegli imprenditori che da tempo avevano manifestato la necessità e fatto esplicita richiesta di formare i propri dipendenti su specifiche tematiche.

Inoltre, l'opportunità di coinvolgere nella formazione sia i dipendenti che i titolari nell'ambito di una strategia complessiva per l'impresa è molto apprezzata, poiché consente di rispondere ai bisogni dell'azienda nel suo complesso, di far crescere armonicamente l'azienda e di acquisire progressivamente le competenze necessarie in modo diversificato in relazione ai ruoli e alle funzioni aziendali.

Viceversa, non ritengono abbia senso un percorso integrato per temi, tenuto conto della diversità dei ruoli, né al fine di stimolare un circuito di rete con altre realtà aziendali, soprattutto per l'alto livello di competitività interna che caratterizza alcuni settori, come accade tra albergo e albergo o operatori della ristorazione, ad esempio, che rifiutano l'idea di ritrovarsi nella stessa aula per raccontarsi le esperienze reciproche di successi e di insuccessi. Per questi motivi, ritengono sia più appropriata per gli imprenditori una formazione di tipo individualizzata, attraverso *voucher*, possibilmente fatta in azienda.

⁶⁷ Intervista congiunta con *Fabio Trombetta*, responsabile della sede ISCOM regionale e referente dell'ente di formazione che ha seguito la progettazione dell'avviso integrato Regione Emilia Romagna-Fondi interprofessionali, e con *Silvia Mari*, referente dell'ente formativo ISCOM E.R. per la Provincia di Rimini. Intervista realizzata il 17 ottobre 2013, presso la sede ISCOM E.R. di Rimini.



Criticità

Le criticità rilevate nella fase di progettazione dei piani integrati hanno riguardato aspetti comuni a tutte le esperienze di integrazione fin qui realizzate. In primo luogo l'eccessiva burocrazia, comunque di entità non superiore a quella riscontrata solitamente. Nel caso specifico è stato richiesto dalla Regione lo stesso formulario inviato a For.Te. In corso d'opera però, è stato un problema non poter cambiare le imprese partecipanti una volta approvati i piani, pur trattandosi di aziende finanziate anche attraverso i Fondi.

Le altre criticità evidenziate sono:

- una iniziale rigidità nell'individuare connessioni di argomenti/temi tra i piani per dipendenti e quelli per imprenditori, condizione inizialmente posta dalla Regione;
- la difficoltà, riscontrata in molti casi, a costruire situazioni di aula con soli titolari;
- la dilatazione dei tempi di risposta tra necessità formative e realizzazione operativa.

Con alcune aziende, soprattutto quelle di più grandi dimensioni, con le quali l'ente/consulente ha costruito un rapporto di lungo periodo, è possibile costruire una strategia di crescita, prevedendo che debbano essere introiettate alcune competenze. Ciò è possibile attraverso corsi di formazione che via via si possono proporre alle aziende, sia nell'ambito di un piano formativo tradizionale, sia integrato.

Uno dei modi emersi per migliorare ulteriormente l'esperienza è proprio quella di accedere alla formazione via *voucher* per i titolari, riferendosi però al libero mercato (non a cataloghi chiusi e qualificati dalla Regione).

Intervista al referente d'impresa⁶⁸

Storia dell'impresa e stato attuale dell'impresa – L'impresa nasce nel 1937 come noleggio di biciclette, fondata dal nonno dei titolari. Nel dopoguerra l'attività viene estesa alla vendita di biciclette e ricambi, nei primi anni cinquanta alla vendita di motociclette (concessionaria per la zona di Rimini della M.V. Agusta) e officina per riparazioni. Negli anni sessanta diventa anche concessionaria di automobili (Simca, poi Peugeot, e nella metà degli anni novanta Citroen).

Attualmente l'azienda è strutturata in tre unità: vendita di vetture Peugeot e accessori (in particolare gomme); vendita di vetture Citroen; servizio di post-vendita che fornisce al cliente il servizio di assistenza officina riparazione/manutenzione, magazzino ricambi, cui si è aggiunta di recente la carrozzeria. Responsabili commerciali delle tre unità sono i nipoti del fondatore.

Dal 2008 ad oggi, l'azienda ha risentito della crisi economica registrando un calo significativo delle vendite, le immatricolazioni sono più che dimezzate e conseguentemente il numero di dipendenti, in particolare gli addetti alle vendite e gli amministrativi, ha subito una significativa riduzione.

Si è reso necessario mettere in discussione l'organizzazione aziendale così come concepita fino ad allora e ridefinire nuove strategie commerciali, partendo dalla considerazione che, se da un lato, la crescita

68 Intervista ad una dei titolari e figlia del Presidente dell'impresa e responsabile del servizio post-vendita. Intervista realizzata il 17 ottobre 2013 presso l'azienda a Rimini.

delle immatricolazioni è notevolmente rallentata, dall'altro, il parco auto esistente in città costituisce un ulteriore mercato su cui insistere, per proporre nuovi servizi alla clientela.

Si è puntato, ad esempio, sullo sviluppo del servizio di post-vendita, delle officine per la riparazione di auto, che pure cominciano a risentire del calo della domanda: si lavorava su appuntamenti a due settimane, ora invece, il lavoro viene costruito più "all'ultimo minuto" e l'attesa è cambiata a uno o due giorni. È stata poi aggiunta la carrozzeria e la vendita di accessori, in particolare di gomme.

I titolari hanno un legame affettivo molto profondo con l'azienda perché rappresenta la storia della loro famiglia; tuttavia, nel corso del tempo hanno maturato la consapevolezza della necessità di un cambiamento nella strategia aziendale, ma anche della difficoltà a realizzarlo senza la partecipazione e la motivazione dei loro collaboratori.

Non vi è dubbio, infatti, che la capacità dell'azienda di rispondere alle esigenze imposte dal mercato e le prospettive di crescita dipendano anche da come le persone percepiscono il clima aziendale, il senso di appartenenza e di coesione all'interno del gruppo di lavoro e i rapporti con il resto dell'organizzazione. Pertanto migliorare le interazioni tra le persone è stato uno dei primi obiettivi su cui si è ritenuto opportuno intervenire con le prime esperienze di attività formative proposte al personale.

Il secondo obiettivo è stato quello di migliorare la qualità del servizio offerto alla clientela, la comunicazione con il cliente, la capacità e la velocità di risposta alle richieste dei clienti.

Per quanto riguarda invece i titolari, responsabili delle varie unità commerciali, l'esigenza più avvertita nell'intraprendere il percorso di cambiamento della strategia di mercato, è stata quella di migliorare le competenze in gestione aziendale, finanziaria in particolare.

Informazioni sulle prassi formative

Nel 2008, il consulente del lavoro suggerì ai titolari della concessionaria il contatto con ISCOM E.R. L'ente, sulla base delle specifiche esigenze espresse dall'impresa, propose un progetto di formazione mirato per i dipendenti, finanziato attraverso l'adesione al Fondo For.Te. La prima esperienza formativa realizzata aveva per oggetto il *team building*, attività con la quale ci si proponeva di consolidare i rapporti del team. L'evidente cambiamento riscontrato nelle prestazioni individuali e di gruppo diede l'opportunità di apprezzare il valore e l'efficacia della formazione come leva per lo sviluppo aziendale, quindi i contatti e la collaborazione con la referente provinciale di ISCOM E.R. divennero più sistematici.

Piano formativo finanziato dalla Regione e dal Fondo

Il consolidamento di tale relazione ha, perciò, condotto alla partecipazione dell'impresa al piano formativo (n. 1713) che integra le risorse della Regione Emilia Romagna, dedicate alle competenze degli imprenditori di aziende operanti nel settore dei servizi e del commercio, con le risorse del Fondo For.Te. per l'aggiornamento ed il miglioramento delle competenze dei propri dipendenti.

I corsi, sia quelli rivolti ai titolari che quelli per i dipendenti, si sono svolti presso l'azienda, durante l'orario di lavoro. Per i titolari le attività formative hanno riguardato tematiche di organizzazione e gestione aziendale. Per i dipendenti l'obiettivo dei corsi è stato la gestione del cliente, lo sviluppo delle capacità di comunicazione e di approccio alla vendita.



La percezione relativa all'opportunità offerta del piano integrato che coinvolge sia l'imprenditore che i dipendenti è positiva, pur evidenziando che le tematiche di interesse per le due tipologie di beneficiari non possono essere le stesse, per la natura dei diversi ruoli che li caratterizzano.

Valutazione complessiva

Il grado di soddisfazione dell'intervistata sull'efficacia della formazione realizzata è significativo, tanto da aver già in programma per il futuro, nuove attività da realizzare qualora il progetto presentato al fondo For.Te. venisse ammesso a finanziamento.

Particolarmente apprezzata è stata la flessibilità organizzativa delle iniziative integrate, legata sia alla location della formazione, con la possibilità di contestualizzare più facilmente le conoscenze apprese, sia ai tempi di gestione della formazione stessa, compatibile con i ritmi e le esigenze di lavoro sia dei dipendenti che dei titolari.

2.6 Il piano "Nuove formule per la distribuzione organizzata"

Informazioni sintetiche sul piano

Ente attuatore del piano – Nuovo Cescot Emilia Romagna⁶⁹

Descrizione del piano – Il piano formativo (Rif. PA 2012-1737/RER) presentato da Nuovo Cescot Emilia Romagna si rivolge a titolari/soci e dipendenti dei punti vendita che svolgono la propria attività in Emilia Romagna nel settore della grande distribuzione.

Motivazioni della presentazione del piano – Il piano è stato proposto per supportare, attraverso la formazione dei titolari e dei dipendenti, i necessari processi di innovazione, soprattutto in quei settori di lavoro ritenuti maggiormente critici, adottando i principi di efficacia, efficienza ed economicità in tutte le "famiglie professionali" dei punti vendita, attraverso un adeguamento delle competenze sia tecniche sia di ruolo. L'innovazione, nel settore della distribuzione, è la chiave strategica individuata per mantenere e/o recuperare la competitività e contrastare gli effetti della crisi. La formazione e il coinvolgimento degli operatori in processi di cambiamento / miglioramento personale sono gli strumenti per dar "corpo" alla strategia.

Ambiti di intervento prioritari - La formazione finanziata dai Fondi interprofessionali per i dipendenti si è svolta in maniera complementare e integrativa con quella finanziata dalla Regione per gli imprenditori. Le tematiche affrontate all'interno dei progetti sono state valutate e scelte in maniera omogenea ai

69 www.cescot.emilia-romagna.it (consultato il 30.06.2014).

contenuti e agli obiettivi dei percorsi formativi suddetti. Tutto ciò al fine di poter offrire una formazione con le medesime finalità attraverso argomenti similari.

Il piano ha quindi integrato due tipi di interventi complementari tra loro, per coinvolgere tutti soggetti che, a diverso titolo, danno vita all'operatività dei punti vendita, siano essi titolari o dipendenti:

1. interventi rivolti ai titolari/soci (a valere sull'Invito della Regione Emilia Romagna del 10 aprile 2012, D.G.R. 413/2012);
2. interventi rivolti ai dipendenti dei punti vendita (a valere sull'Avviso N. 4/2012ER Fon.Ter. Piani formativi sperimentali in ambito tematico di natura settoriale, Territoriale, Aziendale/Interaziendale per la Regione Emilia Romagna).

Sono stati realizzati progetti per affrontare i cambiamenti in atto nella grande distribuzione introducendo concetti di innovazione e gestione efficiente del punto vendita, con il fine di rafforzare la propria posizione sul mercato.

In particolare le attività formative hanno riguardato:

- *change management* e comunicazione;
- gestione efficiente del punto vendita;
- innovazione nelle "famiglie professionali" e gestione reparto macelleria.

I primi interventi sono stati di carattere strategico/programmatorio in quanto i titolari avevano la necessità di rivedere le politiche commerciali, gestionali e di *customer care* per combattere la crisi in corso e il calo del fatturato e attraversare così il momento contingente salvaguardando i posti di lavoro.

Intervista al referente dell'ente attuatore⁷⁰

Informazioni preliminari sull'attività dell'ente

Nuovo Cescot E.R. è la struttura di sviluppo, ricerca e servizi per la formazione promossa dall'Associazione Confesercenti che rappresenta, in Emilia Romagna, oltre 40 mila piccole e medie imprese del commercio, del turismo e dei servizi.

Nuovo Cescot E.R. è la sede regionale dell'Emilia Romagna, garantisce il coordinamento dell'attività formativa realizzata nella Regione. È collegata al sistema nazionale, progetta percorsi finalizzati a sviluppare, potenziare e migliorare le *performance* delle aziende del territorio. I corsi che organizza vanno dalla gestione e amministrazione al *marketing* e vendite, dalle nuove tecnologie alla sicurezza e ambiente, dalle lingue straniere al turismo. Il Nuovo Cescot E.R. attiva, inoltre, i canali necessari per ottenere finanziamenti per la formazione dei lavoratori attraverso sia il Fondo sociale europeo, che incentiva la formazione continua dei lavoratori, sia i fondi nazionali L. n. 236/93 e L. n. 53/00, che

⁷⁰ Intervista con *Cinzia Adinolfi* - Responsabile Nuovo Cescot E.R. e referente dell'ente di formazione che ha seguito la progettazione dell'avviso integrato Regione Emilia Romagna - Fondi interprofessionali. Intervista realizzata il 25 ottobre 2013 presso la sede del Nuovo Cescot E.R. di Reggio Emilia.



consentono, con la formula dei piani formativi o dei *voucher*, di rispondere alle esigenze delle aziende e dei lavoratori di innovarsi e migliorare, anno dopo anno.

Intercetta, inoltre, i Fondi interprofessionali del Fondo Fon.Ter., Fondo paritetico interprofessionale nazionale a cui aderisce Confesercenti insieme a CGIL CISL e UIL, e che permette alle aziende di effettuare corsi di formazione gratuiti e personalizzati per il proprio personale dipendente. Oltre a questi utilizza i finanziamenti dell'Ente Bilaterale Territoriale Emilia Romagna (E.B.T-E.R.), costituito dalle strutture regionali di Filcams CGIL, Fisascat CISL, Uiltucs UIL e Confesercenti che promuove, a livello locale, iniziative di formazione gratuite per le imprese aderenti, volte al miglioramento culturale e professionale dei lavoratori.

Lo stato dell'arte dei canali finanziari per la formazione continua non consente pianificazioni formative a medio e lungo periodo sia perché dipende dai tempi di uscita e approvazione dei diversi avvisi emanati, sia perché il Nuovo Cescot lavora soprattutto con aziende di medie e in particolare piccole dimensioni che riescono ad avere una visione principalmente di breve periodo. Tale criticità viene evidenziata anche dalla responsabile che afferma: «è difficile realizzare una programmazione a lungo termine in quanto è necessario verificare quotidianamente cosa è disponibile. Inoltre per le Province di Modena, Bologna e Ferrara, essendo più vicine alla sede centrale, il Nuovo Cescot ha un rapporto diretto con gli imprenditori e riesce ad organizzare molte più attività formative, mentre nelle Province di Piacenza, Parma e Reggio Emilia, essendo più distanti dalla sede centrale, non sempre si riesce ad organizzare corsi di formazione».

Il piano integrato

Il Nuovo Cescot E.R. ha avviato una consultazione interna tra le varie società Cescot da coinvolgere, analizzando le modalità di attuazione del Fondo e le eventuali problematiche legate alla gestione o alla partecipazione all'avviso. Durante questa consultazione si è cercato di comprendere quali potessero essere le aziende da coinvolgere nella formazione. La scelta è ricaduta su un Gruppo della grande distribuzione organizzata, poiché questo rappresenta una società grande con medie aziende. È stato quindi proposto un incontro con la responsabile della formazione del Gruppo dell'area Centro-Nord ed è stata realizzata una rilevazione dei fabbisogni presenti al momento dell'uscita dell'avviso.

Il Gruppo crede molto nella formazione dei propri dipendenti e dei propri soci e la considera una strategia indispensabile per far crescere l'impresa, soprattutto in periodi di crisi.

Il piano regionale ha dunque rappresentato un'opportunità per i titolari di impresa e per i dipendenti di poter usufruire della formazione finanziata.

Modalità di coinvolgimento delle imprese – Il Nuovo Cescot E.R. raccoglie le esigenze formative provenienti dalle imprese, che poi ricontatta nel momento in cui gli avvisi pubblici vengono emanati ed i corsi che interessano si possono realizzare.

In questo caso avendo individuato quale fruitore il Gruppo, si è provveduto a contattare il centro di formazione dello stesso che ha proposto ai propri soci la partecipazione all'avviso. Le imprese che sono state coinvolte nella formazione e che l'hanno completata sono quelle delle centrali Nord. Le aziende



appartenenti alla centrale Romagna non hanno invece realizzato la formazione per una serie di motivi quali:

- tra l'uscita dell'avviso e l'approvazione del progetto sono passati molti mesi;
- molte imprese avevano necessità di realizzare la formazione nel breve termine;
- molte imprese hanno cambiato denominazione nel frattempo.

La scelta delle tematiche specifiche sulle quali incentrare la formazione è nata dalle esigenze del Gruppo (es. efficienza punto vendita, comunicazione ecc.).

Caratteristiche del piano e alcune ricadute – Il piano regionale prevedeva la realizzazione di tre corsi di formazione per imprenditori e tre per dipendenti che sono stati portati a termine come preventivati e secondo le modalità descritte. In corso d'opera è stata realizzata una cena di condivisione dei risultati raggiunti a seguito della partecipazione ai corsi. Tale modalità di formazione, in sé molto innovativa, si è rivelata produttiva ed efficace ed ha portato alla creazione di un miglior clima aziendale e di una maggiore motivazione nei dipendenti e nei soci.

I tre percorsi formativi realizzati per gli imprenditori sono:

- *change management* e comunicazione - 12 ore, rivolto a 5 imprenditori;
- gestione efficiente - 16 ore, rivolto a 8 imprenditori;
- innovazione nelle "famiglie professionali" - 16 ore, rivolto a 8 imprenditori.

Le aziende hanno evidenziato come sia molto difficile fare formazione in orari non rispondenti a quelli aziendali, soprattutto in modalità tradizionale. Sarebbe pertanto auspicabile che il Fondo e il FSE potessero prevedere il finanziamento di modalità formative non tradizionali.

Le metodologie utilizzate in questo caso sono state la formazione in aula, stimolata da interviste ai clienti ed incontri informali, come la cena conclusiva di tutto il personale.

I percorsi formativi per i dipendenti delle imprese coinvolte nel piano hanno riguardato le medesime tematiche dei corsi per gli imprenditori, ottenendo dunque una formazione integrata su argomenti simili.

Anche in questo caso i corsi hanno riguardato:

- *change management* e comunicazione - 22 ore (4 edizioni), rivolto a 52 lavoratori;
- gestione efficiente del punto vendita - 22 ore (3 edizioni), rivolto a 20 lavoratori;
- gestione del reparto macelleria - 20 ore (2 edizioni), rivolto a 20 lavoratori.

Questi corsi sono stati finalizzati allo sviluppo sia di competenze trasversali in tutti i partecipanti indifferentemente dal ruolo, sia di competenze tecniche, che hanno tenuto conto delle esigenze delle singole professionalità.

Aspetti specifici sull'integrazione e ricadute – Nuovo Cescot e il Gruppo hanno partecipato all'avviso che prevedeva l'integrazione delle risorse dei Fondi interprofessionali e di FSE messe a disposizione dalla Regione, in quanto questo rappresentava un'opportunità per quegli imprenditori che da tempo avevano manifestato la necessità e fatto esplicita richiesta di formare i propri dipendenti su specifiche tematiche.



L'opportunità di coinvolgere nella formazione sia i dipendenti sia i titolari, all'interno di una strategia più complessiva per l'impresa, è stata molto apprezzata, perché consente di rispondere ai bisogni dell'azienda nel suo complesso, di farla crescere armonicamente e di acquisire progressivamente le competenze necessarie in modo diversificato in relazione ai ruoli e alle funzioni aziendali.

«In alcuni casi - dice la responsabile della formazione del Gruppo - è più appropriata per gli imprenditori una formazione di tipo individualizzata, attraverso *voucher* o altre forme di finanziamento, perché alcune tematiche riguardano specificatamente la *mission* della società».

Nuovo Cescot, ha organizzato e tenuto percorsi formativi rivolti ai dipendenti e finanziati dal Fondo Fon.Ter. e dal FSE in quasi tutte le province dell'Emilia Romagna, che gli hanno consentito di misurare direttamente la validità di tali percorsi e di come questi siano un'esperienza positiva per entrambi i beneficiari.

Gli stessi operatori hanno preso coscienza della necessità di fare formazione e di come questa sia importante per lo sviluppo e la competitività di un'impresa. L'imprenditore ha compreso come l'innalzamento e il rafforzamento delle competenze dei propri dipendenti e di sé stesso sia fondamentale per la sopravvivenza di un'azienda in un periodo di crisi.

Realizzare una programmazione della formazione attraverso piani formativi congiunti, regionali e interprofessionali, consente quindi un indubbio vantaggio per i lavoratori e per gli imprenditori, anche se spesso tali programmi vengono realizzati in momenti distinti perché la pubblicazione degli avvisi avviene in due tempi differenti.

Sono però state segnalate alcune criticità e problematicità legate principalmente alle procedure amministrative adottate dal Fondo Fon.Ter. Avere meno vincoli amministrativi permetterebbe sicuramente una maggiore partecipazione da parte delle aziende.

Lo strumento migliore per realizzare la formazione, sia secondo la responsabile della formazione del Gruppo, sia secondo la responsabile Nuovo Cescot, «è sicuramente il FSE perché questo consente di mettere insieme in formazione sia gli imprenditori sia i lavoratori senza problemi».

Anche le uscite degli avvisi non corrispondono mai agli annunci effettuati. Infatti «spesso il Fondo interprofessionale dice di dover lanciare un avviso, ma questo avviene poi con 6 mesi di ritardo e quindi tutto questo crea delle problematicità con le imprese che hanno invece necessità di fare una formazione immediata o a breve termine».

La responsabile del Nuovo Cescot spiega che «si è cercato di dialogare con Fon.Ter. per fargli comprendere le necessità delle aziende (numero più basso di allievi in aula, tempi di realizzazione ecc.) e vi sono stati alcuni cambiamenti all'interno che hanno rappresentato un risultato positivo».

Altra criticità evidenziata è la difficoltà per i responsabili degli esercizi commerciali di organizzare in maniera efficiente la formazione dei dipendenti, senza arrecare problemi al punto vendita e ai colleghi. Non è infatti semplice conciliare le ore di lavoro dei dipendenti, le turnazioni e le ferie, perché raramente si hanno mesi di bassa stagione.

Un elemento di vantaggio di questo progetto è stato il superamento a livello centrale della bilateralità. «Nel caso in esame era stato fatto un accordo regionale e non vi è stata quindi la necessità di dover

contrattare singolarmente con i sindacati. Sarebbe auspicabile che venisse sempre adottato un Accordo quadro regionale ».

Un altro aspetto positivo è da individuarsi nella richiesta da parte di Fon.Ter. di un progetto esecutivo, perché è importante verificare che dietro la presentazione di un progetto vi è stato un reale lavoro di progettazione, analisi e ricerca.

L'iniziativa formativa è stata valutata in maniera molto positiva anche da parte dei dipendenti, che hanno apprezzato il fatto di fare formazione insieme all'imprenditore.

Intervista al referente d'impresa⁷¹

Informazioni di contesto sull'impresa

Il Gruppo della grande distribuzione organizzata fu costituito nel 1962 a Bologna, attraverso il Consorzio Nazionale Dettaglianti, società cooperativa a responsabilità limitata. Vi aderirono 14 gruppi d'acquisto con 420 soci dettaglianti, dove venne aperto il primo supermercato di 400mq.

Scopo del consorzio era quello di organizzare in comune i rifornimenti e gli acquisti di prodotti alimentari, bevande e beni di consumo.

A tal fine si dotò di una propria struttura operativa, con un'agenzia di coordinamento a Bologna, presidi territoriali e un settore commerciale articolato con uffici in diverse città in base alle specializzazioni merceologiche di alcune aree del Paese (Milano per drogheria alimentare e chimica, dolci e latticini; Bologna per salumi, formaggio grana, pasta, riso e farina; Genova per oli e conserve).

È l'unico esempio di centro di vicinato in Italia gestito da una società che riunisce sette commercianti.

Negli anni '70 iniziò la sua espansione in tutto il territorio nazionale e raggiunse il maggior numero di associati: 196 gruppi e 19.471 dettaglianti.

Gli anni '80 rappresentarono la fase del grande salto per il Gruppo (fusione tra le cooperative, razionalizzazione dei magazzini, sviluppo di nuove acquisizioni, aumento di quote di mercato, investimenti tecnologici, innovazioni dei processi e del controllo di gestione), le cooperative diventarono 33 con 7.069 punti di vendita.

Gli anni '90 sono stati gli anni della riorganizzazione e della razionalizzazione. Si è evoluto uno dei marchi, che abbandonò la vecchia tipologia di superette⁷² per un'offerta di qualità incentrata sui freschi e si sono sviluppate le alleanze tra distributori.

Dal 2002 ad oggi il Gruppo ha aperto il primo distributore di carburanti, un gruppo di ipermercati con un nuovo marchio e le prime parafarmacie.

71 Intervista al socio della cooperativa Centro-Nord. Intervista realizzata il 25 ottobre 2013 presso la sede del Nuovo Cescot E.R. di Reggio Emilia.

72 La superette è una tipologia di operatore della Grande distribuzione organizzata (GDO). La superette è un punto vendita alimentare al dettaglio e principalmente a libero servizio di prodotti di largo consumo con una superficie tipicamente compresa tra i duecento ed i quattrocento metri quadrati, sebbene tale criterio possa variare leggermente a seconda dell'insegna. Si caratterizza per offrire un assortimento essenziale ma completo e offerte promozionali similari a quelle dei supermercati puntando però di più sui servizi e sul rapporto di familiarità con la clientela.



Attualmente sono operative otto cooperative associate.

Della cooperativa del Gruppo del Centro-Nord fa parte anche l'azienda intervistata. La cooperativa è retta da un legale rappresentante con funzioni di coordinamento. La società è composta da 8 soci e coordina 3 punti vendita a sud di Reggio Emilia.

Informazioni sulle prassi formative

Il Gruppo del Centro-Nord ha un ufficio formazione cui è affidato il compito di gestire la formazione per tutta il Gruppo del Nord Emilia e di parte della Lombardia. L'azienda ha una responsabile della formazione *retail*⁷³ che cura un catalogo formativo con oltre 30 corsi rivolti agli imprenditori del Gruppo e ai suoi dipendenti.

Spiega la responsabile: «il Gruppo offre ai soci e ai propri addetti la formazione attraverso moduli formativi a catalogo gratuiti (ossia pagata dall'imprenditore che destina una quota dedicata), mentre per la formazione a richiesta su alcune specifiche tematiche l'imprenditore la paga da sé oppure si cerca di accedere ad altri finanziamenti come i Fondi interprofessionali».

L'integrazione dei Fondi per un'integrazione degli argomenti è importante e fondamentale. Il titolare e la responsabile affermano che: «spesso inviamo i nostri dipendenti a far formazione senza contemporaneamente fornire la medesima formazione anche all'imprenditore. Si rischia così di vanificare l'intera attività formativa. Spesso infatti i giovani tornano dalla formazione e adottano le metodologie insegnate e spiegate in formazione. Al momento di applicarle nel punto vendita, però, a volte l'imprenditore li ferma perché non capisce che loro stanno facendo quello per cui sono stati formati».

La responsabile mette però in evidenza anche come, pur essendo importante integrare la formazione, talvolta questa integrazione non sia possibile né conveniente, poiché è importante distinguere i contenuti, gli obiettivi formativi ecc. Spiega, infatti, che «non è possibile far seguire ai soci e agli addetti la stessa formazione sia per le tematiche affrontate che spesso devono essere differenti, sia per problemi legati all'inibizione degli addetti stessi o all'orario lavorativo dei negozi (per es. togliere dai punti vendita 15 addetti per un giorno a settimana non è una cosa semplice)».

È inoltre importante compiere un'azione di sensibilizzazione dei soci che spesso non comprendono l'importanza della formazione. Nel Gruppo del Centro-Nord, però, «vi è un vantaggio strutturale perché il responsabile della cooperativa è anche il vicepresidente dell'Ufficio formativo. Tale coincidenza di ruoli consente, ovviamente, una maggiore fluidità e diffusione di una cultura della formazione».

Spiega infatti la responsabile della formazione che «per quanto attiene agli 8 soci che compongono il gruppo, il problema della formazione non si pone perché i soci sono cresciuti con questa mentalità e soprattutto con una visione legata alla soddisfazione del cliente. Ciò fa sì che i corsi legati a questo tema siano sempre inseriti nel catalogo».

La crisi economica ha modificato in parte il modo di fare formazione. Spiega il responsabile aziendale: «prima si teneva molto in considerazione l'aspetto della soddisfazione del cliente, poi la crisi ha posto

73 La responsabile della formazione del Gruppo del Centro-Nord era presente all'intervista.



l'attenzione sul conto economico e sui temi economico-finanziari in generale, tralasciando la cura del cliente. Con il tempo si è andato ad usurare il clima aziendale. Per questo motivo si è pensato di avviare questo progetto per ricreare un buon clima lavorativo e migliorare la relazione con il cliente. Infatti in piccole province come quelle emiliane è fondamentale curare il cliente per rimanere aperti. Il corso di formazione è quindi servito ad alzare lo standard e a livellare verso l'alto le competenze tra i vari lavoratori. Allo stesso tempo, gli addetti si sono resi conto che l'azienda, anche in un periodo di crisi, investiva nelle risorse umane, anche se non sono venuti a conoscenza del fatto che c'era un finanziamento pubblico».

Per quanto attiene all'evoluzione dell'attività formativa vi è stato un primo inizio abbastanza debole, poi dalla fine degli anni '90 fino al 2002 c'è stata una buona richiesta di formazione che è andata a colmare tutti i gap presenti. Vi è stato in seguito un processo di decantazione di tutte le nozioni apprese durante i corsi, anche perché molti argomenti erano già stati affrontati negli anni precedenti. Nel 2012-2013 l'azienda ha effettuato attività di formazione e sta ora pensando alla formazione per il 2014.

Negli anni precedenti (soprattutto all'inizio) in aula c'erano circa 800 persone (su un totale di 2000 persone, dunque il 40% circa). Alcuni corsi, che in generale si svolgono per 8 ore in una o più giornate, sono stati replicati anche 2-3 volte l'anno. Quest'anno invece stiamo poco sotto i 400 partecipanti, raggiunti anche grazie all'introduzione in azienda di nuove tecnologie informatiche.

Piano formativo finanziato dalla Regione

Il piano formativo è stato presentato a maggio da due centrali del Gruppo, ma è stato approvato nel mese di dicembre. Sono stati coinvolti tutti e 52 i dipendenti della centrale Nord. Purtroppo a causa di questo ritardo le altre centrali del Gruppo dell'Emilia Romagna non hanno potuto realizzare la formazione.

I motivi che hanno spinto l'azienda a partecipare al finanziamento sono stati il bisogno di aggiornare i modelli organizzativi sempre più centrati sulla *lean organization* e relativi alla qualità e vicinanza ai clienti; di pianificare un'azione manageriale orientata ai processi, alle persone, ai clienti e al miglioramento continuo; di prevedere una strategia di lungo termine in cui i fattori vincenti siano l'orientamento globale, la comunicazione della strategia a vari livelli, l'orientamento flessibile per adeguare la strategia ai mutamenti; di ottenere elevate e affidabili *performance* in termini di qualità, servizio, velocità, flessibilità e produttività; di ridurre i confini fra *management* e lavoratori.

Oltre a ciò è da segnalare che il titolare è molto attento alla crescita del personale e quindi alla formazione, anche per i soci.

Il Gruppo effettua periodicamente una rilevazione del fabbisogno formativo. Questo ha fatto sì che l'esigenza da soddisfare sia stata individuata con molta facilità. Si è puntato su un corso "gruppo" e un corso "cliente" che «era stato sollecitato da due soci che avevano notato un certo deterioramento delle modalità di rapportarsi con la clientela soprattutto da parte dei nuovi arrivati. Si è sentita la necessità di allineare i comportamenti dei nuovi addetti (molto più *friendly*) con quello dei vecchi. Vi era infatti un gruppo su cui non era stato possibile agire con interventi classici».



Partendo da questa constatazione è stato avviato il progetto formativo che ha integrato la formazione degli imprenditori con quella degli addetti.

Spiega il responsabile aziendale: «era importante far capire agli addetti che si lavora meglio laddove il clima aziendale è migliore».

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati per realizzare la formazione, il Gruppo utilizza da sempre per tutti i suoi corsi una società milanese, molto costosa ma di ottima qualità. La formazione avviene attraverso una modalità interattiva che non prevede solo formazione in aula come nei vecchi corsi. Si utilizzano infatti filmati, interviste ai clienti, la carta dei servizi del punto vendita ecc. Ciò ha un costo ovviamente. Il progetto presentato in Regione ha un valore di 25 mila euro, di cui 8 mila euro sono di cofinanziamento. Per quanto riguarda la formazione a catalogo, quasi tutti i 150 negozi coinvolti sono informati del fatto che è disponibile un catalogo formazione *ad hoc* del Gruppo. È anche presente un centro di formazione del Gruppo, supportato dai colleghi di area manager che seguono in maniera diretta i punti vendita.

Per quanto attiene l'utilizzo dei fondi pubblici per fare formazione, sia il responsabile aziendale sia il responsabile formazione hanno evidenziato alcune problematiche legate alla possibilità di fare formazione con soldi pubblici.

Spiegano infatti che «il Gruppo utilizza molto poco i fondi pubblici per la propria formazione per tutta una serie di problematiche (ad es. non si può inserire l'imprenditore tra i beneficiari, è necessario comunicare immediatamente i nominativi dei partecipanti ai corsi ecc.). Prima, quando l'ufficio seguiva solo l'Emilia, si riusciva a realizzare, attraverso una linea di finanziamento specifica FSE (1998-99) con regole molto più semplici, delle iniziative formative specifiche o a coprire almeno la metà del *budget* del catalogo. Poiché ora le regole sono diventate molto più stringenti e le procedure più laboriose, il Gruppo utilizza sempre più soldi propri e quelli pubblici li riserva ad iniziative spot tipo questa».

I problemi più grandi che vengono riscontrati nell'impiego di finanziamenti riguardano la gestione del costo della docenza sul mercato privato. Per il FSE e per i finanziamenti pubblici non si può superare una certa cifra. Il Gruppo paga un esperto (che svolge anche altre attività oltre alla docenza) 1.300 euro al giorno. Questo ovviamente crea molti problemi.

La formazione erogata all'interno del progetto è stata una formazione standard, con intervista iniziale al cliente, sulla base della quale sono stati aperti gli incontri in aula.

Una cosa importante da segnalare è stata la possibilità di fare formazione in orari differenti da quelli giornalieri, perché per l'imprenditore la giornata lavorativa non è di 8 ore ma molto di più.

Spiega la responsabile della formazione che «non vi è standardizzazione del fabbisogno, ma vi è invece standardizzazione della formazione. Infatti i soci ricevono il catalogo di formazione interna che copre tantissimi titoli (30 l'anno appunto) colmando il bisogno latente, mentre qualora si presentino problematiche particolari si fa un'analisi dei fabbisogni e si stila un progetto con risorse esterne».

Valutazione complessiva

Il progetto non ha previsto delle modalità di valutazione della formazione. La valutazione avviene attraverso il riscontro diretto da parte dei colleghi, almeno per i corsi dei dipendenti, mentre più difficile



è valutare la formazione per gli imprenditori soprattutto se legata alla *leadership*.

In genere i sensori di una formazione riuscita, sono i capi negozi che continuano ad inviare in formazione i dipendenti oppure i riscontri dei colleghi sulla rete per i prodotti merceologici o per l'*outsourcing*, o ancora la presenza di notizie nell'ambito di una newsletter interna che pubblicizza iniziative nei negozi su attività che sono state realizzate con i corsi (es. *visual food*).

Altra valutazione è desumibile dalla qualità del rapporto con altri soci, che ha portato al miglioramento del clima lavorativo di gruppo.

Alcune problematiche, già precedentemente evidenziate, riguardano la difficoltà nel garantire la presenza ai corsi dei propri dipendenti, perché i negozi restano aperti anche il giovedì pomeriggio e la domenica. È quindi molto difficile trovare un momento in cui poter fare formazione. I soci hanno dovuto incastrare le ferie dei lavoratori, gestire gli straordinari e organizzare gli orari di tutti per consentire ai propri dipendenti di andare in formazione.

Spiega il titolare «In sostanza si sono accollati il costo della formazione. È ovvio che nel futuro si dovrà modificare il tipo di formazione o le modalità con cui viene realizzata, altrimenti il rischio sarà quello di non fare più formazione o farla in maniera molto ridotta».

Altri punti di criticità sono stati rilevati dalla responsabile della Nuova Cescot E.R., che ha chiarito come sia molto complicato conciliare il piccolo corso formativo per i dipendenti (20-30 ore) con il corso per gli imprenditori, in cui solo l'imprenditore va in aula. Infatti, mentre nel caso del Gruppo ci sono già 8 soci disponibili, nei multisettoriali si ha un solo socio per impresa ed è quindi più difficile convincere 10 soci di differenti aziende a fare formazione insieme: non si riesce a fare una formazione gestionale che vada bene per diversi settori (non si può unire un supermercato ad un negozio di abbigliamento). Infine spesso non è presente una quantità sufficiente di soci per presentare progetti in Regione, data soprattutto la specificità e la formazione *ad hoc* richiesta da Fon.Ter.

I punti di forza hanno riguardato l'organizzazione generale soprattutto per quanto concerne la tempistica e la gratuità della formazione. Inoltre in un periodo di crisi come quello attuale, gli addetti si sono sentiti rassicurati dal fatto che un imprenditore stia investendo sulla formazione del proprio personale, anche in un momento in cui le risorse per la formazione stessa sono diminuite. Hanno quindi avuto una percezione molto positiva dell'iniziativa.

2.7 Caratteristiche del modello di integrazione della Regione Emilia Romagna

2.7.1 Il ruolo della Regione, delle Parti sociali e dei Fondi interprofessionali

Le regole per l'integrazione nell'avviso regionale

La Regione ha inteso sin dal titolo dell'avviso "Invito a presentare operazioni per la formazione degli imprenditori complementare/integrativa alla formazione finanziata dai Fondi interprofessionali" dare delle regole abbastanza stringenti sul tipo di azioni finanziabili.



La finalità della sperimentazione era rispondere ai bisogni formativi dei lavoratori dipendenti e degli imprenditori, con riguardo per le piccole e micro imprese, attraverso un'offerta complementare di opportunità.

La delibera prevedeva il finanziamento, attraverso risorse FSE, di iniziative di formazione, rivolte a imprenditori, coerenti e complementari, sia nei contenuti sia negli obiettivi formativi attesi, con il Piano formativo già finanziato dal Fondo paritetico interprofessionale per i dipendenti di quella stessa azienda. Altro requisito fondamentale per accedere al finanziamento era che l'imprenditore che accedeva alla formazione doveva aver avuto approvati Piani formativi con quei Fondi interprofessionali che avevano sottoscritto accordi di collaborazione con la Regione.

Le domande prevenue una volta superata l'istruttoria di ammissibilità sono state sottoposte ad una valutazione effettuata dal Nucleo valutazione regionale interno all'Assessorato secondo i criteri esplicitati nella seguente griglia:

Criteri di valutazione	N.	Sottocriteri	Punti Max.
1. Finalizzazione dell'attività	1.1	Coerenza dell'operazione con i documenti di programmazione regionali, con il <i>Piano per l'accesso dei giovani al lavoro, la continuità dei rapporti di lavoro, il sostegno e la promozione del fare impresa</i> e con l'avviso	10
	1.2	Coerenza della progettazione e corretta e chiara individuazione della complementarietà/integrazione della proposta con la formazione di cui ai fondi interprofessionali	30
	1.3	Grado di raccordo tra soggetti proponenti ed imprese	10
2. Qualità progettuale	2.1	Chiarezza e coerenza del modello di intervento proposto	20
	2.2	Adeguatezza delle modalità di intervento in relazione alle caratteristiche dei destinatari e della tipologia di impresa	15
	2.3	Adeguatezza delle risorse professionali metodologiche, organizzative e logistiche rispetto alle caratteristiche dei destinatari e delle imprese	10
3. Economicità dell'offerta	3.1	Parametri di costo	0
4. Rispondenza alle priorità	4.1	Pari opportunità e non discriminazione Innovatività	5
Totale			100

Le operazioni candidabili dovevano raggiungere un punteggio non inferiore a 70/100.

Il ruolo delle Parti sociali e dei Fondi interprofessionali

Il processo di integrazione emiliano si contraddistingue per il ruolo attivo delle Parti sociali più a livello programmatico che strettamente operativo. È, infatti, attivo un Tavolo regionale per la formazione continua in cui la Regione condivide con le Parti sociali le linee di indirizzo generale in tema di formazione. Come già descritto nel par. 1.3, lo stesso invito dedicato all'integrazione era stato presentato dalla Regione al suddetto tavolo.

Il ruolo dei Fondi interprofessionali si colloca invece in una via di mezzo tra il programmatico e l'operativo. Infatti sempre nel par. 1.3 viene descritto il processo che ha portato la Regione a



sottoscrivere accordi con i singoli Fondi, in cui i temi dell'integrazione delle risorse, della complementarità dei destinatari e della non sovrapposizione tra interventi sono tra gli obiettivi principali indicati nei singoli accordi.

Nell'invito pubblicato dalla Regione troviamo che *"tale sperimentazione permette di favorire, attraverso il rapporto tra Regione e le Parti sociali regionali costituenti tutti i Fondi Interprofessionali, l'attuazione operativa degli impegni contenuti nell'Accordo del 24/01/2008 anche attraverso la sottoscrizione di Accordi attuativi tra la Regione e i Fondi interprofessionali"*.

Diversamente da quanto emerso nel caso toscano analizzato dall'ISFOL⁷⁴, quindi, le Parti sociali e i Fondi interprofessionali non sono stati coinvolti dall'amministrazione per collaborare alla realizzazione o al controllo dei Piani. La Regione, infatti, ha preferito attribuire la valutazione ad un nucleo interno all'assessorato e affidare la gestione e la rendicontazione direttamente ai soggetti ammessi alla presentazione delle operazioni.

2.7.2 Analisi trasversale dei casi

Il ruolo degli enti e degli organismi coinvolti

In relazione all'esiguità dei piani finanziati e analizzati, nonché alla concentrazione della gestione di essi su due enti di formazione, si preferisce analizzare il ruolo di questi ultimi distintamente, identificandoli in modo anonimo con Ente a) ed Ente b). Non vi è dubbio che il legame stretto tra enti di formazione espressioni di specifiche associazioni settoriali e Fondi interprofessionali, che sono a loro volta espressione delle stesse associazioni possa condurre a forme di concentrazione nella gestione dei finanziamenti, soprattutto laddove gli stessi enti di formazione hanno costruito un rapporto consolidato consulenziale con il tessuto produttivo.

Ente a)

Tale ente supporta le aziende associate nell'individuazione della tipologia di finanziamento per la formazione più idonea alle loro esigenze. Grazie ai finanziamenti derivanti dal fondo For.Te. e ancor più con l'integrazione di tali risorse con gli strumenti regionali, l'ente riesce a garantire una relativa continuità formativa alle imprese clienti, che spesso vengono coinvolte in una vera e propria strategia di crescita attraverso un percorso continuo di aggiornamento e rafforzamento delle competenze dei singoli lavoratori.

Il processo di fidelizzazione che rende possibile un tale percorso, viene sollecitato da contatti stretti e continui delle sedi territoriali dell'ente con le aziende stesse. Ogni sede territoriale è, infatti, titolare o segue la realizzazione dei piani formativi finanziati dal Fondo For.Te. e dalla Regione per il proprio territorio. Attraverso una comunicazione costante e sistematica, le sedi locali propongono un progetto

⁷⁴ ISFOL, Regione Toscana, *Le esperienze di integrazione tra FSE e Fondi Paritetici Interprofessionali: il caso della Regione Toscana*, Roma, 2010.



di formazione alle aziende sulla base delle specifiche esigenze espresse e sulla base dei finanziamenti disponibili, avvertendo le imprese dell'avvio di percorsi formativi finanziati.

In alcuni casi, come per la sede di Ravenna, la continuità formativa è garantita dalla presenza di progetti speciali, come l'Accademia del gusto che, utilizzando costantemente la progettazione integrata, prevede percorsi formativi rivolti ad operatori del settore della ristorazione e del turismo, per l'aggiornamento e il miglioramento delle competenze in linea con le nuove tendenze del mercato.

La partecipazione ai Piani finanziati dai Fondi interprofessionali, nello specifico dal Fondo For.Te., è in genere promossa e mediata dalle sedi dell'ente, che si occupa dei rapporti con il Fondo, oltre a gestire tutti gli aspetti burocratici e di rendicontazione legati ai finanziamenti. Di fatto le imprese non si interessano direttamente della provenienza e della gestione dei fondi a cui hanno accesso, demandando tali attività alle agenzie formative.

È soprattutto grazie a questa intermediazione che molte aziende, in particolare quelle di media e piccola dimensione, riescono ad usufruire dei finanziamenti destinati alla formazione.

In un periodo di forte crisi come quello attuale, il supporto all'accesso ad una formazione finanziata diventa per le imprese un importantissimo strumento per poter intraprendere un percorso di riqualificazione e di sviluppo aziendale (a livello singolo o di rete), che difficilmente sarebbe affrontabile con risorse economiche interne, anche a causa di una cultura sull'investimento formativo ancora spesso troppo debole. Tale percorso in alcuni casi riveste oltretutto un ruolo di obbligatorietà, dettato da specifiche norme, come quelle che regolano l'aggiornamento formativo dei lavoratori del settore assicurativo⁷⁵.

Nell'esperienza analizzata dei piani integrati, la sede regionale ha raccolto le adesioni e i fabbisogni di ciascun territorio e ha presentato il piano formativo integrato in collegamento con i piani formativi di ciascuna provincia coinvolta. La progettazione del piano ha avuto dunque una regia regionale ma si è poi declinata a livello provinciale in base al grado di avanzamento e realizzazione dei progetti finanziati con il Fondo.

In alcuni casi L'Ente a) si avvale di agenzie formative specializzate per l'erogazione di una formazione specifica. Nel caso del settore finanziario ed assicurativo, l'ente si è rivolto alla società di Modena con la quale ha progettato e realizzato le attività formative necessarie ad assolvere al recente obbligo normativo legato al settore. Oltre alla realizzazione di percorsi formativi, tale società fornisce altri servizi indispensabili per le imprese che esercitano l'attività di intermediazione assicurativa, come l'analisi e la valutazione aziendale di settore con la rilevazione dei fabbisogni, la progettazione di piani e programmi di sviluppo anche in collaborazione con il Sindacato nazionale agenti di assicurazione, l'individuazione di docenti esperti nel settore, la preparazione e formazione alle prove di idoneità, il rilascio di certificati per i crediti formativi validi a fini dell'aggiornamento professionale annuale IVASS (Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni).

L'agenzia si adopera per mantenere un rapporto costante con le aziende.

75 Vedi il piano "Formazione degli imprenditori delle agenzie di assicurazione", par. 2.4.



A supporto della realizzazione del piano di formazione a sostegno del commercio del settore agro alimentare, vi è stato anche un ulteriore soggetto, appartenente al gruppo della stessa "affiliazione commerciale" che ha fruito della formazione. Tale soggetto, un vero e proprio Gruppo, fornisce ai suoi soci (circa 300) servizi commerciali e legati alla logistica e alla formazione, per rafforzare le capacità delle aziende di competere sul mercato, favorirne la crescita professionale e migliorarne la redditività gestionale.

Attraverso un rapporto diretto con le imprese, tale soggetto sviluppa indagini per comprendere le esigenze ed i fabbisogni formativi degli associati. Incrociando poi le strategie definite a livello centrale con i bisogni emersi, viene realizzato un piano pluriennale di formazione.

Per poter accedere alla formazione finanziata e facilitare l'organizzazione collettiva, il Gruppo sensibilizza i soci ad iscriversi tutti ad un unico Fondo, il Fondo For.Te.

L'organizzazione a base regionale del Gruppo favorisce inoltre la possibilità di usufruire di finanziamenti a livello regionale piuttosto che provinciale.

Grazie all'intervento dell'Ente a), il Gruppo ha la possibilità di avvalersi di una formazione finanziata in maniera strutturata.

Ente b)

L'Ente b) è la sede regionale dell'Emilia Romagna che garantisce il coordinamento dell'attività formativa realizzata nella regione per le piccole e medie imprese del commercio, del turismo e dei servizi.

Progetta percorsi finalizzati a sviluppare, potenziare e migliorare le *performance* delle aziende del territorio attivando i canali necessari per ottenere finanziamenti pubblici.

In quanto centro per la formazione di una delle associazioni datoriali del commercio, intercetta inoltre i finanziamenti del Fondo paritetico interprofessionale Fon.Ter.

L'Ente b). raccoglie le esigenze formative che provengono dalle imprese, ricontattandole nel momento in cui vengono pubblicati gli avvisi pubblici inerenti attività di formazione. Avendo, nel caso analizzato, individuato la Società di distribuzione al dettaglio come possibile soggetto interessato, l'Ente b) si è rivolto all'ufficio formazione della sede del Centro-Nord della stessa Società con la quale ha collaborato per una rilevazione aggiornata dei fabbisogni dei soci, la progettazione ed infine l'erogazione delle attività formative.

Le tipologie di integrazione riscontrate

Analogamente a quanto emerso dallo studio condotto dall'ISFOL sull'esperienza della Provincia di Genova⁷⁶, i casi analizzati dell'Emilia Romagna possono essere riportati a due differenti modelli di realizzazione del processo di integrazione, in base agli attori che tale processo hanno favorito e facilitato.

⁷⁶ ISFOL, Provincia di Genova, *La qualità della formazione continua. L'esperienza dei piani di fattibilità finanziati dalla Provincia di Genova*, Research Paper, numero 7- aprile 2013, pp. 98-100.



A. Modello guidato dall'agenzia formativa

Descrizione – L'Ente a) promuove e media l'iscrizione al Fondo For.Te. delle imprese associate e si occupa dei rapporti con il Fondo stesso. Promuove inoltre l'utilizzo degli strumenti di finanziamento regionali, supportando le aziende nell'individuazione della tipologia di finanziamento per la formazione più idonea alle loro esigenze.

La formazione finanziata è stata gestita direttamente dall'Ente a) o attraverso agenzie formative specializzate nel caso di settori specifici (la società di Modena ha realizzato i percorsi formativi per il settore finanziario ed assicurativo)

Analogamente, l'Ente b) favorisce i finanziamenti del Fondo Fon.Ter. per le piccole e medie imprese del commercio, del turismo e dei servizi, accanto ai finanziamenti regionali destinati agli imprenditori.

Pertanto, il modello emerso rientra nelle fattispecie di *integrazione più tradizionale*, laddove è *l'agenzia di formazione che coordina tutte le azioni necessarie per ottenere i finanziamenti delle diverse fonti*.

L'impresa ha una scarsa consapevolezza della possibilità offerte dal sistema dell'offerta finanziata.

L'agenzia ha assunto dunque anche il ruolo di "catalizzatore" di risorse nell'ambito della definizione di un piano di sviluppo che si rivolge spesso non solo ad un'unica impresa ma ad un sistema di realtà produttive che agiscono sul mercato come una piccola rete.

B. Modello guidato dal network di imprese

Descrizione - Il Gruppo legato alla grande distribuzione commerciale, in collaborazione con l'Ente a), orienta la rete delle imprese a lui associate verso gli strumenti finanziari disponibili per la formazione, sensibilizzandoli ad iscriversi al Fondo For.Te. e favorendo l'accesso ai finanziamenti regionali.

Il modello gestionale, in genere, si realizza nel caso di grandi imprese. *Il Gruppo in collaborazione con l'Ente a), ha avuto il compito di individuare risorse differenti per poter fornire formazione a tutti i lavoratori, dipendenti ed imprenditori.* Per poter meglio gestire la formazione di più realtà, il Gruppo ha indirizzato verso l'iscrizione ad un unico Fondo. Il piano formativo, nascendo da una rete specifica di imprese, è più congeniale alle peculiari necessità aziendali. Il Fondo, come nel caso precedente, non ha svolto alcuna funzione di mediazione o di pro-attività, ma ha avuto un ruolo "unicamente" di tipo strumentale, fornendo le risorse.

Punti di forza e di debolezza

L'esperienza di integrazione sperimentata in Emilia Romagna ha evidenziato alcuni limiti soprattutto legati ai tempi di realizzazione della formazione.

La formazione rischia infatti di non essere organizzata in modo efficace in funzione di una risposta rapida ai bisogni contingenti delle imprese.

La dilatazione dei tempi che intercorrono tra la rilevazione delle esigenze formative, con la presentazione del piano formativo, e la realizzazione dei corsi rischia di vanificare in parte gli interventi, soprattutto per quelle aziende che si rivolgono a mercati molto sensibili ai cambiamenti a breve



termine, come, per esempio, quello assicurativo e creditizio. Molte imprese, inoltre, possono venire escluse dal processo nel caso in cui intervengano, per esempio, cambiamenti di denominazione.

Dipendere dai tempi di uscita e di approvazione degli avvisi pubblici non consente, inoltre, una pianificazione formativa a medio e lungo periodo.

Anche la dilatazione dei tempi tra la pubblicazione dell'avviso dei Fondi interprofessionali e dell'avviso regionale ha rappresentato un punto di debolezza, soprattutto per la scelta delle tematiche da affrontare in formazione. Alcune imprese hanno riscontrato difficoltà nell'individuare connessioni di argomenti e temi tra i piani per i dipendenti e quelli per gli imprenditori, condizione posta come imprescindibile dalla Regione. Secondo alcuni intervistati è indispensabile che le tematiche di formazione per le due tipologie di beneficiari corrispondano: è questo l'unico modo per non vanificare l'intera attività formativa. Si rischia infatti che, mancando una sensibilizzazione dei vertici rispetto all'introduzione di cambiamenti o nuovi modi di lavorare, i dipendenti siano messi nella condizione di non poter applicare quanto appreso. Secondo altri, invece, un percorso integrato per temi non è possibile e risulta forzato in virtù dei diversi ruoli che dipendenti ed imprenditori ricoprono.

È inoltre difficile costruire situazioni in aula con titolari provenienti da realtà aziendali di uno stesso territorio ad elevata competitività di alcuni settori, come ad esempio quello turistico. Spesso sarebbe dunque più proficuo rinunciare a creare un circuito di rete ed offrire una formazione individualizzata attraverso l'uso dei *voucher*.

Altre criticità emerse sono:

- difficoltà a fare formazione al di fuori dell'orario lavorativo, soprattutto in modalità tradizionale. Sarebbe auspicabile che i Fondi interprofessionali e il FSE potessero prevedere il finanziamento di modalità formative non tradizionali;
- impossibilità a cambiare le imprese partecipanti una volta approvati i piani; difficoltà a comunicare immediatamente i nominativi dei partecipanti ai corsi; difficoltà a raggiungere il numero minimo di componenti da mandare in aula previsto dai fondi FSE (parametro più flessibile nell'ambito del Fondo interprofessionale). Occorre notare che su questi aspetti la regione ha introdotto, in corso d'opera, alcuni elementi di flessibilità rispetto alle regole iniziali;
- difficoltà nella gestione e nel rispetto dei parametri economici previsti per il pagamento delle docenze. La Regione, infatti, rispetto ai Fondi interprofessionali prevede dei costi differenti che non sono sempre allineati alla qualità del docente che si vuole far intervenire. Questo comporta una diversificazione dei livelli standard di formazione tra gli interventi rivolti agli imprenditori e quelli rivolti ai dipendenti, che spesso non possono avere lo stesso docente.

In generale persiste sempre anche la difficoltà a far conciliare le esigenze di lavoro con quelle della formazione, soprattutto per quanto riguarda quelle piccole realtà dove privarsi anche di un solo dipendente o del titolare stesso per una o più giornate diventa problematico.

L'aspetto più apprezzato da parte delle imprese è stata in assoluto la possibilità di fruire di fondi gratuiti per formarsi anche e soprattutto in un momento di crisi. Tale iniziativa ha migliorato le relazioni interne ed in generale il clima aziendale, rassicurando e gratificando i lavoratori che si sono visti destinatari di un investimento da parte dell'imprenditore.



Nel complesso gli aspetti più positivi dell'iniziativa si apprezzano proprio sull'impatto che la formazione integrata ha avuto sulle imprese, come si evince meglio nella parte sottostante.

L'impatto sulle imprese

L'iniziativa ha rappresentato un'opportunità per i titolari di impresa e per i dipendenti di poter usufruire della formazione finanziata, rafforzando la fiducia nella formazione come strumento di crescita aziendale.

Le imprese hanno mostrato di aver sviluppato una migliore sensibilità ed un più forte interesse al cambiamento e all'acquisizione di nuove conoscenze e competenze. La formazione ha dato inoltre un senso di maggiore sicurezza, fornendo degli strumenti in più per affrontare la crisi.

Poter usufruire di fondi pubblici ha permesso alle aziende di concentrarsi maggiormente su quegli aspetti che, con l'avvento della crisi economica, non si tenevano più tanto in considerazione, come la soddisfazione del lavoratore e del cliente.

Tutti gli intervistati hanno evidenziato come, in seguito agli interventi formativi, il clima aziendale sia nettamente migliorato, anche grazie ad iniziative innovative che hanno permesso il confronto e lo scambio di esperienze e risultati raggiunti tra titolari e dipendenti attraverso incontri informali (l'azienda della grande distribuzione ha organizzato una cena con tutto il personale coinvolto nella formazione).

Anche solo lo stare in aula, ha permesso ai partecipanti, in molti, di conoscersi e di avviare scambi di informazione basati sull'esperienza diretta, favorendo attraverso un positivo confronto una crescita professionale nonché personale.

In alcuni settori, dove si è riusciti a far partecipare ai corsi imprenditori provenienti da diverse aziende, è stato possibile costruire anche indirettamente nuove relazioni e stringere importanti contatti.

Il grado di soddisfazione rispetto all'iniziativa, accresciuto dalla consapevolezza della sua eccezionalità in confronto ad altre realtà regionali, è stato così significativo da portare alcune aziende a programmare subito analoghe proposte per il futuro.



CONCLUSIONI

Aspetti distintivi dell'esperienza emiliano-romagnola: quale possibile implementazione

Come abbiamo sottolineato la Regione Emilia Romagna già sul finire degli anni '90, attraverso le circolari attuative della L. 236/93, ha avviato esperienze di integrazione tra i canali pubblici finanziari (comunitari, nazionali e regionali) per la promozione della formazione continua dei lavoratori e delle imprese. La considerazione del ruolo della formazione continua viene rafforzata dalla Legge regionale n. 12 del 2003 che definisce l'apprendimento permanente e la formazione continua. La norma definisce conferma il ruolo rilevante della tradizione concertativa con le Parti sociali e arricchisce l'operatività delle *policy* attraverso strumenti tecnici sperimentati e trasferiti nella strumentazione ordinaria.

In particolare la concertazione con le Parti sociali su queste materie è regolata dalla stessa norma regionale e svolge un ruolo ancora più significativo con l'aggravamento della crisi economico-finanziaria, disegnando le misure per fronteggiare la crisi a iniziare con il *Patto per attraversare la crisi* (dell'8 maggio 2009) e successivamente con il *Patto per la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* del 1 dicembre 2011. Entrambi le misure riconoscono nella formazione continua uno strumento di sostegno e di rilancio del sistema produttivo emiliano romagnolo. La sperimentazione regionale ancora in corso sull'integrazione si inserisce all'interno di questo quadro, in quanto considerata una delle misure anticicliche messe in campo per fronteggiare la crisi economica (D.G.R. n. 413/2012), nonché uno degli interventi straordinari in risposta all'evento sismico del 2012 (D.G.R. n. 1933/12), a cui sono stati chiamati a partecipare anche i Fondi. In questa direzione possono essere colti anche alcuni elementi sul possibile ruolo dell'integrazione nella nuova programmazione comunitaria del Fondo sociale europeo 2014-2020.

Entrando nel particolare, nel 2012 sono stati emanati due inviti specifici, uno generale sull'integrazione con i Fondi Interprofessionali, e un altro dedicato alle zone colpite dal sisma. Il primo, *Invito a presentare operazioni per la formazione degli imprenditori complementare/integrativa alla formazione finanziata dai Fondi interprofessionali* è, a metà 2014, ancora aperto e rifinanziabile in base alle richieste che arrivano al servizio regionale. Come evidenziato nel presente report, sono pervenuti e approvati cinque piani formativi integrati con piani finanziati dai Fondi interprofessionali con cui la Regione Emilia Romagna ha siglato accordi operativi. La scarsa numerosità di richieste di finanziamento su questo invito e l'assenza di richieste su quello dedicato alle aree colpite dal sisma da un lato e una valutazione complessivamente positiva da parte degli imprenditori che hanno partecipato ai piani integrati dall'altro, come si evince dal monitoraggio effettuato, sembra fornire messaggi contrastanti. Effettivamente la complessità nell'accedere alla sperimentazione può aver frenato l'adesione agli inviti pubblici: i potenziali partecipanti dovrebbero, infatti, conoscere i Fondi paritetici interprofessionali e aver realizzato o avere in lavorazione piani formativi finanziati proprio da quei Fondi con cui la Regione ha siglato degli accordi operativi. A questo si accompagnavano inoltre anche criteri stringenti per la formulazione delle offerte formative.



In questo quadro, la capacità di cogliere le potenzialità di crescita per le aziende di piccole e medie dimensioni viene demandata a quei ruoli di intermediari con cui le aziende hanno costruito un rapporto fiduciario: consulenti specializzati d'impresa, società di consulenza e agenzie formative accreditate per la formazione dalla Regione Emilia Romagna e spesso collegate alle Parti sociali costituenti i Fondi Paritetici Interprofessionali. La "convenienza" a partecipare a questi inviti viene valutata dagli intermediari che, quindi, vanno ben al di là del semplice ruolo di re-distributori della comunicazione di opportunità finanziarie per le imprese. Tali mediatori, a prescindere dall'*input* regionale sull'integrazione, hanno giù da tempo consolidato il proprio *know how* nell'offrire prodotti formativi e consulenziali integrando i diversi canali finanziari e rendendo in qualche modo più agevole l'accesso ai finanziamenti per le imprese. Queste ultime, infatti, rispondono più facilmente ad una offerta formativa il più possibile comprensibile, semplificata rispetto alle architetture finanziarie collegate alle diverse normative nazionali, regionali e comunitarie in supporto alla formazione continua.

L'indicazione regionale per un'offerta formativa complementare e coerente con i piani formativi finanziati dai Fondi viene accolta e valutata complessivamente in maniera positiva dai titolari di impresa anche in relazione al contesto aziendale di riferimento. Viene sottolineato l'interesse anche da parte di colleghi imprenditori di altre regioni che non beneficiano di queste opportunità. Tali valutazioni positive sono legate alla qualità dell'offerta formativa costruita dalle agenzie, dai legami fiduciari tra i diversi attori che intervengono (beneficiari, agenzie, partner progettuali), ma anche ai progressivi gradi di flessibilità ottenuti nell'integrare operativamente i contenuti e gli obiettivi formativi in base ai ruoli agiti in azienda.

La gratuità dell'offerta è l'aspetto più apprezzato soprattutto in un periodo così prolungato di crisi economica. Sul piano dell'impatto interno alle imprese si rilevano miglioramenti sulle relazioni interne, esterne ed in generale sul clima aziendale e il coinvolgimento di tutti i ruoli dell'azienda costituisce un messaggio di rassicurazione e gratificazione nei confronti dei lavoratori che vedono le iniziative come capacità dell'impresa di investire nel futuro. In alcuni casi le imprese partecipanti sono già sensibili alla formazione e questa esperienza sembra rafforzarne la fiducia quale strumento di crescita aziendale.

Inoltre nell'esperienza dell'integrazione emiliano-romagnola si delineano altri ambiti di intervento su cui regione e Fondi interprofessionali sembrano trovare una convenienza operativa nell'individuare ulteriori spazi di integrazione. Il primo riguarda il dialogo tra sistemi informativi che presentano impostazioni piuttosto differenti e che attraverso le informazioni confrontabili mostrano aspetti di complementarità e la necessità di misurazioni più puntuali per pesare e valutare la portata degli interventi formativi sulla platea complessiva dei lavoratori e delle aziende, circoscrivendo le reali sovrapposizioni. Un secondo ambito di intervento rimanda ai sistemi di messa in trasparenza degli apprendimenti acquisiti dai lavoratori in formazione. Quest'ultimo ambito di intervento è entrato nella sperimentazione ancora in corso nella filiera formativa dell'apprendistato recentemente riformata per l'interesse da parte del settore artigianale, particolarmente attivo nel contesto produttivo regionale. Tale processo è stato facilitato anche grazie alla strumentazione messa in campo già da qualche anno dalla Regione per riconoscere e valorizzare le competenze acquisite dalle persone sia dopo un percorso formativo che

nell'ambito dell'esperienza lavorativa (Sistema regionale delle qualifiche - SRQ e Sistema di formalizzazione e certificazione delle competenze - SRFC).

Nel complesso la collaborazione tra i diversi sistemi di formazione continua per *complementarietà* non sembra appesantire il processo programmatico di ciascun attore e trova applicazione e convenienza mediante proposte tecnico-operative che semplificano il dialogo tra i rispettivi sistemi gestionali, consentendo di affrontare anche quegli ambiti reciprocamente riconosciuti come critici.

La Regione Emilia Romagna nell'impostazione della nuova programmazione comunitaria del Fondo sociale europeo in materia di formazione continua appare adottare delle scelte anche alla luce di quanto appreso dal dialogo con i Fondi interprofessionali. Le diverse filiere del sistema formativo che la Regione ha recentemente riformulato e soprattutto quelle più professionalizzanti (tra esse anche la formazione terziaria non universitaria, l'alta formazione, la formazione in apprendistato), vengono strettamente collegate al sistema produttivo e alle persone inclusi i lavoratori occupati⁷⁷. Inoltre nella prima versione del Programma operativo regionale del FSE⁷⁸ tra le aree di *policy*, gli Obiettivi tematici (OT) e le priorità di intervento indicate dai nuovi regolamenti comunitari⁷⁹, la Regione ha scelto di concentrare le risorse su alcuni ambiti di intervento e tra essi, nell'OT 8 (occupazione) è stata scelta la "*priorità v) Adattamento dei lavoratori e delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti*", declinata attraverso l'obiettivo operativo 8.6 finalizzato a "*favorire la permanenza al lavoro e la ricollocazione dei lavoratori coinvolti in situazione di crisi sia attraverso la contestualità e l'integrazione delle politiche di sviluppo industriale e del lavoro, sia attraverso l'attivazione di azioni integrate*" e in esso viene espressamente specificato l'"*investimento sulla formazione che dovrà integrare e completare l'offerta di formazione continua finanziata dai Fondi interprofessionali e dagli interventi finanziati attraverso le risorse nazionali di cui alle Leggi 236/03 e 53/00*". In particolare *l'emergenza occupazionale sarà affrontata in modo mirato, attraverso misure complesse di intervento per il lavoro che accompagnino e supportino i processi di ristrutturazione e riposizionamento strategico di singole imprese o di comparti/filiere produttive con azioni di consolidamento delle competenze per la permanenza nel posto di lavoro e per l'eventuale ricollocazione dei lavoratori che rischiano di essere espulsi dal mercato del lavoro o che già hanno perso un'occupazione*⁸⁰. Le risorse previste sull'Obiettivo tematico 8 ammontano al 62,4% del POR FSE 2014/2020 e l'obiettivo 8.6 raccoglie il 7%, ma è necessario sottolineare che, a fronte dell'individuazione di misure specifiche per la ristrutturazione e il rilancio di singole imprese o

77 Per i prossimi sette anni le risorse a disposizione del POR FSE ammontano a **786 milioni di euro** di cui 275,2 milioni di risorse nazionali e 117,9 milioni di euro di risorse regionali. Nella programmazione attuale, in fase di chiusura, le risorse utilizzate sono **847 milioni di euro**, comprensive dei 40 milioni ricevuti nel 2013 quale contributo di solidarietà da parte delle altre Regioni italiane per le zone colpite dal terremoto del 2012.

78 Il 28 aprile 2014 con D.G.R. n. 559 è stato approvato dall'Assemblea Legislativa regionale il Programma Operativo della Regione Emilia Romagna del Fondo sociale europeo 2014/2020. Attraverso questo documento parte il negoziato con le autorità nazionali e comunitarie e in seguito all'approvazione definitiva da parte della Commissione UE verrà adottato formalmente dall'assemblea legislativa il POR definitivo.

79 Si fa riferimento al Regolamento generale dei Fondi strutturali n. 1303/2013 e al Regolamento del Fondo sociale europeo n. 1304/2013, entrambi del 17 dicembre 2013.

80 Il 18 giugno 2014 si è svolto l'ultimo incontro del Comitato di Sorveglianza del POR FSE 2007/2013 ed è stato presentato anche il nuovo POR 2014/2020 (<http://formazioneilavoro.regione.emilia-romagna.it/sito-fse/programma-operativo-regionale-2007-2013/comitato-di-sorveglianza/cds-giugno-2014>).



comparti/filiere produttive, queste misure si inseriscono all'interno di una complessiva strategia regionale delineata nel Documento Strategico Regionale (D.G.R. 571/2014 del 28 aprile 2014) che integra tutti i Fondi Strutturali e di Investimento Europei (SIE) su tre priorità regionali:

- A. valorizzare il capitale intellettuale innalzando la qualità e lo stock di capitale umano regionale, attraverso politiche di investimento (infrastrutturale, di ricerca, umano) delle imprese e anche della Pubblica amministrazione;
- B. favorire l'innovazione, la diversificazione e la capacità imprenditoriale del sistema produttivo orientandolo verso attività, settori o ambiti di intervento in potenziale forte crescita ed in particolare verso settori ad alto utilizzo di competenze (innovazione, cultura e creatività), che operino per la sostenibilità ambientale ed energetica, e che producano beni sociali (servizi alle persone). Profondo impegno dovrà essere dedicato a sostenere e rafforzare la relazione virtuosa fra le imprese che operano sui mercati internazionali e le PMI locali;
- C. mantenere un elevato grado di qualità dell'ambiente, del patrimonio culturale e dell'infrastrutturazione del territorio per perseguire gli obiettivi di coesione territoriale e sociale, integrazione e potenziamento della qualità dei servizi collettivi.

Pertanto la formazione continua trova collocazione soprattutto sulla prima ma anche sulla seconda priorità regionale e le vengono assegnati ruoli non solo difensivi ma anche di rilancio del sistema produttivo in base agli Obiettivi tematici da perseguire (OT1, OT8 e OT10)⁸¹, puntando a migliorare il processo di integrazione con gli stessi Fondi interprofessionali già avviato.

81 Nel Documento strategico regionale citato è piuttosto chiara la matrice di correlazione che mette in relazione ciascuno dei dieci Obiettivi tematici elaborati a livello europeo e relativi fabbisogni, con le priorità regionali (par. 2.2 *Dai fabbisogni alle priorità strategiche regionali*, pp. 39-44).



ALLEGATI STRUMENTI DI RILEVAZIONE



Traccia intervista a referenti ente attuatore

Piano

Inserire nome piano e ente attuatore

Informazioni preliminari su attività dell'ente

Presentazione delle attività che l'ente svolge nei territori interessati dal piano specifico.

Fare attenzione:

- ambito formativo e consulenziale normalmente svolto;
- rapporti con le imprese del territorio e con le altre strutture del settore (se esistono reti di servizi e/o consulenziali, quali natura eventualmente hanno);
- breve curriculum su attività di formazione finanziata e sulle attività con i Fondi Interprofessionali (attività formative e di consulenza erogate, finanziamenti...) riferito all'ultimo triennio;
- altre eventuali tipologie di attività svolte;
- Che tipo di impatto ha avuto la crisi sugli investimenti in formazione sull'attività dell'ente e in generale sull'atteggiamento delle imprese verso la formazione?;
- il ruolo e il peso della formazione finanziata anche sul fatturato distinguendo tra quella riferibile alle amministrazioni e quella dei fondi (anche rispetto alle sedi locali).

Il piano integrato

- Perché e come nasce l'idea di partecipare all'iniziativa regionale?;
- In che ambito questa si inserisce rispetto ad altri progetti/piani di sviluppo per le aree territoriali, gli ambiti produttivi e le imprese coinvolte nel piano?

Modalità di coinvolgimento delle imprese

- Come sono state scelte le imprese da coinvolgere?;
- È stata realizzata un'analisi dei fabbisogni? (approfondire sia in caso positivo che negativo).

Caratteristiche del piano e alcune ricadute

- Breve descrizione sulle caratteristiche dei piani (quelli presentati alla regione e ai fondi);
- Il coinvolgimento in formazione era legato a progetti trasversali portati avanti da reti di imprese?;
- Differenze tra quanto era stato progettato/preventivato e quanto attuato o in corso (indagare rispetto ai contenuti, ai tempi, ai metodi e alle imprese coinvolte);
- Indagare le cause delle eventuali differenze (anche nella tempistica);
- Quali sono state le metodologie utilizzate nei corsi di formazione?;
- La valutazione complessiva del progetto è già stata effettuata? Se sì quali risultati sono emersi?

Aspetti specifici sull'integrazione e ricadute

- Il rapporto che l'ente ha con il fondo/i;



- le iniziative inserite sia nel piano presentato alla regione che in quello presentato al fondo fanno parte di un piano di sviluppo e competitività più generale delle imprese coinvolte? (se si indagare in cosa consiste, prevede e a che punto è e come si intende procedere per il suo finanziamento parziale o integrale);
- la programmazione della formazione prevista nei piani (presentati a regione e fondo) è stata pensata e organizzata in modo sincronico? Approfondire se sì o no. Soprattutto se:
 - la sua realizzazione in sincronia, se è stata possibile, a quali condizioni;
 - quali ostacoli si frappongono perché ciò accada.
- In generale il piano integrato quali vantaggi apporta in termini di:
 - qualità di formazione erogata;
 - crescita dell'impresa;
 - la partecipazione da parte delle imprese al corso di formazione ha portato anche indirettamente alla costruzione di nuove relazioni o accordi produttivi/commerciali tra le imprese considerate?;
 - Altro.
- E quali svantaggi?;
- Ripetibilità dell'esperienza di integrazione;
- quali correzioni migliorative.



Traccia intervista a referenti imprese

Piano

Inserire nome piano e ente attuatore

Informazioni di contesto sull'impresa

(Prima dell'incontro verificare la disponibilità di eventuali informazioni utili sull'impresa desumibili da Internet).

In questa parte vanno sintetizzate le informazioni relative alle caratteristiche attuali dell'impresa e alla sua storia. Andranno raccolte le seguenti informazioni essenziali:

- settore economico in cui opera l'impresa;
- descrizione produzioni/servizi erogati;
- ricostruzione, con l'intervistato, dei mercati/bacini di riferimento;
- dimensioni dell'impresa e numerosità del personale con, ove possibile, specifica per tipologie contrattuali e di inquadramento (titolari/soci, dipendenti, collaboratori* ecc.);
- Fondi interprofessionale a cui aderisce (da quanto tempo... e se eventualmente ha cambiato adesione).

Per quanto attiene alla storia dell'impresa, si tratta di raccogliere aspetti legati all'evoluzione che ha avuto a partire da quando è nata, riportando soprattutto gli eventi salienti legati a cambiamenti di *mission* e *business*, espansione nel numero di risorse umane impiegate. Cercare eventualmente di riportare aspetti che consentano di rilevare la cultura imprenditoriale prevalente.

In coda a questa parte occorre riportare quale sia lo stato attuale dell'impresa, enfatizzando le problematiche più rilevanti che l'impresa sta attualmente, anche in seguito e a contrasto della crisi e come vengono affrontati tali problemi.

* Ci riferiamo, con il termine "collaboratori", alla forma contrattuale con cui le persone sono chiamate a svolgere segmenti di lavoro significativi per la creazione e la commercializzazione del prodotto/servizio aziendale. Vanno esclusi quindi i collaboratori esterni per attività in service (ad esempio, per la gestione amministrativo-contabile; per la comunicazione esterna ecc.).

Informazioni sulle prassi formative

In questa parte vengono ricostruite le modalità normalmente seguite dall'impresa per sviluppare nuove conoscenze e competenze. Occorre pertanto ricostruire:

- se l'impresa ricorre normalmente alla formazione/aggiornamento e, in tal caso, a quale tipologia di interventi (anche nel caso che l'azienda dipenda da un Gruppo o Casa madre);
- l'esistenza o meno di canali relazionali che facilitano l'accesso ad iniziative, come ad esempio, le Associazioni di categoria, i consulenti aziendali, gli enti di formazione di riferimento, i fornitori, i Fondi interprofessionali ecc.);
- target cui sono rivolte le azioni (tutto il personale, specifiche figure considerate significative nei processi di produzione/erogazione ecc.);
- percezioni e valutazioni sull'efficacia della formazione.



Piano formativo finanziato dai Fondi interprofessionali

(L'approfondimento a mezzo intervista seguirà l'analisi della documentazione disponibile sul Piano finanziato dai Fondi interprofessionali)

Caratteristiche del Piano cui l'Azienda ha partecipato:

- Periodo di realizzazione (verificare se, a parere dell'intervistato, il periodo di realizzazione è stato coerente con le necessità produttive);
- Lavoratori coinvolti (motivazioni e modalità della scelta);
- Obiettivi formativi, tematiche, durata (orientativa) dei progetti formativi ecc.;
- Metodologie formative impiegate (*se rilevante, altrimenti passare ad altro*).

Motivazioni e origine del Piano:

- Chi ha promosso la partecipazione ad un Piano finanziato dai FPI (propria iniziativa; casa madre; sollecitazione da parte di terzi: enti di formazione, consulenti ecc.);
- Motivazioni dell'intervento;
- Chiarire se l'intervento formativo rivolto ai dipendenti è stato preceduto da una fase di analisi dei fabbisogni e, in caso positivo, come essa si è realizzata, con quali strumenti, chi l'ha attuata ecc.

Chiarire se l'intervento sulle competenze dei lavoratori è stato parte di un più ampio piano di sviluppo dell'impresa. *Nota: nel caso sia effettivamente così, questa parte informativa è rilevante e va curata con particolare attenzione.* Se l'analisi dei fabbisogni è stata realizzata da soggetti esterni sarà importante capire la natura e la modalità della relazione: chi ha contattato l'agenzia, eventuali rapporti pregressi, in che modo l'impresa ha contribuito alla messa a punto dell'analisi e del successivo progetto ecc.

Verificare eventuali difficoltà a garantire la partecipazione dei propri dipendenti alle azioni previste e le modalità con cui sono state superate (o meno).

Verificare la percezione dell'utilità della formazione realizzata.

Piano formativo finanziato dalla Regione

(L'approfondimento a mezzo intervista seguirà l'analisi della documentazione disponibile sul Piano finanziato dalla Regione)

Motivazioni della partecipazione:

- perché hanno deciso di partecipare;
- qual è stato il ruolo dell'agenzia formativa nelle scelte di partecipazione;
- relazione tra partecipazione dell'imprenditore/management dell'impresa e formazione dei dipendenti.

Chiedere conferma sulle modalità di partecipazione e sul programma seguito.

L'imprenditore/management è stata già coinvolta in passato in iniziative di formazione finanziate dal sistema pubblico? Raccogliere informazioni e valutazioni in merito.

Valutazione soggettiva del contributo del corso alla propria crescita personale e professionale (*valutazione riferita quindi al soggetto in formazione, non all'impatto sull'impresa, affrontato nella sezione a seguire*).



Valutazione complessiva

Approfondire l'apporto della formazione agli sviluppi dell'impresa:

- approfondire con l'intervistato l'aspetto di integrazione tra quanto realizzato con i dipendenti (piano formativo del FPI) e la partecipazione dell'imprenditore / management (piano formativo della Regione);
- verificare l'eventuale valore aggiunto del piano integrato rispetto ad altre iniziative di formazione occorse in passato.

Nella valutazione complessiva di tutto il percorso, chiedere cosa manterrebbe e cosa cambierebbe.



RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI
SULLA FORMAZIONE REALIZZATA IN IMPRESA
attraverso l'integrazione di Fondi FSE e dei Fondi Paritetici Interprofessionali

Piano a cui ha partecipato l'impresa (da compilarsi a cura ISFOL)

Numero piano regionale: _____

Numero piano Fondo paritetico interprofessionale legato al piano regionale: _____



A) Informazioni di contesto sull'impresa

Denominazione dell'impresa _____

Nome dell'intervistato _____

Ruolo dell'intervistato _____

1) Da che anno l'impresa opera sul mercato? _____

2) Quale è l'attività prevalente dell'impresa?

3) Per ciascuna delle seguenti categorie, quante persone attualmente lavorano in azienda?

- | | |
|--|-------|
| a) Totale | _ _ _ |
| b) Numero di titolari/soci | _ _ |
| c) Numero di dipendenti | _ _ _ |
| d) Numero di addetti non dipendenti (collaboratori, coadiuvanti familiari) | _ _ _ |
| e) Numero di apprendisti | _ _ |

4) Quali sono le necessità più rilevanti che possono aiutare l'impresa a superare la crisi? (*Individuarne un massimo di 3*)

- Individuazione di nuove strategie di mercato (mercati e tipologie di clientela)
- Accesso al credito
- Riduzione dei costi d'impresa
- Cambiamento nel sistema di produzione/tecnologia
- Ampliamento/innovazione gamma dei prodotti
- Sviluppo e ricerca di nuovi processi/prodotti
- Necessità di un cambiamento organizzativo (riorganizzazione aziendale)
- Necessità di acquisire nuove conoscenze e competenze per il personale
- Necessità di entrare in rete o creare "agglomerati" di imprese per affrontare meglio il mercato
- Altro (specificare _____)

5) Quando l'impresa avverte il bisogno di acquisire nuove conoscenze e competenze, normalmente come si comporta? (*Indicare la risposta più vicina alle prassi aziendali*)

- Si rivolge a un ente di formazione di riferimento o a uno o più consulenti esterni per programmare iniziative
- Avvia processi interni di formazione (con personale interno)
- Avvia cambiamenti organizzativi che possono favorire l'acquisizione e la circolazione di nuove conoscenze
- Si rivolge ad associazioni di rappresentanza che organizzano iniziative ad hoc



- Cerca di cogliere le opportunità a finanziamento (regionali o dei fondi interprofessionali di riferimento) elaborando un proprio piano di formazione
- Invita i dipendenti più interessati a organizzarsi con attività di formazione auto-gestita (lettura e studio di materiale e/o documenti)
- Altro (specificare _____)

6) Riporti il Fondo Paritetico Interprofessionale a cui aderisce l'impresa attualmente (indichi anche l'eventuale adesione al fondo per i dirigenti):

Fo.In.Coop	<input type="checkbox"/>
Fon.Ar.Com	<input type="checkbox"/>
Fon.Coop	<input type="checkbox"/>
Fon.Ter	<input type="checkbox"/>
Fond.Agri	<input type="checkbox"/>
Fond.E.R	<input type="checkbox"/>
Fondazienda	<input type="checkbox"/>
Fondimpresa	<input type="checkbox"/>
Fonditalia	<input type="checkbox"/>
Fondolavoro	<input type="checkbox"/>
Fondo Artigianato Formazione	<input type="checkbox"/>
Fondo Banche e Assicurazioni	<input type="checkbox"/>
Fondo Formazione PMI	<input type="checkbox"/>
Fondo Formazione Servizi Pubblici Industriali	<input type="checkbox"/>
Fondoprofessioni	<input type="checkbox"/>
For.Agri	<input type="checkbox"/>
For.Te	<input type="checkbox"/>
FormAzienda	<input type="checkbox"/>
Fondir	<input type="checkbox"/>
Fondirigenti	<input type="checkbox"/>
Fondo Dirigenti PMI	<input type="checkbox"/>

7) Da quanto tempo aderisce a questo/i fondo/i?
 Fondo per dipendenti (indicare anni _____)
 Fondo per dirigenti (indicare anni _____)

8) Da che anno la sua impresa ha iniziato ad aderire ai fondi paritetici interprofessionali?
Anno della prima adesione a un qualsiasi fondo paritetico interprofessionale _____

B) Informazioni relative all'attività specifica finanziata dalla Regione

9) In che termini la sua impresa ha partecipato alla messa a punto del progetto finanziato dalla regione?



- Nessun contributo specifico, ha avuto la proposta a partecipare dall'ente di formazione e l'ha accettata scegliendo solo le persone da coinvolgere
- Ha definito gli obiettivi e i contenuti con l'ente
- Ha elaborato un piano di sviluppo complessivo che è in parte confluito nel piano di formazione finanziato
- Altro (specificare _____)

10) Con quali modalità formative è stata realizzata la formazione? (*anche più di una risposta*)

Formazione in presenza (aula)	Si	No
Formazione on the job/affiancamento	Si	No
Formazione d'aula in azienda	Si	No
Formazione a distanza	Si	No
Seminari/workshop/attività di laboratorio	Si	No
Outdoor	Si	No
Altro (specificare _____)	Si	No

11) Numero e ruolo dei lavoratori coinvolti nella formazione finanziata dalla Regione per:

Ruolo	Riportare il n. di persone coinvolte
Titolare	
Socio di cooperativa	
Consulenti esterni all'impresa	
Altri (spec. _____)	

12) Come valuta l'iniziativa formativa finanziata dalla Regione a cui ha partecipato la sua impresa?

Le conoscenze acquisite sono state utilizzate in impresa	Si	No
Le conoscenze acquisite verranno utilizzate in impresa	Si	No
L'iniziativa è stata positiva ma difficile applicare quanto appreso in impresa	Si	No
L'iniziativa non ha apportato nuove conoscenze	Si	No

C) Informazioni sull'analogica/gemella attività di formazione finanziata dal Fondo interprofessionale in integrazione con il piano FSE

13) In che termini la sua impresa ha partecipato alla messa a punto del progetto?

- Nessun contributo specifico, ha avuto la proposta a partecipare dall'ente di formazione e l'ha accettata scegliendo solo i dipendenti da coinvolgere
- Ha definito gli obiettivi e i contenuti con l'ente
- Ha elaborato un piano di sviluppo complessivo che è in parte confluito nel piano di formazione finanziato
- Altro (specificare _____)



14) In che periodo si è svolta la formazione finanziata dal Fondo interprofessionale? (Riportare il periodo – mese e anno _____)

15) Con quali modalità formative è stata realizzata la formazione?

Formazione in presenza (aula)	Si	No
Formazione on the job/affiancamento	Si	No
Formazione d'aula in azienda	Si	No
Formazione a distanza	Si	No
Seminari/workshop/attività di laboratorio	Si	No
Outdoor	Si	No
Altro (specificare _____)	Si	No

16) Quali e quanti ruoli ha coinvolto?

Dipendenti coinvolti	Numero
Dirigente	
Quadro	
Impiegati	
Operaio specializzato	
Operaio generico	
Addetti alla vendita/magazzino	
Collaboratori a progetto	
Apprendisti	
Altri specificare (_____)	

17) Come valuta l'iniziativa formativa finanziata dal Fondo interprofessionale a cui ha partecipato la sua impresa?

Le conoscenze acquisite sono state utilizzate in impresa	Si	No
Le conoscenze acquisite verranno utilizzate in impresa	Si	No
L'iniziativa è stata positiva ma difficile applicare quanto appreso in impresa	Si	No
L'iniziativa non ha apportato nuove conoscenze	Si	No

D) L'integrazione tra i due piani di formazione (finanziati da Regione e Fondo Paritetico Interprofessionale)

18) Quali sono stati i punti di contatto o comuni tra quest'ultima iniziativa (quella del Fondo) e quella finanziata dalla Regione?

Progettazione (ad es. il progetto FSE richiamava esplicitamente quello finanziato dal Fondo interprofessionale)	Si	No
Tematiche	Si	No
Obiettivi formativi	Si	No
Metodologia didattica	Si	No



La formazione tra imprenditore/soci e dipendenti è stata realizzata in modo congiunto	Si	No
Entrambi i progetti sono all'interno di un piano di sviluppo complessivo dell'impresa	Si	No
Altro (specificare _____)		

19) Pensando alle due iniziative di cui si è parlato nel loro complesso, quali benefici hanno portato all'impresa?

La possibilità di formare su tematiche analoghe personale con contratti e ruoli diversi ha creato nuove opportunità di sviluppo	Si	No
Ha permesso di abbreviare il tempo di introduzione di nuove conoscenze e competenze	Si	No
Ha cambiato in meglio la considerazione sull'utilità delle iniziative di formazione	Si	No
Ha consentito di portare avanti un piano di sviluppo e strategico importante per la competitività dell'impresa	Si	No

20) Sempre pensando alle due iniziative di cui si è parlato nel loro complesso, quali sono stati gli aspetti che meno hanno funzionato per l'azienda?

La difficoltà di impegnare nella formazione il personale durante l'orario di lavoro	Si	No
Le due iniziative non hanno portato grandi benefici in quanto erano slegate tra loro nei temi e negli obiettivi formativi	Si	No
Le due iniziative non hanno portato grandi benefici in quanto non si sono svolte nello stesso periodo	Si	No
Le due iniziative hanno moltiplicato gli adempimenti burocratici per l'impresa, rendendoli insostenibili	Si	No
Nel complesso l'impresa è stata poco coinvolta nella progettazione e impostazione delle due iniziative	Si	No
Le due iniziative non hanno portato grandi benefici in quanto i temi non corrispondevano alle reali necessità dell'impresa	Si	No

La ringraziamo per la collaborazione



BIBLIOGRAFIA

- ISFOL *Ammortizzatori sociali in deroga e politiche attive del lavoro: l'attuazione regionale dell'accordo Stato-Regioni 2009-2012*, Volume 2, I libri del Fondo sociale europeo, 187, 2014
- ISFOL, *Provincia di Genova, La qualità della formazione continua. L'esperienza dei piani di fattibilità finanziati dalla Provincia di Genova*, Research Paper, numero 7 - aprile 2013, (disponibile su OPAC ISFOL: <http://goo.gl/grIEIQ>)
- ISFOL, Regione Toscana, *Le esperienze di integrazione tra FSE e Fondi Paritetici Interprofessionali: il caso della Regione Toscana*, Roma, 2010 (disponibile su OA ISFOL: <http://goo.gl/2SxUSI>).
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali - ISFOL, *XIV Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2012-2013*, Roma, 2013, (disponibile su OPAC ISFOL: <http://goo.gl/cHv7lw>)
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali- ISFOL, *XIII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2011-2012*, Roma, 2012 (disponibile su OPAC ISFOL: <http://goo.gl/qOB3vN>).
- Ministero del lavoro delle politiche sociali - ISFOL, *XII Rapporto sulla Formazione Continua, "FOP Speciale" 11 (2012)*, n. 4-5-6.

Atti legislativi

- Legge 28 giugno 2012, n. 92, *Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*.
- Legge 14 settembre 2011 n. 148, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 agosto 2011, n. 138, recante ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo. Delega al Governo per la riorganizzazione della distribuzione sul territorio degli uffici giudiziari*, art.10.
- Legge 28 gennaio 2009, n. 2, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge n. 185 del 29/11/2008, recante misure urgenti per il sostegno a famiglie, lavoro, occupazione e impresa e per ridisegnare in funzione anti-crisi il quadro strategico nazionale*, art. 19, comma 7-bis.
- Legge 27 dicembre 2002, n. 289, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2003)*, art. 48.
- Legge 23 dicembre 2000, n. 388, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2001)*, art.118.
- Legge 19 luglio 1993, n. 236, *Interventi urgenti a sostegno dell'occupazione*, art. 9.
- Legge 8 marzo 2000, n. 53 *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*, art.6