



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

ISFOL



***Le esperienze di integrazione tra
FSE e Fondi Paritetici Interprofessionali:
il caso della Regione Toscana***

Febbraio 2010

Coordinamento: Davide Premutico - Ricercatore Isfol - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua

Hanno realizzato le interviste: *Rocco Barbaro, Domenico Barricelli, Monica Benincampi, Ambra Bianchi, Giuseppe Di Lieto, Sergio Ferri, Emanuela Francischelli, Davide Premutico, Pierluigi Richini* - Isfol - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua

Redazione del Report:

Regione Toscana: *Gabriele Grondoni* (Cap.1.1);

Isfol - Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua: *Rocco Barbaro* (Caso impresa D); *Domenico Barricelli* (Caso impresa G); *Monica Benincampi* (Caso impresa A); *Ambra Bianchi ed Emanuela Francischelli* (Caso impresa F); *Giuseppe Di Lieto* (Caso impresa E); *Sergio Ferri* (Caso impresa H e Allegato B); *Davide Premutico* (Cap. 1.2, Cap.2.1, Cap. 2.2, Caso impresa C, Allegato A); *Pierluigi Richini* (Caso impresa B).

Si ringraziano inoltre *Gianni Biagi*, Dirigente del Settore Formazione e Orientamento della Regione Toscana; *Alessandro Vettori* del Settore F.S.E. della Regione Toscana per aver messo a disposizione i dati del Database del Fondo Sociale Europeo.

Indice

Parte I – L'integrazione tra gli strumenti di sostegno alla formazione continua

- 1.1. Il protocollo del gennaio 2007 ed il bando del 2008 per il finanziamento di progetti integrati: un'esperienza pilota condotta dalla Regione Toscana in materia di formazione continua pag. 9
- 1.2. Il quadro nazionale delle esperienze di integrazione pag. 14

Parte II – I risultati dell'indagine

- 2.1. Analisi dei casi: le prassi dell'integrazione pag. 25
- 2.1.1 La promozione del processo formativo integrato: il ruolo dell'impresa, dell'offerta formativa e delle Parti Sociali pag. 28
- 2.1.2 Gli impatti del processo integrato di formazione pag. 30
- 2.2. Quale modello di integrazione a supporto dello sviluppo della formazione nelle imprese pag. 32

Parte III – Gli studi di caso

- Il caso della cooperativa "A" pag. 41
- Il caso dell'impresa "B" pag. 44
- Il caso dell'impresa "C" pag. 47
- Il caso della cooperativa "D" pag. 51
- Il caso dell'impresa "E" pag. 56
- Il caso dell'impresa "F" pag. 61
- Il caso dell'impresa "G" pag. 64
- Il caso della cooperativa "H" pag. 68

Allegati

- A- Nota metodologica
- B- Allegato statistico
- C- Griglia di intervista

Il presente lavoro, realizzato con il contributo del Fondo Sociale Europeo, è frutto di un Protocollo di intesa, stipulato nel settembre 2009 dall'Isfol e dalla Regione Toscana, avente per oggetto la realizzazione di una iniziativa di ricerca finalizzata all'approfondimento dell'esperienza di integrazione tra le risorse del Fondo Sociale Europeo e le risorse dei Fondi Paritetici Interprofessionali per la Formazione Continua promossa dalla Regione Toscana nel corso del 2008.

L'attività svolta dall'Isfol (Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua) si inquadra nelle previsioni dei propri Piani Annuali (2009 e 2010) attuativi dei Programmi Operativi Nazionali FSE del Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali ("Azioni di sistema - Obiettivo competitività regionale e occupazione" e "Governance e azioni di sistema - Obiettivo convergenza"), ed in particolare, con riferimento al progetto "Anticipazione e gestione dei cambiamenti a sostegno della competitività dell'impresa e delle competenze dei lavoratori" - Obiettivo Specifico 1.4.

Parte I

L'integrazione tra gli strumenti di sostegno alla formazione continua

1.1 Il protocollo del gennaio 2007 ed il bando del 2008 per il finanziamento di progetti integrati: un'esperienza pilota condotta dalla Regione Toscana in materia di formazione continua

A cura di Gabriele Grondoni – Regione Toscana

Il contesto

L'anno 2000 ha segnato uno spartiacque nel sistema italiano della formazione continua. E' stato infatti con l'art. 118 della legge 388/2000 che l'ordinamento ha previsto la nascita dei Fondi Paritetici Interprofessionali, organismi a composizione e gestione paritetica delle parti sociali cui sono conferite risorse e funzioni tali da mutare radicalmente il modo in cui si finanzia e si realizza la formazione nelle imprese. L'affermazione dei Fondi Interprofessionali ha tuttavia fatto emergere, con l'andare del tempo, l'insufficienza di un sistema che, pur innovando sul fronte dell'entità delle risorse messe a disposizione, delle modalità di accesso da parte delle imprese alla formazione e del ruolo delle parti sociali, si è rivelato inadeguato dal lato dell'integrazione con gli interventi pubblici realizzati nel medesimo ambito. La mancanza di un quadro coordinato di interventi, a fronte di una debolezza storica della domanda di formazione da parte delle imprese, in particolare del segmento delle piccole imprese, vera e propria spina dorsale del nostro sistema produttivo, sono alcuni fra i principali problemi a cui gli attori del sistema hanno cercato di dare delle risposte. L'accordo tripartito tra Ministero del Lavoro, regioni, province autonome e parti sociali dell'aprile 2007 ha rappresentato un passo importante nella direzione della ricerca di un quadro di finalità condivise dalle istituzioni pubbliche che hanno competenze in materia di formazione continua, e dalle parti sociali. Esso promuove infatti la nascita di un sistema nazionale di formazione continua progressivamente ordinato, non concorrenziale ma integrato, in cui tutte le parti in campo convergano verso l'obiettivo di un innalzamento delle competenze e delle conoscenze dei lavoratori e delle imprese.

Il protocollo regionale d'intesa

La Regione Toscana, in parallelo con l'accordo nazionale, ha ricercato una soluzione che muovesse nella direzione dell'integrazione tra le risorse finanziarie disponibili per il sostegno alla FC, promuovendo un protocollo di natura politica con le parti sociali regionali ed attuandone operativamente i contenuti attraverso un bando che, per le sue caratteristiche, può a ragione considerarsi pilota. Nel

corso degli anni 2007 e 2008 la Regione Toscana ha così sperimentato, per la prima volta in Italia, un modello di integrazione tra i fondi finalizzato all'attuazione in forma congiunta (Fondi Interprofessionali - Fondi strutturali) di interventi di formazione continua rivolti alle imprese. Erano obiettivi dell'azione regionale:

- *il coordinamento delle attività formative organizzate nelle imprese ovvero la loro progettazione ed attuazione in forma coordinata, tale da evitare la duplicazione di azioni formative e la sovrapposizione delle risorse ovvero l'utilizzo di fondi diversi per le medesime finalità ed i medesimi destinatari;*
- *la collaborazione con gli interlocutori dei fondi interprofessionali nella ricerca di un'integrazione che consentisse al sistema di massimizzare i risultati raggiunti.*

Il primo passo è stato compiuto il 10 gennaio 2007, con la sottoscrizione con le parti sociali regionali di un protocollo d'intesa che indirizza l'operato degli attori coinvolti verso un utilizzo più razionale delle risorse, provenienti da fondi pubblici e dai Fondi Interprofessionali, dedicate alla formazione di lavoratori ed imprenditori, contribuendo alla creazione di un sistema regionale della formazione continua caratterizzato da maggiore coordinamento ed integrazione. Il protocollo ha infatti il primario scopo di garantire che la programmazione dei Fondi Paritetici Interprofessionali avvenga in maniera coordinata con la programmazione delle risorse pubbliche dedicate alla formazione continua. Esso prevede in particolare:

- *la sperimentazione, già a partire dal 2007, di forme di coordinamento tali da promuovere il più ampio ricorso da parte delle imprese agli strumenti di formazione continua attualmente disponibili a livello regionale e nazionale;*
- *la realizzazione di interventi formativi a favore dei soggetti non coperti (imprenditori, lavoratori atipici e lavoratori inoccupati da formare per l'assunzione) dall'attività dei Fondi Interprofessionali, a condizione che si realizzi in quelle aziende un intervento formativo finanziato dai Fondi stessi per i lavoratori dipendenti.*

Il protocollo avvia inoltre la costituzione di sedi formali di consultazione tra regione e parti sociali finalizzati alla ricerca continua di strumenti e modalità di programmazione integrata degli interventi.

Il bando ed i suoi esiti

E' stata data attuazione al protocollo con un bando finanziato dal Fondo Sociale Europeo, approvato a marzo del 2007. L'obiettivo della integrazione tra i fondi ha

richiesto l'introduzione di meccanismi di funzionamento orientati a garantire il finanziamento di progetti formativi in cui risorse ed attività formative si coordinassero per assicurare la necessaria complementarità ed unitarietà di obiettivi. Le soluzioni tecniche individuate possono essere descritte nel modo che segue.

Settori e Fondi Interprofessionali coinvolti: il bando ha individuato i settori economico-produttivi ed i relativi Fondi Paritetici coinvolti, prevedendo una ripartizione fra essi del finanziamento comunitario disponibile, pari a 2 milioni di euro.

La ripartizione è esposta nella tabella seguente:

Settore economico-produttivo (Fondo Interprofessionale)	Importo disponibile sul Fondo Sociale Europeo
Artigianato (FONDARTIGIANATO)	€ 600.000
Industria (FONDIMPRESA)	€ 500.000
Commercio (FOR.TE)	€ 400.000
Commercio (FON.TER)	€ 300.000
Cooperazione (FON.COOP)	€ 200.000
Totale	€ 2.000.000

Destinatari: il bando ha previsto tipologie di destinatari diverse per ciascun fondo. In particolare, dato che i Fondi Interprofessionali finanziano la formazione dei dipendenti, il bando ha previsto che il Fondo Sociale Europeo finanziasse la formazione di imprenditori, lavoratori atipici e soggetti non occupati destinati all'assunzione in forza di accordi sindacali. Ha previsto in tal modo una sorta di "specializzazione" di ciascuna risorsa per garantirne l'utilizzo più razionale.

Quote di finanziamento dei progetti: data la proporzione tra le due componenti (imprenditori/atipici da una parte, dipendenti dall'altra), le risorse pubbliche (destinate agli imprenditori ed atipici) potevano corrispondere al massimo ad un terzo delle risorse totali del progetto integrato, provenendo il resto dai Fondi Paritetici.

Connessione tra i bandi: è stato necessario adottare soluzioni che garantissero alle imprese di poter disporre contemporaneamente delle risorse di entrambi i fondi. A tale scopo il bando ha previsto un'apertura dei tempi di presentazione delle domande molto più lunga del consueto ovvero otto mesi complessivi. Ciò ha consentito di allineare la scadenza del bando regionale con le varie scadenze previste dai diversi bandi dei Fondi Interprofessionali coinvolti. Inoltre, per garantire che al finanziamento regionale corrispondesse effettivamente l'analogo

finanziamento dei Fondi, il bando ha previsto una condizione sospensiva in virtù della quale il finanziamento regionale, pur essendo già stato decretato a seguito dell'avvenuta valutazione con esito positivo, non poteva essere concesso se, entro una data prefissata, non fosse stata concessa la corrispondente quota a carico dei Fondi Interprofessionali stessi. In altri termini l'intervento prevedeva il finanziamento solo qualora l'impresa avesse richiesto ed ottenuto da un Fondo Interprofessionale il via libera ad un analogo intervento di formazione destinato ai dipendenti, dando vita pertanto ad un progetto integrato.

Ruolo delle parti sociali: *le parti sociali regionali hanno avuto un ruolo fondamentale nella progettazione dell'intervento e nella interlocuzione con le imprese. Questo ruolo è stato riconosciuto e valorizzato innanzitutto nella fase di presentazione delle proposte progettuali, dato che il bando ha richiesto che ad esse fosse attribuita la veste di capofila dei partenariati. E' stato inoltre riconosciuto anche nella fase di gestione degli interventi, avendo il bando stesso previsto la creazione, per ciascun progetto finanziato, di un Comitato dei Garanti i cui componenti erano le parti sociali allo stesso tempo firmatarie del protocollo e aderenti al medesimo fondo interprofessionale di cui faceva parte il soggetto capofila.*

Alla scadenza sono stati presentati sette progetti integrati richiedenti un contributo pubblico pari a 980.000 euro, mentre le corrispondenti risorse dei Fondi interprofessionali ammontavano ad oltre 2,1 milioni di euro. Le imprese coinvolte erano 210 per un totale di 1.268 beneficiari, di cui 352 sul Fondo Sociale Europeo (pari al 29% del totale). Dei 352 beneficiari FSE, 323 erano imprenditori. A seguito della non ammissione di un progetto, il numero complessivo si è ridotto a sei, per un contributo pubblico di circa 916.000 euro impegnati e una corrispondente quota a carico dei Fondi Interprofessionali pari a 1,8 milioni di euro: le risorse complessivamente mobilitate sono state quindi pari a 2,7 milioni di euro. Fra i settori economici l'artigianato ha impegnato le maggiori risorse, a seguire commercio e cooperazione. Le attività si sono svolte nel corso del 2008 concludendosi regolarmente.

Riflessioni conclusive

Anche se le risorse del bando non sono state interamente utilizzate da parte delle imprese, una riflessione complessiva non può non tener conto di alcuni importanti elementi di novità e di innovazione introdotti.

Il bando ha raggiunto innanzitutto il risultato, non scontato, di determinare un effettivo coordinamento delle risorse e degli interventi e di integrare efficacemente strumenti diversi per una finalità comune di sviluppo delle imprese e delle loro risorse umane.

La risposta al bando è stata positiva con un risultato particolarmente rilevante per il settore dell'artigianato. Tale esito è, almeno in parte, riconducibile alla struttura del Fondo Interprofessionale di riferimento del soggetto proponente, la cui articolazione regionale ha probabilmente facilitato la risposta delle imprese e la connessione tra il bando pubblico e quello del fondo.

La lunghezza del periodo di apertura dei termini del bando è stata la chiave di volta che ha consentito alle imprese di attingere contemporaneamente alle risorse previste dai bandi dei Fondi Interprofessionali. In un quadro di separazione dei soggetti gestori e delle procedure regolanti bandi pubblici e bandi dei Fondi, questa era forse l'unica soluzione in grado di assicurare la convergenza di risorse nell'ambito di un medesimo intervento.

Altro elemento di rilievo è rappresentato dal ruolo attribuito alle parti sociali che non sono state "espropriate" del loro legittimo ruolo rispetto all'azione dei Fondi Interprofessionali ma, anzi, ne sono risultate valorizzate per i compiti ad esse attribuiti nella gestione delle attività integrate. Rimane, certo, un problema legato alla mancanza di interlocutori dei Fondi Interprofessionali a livello regionale, problema sul quale è necessario l'avvio di una riflessione più approfondita a livello nazionale che coinvolga in primis le parti sociali.

Il risultato più evidente e da valorizzare al meglio è rappresentato dall'aver mobilitato una massa ingente di risorse, ordinariamente non mobilitabile con le procedure messe in campo dai soggetti pubblici, gestori dei fondi strutturali, e dalle parti sociali, gestori dei fondi interprofessionali. Ciò è da attribuirsi in particolare alla previsione della ripartizione delle quote fra fondo pubblico e Fondi Interprofessionali. Questo meccanismo ha determinato un effetto moltiplicatore di risorse concentrate per la formazione sulle medesime imprese, assicurando allo stesso tempo che queste fossero finalizzate a lavoratori appartenenti a tipologie diverse (dipendenti, imprenditori, atipici).

1.2. Il quadro nazionale delle esperienze di integrazione

Le origini nazionali delle politiche di sostegno pubblico alla formazione continua dei lavoratori risalgono ad un periodo¹ in cui il mercato del lavoro era caratterizzato da una forte semplificazione rispetto alle forme possibili di accordo tra datore di lavoro e prestatore di lavoro. Per quanto fossero già definiti i contratti di collaborazione, questi riguardavano una fetta marginale di forza lavoro e allo stesso tempo erano confinati nell'ambito di pochi settori, primariamente nel terziario che si andava progressivamente diversificando, e nelle micro imprese. Il livello di competizione era ancora caratterizzato da una forte connessione con i mercati locali, inter-regionali o nazionali: poche erano le realtà autonome, soprattutto italiane, non classicamente multinazionali, in grado di pianificare processi di sviluppo centrati sull'internazionalizzazione. La globalizzazione economica, ha indotto le imprese italiane a definire un nuovo paradigma di competitività, centrato essenzialmente sulla flessibilità dei mercati del lavoro, sul decentramento delle produzioni e sull'utilizzo di nuove tecnologie in grado di ridisegnare i processi produttivi su scala globale, in relazione a cicli continui di lavoro. I gestori pubblici, a qualsiasi livello territoriale, si sono trovati a ridefinire necessariamente nuove regole e normative in grado di rispondere alle esigenze di flessibilità del mercato del lavoro e con esse di nuovi scenari di welfare e di sostegno alla crescita del patrimonio di competenze e conoscenze dei lavoratori e delle imprese.

Si sono progressivamente sedimentate normative e linee di intervento impostate su una logica adattiva e di "complementarietà" rispetto alle esigenze emergenti, che ha prodotto un corpus di interventi segmentato per target di lavoratori e decentrato sui territori. La moltiplicazione delle fonti pubbliche e private di finanziamento e la conseguente moltiplicazione dei gestori delle risorse, a iniziare dai Fondi Paritetici Interprofessionali, ha reso necessario un processo di integrazione² che negli ultimi anni si è contraddistinto sempre più secondo traiettorie progressive e sofisticate, ad iniziare da quei territori che più di altri hanno avvertito i cambiamenti avvenuti su scala globale.

¹ Si pensi nello specifico alla *Legge*-quadro in materia di *formazione* professionale, la 845 del 1978 e successivamente alla 236 del 1993, ma anche alla organizzazione della prima programmazione FSE 1993-1999, che fu comunque pensata all'inizio degli anni '90.

² Il carattere di necessità del processo di integrazione è stato del resto richiamato primariamente dalla sentenza della Corte Costituzionale del 28 gennaio 2005 n. 51 che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale dell'art. 48 della Legge n. 289/2002, nella parte in cui non prevedeva strumenti idonei a garantire una leale collaborazione fra lo Stato e le Regioni.

Una prima forma spontanea di integrazione è stata quella operata direttamente dalle Regioni, tra il Fondo Sociale Europeo, la legge 236/93 e la legge 53/00 a **supporto della formazione a domanda individuale**. In alcuni casi sono stati costruiti sistemi (locali) in grado di erogare "voucher" a una vasta gamma di professionalità, a prescindere, quindi, dagli specifici inquadramenti contrattuali. Su questa linea si sono mosse, in prima istanza, Regioni come il Veneto, il Piemonte e l'Emilia Romagna. I sistemi locali di formazione individuale "integrati" cercano di dare risposta alle esigenze di sviluppo organico di un territorio in cui l'incremento di competenze trasversali e specialistiche (non necessariamente connesse alle strette esigenze aziendali) di liberi professionisti, di imprenditori, di dipendenti e di collaboratori, contribuisce ad arricchire il sistema produttivo locale. Ma le esigenze di integrazione si sono rese soprattutto necessarie per le imprese, che rappresentano i luoghi di compresenza delle diverse posizioni contrattuali che, a sua volta, riflette l'inevitabile complessità organizzativa e di adattamento alle caratteristiche del mercato. Le aziende più attente necessitano, quindi, di piani di sviluppo organici, che coinvolgano sincronicamente figure diverse inserite in percorsi di crescita frutto di interazioni tra parti e livelli aziendali: si pensi ai processi di introduzione di nuove tecnologie, di ridisegno del sistema organizzativo o di implementazione dei sistemi di qualità.

Per molti aspetti questa forma più complessa e organica di integrazione dovrebbe trovare risposta proprio nell'Accordo Tripartito tra Ministero del Lavoro, Regioni e Parti Sociali del 17 aprile 2007 sulla Formazione Continua, laddove emerge la chiara consapevolezza che: *"..il sistema nazionale di FC nella sua attuale configurazione si esplica in un insieme di iniziative plurime, spesso disgiunte e concorrenti che abbisognano di un coordinamento e di una programmazione unitaria, a cui partecipino tutti i soggetti interessati: le Regioni e le Province Autonome, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, le Parti Sociali"*. L'approccio macro-sistemico all'integrazione, che avrebbe dovuto sostanziarsi anche attraverso le attività svolte dall'Osservatorio Nazionale sulla Formazione Continua, ha in realtà condotto, soprattutto tra la fine del 2007 e il 2008, alla stipula di Accordi diretti tra Regioni e Parti Sociali (in particolare nel Centro Nord).

Tali Accordi sembrano accomunati dall'esigenza di condividere e sistematizzare alcuni specifici ambiti, declinando, con modalità diversificate e peculiari, forme e oggetti dell'integrazione, in particolare rispetto:

- alle modalità per il coordinamento degli interventi formativi, in relazione alle diverse tipologie dei beneficiari, delle risorse da impegnare e degli strumenti di intervento;
- alle modalità di sostegno ai lavoratori, alle imprese e ai territori per garantire pari opportunità nell'accesso alla formazione;
- alla promozione di una offerta formativa qualificata e adattabile alle diverse esigenze;
- alla definizione delle condizioni per il reciproco riconoscimento degli interventi formativi;
- alle modalità operative per lo scambio reciproco dei risultati delle attività di monitoraggio e di valutazione degli interventi.

Gli Accordi locali definiscono le modalità operative con cui si intendono perseguire le finalità, circostanziando metodi e articolazioni organizzative e avviando, di fatto, le prime sperimentazioni di programmazione integrata. Tuttavia, tali previsioni sono state, di fatto, ancora poco sviluppate e, al di là di quanto auspicato, si sono verificati pochi tentativi organici di integrazione.

Oltre al caso della Toscana qui esaminato emerge, ad esempio, l'esperienza della Lombardia dove, nel 2008, nel finanziamento delle iniziative di formazione continua ai sensi della legge 236/03, si prevedeva che *"..per i Progetti Quadro promossi da soggetti che sono soci di Fondi Paritetici Interprofessionali potrà essere richiesto un finanziamento pubblico aggiuntivo - fino a un massimo di 500.000 euro - in ragione di una eguale e corrispondente finanziamento da parte dei Fondi Paritetici Interprofessionali sul territorio regionale ed in essere alla data di presentazione dei Progetti Quadro, riferito a piani formativi coerenti e integrabili con il Progetto Quadro presentato, per quanto riguarda obiettivi e tipologia dei destinatari"*. L'effettiva integrazione delle iniziative era dimostrabile, nell'Accordo Quadro, attraverso *"una adeguata esplicitazione degli elementi di integrazione e complementarietà degli elementi proposti e documentata con apposita dichiarazione del Fondo Paritetico Interprofessionale di riferimento"*. Sostanzialmente l'integrazione non viene stimolata con un dispositivo dedicato, ma viene riconosciuta e premiata laddove sia operata in forma "spontanea".

In Veneto, l'integrazione tra risorse dei Fondi Paritetici Interprofessionali e le altre dedicate alla formazione continua, ha assunto una dimensione contestuale e declinata a specifiche esigenze di settori economici e delimitata su alcune tematiche. E' il caso del Protocollo d'Intesa fra Confindustria Veneto e CGIL, CISL

e UIL in materia di Sicurezza sul Lavoro (siglato il 28 maggio 2008) in cui le Parti si impegnano organicamente ad affrontare il problema degli infortuni sul lavoro. Fondimpresa, Fondirigenti e Formatemp vengono chiamate, in particolare il primo, a *“proporre e promuovere progetti formativi condivisi e indirizzati a particolari target di destinatari, secondo le priorità individuate dalle Parti Sociali regionali e nazionali”*. Per rendere più efficace l’impegno viene attivato un “Gruppo paritetico regionale di progettazione” che elabori programmi di intervento attraverso l’utilizzo di risorse provenienti sia dai Fondi Interprofessionali che da altre fonti. Si invita inoltre la Regione a destinare risorse del FSE per la formazione in materie di sicurezza destinata a figure professionali che i Fondi ordinariamente non raggiungono (apprendisti e imprenditori).

Particolari i casi in cui, in luogo dell’integrazione, sono stati sperimentati percorsi di complementarietà e separazione tra risorse e competenze. Nei provvedimenti di alcune Regioni, il fatto di non aver ricevuto un finanziamento da parte di un Fondo Paritetico Interprofessionale, ha rappresentato un elemento di priorità nell’accesso alle risorse nazionali. In questi casi da parte delle Amministrazioni locali si agisce in una logica complementare piuttosto che integrativa.

Ciò può sembrare funzionale al raggiungimento di target (che siano lavoratori o soprattutto imprese) non ancora raggiunti dai Fondi Paritetici Interprofessionali.

Evoluzione attuale e prospettive

I passi verso una integrazione organica, per quanto estremamente prudenti e comunque polarizzati su ambiti molto peculiari, almeno nella prima metà del 2008 erano stati comunque intrapresi attraverso la moltiplicazione degli Accordi di livello regionale. Successivamente questo processo, nelle forme in cui lo si è osservato, sembra avere avuto un rallentamento³ riconducibile essenzialmente alla fase di crisi economica, in cui le Regioni e gli *stakeholders* sul territorio sono stati chiamati ad attivare dispositivi di intervento per arginarla. In realtà la stessa crisi è un’occasione in cui i gestori di politiche di intervento (pubblici e privati) sono chiamati ad agire in forma concertata. Paradigmatico è il caso di alcuni ambiti territoriali, tra cui la stessa Toscana, in cui accanto alle

³ La stessa Regione Lombardia nel successivo provvedimento di riparto delle risorse 236/93 non ha riproposto la premialità per i piani integrati.

amministrazioni pubbliche, anche a livello comunale, sono stati stretti Accordi con Camere di Commercio, Istituti bancari ed Enti di formazione.

Per fronteggiare la crisi il sistema istituzionale, nella sua declinazione territoriale, necessita di risorse per far fronte alle politiche passive, e allo stesso tempo di una progettualità nuova e articolata in grado di organizzare interventi di politica attiva che prevedono il concorso tra pubblico e privato, soprattutto per quanto concerne l'erogazione di servizi alla persona.

In questa direzione, la novità più evidente in termini di integrazione tra Fondi Paritetici Interprofessionali e sistema pubblico, riguarda la "richiesta" ai Fondi di partecipare alle politiche di intervento anticrisi, secondo quanto definito dal Decreto Legge 29 novembre 2008, n. 185 *"Misure urgenti per il sostegno a famiglie, lavoro, occupazione e impresa e per ridisegnare in funzione anti-crisi il quadro strategico nazionale"* e successivamente nell'art.19 del DL n.185/2008, convertito nella legge n.2/2009. Nello specifico viene prevista la possibilità dei Fondi Paritetici interprofessionali di intervenire, in deroga alle disposizioni vigenti, per finanziare misure *"temporanee ed eccezionali volte alla tutela dei lavoratori, anche con contratto di apprendistato o a progetto a rischio di perdita del posto di lavoro"*.

In questa prospettiva, se da una parte si ampliano le possibilità operative dei Fondi Paritetici Interprofessionali estendendo il loro raggio di azione ad una platea di destinatari più ampia, dall'altra si introduce un elemento di complessità non facilmente gestibile, nel breve termine e sul piano operativo, soprattutto in alcuni contesti territoriali.

I Fondi Paritetici Interprofessionali varano, comunque, propri provvedimenti anti-crisi ad hoc, in cui, in alcuni casi, viene anche prevista una indennità di partecipazione per i lavoratori che operano in particolari contesti di crisi aziendale⁴ (nel solo 2009 i Fondi hanno emanato Avvisi specifici per il contrasto alla crisi per oltre 44 milioni di euro).

⁴Nell'Avviso 3/2009 di Fondimpresa, "Sostegno alle aziende aderenti colpite dall'attuale crisi economica e finanziaria per la realizzazione di Piani formativi rivolti ai lavoratori a rischio di perdita del posto di lavoro", "è prevista la possibilità di erogare ai lavoratori sospesi destinatari della formazione un rimborso spese, distribuito nel periodo di durata del Piano, secondo modalità condivise nell'accordo tra le parti sociali, nella misura massima di 1,5 euro lordi per ora di durata del corso, per un importo complessivo non superiore a 600,00 euro lordi per lavoratore".

Del resto, le Regioni, nei propri provvedimenti e linee guida anticrisi, non si spingono oltre l'intenzione di coinvolgere i Fondi Paritetici Interprofessionali con forme coordinate di intervento (ad esempio la Provincia di Bolzano).

Assume dunque un rilievo peculiare l'Accordo del giugno 2009, sottoscritto tra Regione Toscana e Parti Sociali nel quale queste ultime, attraverso i Fondi Paritetici, si rendono disponibili ad assicurare il finanziamento per interventi di aggiornamento e formazione dei lavoratori sospesi o espulsi dal mercato del lavoro, beneficiari di CIG in deroga.

Ciò ha dato luogo a tre Intese separate, siglate il 23 novembre 2009, tra Regione e Parti Sociali costituenti Fondimpresa, Fondartigianato e Fon.Coop in cui, seppur con specifiche peculiarità, vengono determinate le modalità di utilizzo, a valere su specifici Avvisi predisposti dai Fondi Interprofessionali, per la formazione dei lavoratori in cassa integrazione in deroga: nei fatti le iniziative finanziate dai Fondi, a determinate condizioni, divengono parte integrante del sistema delle politiche attive di welfare sul territorio a fronteggiamento della crisi. Significativamente nelle tre Intese, i soggetti destinatari, pur beneficiando della formazione, che può essere finanziata dai Fondi Interprofessionali, dovranno in ogni caso effettuare un primo intervento di politica attiva presso il Centro per l'impiego. In tal modo sembra delinarsi un modello di intervento congiunto che comporta indubbiamente anche uno sforzo di coordinamento e di sintonia tra i diversi soggetti coinvolti.

Dal un punto di vista generale e nazionale emerge comunque una moltiplicazione dei modelli di integrazione, ciascuno caratterizzato da specificità riconducibili agli assetti dei sistemi di formazione continua consolidati nei territori. Se da una parte la parcellizzazione sembrerebbe rispondere in modo più flessibile alle sollecitazioni e alle peculiarità locali, dall'altra, sorge l'esigenza di raggiungere standard qualificati di intervento, tesi soprattutto a evitare strategie eccessivamente segmentate non in grado di produrre effetti di sistema. Si è del resto sottolineato come, sul piano operativo, si stanno ancora producendo esperienze, seppur innovative, di corto raggio, rivolte solo ad alcuni target di lavoratori e a segmenti del sistema produttivo solo con alcune Parti Sociali e con alcuni Fondi Paritetici Interprofessionali disponibili alla sottoscrizione degli Accordi.

Effettivamente, il già citato Accordo Tripartito del 2007, aveva identificato l'Osservatorio Nazionale sulla Formazione Continua come il luogo in cui le parti - per facilitare e rendere più efficace il processo di innovazione della FC - concordano di rafforzare la sua dimensione tecnica e operativa anche al fine di favorire lo scambio delle informazioni. Al di là degli aspetti di declinazione tecnica e organizzativa dell'Osservatorio, i sottoscrittori dell'accordo avevano individuato la funzione di scambio di informazioni, soprattutto nelle situazioni, come quella di crisi, in cui è necessario un ripensamento e una innovazione degli strumenti di intervento a supporto della Formazione Continua. Certamente le difficoltà riscontrate nella fase di avvio dell'Osservatorio e delle sue declinazioni operative, pone alcuni questioni legate ai suoi assetti e, in generale, alla condivisione del ruolo che l'organismo potrebbe avere presso le diverse parti che lo compongono. In ogni caso sembra ancora attuale la necessità di creare un livello di raccordo e di condivisione nazionale tra le diverse vie dell'integrazione, il più possibile operativo e contestuale alle rapide evoluzioni e alle sfide che i territori fronteggiano.

Si è evidenziato come, nei processi di integrazione rivelatisi più organici, le scelte operate tendono a porre al centro l'impresa che spesso, anche grazie al supporto catalizzante dell'offerta, può disporre, in tempi brevi, di opportunità di formazione rivolte a tutte le sue componenti organizzative (dipendenti, titolari, atipici). E' questa una strada significativamente percorribile, anche se ricca di ostacoli, in cui occorrerebbe ulteriormente definire gli ambiti di competenza tra i diversi soggetti e soprattutto la capacità operativa attribuita agli organismi attivati sui territori. In questo ambito, sarebbe importante comprendere in che misura la possibilità per i Fondi Paritetici Interprofessionali a intervenire sui cosiddetti lavoratori "atipici" possa trasformarsi da transitoria a permanente: questo aiuterebbe le imprese a individuare percorsi di formazione, anche interna, secondo una visione sistemica. Questo ulteriore elemento di inclusione nel sistema dei Fondi, del resto, sarebbe del tutto coerente anche con l'allargamento progressivo della platea dei potenziali destinatari dei finanziamenti che in due anni ha visto prima includere i lavoratori agricoli e, dall'inizio del 2009, quelli delle imprese dei servizi pubblici. Certamente rimarrebbero ancora scoperti alcuni temi, tra i quali quello della formazione dei titolari, centrale soprattutto per le micro imprese, e l'opportunità di sviluppare e rafforzare un sistema di offerta

formativa innovativa in grado di valorizzare e ottimizzare i processi di apprendimento interni alle imprese.

Di contro, i processi di integrazione sembrano essere meno problematici rispetto all'intervento sui singoli lavoratori (e più in generale, sui singoli adulti). In questo ambito, i sistemi regionali e provinciali più evoluti sembrano riuscire, in modo autonomo, a garantire un livello di servizi sempre più sofisticato: è sufficiente pensare ai voucher e alle esperienze analoghe, ad esempio all'ILA (Individual Learning Account). Oltretutto proprio l'esperienza della crisi ha dimostrato come sia possibile identificare anche modelli di supporto personalizzati e integrati per la natura delle politiche: in questo caso la problematica dell'integrazione investe soprattutto la capacità di creare sistemi di mercato dell'offerta sempre più qualificati (integrati tra pubblico e privato) in cui essa venga declinata sulle specifiche esigenze del patrimonio conoscitivo e di competenze di un territorio e a cascata dell'impresa e del lavoratore.

Parte II
I risultati dell'indagine

2.1 Analisi dei casi: le prassi dell'integrazione

L'ipotesi di fondo della ricerca qui presentata è che il set delle interazioni tra Regione, offerta formativa, Parti Sociali coinvolte, Fondi Paritetici Interprofessionali e imprese, sulla base delle condizioni definite nel bando FSE, potesse generare modelli molteplici di integrazione, in relazione non soltanto alle differenti condizioni oggettive delle imprese, ma anche alle sedimentazioni relazionali che a livello locale si creano tra i diversi soggetti: in particolare, tra l'impresa e l'offerta di formazione da un lato, e tra le Parti Sociali locali e i Fondi Paritetici Interprofessionali e la Regione dall'altro.

Ed effettivamente l'indagine, seppure limitata a un numero limitato di casi, ha permesso di individuare almeno tre tipologie di integrazione, che si differenziano in base al livello di coinvolgimento diretto delle imprese nella fase di progettazione e partecipazione al progetto, al ruolo giocato dall'agenzia o dall'ente di formazione di riferimento dell'impresa e alla complessiva capacità strategica e di *vision* che le aziende esprimono rispetto al processo formativo:

- una **integrazione mediata** attraverso la realizzazione di **un piano di formazione unico con destinatari che prevedevano necessariamente l'integrazione di risorse**;
- una **integrazione mediata** attraverso la realizzazione di **un piano di sviluppo dell'impresa** (non solo formazione, ma che comprende sviluppo di carriere, attribuzione di responsabilità, percorso per certificazione di qualità e altro) con destinatari e azioni che prevedevano necessariamente l'integrazione di risorse. In questo caso specifico l'ente di formazione o il consulente monitorano le occasioni di formazione finanziata, a prescindere dalla fonte economica, per assicurare il finanziamento in tempi brevi del piano di sviluppo;
- una **integrazione contestuale**, motivata da **bisogni contingenti** e in qualche modo stimolata dalla due diverse opportunità, quindi non pianificata né attraverso un piano di formazione unico, né attraverso la realizzazione di un piano integrato di sviluppo dell'impresa.

Il *primo tipo*, l'integrazione mediata da un piano di formazione unico per entrambi i piani/progetti finanziati, è indubbiamente il modello quasi "perfetto" in cui l'impresa è consapevole di costruire un unico processo formativo in cui vi è una uniformità di intenti rispetto alle tematiche, alle metodologie e agli obiettivi da raggiungere e viene palesata l'intenzione di coinvolgere tutte le componenti aziendali (dipendenti, titolari ed eventuali collaboratori). Per queste sue caratteristiche, ma anche in relazione alle stesse condizioni di "integrabilità"

richiamate nel bando FSE, è risultata la modalità meno frequente, riscontrata, nei fatti, in un unico caso, in cui era stata dichiarata da parte dell'impresa la necessità di realizzare una serie di attività formative programmate che coinvolgessero sia i dipendenti che i titolari dell'impresa. Dal punto di vista dell'efficacia, il piano di formazione effettivamente integrato riesce a raccogliere in un'unica visione le necessità aziendali.

Le condizioni di realizzabilità di tale modello dipendono in primo luogo dalla vision aziendale e soprattutto dalla capacità di pianificare processi formativi sistemici (autonomi o con il supporto di una agenzia di riferimento) che necessitano, per loro caratteristiche, di essere realizzati in tempi ristretti. Il fatto che tale modalità si sia riscontrata in una sola impresa, "evento" statisticamente privo di significato, può denunciare la necessaria presenza di altre condizioni attivanti, quale la disponibilità di finanziare anche con risorse proprie la formazione proprio per stare nei tempi pianificati e ottimizzare i benefici, che spesso si riscontra in realtà produttive connotate da specifiche caratteristiche dimensionali: un'impresa di medie, se non di grande dimensione, può più facilmente disporre di tempo e risorse per "ri-pensarsi".

Il *secondo tipo* di integrazione, quella mediata attraverso la realizzazione di un piano di sviluppo dell'impresa, è risultata quella prevalente tra i casi analizzati. Per piano di sviluppo si intende la presenza di una strategia di crescita o di riposizionamento, spesso ma non sempre espressa anche attraverso documenti progettuali, corroborata da una visione di sviluppo condivisa tra il management e una agenzia o consulenti esterni. Il ruolo di questi ultimi consiste nel rendere operativo il piano attraverso il reperimento di risorse aggiuntive rispetto a quelle proprie dell'impresa. In genere tali piani si caratterizzano per:

- avere un orizzonte temporale medio, in genere 2-3 anni;
- considerare la storia e la vision dell'impresa, quindi, accentuano le caratteristiche contestuali degli interventi;
- essere composti da azioni integrate di origine diversa, che possono andare dalla formazione, alla ridefinizione del sistema di qualità, all'introduzione di innovazione organizzativa e tecnologica, nonché, in un caso specifico osservato, aiutare i processi di incorporazione e fusione tra imprese e relativi marchi.

La formazione, contrariamente al tipo precedente, è spesso una componente, non sempre la più rilevante. Tali piani di sviluppo, per la loro ampiezza, necessitano il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali e quindi si prestano

particolarmente ad essere finanziati attraverso iniziative come il Bando integrato della Regione.

La condizione di realizzabilità di tale modello è che vi sia una forte capacità da parte dei proponenti (agenzie e imprese) di riuscire a cogliere nei tempi e nei modi giusti le diverse occasioni di finanziamento che possono essere decisamente frammentate in differenti canali e spesso non sincroniche rispetto alle esigenze dell'impresa. E' pertanto evidente che il ruolo dell'ente esterno è proprio quello di disporre di una visione completa su quanto il sistema pubblico-privato può fornire: un'attività che raramente può essere svolta direttamente dall'impresa.

Per le sue caratteristiche questo tipo di integrazione sposta l'attenzione sulla concreta possibilità di realizzare e finanziare piani o documenti di sviluppo di più ampio respiro rispetto a quelli più tradizionali, laddove si consideri che le imprese necessitano sempre più di supporti di sistema, piuttosto che temporanei o monotematici.

Il *terzo tipo* di integrazione, di tipo contestuale, è stata verificata in alcuni casi analizzati, soprattutto presso le realtà più piccole. In questo ambito l'integrazione è più di tipo "formale" e non si è avvalsa di alcun piano dell'impresa in cui vengono fissati obiettivi di sviluppo o di aggiornamento delle competenze. La partecipazione ai piani e progetti di formazione avviene in virtù dell'inserimento dell'impresa stessa all'interno della rete associativa di riferimento che comunica e informa sulle possibili opportunità: in queste situazioni l'agenzia di formazione, sulla base dell'accertamento delle condizioni formali presenti nel bando integrato, ha proposto la semplice partecipazione/adesione a piani di formazione già definiti e che, spesso, già avevano ottenuto il finanziamento.

Per queste sue specifiche anche gli impatti della formazione, seppur rilevanti, risultano comunque contingenti e di difficile valutazione: è significativo che proprio in questo tipo di integrazione si siano registrate le maggiori carenze di informazione da parte dell'impresa sulle caratteristiche della formazione svolta, quasi che si fosse trattato di un evento esterno ed estemporaneo rispetto al flusso routinario delle attività aziendali. In queste situazioni non solo l'impresa perde di vista il senso dell'azione formativa, ma non è in grado di valutare pienamente i benefici aggiuntivi che possono derivare da un intervento integrato.

In virtù di queste caratterizzazioni l'integrazione contestuale non necessita di particolari condizioni: il legame tra iniziative e fonti di finanziamento diretto viene di fatto costruito dalle agenzie di formazione e l'impresa viene chiamata a partecipare con un ruolo essenzialmente passivo, o sulla semplice base di un colloquio informativo-informale con l'agenzia proponente.

2.1.1 La promozione del processo formativo integrato: il ruolo dell'impresa, dell'offerta e delle Parti Sociali

Le imprese

Nel complesso emerge che le imprese intervistate **raramente promuovono**, su propria iniziativa, **i processi di formazione** secondo una visione integrata. Il più delle volte contribuiscono quasi esclusivamente alla fase di progettazione, laddove, più spesso, il titolare d'impresa, si limita a condividere gli obiettivi dell'intervento formativo. Ad eccezione di un caso, la formazione erogata presenta caratteristiche standard (rari i casi in cui avvengano analisi di fabbisogni formativi) e viene svolta in luoghi deputati esterni all'impresa, a dimostrazione che spesso l'offerta tende a standardizzare gli interventi, sia nei metodi che nelle tematiche, al fine di favorire la partecipazione più ampia rispetto a un set minimo condiviso di esigenze comuni.

Il piano di formazione integrato nasce, nella maggior parte delle situazioni, come un processo di mediazione "a bassa intensità" in cui le esigenze prioritarie dell'impresa rimangono quelle di conciliare tempi di lavoro e tempi di formazione, nonché di essere alleggerite dagli oneri di costo legati alla gestione dei piani, e quelle dell'ente di formazione di interfacciarsi con i soggetti finanziatori in modo efficiente, secondo le modalità e i tempi stabiliti negli Avvisi.

Questo particolare equilibrio, centrato anche su interessi che esulano dai contenuti stretti della formazione, si viene a creare in quanto le imprese, spesso per le loro dimensioni, ma il più delle volte perché non è attribuito un peso strategico alla funzione della formazione, non dedicano risorse e soprattutto attenzione sufficiente alla pianificazione costante dei processi di crescita. La stessa adesione al Fondo Interprofessionale appare, spesso, frutto di coincidenze, casualità, l'essere semplicemente inseriti in reti relazionali che veicolano informazioni sulle opportunità legata alla formazione finanziata. Non stupisce che in alcune realtà intervistate gli interlocutori abbiano faticato a individuare il Fondo di appartenenza e

hanno difficoltà a ricostruire, in generale, la genesi delle diverse fonti di finanziamento dell'intervento formativo in cui sono state coinvolte.

Le criticità evidenziate vengono enfatizzate soprattutto laddove si sia assistito a un processo di integrazione "occasionale", mentre nei casi in cui sono stati concordati i piani di sviluppo complessivi, l'attenzione maggiore viene riportata sul senso dell'azione formativa: in queste situazioni, del resto, si è notata una maggiore sensibilità rispetto all'importanza della formazione come leva strategica anche in funzione anti-crisi.

Il ruolo dell'ente terzo: l'offerta

In tutti i casi analizzati gli enti di formazione o i consulenti che hanno organizzato e/o erogato la formazione finanziata con risorse dei Fondi Paritetici Interprofessionali sono gli stessi che hanno realizzato quella finanziata dal bando integrato FSE. Questo ha certamente facilitato il "governo" del processo di integrazione, qualsiasi forma abbia assunto, ottimizzando i pregressi legami tra imprese e agenzia, soprattutto per quanto riguarda la ricostruzione dei legami tra formazione finanziata dai Fondi e quella FSE. In questo senso non vi è dubbio che le imprese si affidino ad agenzie e/o consulenti che hanno un profondo radicamento nel territorio, che hanno maturato relazioni importanti con il mondo associativo nei diversi settori, e che sono connessi alle Parti Sociali espresse nei Fondi Paritetici Interprofessionali: si tratta di *tool* relazionali la cui assenza non renderebbe facilmente accessibili i finanziamenti disponibili.

Dal punto di vista operativo, nei casi più evoluti, ad esempio nell'integrazione di primo e secondo tipo, i consulenti o incaricati delle agenzie di formazione diventano, nei fatti, organici alle imprese stesse, e i loro interventi sono finalizzati a individuare possibili percorsi di sviluppo. Si tratta di una internalizzazione di fatto di una funzione che le imprese medio-piccole non riuscirebbero a gestire in altro modo a causa dei costi troppo elevati.

Nel complesso le imprese percepiscono il ruolo e le strategie di azione delle agenzie di formazione secondo una lente prettamente funzionale: in questo ambito, spesso vengono ad esse rivolte aspettative di servizio che possono andare

anche al di là dello specifico campo d'azione (in particolare rispetto alla gestione della partita burocratica che viene delegata interamente all'ente di formazione).

Un ultimo aspetto riguarda il ruolo, percepito dalle imprese, delle realtà associative legate alle Parti sociali chiamate a prendere parte dei cosiddetti Comitati dei Garanti, come definiti nel bando FSE. E' indubbiamente emerso come venga riconosciuto un radicamento profondo nel territorio e l'esercizio di un processo di catalizzazione sia rispetto alla domanda che all'offerta formativa. Dal punto di vista dell'impresa, dunque, esse sembrano esprimere un ruolo di garanzia e soprattutto di "aggancio" alla possibilità di accesso alle occasioni finanziate.

2.1.2 Gli impatti del processo integrato di formazione

Come era lecito attendersi, i casi aziendali considerati nell'analisi sono rappresentativi, nella loro quasi totalità, di imprese aperte alle esperienze formative: abitualmente e con cadenza annuale i lavoratori partecipano a iniziative di formazione di diverso tipo: solo in un caso l'esperienza analizzata ha rappresentato l'unica occasione di formazione strutturata in cui è stata coinvolta l'impresa.

Spesso le partecipazioni coincidono con percorsi di sviluppo condivisi a diversi livelli, tanto che la formazione diviene lo strumento principale di adattamento alle innovazioni organizzative e tecnologiche introdotte. Si è osservato come la formazione integrata abbia contribuito ad agire in termini sistemici su aspetti quali: l'adozione di procedure di qualità, l'introduzione di nuovi sistemi di produzione e tecniche di lavorazione, il supporto ai processi di fusione e incorporazione, la differenziazione e creazione di nuovi ambiti di attività: in questa direzione non si sono registrate significative differenze sia rispetto ai settori che alle dimensioni d'impresa.

L'esperienza, proprio perché integrata (coinvolgendo dipendenti e titolari) sembra, inoltre avere rafforzato il senso di identità e di appartenenza.

Nonostante il periodo di crisi, inoltre, le imprese non sembrano aver rinunciato a investire nell'apprendimento a dimostrazione di una consolidata cultura della formazione che la stessa esperienza di integrazione ha contribuito a corroborare. In realtà i casi osservati, pur in un clima di preoccupazione rispetto all'immediato futuro, non sembrano avere registrato significativi contraccolpi riconducibili direttamente alla crisi.

Un ulteriore elemento significativo riguarda l'incremento di consapevolezza riguardo l'importanza/attenzione alla gestione delle Risorse Umane e dei sistemi di qualità: tale attenzione è significativa se riportata a realtà aziendali che, seppur in fase di crescita, mantengono dimensioni medie e piccole, quindi tradizionalmente concentrate nella gestione della sola fase di produzione e commercializzazione. Particolare è il discorso delle Cooperative sociali che si differenziano sia per i mercati in cui agiscono (per molti aspetti protetti e segnati fortemente dalle politiche di welfare locale), sia per le dimensioni, riconducibili alle reti costruite nel tempo: in questo caso l'attenzione nella gestione delle Risorse Umane riveste una funzione strategica al fine di preservare spesso operatori che rischiano situazioni di "burn-out" a seguito del contatto con utenze particolari.

Come spesso si rileva nella maggior parte delle indagini che riguardano anche gli impatti della formazione, si palesa e si esprime l'intenzione di continuare a investire in formazione, ma nel caso specifico sono emersi apprezzamenti proprio rispetto alla possibilità di coinvolgere in tempi relativamente brevi ruoli aziendali diversi (dipendenti e titolari) sulla base di un programma formativo omogeneo: per questo, in alcune interviste è stato richiesto spontaneamente da parte delle imprese se la Regione fosse intenzionata a ripetere l'esperienza, seppure mutando alcune condizioni legate soprattutto alle criticità gestionali che l'iniziativa comporta.

Per una descrizione di dettaglio delle informazioni raccolte durante la realizzazione delle interviste, si rimanda alle singole schede di sintesi di casi (nella terza parte del report). Per motivi di riservatezza delle imprese si è preferito riportare le sintesi in forma anonima, senza con ciò rinunciare ad alcune descrizioni di contesto che agevolano la descrizione del percorso formativo realizzato.

2.2 Quale modello di integrazione a supporto dello sviluppo della formazione nelle imprese

Le regole del gioco

Per comprendere pienamente quali siano state le caratteristiche essenziali dell'esperienza di integrazione, occorre rammentare ulteriormente alcune caratteristiche che hanno definito il *set* entro il quale si è espresso il processo stesso. Ripartendo da un'analisi del bando regionale, occorre considerare:

- il tempo di raccordo tra la realizzazione dei due piani/progetti finanziati dai Fondi e dal FSE;
- i soggetti chiamati a gestire-garantire la realizzazione del processo di integrazione;
- le regole di gestione e di tracciabilità delle attività svolte.

La definizione di tali confini, o regole del gioco, ha di fatto determinato le declinazioni attraverso cui si è manifestata l'esperienza.

Rispetto al primo punto occorre rammentare come il Protocollo d'intesa tra Regione Toscana e Parti Sociali regionali *"per la programmazione e l'integrazione delle attività di formazione continua"* sia stato sottoscritto il 10 gennaio 2007. Questa data ha, di fatto, **sancito il momento da cui far partire la possibilità di considerare qualsiasi piano finanziato dai Fondi Paritetici Interprofessionali sottoscriventi il Protocollo come "integrabile"** rispetto ai progetti finanziati dal bando FSE regionale: *"Il progetto è ammissibile se accompagnato da dichiarazione,....., che attesti:*

- a. l'avvenuta presentazione di domanda di finanziamento del progetto di formazione continua per i destinatari non coperti dall'intervento del POR Ob. 3 FSE, al Fondo Interprofessionale di riferimento;*
- b. che la relativa graduatoria non è stata approvata in data antecedente al 10 gennaio 2007.*

Non sono in nessun caso ammissibili i progetti per i quali è stata approvata, dal Fondo Interprofessionale di riferimento, la relativa graduatoria, in data antecedente il 10 gennaio 2007."

Di fatto sono stati considerati come integrabili con il FSE anche quei piani finanziati dai Fondi Interprofessionali che, comunque, sono stati almeno ideati e progettati nel periodo antecedente il 10 gennaio 2007.

Rispetto ai **soggetti chiamati a garantire la realizzazione del processo di integrazione** la scelta della Regione è stata quella di vincolare in modo forte la

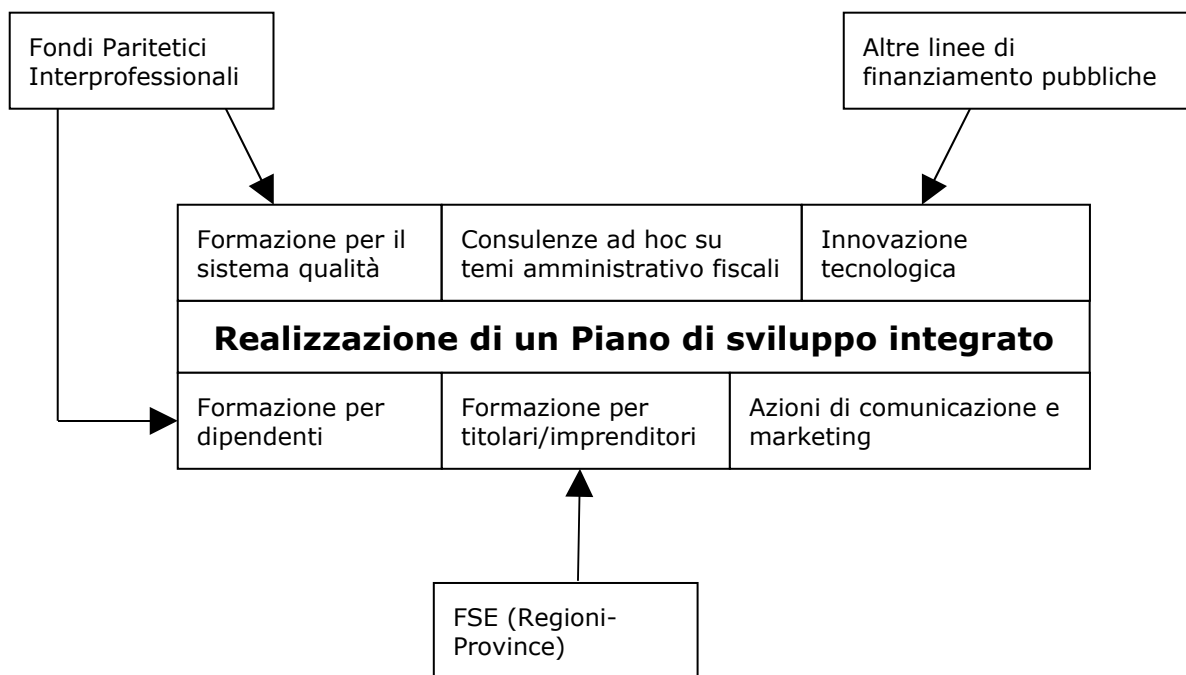
presentazione dei progetti FSE alle Parti Sociali che hanno sottoscritto l'intesa del gennaio 2007: *"I progetti integrati di cui al presente avviso possono essere presentati esclusivamente da un'organizzazione sindacale dei lavoratori o dei datori di lavoro di livello regionale e che abbia, in data antecedente la data di adozione del decreto con cui è approvato il presente avviso, sottoscritto il "Protocollo di intesa tra Regione Toscana e Parti Sociali regionali..."*. L'altro elemento di vincolo "determinante", scelto anche al fine di fissare delle "regole" che rendessero più certo e rapido l'esito della sperimentazione, è il partenariato necessario tra le stesse Parti Sociali e l'agenzia di formazione di riferimento, laddove nel bando si afferma che *"I progetti integrati devono obbligatoriamente essere attuati dall'organizzazione proponente di cui sopra in partenariato con almeno un'agenzia formativa accreditata"*. Di conseguenza, secondo una naturale logica di economicità e di adattamento a tali specifiche indicazioni, come si è appurato nei casi osservati, la progettazione e realizzazione del progetto è maturata all'interno di relazioni evidentemente già consolidate in altre esperienze tra Parti Sociali regionali e Agenzie. Inoltre, il ruolo di Garante attribuito alle prime ha ulteriormente spinto l'affermazione di partenariati già provati e solidi proprio per facilitare e ottimizzare il ruolo stesso di garanzia.

Infine, rispetto **alle regole di gestione e di tracciabilità delle attività svolte** la Regione ha percorso la via della totale autonomia tra i soggetti finanziatori dell'esperienza integrata: *" Di seguito e nei successivi articoli dell'avviso viene fornito il quadro entro il quale devono svolgersi le azioni finanziate dal POR Ob. 3 FSE, in quanto le norme di gestione e rendicontazione delle risorse dei Fondi Interprofessionali seguiranno le modalità dagli stessi stabilite"*.

In relazione al complesso di queste specifiche caratteristiche del bando, si evince come la via scelta dalla Regione Toscana abbia consentito, nei fatti (come anche evidenziato nell'analisi), di garantire declinazioni autonome di integrazione rispondenti alle esigenze delle imprese e, in particolare, degli *stakeholder* che hanno supportato il processo formativo. Ciò è stato raggiunto, anche rispetto alle caratteristiche dei piani/progetti finanziati, che si sono rivelati come una sorta di "contenitore" complessivo all'interno del quale sia i soggetti presentatori che realizzatori hanno reso possibile, in alcune situazioni, anche il finanziamento di "pia-

ni di sviluppo aziendali” in cui la formazione rappresenta uno degli elementi di catalizzazione per la crescita.

In questa direzione ci si chiede se una possibile forma di integrazione, centrata prettamente sulle esigenze delle imprese, non debba prendere avvio proprio dalla **elaborazione di un piano di sviluppo complessivo dell’impresa**, che contenga elementi di supporto diversificati in relazione alle caratteristiche delle innovazioni e delle conoscenze che l’impresa intende apportare: come, ad esempio, consulenze ad hoc, introduzione di nuovi sistemi produttivi, implementazione del sistema di qualità, ridisegno organizzativo e altro. Un piano così inteso potrebbe essere la base documentale su cui i diversi finanziatori concordano fasi e opportunità di finanziamento (segue schema esemplificativo).



Un ulteriore elemento di riflessione riguarda il tempo, relativamente esteso, in cui è stata considerata plausibile la realizzazione del processo di integrazione (a partire dal gennaio 2007 in poi), elemento che ha consentito di **adattare i tempi di “gestione” della formazione finanziata dai Fondi con quella prevista nel bando FSE**. Certamente a questo ha contribuito in modo decisivo la conso-

nanza dei soggetti che hanno gestito le due opportunità. A fronte di questo modello di integrazione a "maglie larghe", sarebbe stato possibile contrapporre uno "più stretto" in cui i soggetti gestori delle risorse possano accordarsi per il finanziamento di uno stesso piano integrato rivolto contemporaneamente a tutti i target presenti in impresa da realizzarsi in un solo momento: in questo caso sorgerebbero diverse problematiche, soprattutto legate alle competenze reciproche di gestione del piano tra i soggetti finanziatori.

Altra caratteristica dell'esperienza riguarda, come osservato, la scelta della Regione di tenere nettamente separata la gestione dei processi burocratici e amministrativi tra i due soggetti finanziatori (Fondi e Regione). Era questa una delle maggiori preoccupazioni: che l'integrazione comportasse inevitabilmente la definizione di uno standard comune (sbilanciato verso quelli stabiliti dalle Regioni) nella gestione dei processi contabili e amministrativi dei piani. L'esperienza toscana, al di là dei suoi limiti, ha semmai evidenziato la possibilità di tutelare le sfere di autonomia e competenza tra i diversi soggetti.

Quali limiti dell'esperienza

L'esperienza analizzata rappresenta una prima significativa sperimentazione del modo in cui può attuarsi l'integrazione operativa sul territorio tra Amministrazioni locali e Fondi Paritetici Interprofessionali.

Per tale motivo, al di là degli aspetti di rilievo evidenziati sopra, è bene ravvisare quali siano stati gli elementi di maggiore debolezza, soprattutto alla luce di una possibile ripetizione dell'esperienza realizzata e di una sua diffusione in altre realtà.

- a. In primo luogo occorre riflettere su quale sia stato il **ruolo effettivo delle imprese**. Si è, infatti, osservato che esse sono state coinvolte spesso nel momento in cui la costruzione del piano formativo era già in fase avanzata se non al momento dell'avvio delle attività: si rammenta come in uno dei casi analizzati l'impresa sia stata coinvolta in sostituzione di un'altra al momento in cui si avviava la formazione, situazione che di per sé non rappresenta una particolare novità rispetto alle prassi della formazione finanziata, ma che assume una maggiore criticità se si pensa alle caratteristiche di integrazione del progetto che dovrebbe comportare una

maggior attenzione alla storia e alla traiettoria di sviluppo della singola impresa beneficiaria.

A ciò ha contribuito indubbiamente la predeterminazione e la ristrettezza delle regole che hanno definito il campo d'azione rispetto ai possibili ruoli e relazioni tra i soggetti presentatori e quelli gestori dei processi formativi: aspetto che ha finito per influenzare le modalità di progettazione e presentazione del piano che, di fatto, è stato interamente gestito all'interno dell'interlocuzione e del legame tra Parti sociali proponenti e agenzia di formazione partner.

- b. Un ulteriore aspetto critico ha riguardato la **mancata possibilità di "tematizzare" e focalizzare l'integrazione** nella direzione del supporto a piani complessivi integrati di rilancio, di ristrutturazione o centrati su altri fattori di cambiamento che necessitano una concentrazione di risorse e di azioni che vanno al di là della mera formazione. Si è notato come, in alcune situazioni, si sia manifestata una certa tendenza spontanea a finanziare effettivi segmenti di percorsi già avviati di crescita e di sviluppo programmato stabilito in piani ben definiti. In questo caso più che di un'area negativa si può sottolineare una mancata opportunità, che potrebbe essere sperimentata in successive esperienze sulla base di un'architettura progettuale centrata sull'impresa: in particolare occorrerà attentamente studiare come conciliare le esigenze di individualizzazione delle traiettorie di crescita con la necessaria estensione delle opportunità di formazione verso un numero crescente di imprese, soprattutto piccole e piccolissime.
- c. Si è, inoltre, notato uno scarso **ricorso a metodologie innovative**, per quanto non siano mancate situazioni di **coaching** e di approcci **formativi blended**. Questo è stato condizionato anche dalla necessità di individuare tematiche formative, tradizionalmente legate all'aula, in grado di coinvolgere soggetti dalle diverse caratteristiche. L'utilizzo di metodi più "mirati e brevi", anche maggiormente legati ai luoghi di lavoro potrebbe, al contrario, rendere più fruibile l'integrazione, a sostegno soprattutto delle piccole e medie imprese: si sono infatti evidenziate alcune difficoltà nel far partecipare in tempi diversi, ma relativamente ravvicinati, le due

componenti dell'impresa (dipendenti e titolari) in attività formativa *out-job* legata all'aula.

- d. Un ulteriore elemento critico ha riguardato **le procedure amministrative di gestione** del piano integrato, che rispetto a quello tradizionale, ha presentato ulteriori "complessità" in termini di documentazione, nelle fasi di richiesta dei finanziamenti, di avvio e di chiusura: aspetto questo, come noto, che spesso tiene lontane molte imprese dal richiedere i finanziamenti. In questo caso buoni esempi, a prescindere che si tratti di piani tradizionali o integrati, può essere fornito da altre esperienze, soprattutto estere, come è il caso della Spagna in cui le procedure di richiesta e avvio delle attività sono state interamente digitalizzate, anche in virtù di uno snellimento complessivo dei materiali documentali che devono essere forniti. In particolare le aziende trasmettono le proposte per via telematica alla **Fundación Tripartita**, almeno 15 giorni prima dell'avvio delle attività. Ogni atto è comunicato telematicamente: la loro fondatezza amministrativa è garantita dall'obbligo delle imprese di apporre la propria firma elettronica. Il costo delle azioni realizzate dalle imprese viene, quindi, rimborsato a seguito della comunicazione di conclusione e della presentazione del relativo rendiconto⁵.

⁵ Fonte: http://empresas.fundaciontripartita.org/app/vid_aaff.aspx. Aggiornato al 12. febbraio 2010.

Parte III
Gli studi di caso

Il Caso della cooperativa "A"

Informazioni di contesto sull'impresa

La cooperativa "A" nasce nel 1999 da un gruppo di persone che, operando a vario titolo in ambito educativo, hanno voluto mettere a disposizione della comunità locale pratese uno strumento finalizzato alla promozione umana e culturale attraverso l'attivazione di servizi sul territorio.

Il progetto iniziale si è consolidato col tempo ed allargato ad altri soci che lo hanno condiviso e portato avanti coniugando valori culturali e sociali con capacità gestionali/organizzative.

La cooperativa intende valorizzare la dimensione sociale e solidaristica offrendo opportunità lavorative a giovani e a persone in reinserimento lavorativo.

L'obiettivo principale è quello di offrire servizi flessibili e funzionali alle esigenze specifiche di ogni singola struttura (pubblica e privata), assicurando soluzioni ottimali e con il miglior rapporto costi-benefici, identificando nei minori e nella famiglia le fasce più bisognose di intervento.

Attualmente la cooperativa è composta da 30 soci che sono anche dipendenti e 5 dipendenti (non soci). I 5 dipendenti sono educatrici con laurea in psicologia o scienze dell'educazione/formazione. La cooperativa aderisce al Fondo Paritetico Interprofessionale Fon.Coop.

In termini operativi gestisce un asilo nido privato, ma convenzionato con il Comune di Prato, e sempre per conto dello stesso Ente, gestisce un servizio informa-giovani ed un centro per adolescenti.

In merito alle problematiche più rilevanti che la cooperativa sta attualmente affrontando, anche nell'attuale periodo di crisi socio-economica che ha investito il Paese, emerge la sua forte dipendenza nei confronti delle Istituzioni locali pubbliche, in particolare rispetto al Comune di Prato. In tal senso, la crisi ha avuto i suoi effetti incidendo negativamente sulle iscrizioni dei bambini all'asilo nido. Infatti, fino al 2008, il Comune copriva totalmente la retta dei 50 posti disponibili, mentre a partire dal 2009 il contributo economico è passato dal 100% all'82% ovvero 41 posti (sempre su un totale di 50), per arrivare in breve tempo al 64%, ovvero alla copertura di solo 32 posti. Conseguenza immediata è stata una diminuzione di iscrizioni da parte di quelle famiglie che, sulla base dell'indice ISEE, sarebbero state costrette a pagare la quasi totalità della retta. A livello gestionale-amministrativo la cooperativa, dal canto suo, ha dovuto procedere al licenziamento di 2 dipendenti che coprivano il ruolo di educatori.

Sempre sul tema della crisi, l'impresa ha tentato di fronteggiarne le conseguenze, inaugurando una serie di attività all'interno dell'asilo nido, da svolgere nei giorni festivi e nell'orario extra nido, in modo da consentire una maggiore flessibilità nei tempi di vita e di lavoro per le famiglie. Tra queste attività si annoverano: uno spazio educativo per i bambini da 18 a 36 mesi, aperto anche di sabato e domenica; un centro bambini e genitori con giochi, attività, momenti di scambio da sperimentare insieme a genitori, nonni o altri adulti di riferimento: anche in questo caso l'attività è prevista tutti i giorni feriali nell'orario extra nido e durante i giorni festivi. Accanto a queste iniziative si prevede l'apertura di una ludoteca per bambini da 3 a 6 anni aperta solo il sabato e la domenica.

Informazioni sulle prassi formative

La maggior parte degli interventi formativi a cui hanno partecipato, negli ultimi anni, tutti i soci della cooperativa "A" sono stati elaborati da un'agenzia formativa

specializzata nell'area socio-assistenziale, che è, in realtà, un consorzio di cooperative sociali, di cui fa parte la stessa cooperativa intervistata. Nello specifico, il consorzio nasce a Prato nel settembre 1994 e opera sui territori dell'omonima provincia, a Pistoia e in altre province toscane dove la cooperazione sociale è meno sviluppata. In particolare, il consorzio svolge il ruolo specifico di promuovere la nascita e la crescita di nuove imprese sociali attraverso l'attivazione di servizi di supporto in grado di tutelarne le diverse fasi evolutive. La cooperativa "A" e il consorzio hanno maturato una prassi informale rispetto alla messa a punto dei progetti formativi. Vengono organizzati spesso incontri in cui si definiscono gli obiettivi da raggiungere e si determinano i fabbisogni professionali e d'impresa. Il ruolo del consorzio è anche quello di individuare, di volta in volta, le occasioni di finanziamento pubblico coerenti con le necessità di crescita dalla cooperativa. Per tale motivo la cooperativa delega, di fatto, al Consorzio la programmazione e la gestione dei processi formativi, inclusi i rapporti diretti con i potenziali finanziatori.

Gli aspetti di integrazione tra l'iniziativa finanziata dai Fondi e quella FSE

Per quanto riguarda le esperienze formative realizzate attraverso piani di formazione continua finanziati in maniera integrata dal FSE e dai Fondi Paritetici Interprofessionali nel corso del 2008, la cooperativa "A" sembra aver risposto all'intento della Regione Toscana di creare una sinergia delle due fonti di finanziamento al fine di migliorare l'offerta formativa, più mirata e calata sul territorio. Nello specifico le due iniziative di formazione si caratterizzano per un'integrazione mediata attraverso la realizzazione di un piano di formazione unico con destinatari diversificati che prevedevano necessariamente l'integrazione di risorse.

Le due attività formative infatti, sono risultate fortemente collegate tra di loro, a partire dagli obiettivi e dalle tematiche trattate. In tal senso possono essere considerate l'una il proseguimento dell'altra.

Nello specifico, il percorso formativo finanziato dal Fondo Interprofessionale ha visto un'articolazione in 3 moduli:

- Protocollo Pronto Soccorso Alto Rischio, per una durata di 16 ore, con 6 destinatari;
- Educatori Asilo Nido, per una durata di 16 ore, con 10 destinatari;
- Sicurezza sul Lavoro, per una durata di 36 ore, con 7 destinatari.

Il percorso formativo finanziato dal FSE - Ob.3 Mis.D1 - è stato, in realtà, pianificato e gestito da una agenzia di formazione a sua volta socia del Consorzio già citato e ha visto un'articolazione in 4 moduli:

- Protocollo Pronto Soccorso Alto Rischio, per una durata di 16 ore, con 6 destinatari diversi rispetto al modulo finanziato dal Fondo Interprofessionale;
- Educatori Asilo Nido, per una durata di 33 ore, con 10 destinatari;
- Sicurezza sul Lavoro, per una durata di 60 ore, con 7 destinatari;
- Mediatore Culturale, per una durata di 20 ore, con 8 destinatari.

Rispetto al piano finanziato dal Fondo Interprofessionale è stato aggiunto un modulo dedicato alla mediazione culturale, frutto di un bisogno subentrato in una fase successiva.

Tutte le attività formative sono state realizzate con modalità d'aula ed hanno visto la partecipazione di tutti i soci (anche se in moduli diversi).

La ricaduta della formazione realizzata in entrambe le iniziative è stata giudicata in termini estremamente positivi. In particolare i maggiori benefici hanno riguardato la motivazione e l'acquisizione di competenze specifiche. Concretamente l'investimento in formazione ha permesso, di fatto, l'apertura di due centri per adolescenti. Inoltre, ha aiutato i dipendenti nel modo di porsi, in particolare attraverso l'acquisizione di atteggiamenti più consapevoli ed adeguati alle circostanze.

Elemento ancora più rilevante è stato il consolidarsi, presso i soci, della consapevolezza che la formazione sia uno strumento continuo di accrescimento: non è un caso che in prospettiva sia emersa la necessità di progettare un ulteriore percorso formativo con l'obiettivo di creare una figura professionale per la gestione di impresa, un tecnico, calato nella realtà, in grado di rendicontare i servizi della cooperativa, di gestire la totalità della contabilità e di eseguire l'analisi dei costi.

Il caso dell'impresa "B"

Informazioni di contesto sull'impresa

L'azienda B, a carattere artigianale, opera ad Arezzo nel settore dell'oreficeria. Produce soprattutto gioielli e oggetti in argento, con diverse elaborazioni e fatture. E' specializzata in tecniche di pregio, quali la microfusione (presente nella storia orafa italiana dal XVI secolo) e la più avanzata tecnica dell'elettroformatura. Il catalogo dei prodotti è molto ampio, in ragione della lunga esperienza dell'impresa; l'azienda nasce, infatti, nel 1970 ad opera del fondatore ed attuale amministratore.

Si tratta quindi di un'azienda familiare in cui lavorano anche i figli (tra cui l'intervistata, socia dell'impresa, e un figlio, dipendente e addetto alla progettazione CAD di nuovi prodotti). Solo di recente l'azienda ha cambiato assetto, incorporando un'altra impresa in un'operazione di fusione che l'ha portata ad essere composta da 5 soci e da 15 dipendenti (questo numero include un'apprendista). In particolare, dei 15 lavoratori, 2 svolgono funzioni impiegate (di natura tecnica e amministrativa) e 13 si suddividono tra operai specializzati/tecnici e operai generici; le capacità delle maestranze, dato il tipo di lavorazione, sono comunque a elevata specializzazione artigianale.

L'azienda "B" ha circa 2.000 clienti in Italia e sta aprendosi al mercato internazionale, proprio a seguito dei corsi di formazione realizzati.

L'azienda sembra risentire solo parzialmente della crisi, anche se la percezione sembra essere amplificata dalla situazione in cui versa l'intero settore. E' emerso come diverse aziende orafe locali siano in difficoltà e a rischio di chiusura, così come sembra ampliarsi il numero dei lavoratori espulsi dal ciclo produttivo: *"Sempre più persone ci chiedono di poter lavorare con noi, che prima lavoravano da altri, ed è triste non poter fare niente"*. L'azienda non soffre peraltro della diffusa condizione di riduzione della liquidità indotta dai comportamenti degli istituti di credito: *"Lavoriamo con quattro banche, praticamente da sempre; ci conoscono, quindi, e stanno lavorando con noi come hanno sempre fatto. Ad altri invece hanno chiesto di "rientrare", e quando succede è davvero drammatico. A noi ciò non è successo, anche se è altrettanto vero che se dovessimo chiedere ulteriori scoperture difficilmente ce le accorderebbero"*.

L'azienda risente invece di una restrizione del mercato, con la conseguente necessità di individuare nuove strategie di commercializzazione da un lato, e di ampliare ed innovare la gamma dei prodotti per potersi riferire a nuove tipologie di clientela. I corsi di formazione hanno assunto un ruolo fondamentale nel promuovere nuove strategie e modalità proattive di uscita dalla crisi.

Informazioni sulle prassi formative

I soci hanno un atteggiamento molto favorevole nei confronti della formazione. Tuttavia nel corso dell'incontro non vengono rammentate molte informazioni sullo svolgimento delle singole iniziative – sia quelle rivolte ai lavoratori che quelle per i titolari, cui lei stessa ha partecipato – in quanto l'attenzione complessiva sulle attività di formazione appare molto più legata agli effetti prodotti che non ai suoi aspetti più formali. Ad esempio, rispetto ad una eventuale forma di certificazione acquisita al termine della formazione, il ricordo

pare sfumato: *“Non ricordo, forse sì, dovrei cercare. Non ci abbiamo fatto caso, del resto a noi non serve e non mi è sembrato sia stato importante per i nostri lavoratori. L’importante era aver individuato nuove applicazioni e nuove modalità di lavoro”*.

L’atteggiamento favorevole è “coadiuvato” dalla presenza di un consulente che, affiancando da anni l’azienda, suggerisce le opportunità migliori e contribuisce alla costruzione dei progetti formativi. L’azienda dispone di risorse limitate per garantire l’accesso alla formazione dei suoi soci e dei lavoratori e, pertanto, si riferisce soprattutto alle opportunità presenti a livello locale, messe a disposizione dalle associazioni di categoria, dai Fondi Interprofessionali (l’azienda è iscritta a Fondartigianato) e dalla Regione Toscana. L’iniziativa è lasciata al consulente, anche se le decisioni restano saldamente nelle mani dei soci e, in particolare, del fondatore.

Informazioni relative all’intervento finanziato dalla Regione

Il corso finanziato dal Fondo Sociale Europeo, destinato ai titolari (2 partecipanti) ha avuto una durata approssimativa di 60 ore. Le tematiche hanno riguardato la gestione dell’impresa. Rispetto ad esse, l’intervistata ricorda con vividezza due aree di contenuto fondamentali per lo sviluppo successivo delle attività di impresa: la ricerca di nuove strategie commerciali e le opportunità di marketing legate all’utilizzo delle nuove tecnologie dell’informazione.

La realizzazione delle attività ha previsto formatori d’aula esterni e l’adozione di tecniche attive di formazione. In particolare, queste ultime sono state notevolmente gradite dall’intervistata e, a suo avviso, dagli altri partecipanti: *“Le attività si svolgevano in agriturismi; dato che si trattava di stare insieme un’intera giornata avere la possibilità di partecipare attivamente è stata importante: scambiavamo pareri e opinioni tra imprenditori, stavamo anche all’aria aperta, il clima era molto positivo”*. Alle attività più tradizionali di “aula”, che si svolgevano in più sessioni il venerdì e il sabato, sono state affiancate attività di “coaching”: *“I docenti sono venuti anche in impresa: abbiamo visto insieme la situazione dell’azienda e cosa si poteva fare per migliorare la conduzione”*.

L’orientamento favorevole alla formazione da parte dei soci partecipanti e l’approccio pratico dei docenti ha consentito quindi di dare luogo, al termine delle attività, ad esiti concreti. L’intervistata riferisce, quale frutto della formazione, una maggiore apertura nei confronti dei nuovi mercati, che si è definita su due fronti di attività:

- da un lato, convinti delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, i titolari hanno affidato a consulenti la costruzione di un sistema di vendita on line dei propri prodotti, centrato sul loro catalogo di offerta; il sistema prevede anche la possibilità di richiedere, sempre on line, la personalizzazione di alcune linee di prodotto in base a serie di opzioni date; il portale (www.italyfashion.tv), condiviso con altre aziende, è già attivo e sta consentendo la vendita anche su mercati internazionali;
- la seconda iniziativa, di maggior rilievo, riguarda l’innovazione di prodotto; l’impresa “B” sta infatti lavorando sulla progettazione e la produzione di un filo d’oro, del tutto originale, che consente di poter essere lavorato come filato per l’ottenimento di accessori (ad esempio cravatte).

Per questa seconda iniziativa, l'azienda ha provveduto a presentare alla Regione Toscana, nel quadro del PRSE 2007-2010, Linea d'intervento 1.1, del POR CREO FESR 2007-2013, Linee d'intervento 1.5 e 1.6, e del Progetto distretti ECeSDIT, Azione 1, una richiesta di finanziamento, denominata "Progetto Teseo".

Il Progetto, presentato da un ATI prevalentemente costituita da aziende del settore e di cui l'impresa "B" è capofila prevede un investimento complessivo di oltre 1,1 milioni di euro, con un contributo pubblico di 708.000 euro. La partnership comprende anche l'Università di Prato e un'azienda di filati del biellese, con i quali l'impresa "B" aveva già stabilito passate collaborazioni.

Al momento sono stati realizzati alcuni prototipi, già giudicati soddisfacenti dall'intervistata.

Informazioni sull'iniziativa finanziata dal Fondo Interprofessionale

All'iniziativa hanno partecipato i 2 impiegati. L'adesione alla proposta formativa è avvenuta a seguito di segnalazione del consulente e l'azienda non ha avuto un ruolo diretto nell'ideazione e progettazione della formazione.

Anche in questo caso la valutazione dell'intervistata è positiva, in particolare per quanto concerne l'acquisizione di conoscenze e competenze legate all'uso di software CAD, utile quindi alla progettazione di nuovi prodotti.

Gli aspetti di integrazione tra l'iniziativa finanziata dai Fondi e quella FSE

E' possibile affermare che le iniziative formative, pur in assenza di un disegno preventivo, hanno costituito una notevole opportunità rispetto ad un contesto aziendale aperto e positivo. Pur in presenza di un'azienda di piccole dimensioni, è risultata evidente una mentalità imprenditoriale proattiva e capace di individuare le opportunità sulla base di una attenta lettura delle dinamiche organizzative e di mercato.

L'integrazione è avvenuta, quindi, sulla base della coerenza delle iniziative con un disegno generale di sviluppo dell'impresa, alla cui definizione hanno contribuito le iniziative stesse. E' particolarmente rilevante la diretta ricaduta delle azioni formative non solo sull'operatività dell'impresa, ma soprattutto sulla sua visione strategica rispetto al mercato, alla differenziazione dei prodotti, all'investimento in ricerca e sviluppo, alla valorizzazione delle risorse umane, all'ampliamento delle proprie modalità di comunicazione e commercializzazione.

Le iniziative hanno contribuito inoltre a consolidare una concezione della formazione come investimento per ogni livello dell'impresa (per l'appunto riguardante sia i lavoratori che i soci titolari). L'integrazione tra strumenti risulta quindi, in tal caso, isomorfa con l'integrazione delle strategie di sviluppo aziendale.

Il caso dell'impresa "C"

Informazioni di contesto sull'impresa

L'impresa "C" è, di fatto, il marchio di abbigliamento per donna e uomo di un Gruppo di produzione tessile composto da due società; la "Y", il cui marchio è appunto l'impresa "C", e la "Z", in possesso di altri tre marchi noti nel settore. La società "Y", in particolare, nasce nel 1991 in una piccola località in provincia di Lucca. Il contesto economico dell'area si contraddistingue per un tessuto imprenditoriale perlopiù composto di piccole e micro imprese appartenenti ad ambiti produttivi diversificati che vanno dall'agroalimentare, al meccanico, al tessile.

L'impresa "Y" nei suoi primi 10 anni di vita poteva essere considerata una impresa di nicchia connotata da una lenta e costante crescita nel fatturato, con un mercato poco più che extra-locale: nel 2002 fatturava circa 6 milioni di euro e aveva 20 dipendenti. Proprio a partire dall'anno successivo si è assistito ad una crescita repentina che è culminata nel 2008 con un fatturato complessivo del gruppo di circa 90 milioni di euro e una dimensione di 120 dipendenti. Il mercato di riferimento rimane sostanzialmente nazionale (80% del fatturato), ma negli ultimi anni è in crescita anche quello internazionale (mercato tedesco e austriaco).

Il rapido sviluppo non sembra avere risentito del contesto di crisi complessiva, che pure ha investito anche il settore della produzione di capi di abbigliamento: nel solo 2008 si è registrata una crescita di fatturato del 4% e anche il 2009 è destinato a chiudersi con un incremento. L'unico aspetto critico riguarda il timore di non riuscire a recuperare tutti i crediti.

Un'impresa dalla evoluzione così rapida, al di là delle opportunità nuove di mercato e di sviluppo, pone una serie di problemi legati al passaggio da una dimensione prettamente artigianale ad una necessariamente industriale. E' emerso come per oltre un decennio l'impresa non avvertisse il bisogno di definire un organigramma, dal momento che vi erano relazioni interne prevalentemente informali, facilitate dalla sovrapposizione delle diverse funzioni aziendali.

L'elemento centrale, dunque, negli ultimi 3 anni è stato soprattutto quello di gestire il cambiamento senza snaturare gli elementi che hanno permesso la crescita. In questa direzione la sfida è stata quella di conciliare l'esigenza di una strutturazione organizzativa di tipo industriale con una cultura relazionale e "creativa" di tipo artigianale. Per evitare che la prima dimensione prevalesse definitivamente sulla seconda, a scapito della qualità e della perdita di identità dei prodotti, l'impresa ha cercato di confinare e razionalizzare gli step di crescita evitando di avere un atteggiamento aggressivo sul mercato, nonostante le potenzialità della domanda. Il successo interno di tale atteggiamento "equilibrato" si è avuto anche attraverso l'acquisizione della certificazione SA 8000 (Social Accountability), volta a qualificare tutti quegli elementi gestionali che attengono la responsabilità sociale dell'impresa sul fronte di aspetti quali il rispetto dei diritti dei lavoratori e dei diritti umani, la tutela contro o lo sfruttamento dei minori e le garanzie di sicurezza e ambiente sul posto di lavoro⁶.

⁶ Le cosiddette "aziende etiche" sono particolarmente concentrate in Toscana (quasi il 20% di quelle italiane), in virtù di un programma regionale "Fabbrica Ethica" che fin dal 2001 promuove la cultura della responsabilità sociale d'impresa.

Un ulteriore problema che la crescita ha comportato è relativo all'innesto di personale già qualificato (anche di livello manageriale) proveniente da altre culture aziendali, in alcuni casi multinazionali. In questo caso l'impresa ha avvertito il bisogno prioritario di gestire il processo di fidelizzazione e di assimilazione dell'identità aziendali per i nuovi arrivati.

In tutti questi processi, il management ha intuito la necessità di implementare i metodi di consulenza e formazione per l'impresa, nonostante un iniziale, relativo scetticismo rivolto soprattutto alle capacità del mercato dell'offerta locale di rispondere alle necessità. Effettivamente, almeno fino al 2006, l'impresa si caratterizza per un atteggiamento "distratto" verso processi di cambiamento organizzativo, anche basati sulla formazione, affidati a consulenze esterne. Lo stesso accesso alle opportunità dei Fondi Interprofessionali era stato di fatto inesistente e inizialmente non reso percorribile dalla scelta di un Fondo che non sembrava in grado di garantire un accesso alla formazione secondo le aspettative dell'impresa, se non attraverso il ricorso al cosiddetto "conto aziendale", soluzione considerata poco percorribile in relazione alla esiguità delle risorse accantonate dall'impresa. Il cambio di adesione del Fondo, a partire dal 2007, verso Fondoartigianato, ha coinciso anche con l'avvio di un programma di sviluppo aziendale organico, centrato sul contributo strategico dato da una agenzia di consulenza operante nell'area⁷ e che di fatto si è presa carico anche dei vari aspetti di relazione con i diversi *stakeholder* che supportano la formazione finanziata per l'impresa.

Informazioni relative alle prassi formative dell'impresa

La formazione, e più in generale un approccio consulenziale complessivo che è culminato nell'acquisizione anche di altri servizi di sviluppo per l'impresa, ha assunto una connotazione di necessità a partire dal 2007 con l'innesto di personale prevalentemente giovane. Prima di allora i processi di apprendimento di nuove conoscenze e competenze, al di là degli obblighi di legge, erano essenzialmente centrati sull'attivazione di momenti informali e basati sul training on the job: la stessa rete di relazioni interna dei dipendenti, unita alle modalità di lavoro poco strutturate, favoriva in modo naturale lo scambio e l'arricchimento di conoscenze e competenze reciproche dei dipendenti.

Nel periodo 2007-2009, l'attivazione di budget specifico per la consulenza anche formativa (sono stati investiti nel biennio 2008-2009 quasi 800.000 euro) ha reso inevitabile una maggiore strutturazione degli interventi formativi. In ogni caso, quasi tutte le attività di formazione, anche con il supporto di agenzie e risorse esterne, sono state organizzate in impresa, con solo personale appartenente al gruppo: ciò per facilitare i processi di integrazione interna e investire su metodologie formative più adatte ai processi produttivi e immediatamente spendibili in impresa, ad esempio attivando gruppi di lavoro.

Informazioni relative all'intervento finanziato dalla Regione

L'iniziativa finanziata con il bando FSE (integrazione con i piani finanziati dai Fondi Paritetici Interprofessionali) ha visto la partecipazione di 6 risorse appartenenti alle due imprese del gruppo, di cui i 2 Amministratori Delegati e 4

⁷ Un esponente dell'agenzia formativa è stato presente all'incontro presso l'impresa. Con l'occasione è stato quindi possibile focalizzare anche aspetti più complessivi riguardanti il progetto formativo finanziato e i rapporti che l'agenzia ha consolidato con l'impresa, la Regione e il Fondo Paritetico Interprofessionale. Inoltre è emerso come la stessa agenzia abbia seguito la formazione di diverse imprese che hanno preso parte al progetto IMPRENDI.COM, dell'area di Empoli, Prato, Pistoia e Lucca.

consulenti che operano in funzioni strategiche, tra i quali lo stilista dell'impresa. Il processo formativo si è svolto in azienda con il supporto di esperti e consulenti dell'agenzia di formazione che ha presentato la richiesta di finanziamento per l'impresa. Complessivamente sono state erogate 168 ore di formazione. Le tematiche affrontate erano tese soprattutto a costruire nuovi modelli di Management e all'integrazione organizzativa tra aree di attività che si andavano meglio strutturando e rafforzando in quel momento. Nello specifico le tematiche hanno riguardato le basi del Change Management, le norme della serie ISO 9000 (ISO 9001: 2000), il Sistema di conduzione aziendale per la qualità, la Responsabilità della direzione, la Realizzazione dei prodotti, l'Analisi e il miglioramento continuo, l'impresa come Sistema economico finanziario, il Sistema di *reporting* e la Lingua inglese commerciale. Uno degli obiettivi principali era quello di incrementare una visione d'insieme tra i responsabili strategici del gruppo.

Operativamente la formazione si è svolta in impresa e ha visto l'alternarsi di momenti frontali con situazioni di dinamiche di gruppo, in cui è stato enfatizzato il dialogo/relazione tra personalità strategiche che, non sempre, hanno la possibilità di interagire e integrarsi durante il processo lavorativo.

In relazione al livello dei partecipanti, alle tematiche e al metodo interattivo scelto, la formazione si è trasformata, in alcune fasi, in un processo strategico di individuazione e sviluppo per nuove idee organizzative e di business. In questo contesto la formazione si è arricchita di una valenza di azione-intervento inizialmente non preventivabile.

La formazione finanziata dal Fondo Interprofessionale

Il processo formativo organico dell'azienda ha preso avvio sostanzialmente con il finanziamento di un Piano formativo di Fondoartigianato relativo all'Avviso 1/2007. Il piano, denominato Look in Forma, era destinato a 20 dipendenti delle imprese del gruppo (di cui 11 specificamente del marchio "C") appartenenti a diverse aree aziendali: 14 amministrativi e commerciali, anche con ruoli di responsabilità, - appartenenti all'area amministrativa, e a quella commerciale e marketing - e 6 operai addetti alla produzione e al laboratorio. L'intervento era articolato in 5 percorsi formativi, per un monte ore complessivo di 3.840.

Tuttavia per le tematiche affrontate (analoghe a quelle già citate per il progetto FSE, ad eccezione del modulo linguistico, non previsto, e, al contrario, la presenza di uno relativo alla Responsabilità Sociale di impresa), l'intervento non si può configurare come formazione indirizzata solo alle recenti assunzioni.

La formazione è stata svolta in impresa, ed era tesa sia all'acquisizione di competenze funzionali al nuovo assetto organizzativo più strutturato, sia a rafforzare l'identità aziendale e il senso di appartenenza.

Il metodo formativo scelto è stato quello di formazione interattiva che alterna momenti frontali a esercitazioni (individuali e di gruppo), analisi di casi, project work e altri metodi svolti utilizzando le strutture produttive dell'impresa. Il taglio operativo era teso proprio a creare i momenti di raccordo tra dipendenti all'interno dei normali processi lavorativi.

Il processo formativo è stato realizzato dall'agenzia che ha seguito il progetto FSE e che, come citato, segue dal 2006 fasi di sviluppo e cambiamento dell'impresa.

Gli aspetti di integrazione tra l'iniziativa finanziata dai Fondi e quella FSE

Gli interventi descritti si inquadrano all'interno di un piano di sviluppo complessivo che l'impresa ha avviato nell'ultimo triennio, di cui la formazione è solo uno degli aspetti strategici. Sostanzialmente il piano si basa sulle tre linee di intervento tra loro integrate:

- potenziamento degli aspetti manageriali, identitari e organizzativi con il supporto della formazione;
- avvio dei processi di qualificazione e certificazione (come accennato acquisizione della certificazione SA8000);
- acquisizione e utilizzo di strumenti gestionali più sofisticati come il CRM (Customer relationship management) che comportano anche un cambio rispetto alla gestione dei processi informativi e relazionali, oltre che al rapporto con i clienti.

Tutte queste iniziative sono gestite (anche coinvolgendo altri consulenti e imprese di consulenza) dall'agenzia che ha curato anche la formazione.

Il ruolo di quest'ultima è indubbiamente centrale. La programmazione degli eventi formativi, infatti, segue una logica condivisa con l'impresa. Quest'ultima indica gli obiettivi a cui intende giungere, mentre l'agenzia si occupa di reperire eventuali fondi esterni all'impresa, attraverso il continuo monitoraggio delle opportunità offerte nel territorio, e di organizzare la formazione secondo quanto concordato negli obiettivi strategici. L'onere di tipo burocratico e amministrativo nei rapporti con i diversi finanziatori, a iniziare dalla presentazione dei formulari per i finanziamenti, è a totale carico dell'ente stesso: l'impresa, del resto, sostiene di non avere tempo e competenze per seguire la parte amministrativo-gestionale dei piani.

Nel complesso, ci si trova di fronte ad un modello di *integrazione "mediata" attraverso la realizzazione di un piano di sviluppo organico dell'impresa* che, proprio grazie alla confluenza in tempi brevi di risorse di natura diversa, permette di elaborare una crescita armonica che coinvolge tutte le figure aziendali.

La continuità del piano di sviluppo è stata assicurata dalla comunanza tra i due piani finanziati per quanto riguarda gli obiettivi strategici, le aree tematiche e l'approccio formativo *blended*, rafforzata dal rapporto di fiducia che si è creato tra impresa e agenzia di formazione/consulenza.

A conferma di questa continuità nell'integrazione è emerso come oltre ai due piani di formazione (quello finanziato dal Fondo e quello FSE integrato), ne sia stato finanziato un terzo, sempre dalla Regione Toscana con Fondi FSE, specificamente rivolto alle imprese del comparto Fashion (iniziativa denominata Fashion Learning). Anche questo finanziamento, per le analoghe tematiche affrontate e per le metodologie formative, può essere inserito all'interno di questo processo di integrazione complessivo. Quest'ultimo piano, realizzato temporalmente tra quello finanziato dal Fondo e quello integrato FSE, era rivolto ai livelli alti di responsabilità manageriale e tecnica ed era teso anche a potenziare la vocazione internazionale della produzione, attraverso l'inserimento di un modulo linguistico tecnico.

Il caso della cooperativa "D"

Informazioni di contesto sull'impresa

La cooperativa "D", inserita nel contesto industriale della cittadina di Empoli, è una struttura circondata dal verde e da un'atmosfera semplice e cordiale. Nel 1983 nasceva il "Centro" grazie all'impegno di un gruppo di volontari e di genitori di giovani con problemi di dipendenza, il gruppo si proponeva di creare occasioni d'integrazione sociale per i ragazzi in condizione di tossicodipendenza, di promuovere la cultura dell'informazione e della prevenzione sul territorio. Il centro cresce arrivando ad offrire servizi nell'ambito del tempo libero e della scuola, creando così le prime opportunità lavorative per i giovani ivi inseriti. Nel 1987 il centro si trasforma nella Cooperativa di Solidarietà Sociale "X", con interventi che riguardano l'inserimento lavorativo e la gestione del disagio giovanile.

Grazie alla legge 381/91, che disciplina le Cooperative di solidarietà sociale trasformandole in Cooperative sociali, nel 1993 attraverso uno *spin off* nasce la Cooperativa sociale "D" che eredita i servizi socio-assistenziali e i relativi dipendenti della Cooperativa "X", mentre a questa rimane la gestione dell'inserimento lavorativo. Dal 1993 al 2001 si rafforzano le aree storiche d'intervento, quindi, nascono e si strutturano nuovi servizi: prima Infanzia (asili nido), disabili (centri diurni e tempo libero) e anziani (RSA). La cooperativa "D" che aveva inizialmente circa 50 addetti fra dipendenti, collaboratori e volontari, raggiunge i 100 dipendenti, impiegati in 30 servizi diversi. Nel 2002 nasce una ulteriore cooperativa che s'interessa di servizi socioeducativi rivolti all'infanzia ed ai minori. Con l'aumento dell'attività e la filiazione di altre cooperative sorge l'esigenza di creare un consorzio, che attualmente raggiunge ben 800 addetti (di cui 100 disabili). Nella sola cooperativa "D" lavorano 200 addetti, contrattualmente distribuiti tra tempo indeterminato, 130 soci e i restanti a tempo determinato. I ruoli professionali sono così articolati: educatori professionali, assistenti sociali, animatori di comunità, operatori sociosanitari e socioassistenziali. La cooperativa si avvale anche di volontari e collaboratori spesso coinvolti in particolari progetti.

Il moltiplicarsi delle richieste ha creato l'esigenza di specializzare l'intervento sociale in attività dedicate: assistenza agli anziani, ai tossicodipendenti, supporto ai ragazzi disabili e ai casi psichiatrici, senza ricorrere all'ulteriore segmentazione e filiazioni di nuove cooperative dedicate. In effetti, rispetto al passato, i processi di *spin off*, soprattutto in situazione di crisi, sembrano assumere minore efficacia nel generare un automatico accrescimento delle competenze e nell'ampliare le opportunità di mercato: per fronteggiare l'aumento dei costi c'è più la tendenza a mettere insieme o a incorporare le cooperative più piccole.

Nell'identità della cooperativa sociale "D" è radicata una visione armonica nel rapporto tra essere umano e società, un'immagine dalla quale trae motivazione e senso per il suo stesso agire: *"il contribuire alle pari opportunità, nel superamento dell'esclusione e della discriminazione, non sta nel dare a tutti le stesse e identiche possibilità, ma parte dalla considerazione dei diversi problemi, disagi, attitudini e qualità, per arrivare a valorizzare le potenzialità di tutti noi"*, questo quanto emerge dall'intervista a uno dei responsabili della Cooperativa.

La centralità dell'utenza, il rapporto con il territorio e la democraticità sono i valori cui s'ispira la strategia imprenditoriale. La cooperativa "D", in coerenza con ciò, pone la massima attenzione alla cura delle risorse umane ed alla qualità dei servizi, che hanno conseguito la certificazione, avvalendosi anche della rete consortile di cui fa parte.

Il novanta per cento del fatturato deriva dalle gare d'appalto pubbliche sul territorio. I bandi si riferiscono a tutti i tipi di disabilità, alla gestione dei centri diurni ed alle residenze per anziani. In alcuni casi, in collaborazione con le ASL, la cooperativa partecipa a bandi che hanno come obiettivo l'integrazione del personale. Nei casi della disabilità, c'è l'interesse a seguire il disabile in tutti i suoi momenti: per l'assistenza specialistica nelle scuole, per la creazione di progetti rivolti all'integrazione, per l'utilizzo delle terapie più efficaci, la preformazione per l'inserimento al lavoro, il tempo libero e lo sport. Una ulteriore *mission* della cooperativa è quella di stimolare l'autonomia dei disabili: per tale scopo è stato acquistato un appartamento, dove i ragazzi disabili trascorrono il fine settimana, con l'intento di un progressivo distacco dal rapporto simbiotico con la famiglia. Nell'appartamento è richiesta l'autosufficienza per la gestione della vita quotidiana e l'attività viene monitorata da un assistente. Altri progetti realizzati con la collaborazione dell'amministrazione pubblica, prevedono la completa autonomia in apposite (per specifici casi) case famiglia. Occorre precisare che la maggior parte della fatturazione deriva, in ogni caso, dal lavoro con gli anziani, e in particolare dalla gestione di residenze per conto delle ASL attraverso l'aggiudicazione di gare d'appalto che prevedono l'assistenza domiciliare territoriale. Un aspetto critico emerso rispetto a queste attività descritte, è che non vi è un margine di sviluppo e di progettualità innovativa, nonostante nell'ultimo periodo sia in cantiere una progettazione sperimentale di *housing* sociale.

Per tutte le attività descritte è previsto un monitoraggio costante sulla qualità del supporto, dei percorsi e degli obiettivi secondo quanto prescritto dal sistema di qualità e dalla certificazione dell'offerta dei servizi. A tal proposito gli operatori sono forniti di apposite schede, realizzate dall'Istituto Mondiale della Sanità, sulle quali vengono verificati gli obiettivi ed i progressi dei casi trattati.

L'ultimo sviluppo della cooperativa è nella direzione del turismo sociale. In questo caso i ragazzi con diverse abilità e quelli provenienti da situazioni di disagio, vengono preparati per essere inseriti nel campo della ristorazione, dell'artigianato e dell'agriturismo di cui è ricca la zona. Alcuni progetti, nella consapevolezza di quanto sia benefico il contatto con la natura per i soggetti con alcune difficoltà psicologiche, contemplanò il lavoro della terra, la coltivazione e la tutela ambientale. Un'altra attività istituita da dieci anni è quella relativa al tempo libero. Le attività sportive si concentrano sul canottaggio e sulla danza, dove l'educatore di comunità lavora a stretto contatto con l'esperto dell'attività e dove già sono stati ottenuti dei discreti successi in gare nazionali ed internazionali. Vengono, infine, praticate le attività artistiche ed espressive, anche qui supportate da esperti della materia, ed ogni anno viene messo in scena uno spettacolo teatrale.

Informazioni relative alle prassi formative dell'impresa

La cooperativa ha un rapporto molto stretto e necessitante con i processi formativi. In particolare le attività di apprendimento riguardano e hanno riguardato sostanzialmente tre ambiti di sviluppo.

Un primo si riferisce alla formazione dedicata abitualmente agli operatori, per prepararli ad affrontare il rapporto con i disabili ed i tossicodipendenti non solo dal punto di vista teorico ed educativo, ma anche per apprendere nuove attività da praticare con obiettivi di socializzazione e benessere ed evoluzione cognitiva.

Un secondo filone di interventi, più recente, ha accompagnato l'ampliamento dell'organizzazione aziendale, che è passata da una struttura di tipo familiare, caratterizzata da mansioni generalizzate, a una struttura di media impresa con mansioni specialistiche. La cooperativa è, infatti, passata in pochi anni da 70 a 200 addetti rendendo necessario un intervento di riorganizzazione complessiva ed una più precisa definizione delle mansioni; ciò ha comportato un cambiamento nelle relazioni e nelle procedure, alcuni aspetti relativi al bilancio ed a ruoli con precise responsabilità necessitavano di un intervento formativo mirato ed efficace. Per tali motivi la formazione si è focalizzata necessariamente sugli aspetti gestionali. In particolare gli interventi formativi nel 2009 hanno contemplato il processo di ridefinizione dei ruoli e hanno rafforzato i percorsi di crescita finalizzati alla specializzazione degli interventi.

Un terzo filone, finanziato quasi interamente dal FSE, ha riguardato l'erogazione di tutta la formazione relativa alla sicurezza, che ha, tra l'altro, comportato un intervento di ristrutturazione del server che contiene dati sensibili sugli utenti e sugli operatori.

Entrando nello specifico di alcune iniziative, negli ultimi due anni, attraverso una progettazione sperimentale in collaborazione con il circolo "A...", la cooperativa, come accennato, si è adoperata nel campo della ristorazione, per l'inserimento dei disabili accompagnati da volontari. Il lavoro dei disabili si svolge nella sala, la cui gestione compete a un educatore di comunità, un volontario della cooperativa, mentre i volontari del circolo "A..." gestiscono la cucina. La formazione, in questo caso, è intervenuta per supportare la cooperativa nell'affrontare nuovi argomenti relativi alle forniture ed al controllo qualità nel campo della ristorazione.

L'agenzia 'H'⁸ è la società con cui collabora abitualmente la cooperativa soprattutto per quanto riguarda la formazione per percorsi specifici e specializzati. Agenzia e cooperativa conducono periodicamente un'analisi del clima organizzativo che rappresenta spesso la base per cogliere le esigenze degli operatori, accertarne i bisogni formativi e sviluppare eventualmente la progettazione formativa.

Un'attività completamente delegata dalla cooperativa all'agenzia di formazione è quella di individuare i finanziamenti offerti dal mercato pubblico e privato e di gestire le prassi procedurali relative ai piani e ai progetti finanziati. L'attività per l'agenzia di formazione si sostanzia dunque nel rintracciare i finanziamenti in linea con i bisogni di formazione della cooperativa, nel realizzare il piano o il progetto di formazione e nel seguirne il suo iter procedurale. In questo contesto i rapporti con la Regione ed il Fondo Interprofessionale sono tenuti direttamente dall'agenzia "H".

Diversamente, la formazione cosiddetta "obbligatoria" per legge è gestita direttamente dal consorzio a cui aderisce la cooperativa.

Informazioni relative all'intervento finanziato dalla Regione

L'accesso al finanziamento del Fondo Sociale relativo al bando sull'integrazione, è stato un evento del tutto fortuito, dovuto alla rinuncia da parte di un'impresa già inserita nel progetto formativo presentato alla Regione da parte dell'agenzia "H". Nello specifico la formazione ha visto la partecipazione di un solo volontario socio della cooperativa e responsabile della gestione della sala di ristorazione

⁸ Si tratta della stessa agenzia di formazione che ha curato il progetto di formazione anche per l'impresa del caso "C".

precedentemente citata. La formazione è durata circa 25 ore ed ha affrontato tematiche relative al controllo, alla qualità ed alla gestione dei fornitori. Si trattava di tematiche effettivamente necessarie alla cooperativa carente di competenze gestionali in genere e nel settore della ristorazione nello specifico: per quanto tali carenze erano state già rilevate nei mesi precedenti la formazione, non vi era stata la possibilità di far partecipare il volontario "collaboratore" in alcuna altra iniziativa di formazione, generalmente rivolta ai soci dipendenti.

Da quell'esperienza in poi è nata una più stretta collaborazione tra agenzia e cooperativa che ha condotto all'elaborazione e alla presentazione di progetti mirati da finanziare sia attraverso il FSE che il Fondoartigianato a seconda dei target (operatori, soci dipendenti o utenti di servizi). In particolare al termine dei processi formativi riguardanti lo sviluppo del lavoro artigianale (soprattutto ceramica), la pratica del tutoraggio aziendale e i lavori nei vivai e nelle serre è stato possibile anche giungere all'inserimento lavorativo dei disabili.

Informazioni sulla formazione finanziata dal Fondo Interprofessionale

Poco prima della formazione erogata attraverso il FSE, la cooperativa, con il supporto dell'agenzia "H" ha partecipato ad un Avviso di Fondoartigianato, a cui aderisce da tre anni, che ha consentito di organizzare la formazione sia per il livello gestionale che operativo: le tematiche erano essenzialmente legate, anche se non esclusivamente, alla managerialità del sistema cooperativo ed era finalizzato ad acquisire quelle competenze specifiche necessarie a gestire la crescente complessità e segmentazione della cooperativa in diverse attività. Le decisioni sui contenuti del piano presentato al Fondo sono state condivise in fase di progettazione tra l'agenzia e la cooperativa.

L'intervento, infatti, era particolarmente articolato e certamente più impegnativo rispetto a quello integrato finanziato dal FSE, per il numero di addetti complessivamente coinvolto nel processo formativo e per gli argomenti trattati:

- una parte della formazione è stata utilizzata per sviluppare competenze in campo gestionale anche attraverso l'attivazione di un processo di auto-indagine e di osservazione delle dinamiche interne;
- un ulteriore modulo, sull'assistenza alla disabilità, è stato seguito da circa dieci operatori, mentre ulteriori dieci hanno seguito il modulo sull'assistenza alle persone anziane;
- un altro gruppo di formati, composto da nove dipendenti appartenenti al consiglio di amministrazione e da sei coordinatori di settore, hanno seguito un modulo di analisi organizzativa;
- un gruppo di educatori ha seguito un modulo di approfondimento sui comportamenti delle persone in difficoltà.

Così come per il FSE, la cooperativa continua a vedere finanziati i piani presentati a Fondoartigianato: l'ultimo piano è servito per la formazione di nuove competenze necessarie ad affrontare il cambiamento del sistema produttivo e l'innovazione tecnologica.

Gli aspetti di integrazione tra l'iniziativa finanziata dai Fondi e quella FSE

La cooperativa è soddisfatta tanto del Fondo Sociale che del Fondo Interprofessionale, in particolare per la preparazione e la disponibilità del personale incontrato. Nel periodo 2008-2009 sono stati presentati progetti per un ammontare complessivo di 250mila euro, dei quali quelli Regionali finanziati al cinquanta per cento ammontavano a 70mila euro. Il processo di integrazione, per

quanto avvenuto quasi casualmente, era però insito e necessario nel processo di sviluppo delle competenze e della differenziazione dei servizi che la cooperativa ha condiviso con l'agenzia di formazione. Anche in questo caso, come in alcuni altri, l'integrazione va letta attraverso la realizzazione di un percorso di crescita (piano di sviluppo), finanziato da fonti diverse, in cui la frammentazione dei diversi ruoli, degli status professionali e contrattuali, viene in parte ricomposta.

Una critica la cooperativa la muove a se stessa, in quanto semmai incapace, in modo autonomo, di saper utilizzare e integrare al meglio le opportunità insite delle fonti di finanziamento, non solo riguardanti strettamente il tema formativo. Tale preoccupazione è crescente in quanto emerge, infatti, la tendenza generale alla diminuzione di finanziamenti per il sociale, in particolare da parte del FSE; questo andamento è iniziato nel periodo precedente la crisi ed è peggiorato nel tempo. Una conseguenza di ciò è anche la riduzione dei margini di guadagno che dal dodici per cento si sono ridotti al due per cento negli ultimi anni.

Negli auspici della cooperativa si scorge la necessità di dare continuità al processo di integrazione tra le diverse fonti di finanziamento anche al fine di supportare lo sviluppo di una visione strategica che abbia impatto anche sull'ambiente circostante e qualificare il tema della disabilità da costo a opportunità per l'intero territorio. In questa direzione procedono, ad esempio, i progetti realizzati in collaborazione con l'amministrazione pubblica, rivolti all'ambito dell'accoglienza: uno degli ultimi progetti presentati, prevede la ristrutturazione di un ostello la cui totale gestione andrebbe a carico di ragazzi disabili adeguatamente formati allo scopo.

Il caso dell'impresa "E"

Informazioni di contesto sull'impresa

L'impresa "E" è una piccola azienda di "installazione e manutenzione ascensori" dell'area fiorentina appartenente al settore dell'industria metalmeccanica, attualmente iscritta alla Confapi e aderente al Fondoartigianato.

Tale comparto ha avuto un particolare sviluppo solo a partire dagli anni '70/'80, in cui si è palesata una nuova e più forte domanda di prodotti dovuta sia ad un nuovo impulso del comparto edile civile e industriale che all'entrata in vigore di nuove norme sulla sicurezza degli impianti. Nella percezione dell'intervistato *"il settore nel suo complesso vale più di una finanziaria come fatturato complessivo"*. Proprio a partire da quegli anni diversi tecnici, allora semplici dipendenti, hanno avviato attività imprenditoriali che sono rimaste perlopiù di piccola dimensione.

Le aziende leader sono effettivamente estere e hanno una dimensione multinazionale come il caso di Otis, Kone, Schindler, ecc., che di fatto detengono gran parte del mercato italiano, anche a seguito dell'acquisizione in passato di importanti marchi nazionali come Fiam, Sabiem di Bologna, Bassetti, e Falcone.

Per tale motivo le imprese italiane assumono una connotazione prettamente artigianale anche rispetto alle caratteristiche di prodotto e servizio offerto: saper rispondere attraverso l'allestimento di "prodotti su misura", infatti, può essere l'unico elemento di concorrenzialità indiretta rispetto alle grandi imprese multinazionali. La stessa impresa intervistata si colloca proprio nell'ambito del segmento artigianale: *"versatilità, la peculiarità e magari il genio italiano su determinati tipi di impianti fanno la differenza"*. A titolo di esempio, ed anche per descrivere la strategia aziendale, si riporta la storia di una commessa per l'installazione di un ascensore in rame all'interno di un castello medioevale. La commessa nasceva inizialmente nell'ambito di una gara vinta per la realizzazione di un montascale su una scala antisismica sospesa. L'architetto che seguiva l'appalto, dopo aver osservato la prestazione erogata, ha proposto alla ditta la realizzazione di un ascensore in un castello medioevale. Difficilmente una grande azienda di installazione, che si muove secondo logiche di serialità, si renderebbe disponibile per la realizzazione di prodotti di questa tipologia. Altro aspetto di contesto al mercato, in precedenza accennato, riguarda l'adeguamento alle nuove normative nazionali che "costringono" le aziende ad assicurare la reperibilità 24/24 ore per l'assistenza post-vendita e la manutenzione. Ciò comporta, soprattutto per le piccole imprese, una ulteriore erogazione di servizi che non è sempre possibile assicurare. Non a caso la stessa azienda intervistata fatica a fornire il servizio di manutenzione. Inoltre il settore in Italia presenta una connotazione di prodotto molto forte, riconducibile in gran parte alle caratteristiche del settore edile: si producono ed installano soprattutto ascensori ed elevatori, mentre in altri paesi, per esempio, quelli anglosassoni prevalgono montascale a seggiolina⁹ (in Inghilterra si producono 50.000 montascale a seggiolina all'anno contro i 5.000 in Italia).

Tornando allo specifico dell'impresa "E", si tratta di una realtà recente che nasce alla fine del 2006 inizi del 2007 sulla base dell'esperienza pluriennale dei due soci operativi principali. Attualmente il *core business* è localizzato a Firenze e Prato, ma, in generale, l'intenzione è di servire le 5 province interne del territorio toscano: Prato, Pistoia, Firenze, Arezzo e Siena. Più raramente l'impresa ha avuto commesse in altre regioni come, per esempio, in Umbria.

⁹ La realizzazione dei prodotti per portatori di handicap costituisce un altro segmento caratterizzato da montascale a pedana, prodotto che in Italia caratterizza alcune aziende.

Per quanto riguarda l'origine professionale dei due soci, uno dei due era responsabile commerciale di un'azienda di costruzione di apparecchi e di componentistica per ascensori che è divenuta ora fornitrice dell'impresa "E"; l'altro socio, invece, seguiva le manutenzioni come dipendente di un'azienda del territorio. L'idea imprenditoriale è nata sulla base di un'amicizia già consolidata nel tempo e quindi su un livello di fiducia reciproco già maturato. Fin dagli inizi la *mission* aziendale era quella di proporsi in un segmento particolare, soprattutto nella produzione di nuovi impianti con caratteristiche peculiari o per esigenze particolari (per esempio impianti per disabili), relegando in secondo piano gli interventi di manutenzione. Del resto è netta la consapevolezza di non riuscire a essere competitivi sul piano dei costi rispetto alle grandi imprese nella realizzazione di impianti cosiddetti "standard". Per tali motivi la maggior parte della clientela è di tipo privato, che in misura maggiore, rispetto al settore pubblico, può esprimere esigenze particolari.

L'azienda si occupa soprattutto di nuove installazioni di apparecchi quali elevatori, ascensori, montascale sospese, montacarichi e montascale a seggiolino, ecc.. Quest'ultimo prodotto costituisce una nicchia di mercato nel settore di riferimento. A titolo di esempio queste aziende forniscono la rete di vendita, mentre l'impresa "E" realizza l'assistenza tecnica per il montaggio. Il cliente talvolta coincide con l'utilizzatore finale che può decidere di spendere un po' di più per un prodotto su misura, ma nella maggior parte dei casi si tratta soprattutto di imprese edili che palesano un interesse minore nel richiedere prodotti particolari.

Dalla nascita ad oggi l'impresa si è caratterizzata per un costante e forte incremento di fatturato e naturalmente di commesse: nel 2009 il fatturato dovrebbe attestarsi attorno a 1,8/1,9 milioni di euro, a fronte dell' 1,1 milioni di euro dell'anno precedente.

L'azienda è costituita in totale da 11 persone, di cui 3 sono i soci operativi. Dal punto di vista degli assetti proprietari attualmente l'impresa, oltre ai due soci fondatori, vede la presenza, con il 51%, di una società di Bologna. Quest'ultima è presente sul territorio nazionale e fornisce strumenti a livello finanziario e gestionale. Una piccola quota è anche detenuta dal responsabile tecnico, che proviene anch'esso da un'esperienza trentennale nel settore. Oltre 3 soci operativi l'impresa annovera 2 persone in ufficio (impiegati), con funzioni di segreteria e amministrazione e 6 tecnici (5 operai specializzati e 1 apprendista).

In questo periodo anche l'impresa "E", nonostante le risultanze degli ordinativi e dei fatturati, ha avuto una percezione di crisi: in realtà il posizionamento di mercato su clienti privati ha fatto sì che l'impresa risentisse, meno di altre, della potenziale crisi di solvibilità.

In virtù dei prodotti/servizi che produce, la specializzazione delle risorse e delle prestazioni è fattore strategico. Effettivamente l'azienda consegna un prodotto figlio di conoscenze che abbracciano l'oleodinamica, la meccanica e l'elettronica; si tratta, dunque, di un prodotto complesso soggetto a una pluralità di problematiche. La capacità di affrontare e risolvere un problema diviene, dunque, la chiave di volta per l'azienda, una vera e propria "filosofia aziendale". Nello specifico taluni problemi, più che alle difficoltà tecniche, possono essere ricondotti ad una carenza di organizzazione nei casi di emergenza, come l'assenza di una mappatura delle azioni e delle responsabilità che vanno assunte in casi di emergenza o imprevisti. Dunque la specializzazione delle risorse umane e la tempestività dell'intervento, unita a un'organizzazione interna aziendale che

consenta di effettuare il servizio rapidamente, anche per la sostituzione di pezzi negli impianti, rappresenterebbe la situazione ottimale per l'impresa. Particolari criticità riguardano la possibilità di organizzare un servizio di assistenza 24 ore su 24, oppure la gestione di impianti di manutenzione plurimarche presso clienti che hanno installato impianti in anni diversi.

Informazioni relative alle prassi formative

Il primo aspetto significativo, emerso nel corso dell'intervista, ma coerente con la condizione di molte piccole imprese, riguarda la difficoltà a ricordarsi quale sia il Fondo Interprofessionale a cui l'impresa aderisce e il periodo di adesione.

Come si è descritto in precedenza, la specializzazione del personale è strettamente legata alla filosofia di servizio dell'azienda, cioè alla fornitura di un prodotto modellato su misura del cliente. Ciò spiega l'atteggiamento che il personale deve assumere nei confronti delle diverse prestazioni, amplificando il valore di quelle competenze trasversali, volte a identificare il problema e a trovare le soluzioni adeguate. Tali competenze vengono necessariamente sviluppate principalmente attraverso l'esperienza sul campo.

A detta dell'intervistato non vi sarebbero in Italia scuole e corsi di formazioni adatti a specializzarsi in un determinato ambito; il settore è talmente variegato per prodotti, marche e soluzioni che diventa difficile riuscire a trasmettere le conoscenze specifiche se non sulla base di un expertise consolidato di sistema. In sostanza se l'azienda si è o si deve specializzare in ambiti di mercato di nicchia, come quello dei montascale a seggiolina, occorre inviare i tecnici in Inghilterra dove vi è una maggiore specializzazione per questo tipo di prodotti. Tale aspetto vale anche, per esempio, in altri segmenti, come può essere quello dei prodotti rivolti ai portatori di handicap.

Nel settore possono essere trovati con maggiore facilità corsi per il patentino di manutentore (patentino obbligatorio per legge e legato alla persona), ma anche questi non sono standardizzati e diffusi su tutto il territorio nazionale ma vengono organizzati in maniera estemporanea. E la difficoltà ad organizzarsi al riguardo è determinata, inoltre, anche dalla forte concorrenza nel settore e alla diffidenza che c'è tra gli operatori, che non favorisce lo scambio e la condivisione di conoscenze e competenze. Negli ultimi anni sono sorte piccole associazioni create ad hoc che cercano di fornire prodotti formativi anche specialistici, oppure gruppi di acquisto legati a determinati fornitori che organizzano attività formative, ma sono del tutto assenti imprese di livello nazionale con propri canali di comunicazione e in grado di veicolare informazione standardizzata. Nella maggior parte dei casi, queste esperienze si presentano come forme auto-organizzate ed estemporanee, determinate, ad esempio dal bisogno di abbassare i costi per l'acquisito di alcuni prodotti e servizi.

Per quanto riguarda le esperienze formative realizzate non stupisce, dunque, che l'impresa "E" abbia partecipato solo alle due esperienze formative integrate del FSE e del Fondo Interprofessionale. L'azienda ha potuto utilizzare queste opportunità offerta grazie a casualità o a segnalazioni da parte di qualche collega/partner. A conferma di ciò si è notato come l'intervistato non sia a conoscenza delle potenzialità dei canali di finanziamento FSE e dei Fondi Interprofessionali.

Alla luce di ciò, lo sviluppo di alcune professionalità è stato, per molti aspetti, il frutto di una sedimentazione non pianificata di conoscenze, riconducibile ai

singoli percorsi di esperienza che ciascun tecnico ha fatto in relazione ai casi che di volta in volta ha dovuto affrontare.

Le difficoltà rispetto alla formazione trovano un loro rispecchiamento anche nel reperimento sul mercato di figure professionali strategiche da inserire in mercati di nicchia. Ad esempio, i venditori in grado di seguire la commercializzazione per i montascale a seggiolina sono in Italia non più di una decina e la stessa numerosità la si riscontra tra i venditori di montascale a pedana, ecc. Per questo tipo di prodotti sarebbe necessario avere competenze tecniche specifiche (progettazione, antisismica, ecc.). Per esempio, in materia antisismica l'intervistato afferma che la sua esperienza l'ha creata lavorando per due anni in Umbria, subito dopo il terremoto.

Al contrario, per quanto concerne gli elevatori e la rete di vendita dei prodotti multinazionali si possono più facilmente trovare agenti plurimandatari (cioè venditori che trattano una larga parte della filiera edile dalla mattonella, al mattone, ai laterizi, ai solai, fino all'elevatore, ecc.).

Per quanto riguarda l'inserimento di nuovo personale in azienda si preferisce acquisire risorse non formate e specializzate come ascensoristi: assume maggiore rilevanza individuare personale che abbia determinati requisiti e atteggiamenti di tipo professionale nei confronti del lavoro, come per esempio il *"sapersi comportare bene"*, il *"presentarsi sul luogo di lavoro in maniera decorosa"* e in divisa aziendale, *"in orario"* e *"puntuale nelle scadenze"*. Si ritiene, infatti, che queste caratteristiche siano meno "apprendibili" rispetto a quelle squisitamente tecniche.

A titolo di esempio viene riportato il caso dell'inserimento dell'attuale capo squadra montatore. Tale persona, che ha 57 anni, solo due anni fa era capo maglieria in un'azienda tessile di Prato, quindi del tutto estraneo al settore. In poco tempo è divenuto responsabile di squadra raffinatissimo, che sopperisce alle sue carenze in elettronica affidandosi al capo tecnico. Ciò vale, in parte, anche per un apprendista specializzato in montascale che sta rapidamente acquisendo tutte le competenze tecniche necessarie.

Informazioni relative agli interventi finanziati dalla Regione e dal Fondo Interprofessionale e loro integrazione

In entrambe le iniziative formative la soluzione adottata dagli organizzatori per ottimizzare le esigenze organizzative delle imprese del settore è stata di raggruppare discenti provenienti dalle diverse imprese dell'area. Ciò è stato possibile in quanto si trattava di iniziative non strutturate sulle singole esigenze dei partecipanti, ma centrate sull'acquisizione di alcune competenze trasversali di tipo gestionale.

L'iniziativa regionale, in particolare, dava alcune nozioni generali riguardanti il controllo di gestione, l'amministrazione, gli aspetti fiscali e il marketing, per un totale di 120 ore: il corso, a cui hanno partecipato 2 soci dell'impresa, è stato realizzato tra ottobre e dicembre del 2008. Rispetto alla metodologia si è trattato di formazione d'aula a cui sono seguiti tre giorni all'estero per una visita aziendale presso un'azienda inglese di montascale. Attività quest'ultima particolarmente apprezzata.

Pur nella genericità dell'iniziativa sono state riscontrate delle ricadute sull'azienda rispetto alle capacità professionali di chi è chiamato a gestire l'impresa: si tratta

spesso di miglioramenti di tipo intangibile, difficili da misurare ma nella percezione dell'intervistato sembrano portar benefici anche a livello di fatturato.

L'altro percorso formativo, finanziato da Fondoartigianato, che ha coinvolto 2 dipendenti è stato funzionale all'acquisizione del patentino (durata del corso 120 ore circa). Il corso era centrato su tematiche riguardanti la manutenzione degli impianti e le normative da applicare per la manutenzione stessa. E' stato realizzato agli inizi del 2008: interessante notare che nel periodo in cui è stato svolto il corso in impresa vi erano complessivamente solo 4 dipendenti, a evidenziare lo sforzo organizzativo che la partecipazione ha comportato.

Nonostante i due dipendenti siano dislocati sul montaggio degli impianti e meno sulla manutenzione, l'intervistato ha considerato utile il corso per la crescita della professionalità dei partecipanti.

Rispetto al processo di integrazione i due corsi non erano tra essi collegati in maniera organica e l'intervistatore non era a conoscenza se i corsi fossero stati organizzati dalla stessa agenzia formativa. In questo senso *non si può parlare di integrazione piena, o legata a un piano di sviluppo più ampio dell'impresa*. Le due opportunità, slegate anche per gli argomenti trattati, una rivolta a tematiche gestionali, l'altra più sull'operativo, nascono quasi casualmente nell'ambito della rete di relazioni che l'impresa ha nel settore. A questo si unisce il fatto che l'impresa non sembra avere avuto un ruolo nel processo di ideazione e costruzione dei piani formativi e si è totalmente affidata, in tal senso, a quanto già era stato predisposto dai presentatori dei piani.

In generale l'intervistato, proprio a seguito delle esperienze fatte, ha acquisito nei confronti della formazione una immagine più positiva. L'azienda al riguardo vede una più diretta relazione tra la necessità di competere e l'acquisizione e il rafforzamento di competenze: *"deve correre per rimanere dove siamo... le aziende sono macchine sottoposte ad inerzia e l'inerzia rallenta se te non dai la spinta costante in capacità professionali, nuove soluzioni commerciali ... a medio lungo periodo paga la professionalità"*.

Il caso dell'impresa "F"

Informazioni di contesto sull'impresa

L'azienda "F" è una piccola azienda artigiana di parrucchieri composta da 2 titolari e 3 dipendenti che aderisce a Fondoartigianato. L'impresa sorge in una zona periferica di nuova costruzione, ma limitrofa al centro di Arezzo. L'attività nasce nel 1966, ma il titolare intervistato è entrato a far parte dell'azienda nel 1988, inizialmente come dipendente, in seguito, nel 1998 divenendo socio.

Si tratta di un parrucchiere originariamente specializzato nel taglio per uomo che è poi stato in grado, scommettendo su inventiva e innovazione, di diversificare l'attività aggiungendo il reparto donna.

Anche in questo settore sembra essere stata percepita la crisi. L'impresa, pur non avendo perso i clienti, ha notato una minore intensità nelle visite per singolo cliente: si è passati, infatti, dagli 8,6 ingressi annui del 2008 ai 7,1 ingressi annui del 2009.

Per cercare di fronteggiare la situazione il titolare intende ampliare l'offerta, introducendo servizi complementari come manicure, pedicure, e altri rivolti alla cura e al benessere della persona e allo stesso tempo incrementando la professionalità come leva principale per mantenere la competitività sul mercato.

Informazioni relative alle prassi formative dell'impresa

L'impresa ha fatto della formazione una prassi consolidata e necessaria al mantenimento della competitività in un settore estremamente dinamico. In concreto ciò si traduce nella partecipazione, sia dei titolari che dei dipendenti, a eventi formativi (generalmente sotto forma di showroom e pret a porter) organizzati prevalentemente da organismi e imprese private. L'impresa investe anche risorse proprie - circa 150 euro è il costo medio per l'impresa a giornata di formazione - e partecipa mediamente a 4 appuntamenti annui della durata di 2 giornate circa ciascuno.

L'intervistato, memore anche del proprio percorso professionale, intravede, tuttavia, il rischio che il continuo arricchimento conoscitivo dei propri dipendenti possa comportare la possibilità che essi possano mettersi in proprio: *"per noi è impossibile affrontare un rischio del genere"*.

L'intervento finanziato dalla Regione

L'organizzazione, la programmazione e la gestione dell'intervento formativo per il titolare di impresa è stato completamente gestito dall'ente formativo "XY", un'accademia per la formazione e la specializzazione di parrucchieri unisex ed estetisti, accreditata presso la Regione Toscana.

L'impresa è venuta a conoscenza della possibilità del finanziamento FSE direttamente dall'ente "XY". Le informazioni iniziali sulle caratteristiche dell'iniziativa erano scarse, sia rispetto ai contenuti del corso che alla sua organizzazione. L'ente, in un primo tempo, era essenzialmente preoccupato di raggiungere una soglia minima di adesioni (alla fine i partecipanti saranno solo in 5), puntando sulla gratuità dell'iniziativa per le imprese.

Una simile comunicazione ha generato un iniziale percezione di scetticismo, *"la prima volta sono andato a vedere perché tanto era gratuito"*, a cui è seguita una valutazione finale sostanzialmente molto positiva soprattutto rispetto a temi importanti, come l'approccio alla clientela, lo studio della fisionomia e i modi per

proporre e offrire una giusta linea alla persona giusta; tematiche non sempre presenti nei percorsi formativi di cui l'impresa usufruisce abitualmente.

Il percorso formativo è stato per la maggior parte teorico ed è stata prevista una sola prova pratica: elemento questo che ha rappresentato un motivo di parziale scontento. Il corso è durato circa 2 mesi, 2 ore a settimana (dalle h. 20.30 alle h. 22.30), quindi al di fuori dell'orario di lavoro. Al termine del percorso è stato rilasciato ai partecipanti un semplice attestato di frequenza.

Un ulteriore elemento di soddisfazione ha riguardato la buona preparazione del docente, considerata di qualità. Analoghi corsi in ambito privato possono avere un costo molto elevato. Per tale motivo l'auspicio è che la formazione finanziata per il settore possa avere maggiore continuità per queste tematiche.

Per quanto concerne la progettazione del processo formativo, l'impresa non ha avuto alcun ruolo: il corso era già stato definito e i partecipanti si sarebbero dovuti attenere alla sola fruizione. Del resto viene riconosciuto che, anche per quanto riguarda i corsi privati, la possibilità di intervenire sulla progettazione individuale o di gruppo è piuttosto limitata, in quanto i corsi sono spesso definiti secondo una standardizzazione ormai consolidata.

Nel complesso le impressioni raccolte sembrano essere di una scarsa comunicazione sia da parte del Fondo Interprofessionale, sia soprattutto da parte dell'Ente formativo: l'intervistato non era e non è assolutamente a conoscenza delle caratteristiche del Bando promosso dalla Regione e del significato della caratteristica di "integrazione" in esso contenuta. Significativo è che la gestione della parte burocratica relativa alla partecipazione è stata totalmente delegata a un commercialista, che si è occupato anche di fornire alla Regione le buste paga e altra documentazione che certificassero l'adesione al Fondo Interprofessionale.

Informazioni sulla formazione finanziata dal Fondo Interprofessionale e i processi di integrazione tra le due iniziative

Anche nel caso della formazione finanziata dal Fondo Interprofessionale è stata l'agenzia formativa "XY" a organizzare e gestire il tutto secondo le stesse modalità già evidenziate per l'iniziativa FSE: ha contattato il titolare proponendo un percorso formativo gratuito di taglio per una dipendente quando questo era già stato organizzato, senza entrare troppo nel dettaglio dell'iniziativa, anche rispetto alle caratteristiche dei finanziatori.

Il percorso formativo è stato piuttosto articolato, ma riguardava solo il cosiddetto "Primo livello di taglio". La stessa dipendente, a seguito dei risultati ottenuti, ha poi spontaneamente deciso di proseguire, a proprie spese, con il livello successivo.

L'iniziativa è durata complessivamente circa 3 mesi e prevedeva la partecipazione per un'intera giornata formativa (dalle h. 9 alle h. 18 il lunedì), senza, quindi, incidere sul processo di lavoro dell'impresa.

La valutazione sul corso, anche da parte della beneficiaria, è stata più che positiva, sia perché l'iniziativa era ben strutturata, con una forte componente pratica (mentre la teoria è stata trattata solo nelle prime settimane), sia per la qualità della docenza.

Come già evidenziato non vi è stato alcun tipo di integrazione tra le due iniziative descritti.

L'agenzia di formazione "XY", pur avendo gestito entrambi i percorsi, lo ha fatto in modo separato sia nei tempi di pianificazione che per le tematiche affrontate. Ciò è in parte riconducibile anche alla presenza, in entrambe le iniziative, di titolari e dipendenti provenienti da imprese diverse, ciascuna portatrice di proprie problematiche ed esigenze, non facilmente conciliabili ai fini di una pianificazione formativa integrata e personalizzata. La scelta da parte dell'agenzia, al fine di utilizzare i finanziamenti disponibili al momento, è stata quella di strutturare iniziative in grado di cogliere il denominatore minimo comune tra le diverse realtà imprenditoriali del territorio.

Nel caso specifico si è trattato, quindi, di un tipo di integrazione del tutto contestuale, senza neanche la mediazione di una pianificazione di sviluppo dell'impresa. Il senso del percorso intrapreso è stato solo ricomposto a posteriori nella percezione dell'intervistato, laddove le esperienze realizzate sono state considerate importanti nel processo di accrescimento professionale dei partecipanti che hanno potuto, effettivamente, mettere in pratica quanto appreso.

Il caso dell'impresa "G"

Informazioni di contesto sull'impresa

L'impresa "G" nasce nel 2001 da una precedente esperienza imprenditoriale di famiglia nel settore dei trasporti realizzata dall'attuale Direttore Tecnico (AD al tempo dell'iniziativa formativa finanziata dal FSE). L'azienda opera attualmente nel campo dell'ecologia; i principali servizi sono riconducibili a tre aree definite "divisioni": trasporti, igiene urbana, bonifiche.

Il mercato di riferimento è nazionale, con una forte presenza nella Regione Toscana, in particolare nella provincia di Grosseto, e in altre aree in via di consolidamento come in Sardegna (Cagliari), in Piemonte (Torino, dove opera il fratello dell'intervistato) e in Veneto (e specificamente a Marghera). Il 95% del fatturato è su commessa pubblica, anche in relazione al tipo di attività imprenditoriale, legata all'igiene urbana e alle bonifiche, tutti servizi che sono di competenza delle amministrazioni comunali.

La decisione di intraprendere un percorso imprenditoriale autonomo rispetto a quello familiare, si lega alla ricerca di un proprio ambito lavorativo, in un settore nuovo e dalle prospettive interessanti di crescita. L'idea imprenditoriale, facendo leva sull'esperienza acquisita nel settore dei trasporti, si è sviluppata a partire da un'attività di documentazione e ricerca sulle caratteristiche specifiche del settore e sulla costruzione di una prima rete di contratti su base provinciale. Tra le prime e più importanti acquisizioni di mercato si registra l'affiliazione ad una cooperativa "M"¹⁰, di cui detiene il 31% e ne esprime l'AD e il Direttore della Divisione Ambiente (l'intervistato stesso). Tale azienda è tra le più grandi realtà cooperative del settore dei servizi, con oltre 2.300 addetti, presente nelle principali città toscane e in numerose regioni italiane.

L'impresa ha avuto una forte crescita: se nel 2001 fatturava 31milioni euro, nel 2009 si chiude con una previsione di bilancio di circa 4milioni e 700mila euro.

La struttura aziendale, di pari passo, è cresciuta: attualmente conta una trentina di addetti, di cui 3 tra soci e membri del C.d.A., 10 autisti, 15 tra tecnici e amministrativi e 2 collaboratori a progetto.

L'impresa "G" gestisce impianti nel settore dei rifiuti con la Cooperativa "Z", e attraverso, un'impresa nel campo dell'Energia, di cui l'intervistato è il Vicepresidente, gestisce anche un inceneritore nell'area grossetana. L'impresa è inserita all'interno di un network integrato con altre realtà imprenditoriali tra loro collegate che di fatto gestiscono l'intero comparto ambientale in ambito provinciale: trasporti, gestione rifiuti, valorizzazione delle raccolte differenziate e servizi di igiene urbana (spezzamento e raccolta rifiuti). L'impresa "G" adotta, inoltre, un sistema di gestione integrata per la qualità e l'ambiente con le relative certificazioni Uni En Iso e per la sicurezza. Per le sue caratteristiche e le relazioni maturate sul territorio l'azienda aderisce al mondo associativo degli imprenditori locali del settore ambientale, aderendo alle associazioni artigiane del territorio.

Dal punto di vista organizzativo l'impresa viene gestita dall'attuale Direttore tecnico che si occupa degli indirizzi strategici, delegando la gestione ad un AD, a

¹⁰ La cooperativa "M" di lavoratori ausiliari del traffico, è presente (dal 1946) nel comparto delle pulizie e sanificazioni civili, industriali e ospedaliere. Da anni opera nel campo dell'ambiente, con un complesso di servizi capaci di coprire le diverse esigenze delle comunità e delle aziende. La cooperativa nel campo dello smaltimento dei rifiuti fattura 80 milioni, a cui si aggiungono ulteriori 27 derivati dalle attività della divisione "ambiente". Con identico impegno interviene nel settore dei beni culturali, attraverso la società controllata "Z" Srl. Altamente qualificate sono infine le prestazioni di movimentazione, logistica e di gestione di magazzini. A livello strutturale la cooperativa "M" opera attraverso due divisioni: Igiene; Ambiente e Logistica

cui si affianca un ufficio commerciale, un ufficio logistica e un ufficio amministrativo (contabilità e autorizzazioni). Seppure secondo l'intervistato attualmente la struttura sembra sovradimensionata, la sua dimensione è in ogni caso utile alle prospettive di crescita: *"se vuoi fare un palazzo alto non puoi risparmiare sulle fondamenta. L'idea è quella di avere una struttura attraverso la quale si possa riuscire ad avere una dimensione non piccola, ma medio-grande (importante per il confronto con i principali competitors, che sono in tutto il territorio nazionale), che attraverso un programma ambizioso possa gestire 35milioni di euro, ed essere una delle prime dieci imprese a livello nazionale del settore"*. L'ambizione è dunque quella di partecipare, in prospettiva, ad un gruppo che sia in grado di dare risposte in modo dinamico a livello nazionale, a costi contenuti.

Del resto l'azienda non sembra aver risentito del periodo di crisi, e non ha subito contrazioni di personale e di fatturato.

Le problematiche più rilevanti sono riconducibili al problema più generale delle risorse umane; ovvero individuare professionalità in grado di rafforzare l'impresa in relazione agli importanti investimenti realizzati negli ultimi anni. Meno rilevante è il tema della riorganizzazione e dell'aggiornamento tecnologico percepito come affrontabile in relazione alle conoscenze e alle risorse dell'impresa. Ulteriori problemi sono, semmai, legati alla cultura, percepita dall'intervistato, del lavoro delle persone che vanno continuamente motivate: *"noi abbiamo bisogno di gente che si mette in gioco e non guarda l'orologio"*. Tale criticità viene affrontata attraverso una selezione attenta, scegliendo il personale nel mercato del lavoro locale e coinvolgendoli anche attraverso la *"vendita"* di *"un sogno migliore"*.

Informazioni relative alle prassi formative

L'impresa, secondo l'intervistato, al momento in cui subentra il bisogno di acquisire nuove conoscenze e competenze, anche per ampliare nuovi mercati attraverso l'acquisizione di nuove commesse non inerenti il *core business* aziendale, agisce secondo una strategia di crescita per acquisizione di "attività" con un know-how specifico e una significativa esperienza (realtà imprenditoriali che hanno ridotti margini di crescita, che possono essere in una fase di difficoltà). Ne è un esempio significativo il caso della trattativa in corso (nel periodo dell'intervista) per l'acquisizione di un'officina specializzata di riparazioni (che fattura 1,8 milioni di euro). Tale acquisizione risolverebbe il problema delle manutenzioni e dei fermi macchina, che riveste un'importanza strategica all'interno della filiera in cui è inserita l'impresa "G"; le manutenzioni e i fermi macchina sono, infatti, fattori di criticità. A fronte di carenze interne dunque l'acquisizione di strutture di questo tipo diventa rilevante per rafforzare il business aziendale, rinunciando a percorrere strade considerate più lunghe come l'identificazione di personale specializzato da formare e da inserire nell'organizzazione aziendale, attraverso processi di apprendimento molto lenti e difficili da gestire.

Per quanto concerne lo specifico della gestione delle politiche del personale, queste sono delegate all'AD, che viene affiancato da consulenti del lavoro e commercialisti per la gestione della contrattualistica.

La formazione del personale viene svolta normalmente in affiancamento per le nuove assunzioni; le dimensioni d'impresa favorirebbero, infatti, il trasferimento delle conoscenze tra i dipendenti più anziani e quelli più giovani durante lo stesso

processo di lavoro: il *learning by doing* è la modalità di apprendimento più diffusa in impresa.

Rispetto alle iniziative di formazione continua strutturata, di volta in volta e soprattutto in relazione a specifiche necessità di obblighi di legge, l'impresa individua le proposte (soprattutto corsi di formazione più tradizionali) che possono essere finanziate da organismi pubblici, come la Provincia, in un'ottica di contenimento dei costi. In realtà il ricorso alla formazione strutturata è di tipo occasionale e legata alle proposte e alle informazioni che sono veicolate dal sistema relazionale in cui è inserita l'impresa.

Effettivamente la barriera maggiore alla formazione, percepita dall'intervistato, è riconducibile ai costi indiretti, legati quindi alle mancate ore di lavoro dei dipendenti: *"trenta persone ferme tre ore alla settimana in aula, congela l'azienda...questo è un problema quasi insormontabile...fare formazione è sempre più complesso...secondo me diventerà sempre più difficile poterla fare, a meno che non vi inventiate qualcosa di nuovo e non so che"*.

In questo contesto gioca un ruolo fondamentale l'associazione di categoria che cerca di svolgere una funzione pro-attiva rispetto alle esigenze dell'impresa di cui sembra conoscere i bisogni legati alla crescita aziendale: la proposta di partecipare a iniziative di formazione da parte dell'associazione avviene in un contesto informale, sulla base di relazioni personali con il responsabile/titolare. Il messaggio a chi propone le iniziative di formazione è sempre lo stesso, da parte del titolare, che richiama una certa delusione: *"dico sempre la stessa cosa: un miglioramento delle nostre capacità di fare impresa; pertanto fateci le vostre proposte... Spesso l'apprendimento che ricevo da questi corsi non è direttamente proporzionale allo sforzo che io metto nella partecipazione"*.

Informazioni relative all'intervento finanziato dalla Regione

Le caratteristiche essenziali dell'iniziativa finanziata non vengono ricordate nello specifico, essendo passati quasi due anni di tempo. Ciò che viene ricordato è l'organismo formativo che ha realizzato il corso di formazione (Organismo "H") il cui titolo era "Sviluppo PMI", e che di fatto ha gestito tutta la fase di relazione con la Regione e con gli altri soggetti che hanno partecipato alla formazione. È evidente che la completa delega all'organismo di formazione, seppure con una fase di condivisione degli obiettivi complessivi formativi, può generare una specifica difficoltà nell'analisi "storica" dei processi a cui l'impresa partecipa.

Il titolare ricorda, in riferimento all'efficacia degli interventi formativi svolti che: *"se l'attività formativa diventa un'attività estremamente utile, allora si sottrae tempo al tempo; se invece l'attività formativa ti arricchisce però fondamentalmente non ti dà nulla di altro rispetto al bagaglio che hai già...diventa sempre più difficile e sempre meno facile frequentare"*.

In riferimento all'utilità della formazione, in generale, e alla sua valutazione (in termini di impatto sull'azienda) l'intervistato declina l'utilità dell'iniziativa formativa come un'azione che dovrebbe *"infondere consapevolezza per chi la svolge"*. In termini operativi si tratta di riuscire ad apprendere dalla formazione qualcosa di nuovo e che possa essere messo in atto nel contesto lavorativo: in ciò si legge una valutazione della formazione realizzata in chiave prettamente empirica, così come normalmente avviene nella quasi totalità delle realtà imprenditoriali medie e piccole.

L'intervistato propone, al fine di favorire i processi formativi, che il costo del personale in formazione (relativo alle ore di mancato lavoro) venga in qualche modo rimborsato: *"pagare i fermi aziendali"*, soluzione che egli stesso considera effettivamente poco praticabile: *"non credo però che sia possibile"*.

Più realistiche sono le proposte relative ai temi formativi rilevanti per lo specifico settore e che non sempre trovano un'adeguata offerta sul territorio, soprattutto se finanziata. Si tratta di temi legati alla sicurezza nel settore e alla normativa ambientale, che andrebbero appresi anche in contesti formativi più ristretti (con pochi partecipanti), certamente più dispendiosi, in modo da poter declinare i temi secondo un'ottica individualizzata di caso aziendale.

Nota a margine dell'intervista sul processo d'integrazione tra le iniziative

In riferimento all'iniziativa finanziata dal Fondo Interprofessionale di riferimento, l'intervistato ha evidenziato, anche in questo caso, una certa difficoltà nel ricostruire quanto accaduto. Ciò in virtù dei due anni trascorsi dalla formazione, ma anche perché non direttamente seguita dall'impresa. Non è stato, pertanto, possibile raccogliere alcuna informazione specifica, neanche sull'identità dell'agenzia di formazione che l'ha realizzata. In realtà si è avuta la sensazione che la stessa attività di partecipazione ai processi di formazione promossi da terzi (Fondi Interprofessionali, Reti Associate, Provincia e Regione) sia inquadrabile più all'interno dei processi di opportunità politico/associativa, che come una vera e propria programmazione strategica diretta allo sviluppo delle competenze interne. E' questo un comportamento spesso praticato, sicuramente funzionale al mantenimento delle relazioni legate all'esclusivo scopo di cogliere le diverse opportunità formative, per le quali appare vitale il radicamento sul territorio e con i soggetti gestori (e/o intermediari della formazione). In questi termini, seppure i processi formativi dell'impresa non seguono logiche o strategie consapevoli di sviluppo del capitale umano in termini di programmazione pianificata, possono comunque rispondere a quelle esigenze, di tipo temporaneo, legato ad opportunità di business o di mercato (quali sono le iniziative legate spesso alla formazione per obbligo di legge o per la certificazione di qualità, etc.).

E', infine, evidente che la stessa integrazione tra le due fonti di finanziamento analizzate, sia stata determinata da un contesto del tutto occasionale, avvenuta più su input esterni (le proposte del sistema formativo), che per una reale consapevolezza dell'impresa.

Il caso della cooperativa "H"

Informazioni di contesto sull'impresa

La cooperativa "H" si occupa di servizi amministrativo-contabili erogati alle imprese associate a un Confederazione di Categoria 'K' di settore a supporto alle imprese di Livorno.

Si tratta di una struttura integrata nella rete di servizi offerti da tale Confederazione che, come le altre che operano su diversi territori, nasce tra gli anni settanta e ottanta nell'ambito di un progetto di aggregazione delle piccole imprese del settore artigianato del luogo.

Per l'economia livornese si trattava di un momento storico chiave, quando il polo siderurgico-metalmeccanico si era fortemente indebolito per la dismissione delle grandi industrie di stato. Il tessuto produttivo viveva un cambiamento verso una dimensione decisamente inferiore di impresa e maggiormente rivolta all'artigianato.

Attualmente restano alcune piccole eccellenze nautiche, ma in sostanza il tessuto imprenditoriale è composto per lo più da piccolissime imprese di servizi (attualmente il numero di imprese della rete associativa è di circa tremila tra microimprese e PMI).

In passato i servizi principali offerti dalla cooperativa erano di tipo essenzialmente contabile, necessari all'adempimento delle necessità di carattere fiscale, prevalentemente in relazione alla gestione delle buste paga. Attualmente i servizi sono più orientati alla consulenza specifica per le imprese in materia di pianificazione aziendale e gestione economico-finanziaria.

La cooperativa 'H' opera su tutto il territorio provinciale livornese, sul quale è presente con 9 sportelli. Il numero di clienti, in questo caso potenzialmente coincidente con gli associati alla Confederazione 'K', risulta stabile dopo un periodo di forte crescita durato circa vent'anni. C'è da registrare però che si tratta di una stabilità relativa caratterizzata da un elevato turn-over di imprese.

La struttura societaria della cooperativa è costituita da un gruppo di titolari che coincide con l'insieme degli imprenditori aderenti alla Confederazione 'K' della Provincia di Livorno, ci sono poi attualmente 23 dipendenti di cui 20 impiegati e 2 quadri a tempo indeterminato e 1 impiegato a tempo determinato. Si tratta di personale con formazione tecnica (quasi tutti in possesso di diplomi tecnici) con elevata anzianità aziendale, mediamente 15-20 anni; il turn-over è infatti piuttosto basso. Il personale viene reclutato sia tramite annunci stampa, sia direttamente nelle scuole, e spesso viene inquadrato inizialmente con contratti di apprendistato o tirocini formativi.

La problematica principale che vive in questo momento l'impresa riguarda il sistema di pagamenti. La crisi ha avuto impatto su molte delle imprese clienti della cooperativa che si sono trovate in difficoltà economiche soprattutto per quanto riguarda la liquidità; conseguenza è il ritardo dei pagamenti che hanno fatto venire meno la sincronia nel circuito di cassa. Per superare questa problematica si ricorre al sistema imprenditoriale della Confederazione 'K'; sono infatti le altre imprese della rete confederativa di Livorno a far fronte a questa situazione.

Altro fattore rilevato è la perdita di clienti dovuta alla concorrenza. Si tratta principalmente di concorrenza low-cost che offre servizi a prezzi bassi e riesce a trovare mercato proprio tra le imprese che registrano le difficoltà maggiori

dovute alla crisi. Questo altro problema viene affrontato cercando di aumentare la fidelizzazione dei propri clienti, anche in questo caso facendo leva sulla rete dei servizi confederativi, allo scopo di prevenire l'abbandono, e consentendo alla cooperativa di mantenere lo stesso livello di servizi e di costo.

Informazioni relative alle prassi formative

La formazione di carattere tecnico viene pianificata e realizzata in modo sistematico all'interno della cooperativa. Infatti, all'interno della rete servizi della Confederazione 'K' è presente una società ('J') che si occupa specificatamente di formazione tecnica e in particolare di quella amministrativo-contabile, sia nelle sedi delle varie società del gruppo, sia tramite videoconferenze. Altre tipologie di formazione, meno specialistiche e più trasversali, presentano una minore sistematicità.

Informazioni relative all'intervento finanziato dalla Regione

La cooperativa 'H' ha partecipato all'intervento formativo "Imprendi.com" finanziato dalla Regione Toscana con il Fondo Sociale Europeo. L'intervento si è svolto tra giugno e novembre del 2008, e ha riguardato 8 imprenditori, soci della cooperativa.

L'attività formativa è stata svolta in aula da consulenti esterni accreditati presso la Confederazione 'K' e si è articolata in 4 corsi.

Le tematiche affrontate sono state: organizzazione aziendale, comunicazione, informatica (corso base e corso avanzato); si sono poi aggiunte alcune lezioni mirate di approfondimento con alcuni degli imprenditori coinvolti nella formazione.

Al termine della formazione sono stati rilasciati degli attestati di partecipazione.

La scelta delle tematiche formative è stata decisa anche dagli imprenditori stessi, secondo un meccanismo che prevede, a partire da un'organizzazione centrale, l'intervento dei singoli territori che partecipano quindi alla realizzazione del progetto. Di fatto, la struttura dell'intervento formativo è stata creata da una capofila che ha messo poi a disposizione dei contenitori nei quali le esigenze dei singoli territori (e a seguire dei singoli imprenditori) hanno definito le tematiche degli interventi formativi.

Inoltre un fattore da rilevare è la richiesta dei partecipanti ai corsi di ulteriori approfondimenti pervenuta direttamente in aula durante l'intervento formativo. La soddisfazione di questa richiesta ha consentito di superare le difficoltà che possono incontrarsi nel mettere insieme 8 differenti imprenditori, con formazione, competenze ed esigenze differenti.

E' anche grazie a questo ulteriore approfondimento che l'intervento ha portato a una buona acquisizione di competenze, fattore che restituisce un giudizio decisamente positivo sulla sua riuscita dell'intervento.

Informazioni sulla formazione finanziata dal Fondo Interprofessionale

La cooperativa ha partecipato al progetto "Change" finanziato da Fondo Artigianato Formazione. Si tratta di un progetto che ha coinvolto diversi territori della Regione, in particolare, oltre a Livorno, anche Pisa, Carrara, Firenze, Prato, Arezzo e Pistoia.

Per la sua gestione era stata costituita un'ATI tra le diverse agenzie di servizi della Confederazione 'K' dislocate nei singoli territori regionali che hanno

partecipato attivamente alla definizione degli interventi formativi, ognuna esponendo le proprie necessità e proponendo le tematiche e le metodologie che si rendevano necessarie.

In sostanza il processo è partito dalle necessità dei singoli territori, necessità che sono state inserite in un unico contenitore creato in coerenza con il Fondo Paritetico Interprofessionale.

Una differenza sostanziale tra la provincia di Livorno e gli altri territori della regione sta nel fatto che altrove le agenzie della Confederazione 'K' hanno rivolto la formazione verso le imprese ad esse associate, mentre l'agenzia di Livorno, unica del gruppo, ha utilizzato la formazione per una propria struttura, la cooperativa 'H'.

Al progetto hanno partecipato 71 allievi provenienti da 9 società del sistema Confederale di Livorno; gli allievi provenienti dalla cooperativa 'H' sono stati 19, mentre il costo complessivo del piano formativo è stato di euro 400.546,92 di cui 205.400,94 derivato da cofinanziamento. Approssimativamente si può stimare nel 27% il valore di cofinanziamento imputabile alla cooperativa 'H'.

Quando nacque il progetto, il settore stava vivendo momenti di notevole cambiamento organizzativo, perciò si è ritenuto di indirizzare gli interventi formativi verso la riqualificazione del personale per la rimodellazione delle strutture e dei servizi offerti.

Le aree tematiche dell'intervento formativo sono state quindi molteplici: qualità, sicurezza e ambiente; organizzazione e servizi trasversali; inglese tecnico; comunicazione per capiservizio e addetti ai servizi;

Le attività formative finanziate dal Fondo si sono svolte tra ottobre 2007 e Marzo 2009 e sono state rilasciate delle "dichiarazioni di competenza"

Rispetto all'integrazione tra progetto FSE e quello finanziato dal Fondo Interprofessionale, essa è avvenuta in modo prettamente contestuale, ossia senza un legame specifico e diretto tra le iniziative. Queste, infatti, sono sembrate rispondere a esigenze differenti e sono il frutto di una pianificazione diversificata anche rispetto ai promotori e ai gestori delle singole iniziative.

ALLEGATI

A- Nota metodologica

I casi

In relazione a quanto definito nel protocollo d'intesa tra Regione Toscana e Isfol, l'indagine, di natura prettamente qualitativa, ha riguardato complessivamente 8 imprese, sulle 12 che sono state contattate, che hanno partecipato a 5 dei 6 progetti finanziati dalla Regione Toscana. In particolare per uno di essi, Imprendi.Com, sono stati realizzati 3 casi aziendali in relazione all'ampiezza del progetto sia per dimensione finanziaria che per numero di imprese e lavoratori coinvolti.

Al fine di analizzare le declinazione del processo di integrazione in contesti diversi, è stato deciso di scegliere casi aziendali tra loro eterogenei rispetto:

- alla collocazione territoriale delle imprese – ubicate nelle province di Lucca, Firenze, Livorno, Prato, Arezzo e Grosseto -;
- alla dimensione, si è andati da imprese con meno di 5 dipendenti a realtà con circa 200 dipendenti;
- ai settori economici (confezionamento abbigliamento, servizi di trasporto ecologico, servizi alla persona, lavorazioni artigianali orafe, riparazioni e installazioni di apparecchi – ascensori -);
- alle forme giuridiche (società S.P.A, Cooperative, e S.r.l.).

Metodologie di rilevazione e strumento di indagine

Dal punto di vista organizzativo la Regione Toscana e l'Isfol hanno condiviso un percorso di "contatto" con le imprese che ne garantisse tutti gli aspetti di privacy e allo stesso tempo minimizzasse l'impatto della raccolta di informazione sul lavoro quotidiano.

In particolare la Regione ha provveduto a:

- inviare una lettera alle imprese in cui si spiegava il senso e gli obiettivi dell'indagine e si richiedeva la disponibilità ad essere intervistati da parte dei ricercatori Isfol. Le lettere sono state inviate nei primi giorni di novembre 2009;
- inviare una comunicazione ai soggetti responsabili e gestori dei progetti FSE finanziati, in cui si spiegava l'intento dell'iniziativa.

Successivamente l'Isfol ha preso appuntamento con i titolari o i responsabili di impresa. Le interviste sono avvenute tra il 2 e il 12 dicembre 2009: la loro durata è stata mediamente di 1 ora: sono stati intervistati 5 titolari d'impresa, due soci responsabili di cooperative e 1 responsabile della gestione delle risorse umane. In alcuni casi l'impresa si è avvalsa del supporto dell'agenzia che ha gestito la formazione, o attraverso la sua partecipazione diretta all'intervista o attraverso la raccolta di informazioni specifiche successivamente inviate all'Isfol o contestualmente raccolte durante l'intervista (attraverso contatto telefonico).

Le interviste sono state condotte sulla base di una scaletta che prevedeva la raccolta di risposte prevalentemente aperte. Secondo i canoni delle interviste *face to face* l'introduzione dei diversi argomenti è stata contestualizzata in ragione delle risposte dell'intervistato e non ha, quindi, seguito una standard rigido.

Per assicurare un'analisi più attenta delle informazioni raccolte tutte le interviste sono state audioregistrate con il consenso degli intervistati.

B- Allegato statistico: elaborazioni su alcune informazioni relative ai progetti approvati dalla Regione Toscana

I 6 Progetti realizzati prevedevano un finanziamento FSE pari a € 916.033 ed un costo Totale di € 1.040.949.

Era previsto lo sviluppo di 50 iniziative formative (suddivise tra Corsi e Servizi¹¹) con 352 partecipazioni (per un totale di 259 lavoratori) e un monte ore pari a 2.097. Tra i 259 beneficiari, si contavano 155 maschi e 104 femmine.

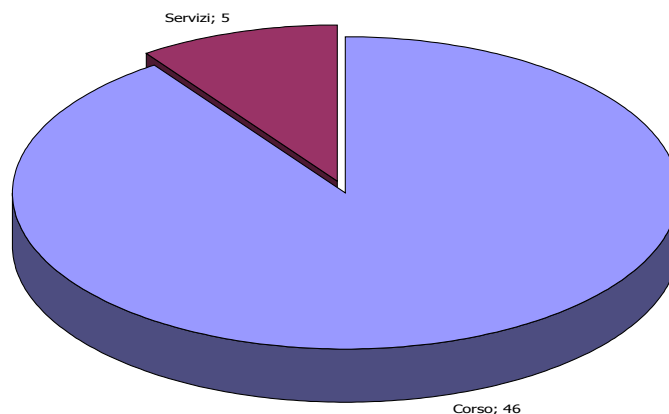
Nel complesso, circa il 60% dei partecipanti aveva un età compresa tra i 35 e i 55 anni.

La tematica maggiormente ricorrente è stata la "Conduzione aziendale" (11 attività) per un totale di 90 partecipati, seguito dall'"Acconciatura" (9 attività per 64 partecipanti), e da temi inerenti il settore edile (presenti in 5 attività per 51 partecipanti) e da materie tecnologico-applicative (5 attività, 45 partecipanti).

Nel complesso emerge:

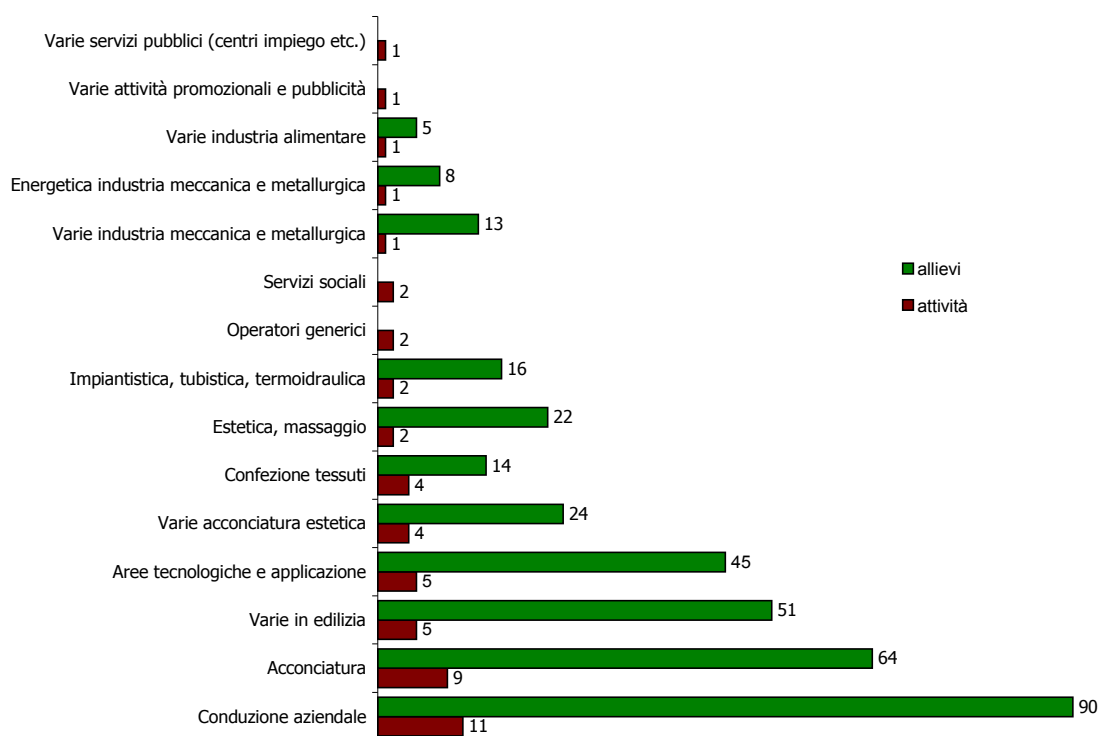
- una forte incidenza dei lavoratori con titolo di studio medi inferiori e superiori;
- una netta prevalenza degli imprenditori, in coerenza con i beneficiari indicati nel bando regionale.

Graf.1 Composizione per tipologia d'azione delle attività dei progetti (v.a.)

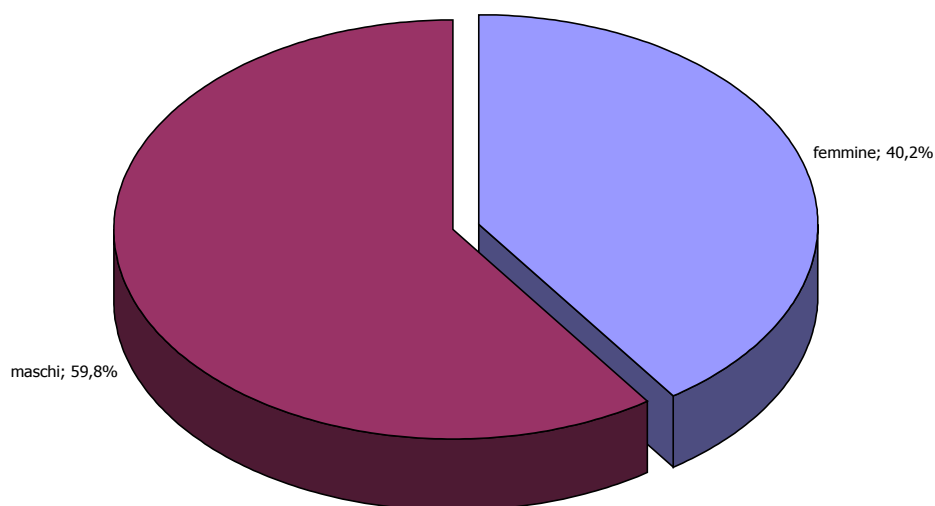


¹¹ Per Servizi si intendono quelle attività di orientamento, accompagnamento ecc., che precedono accompagnano e concludono il percorso formativo.

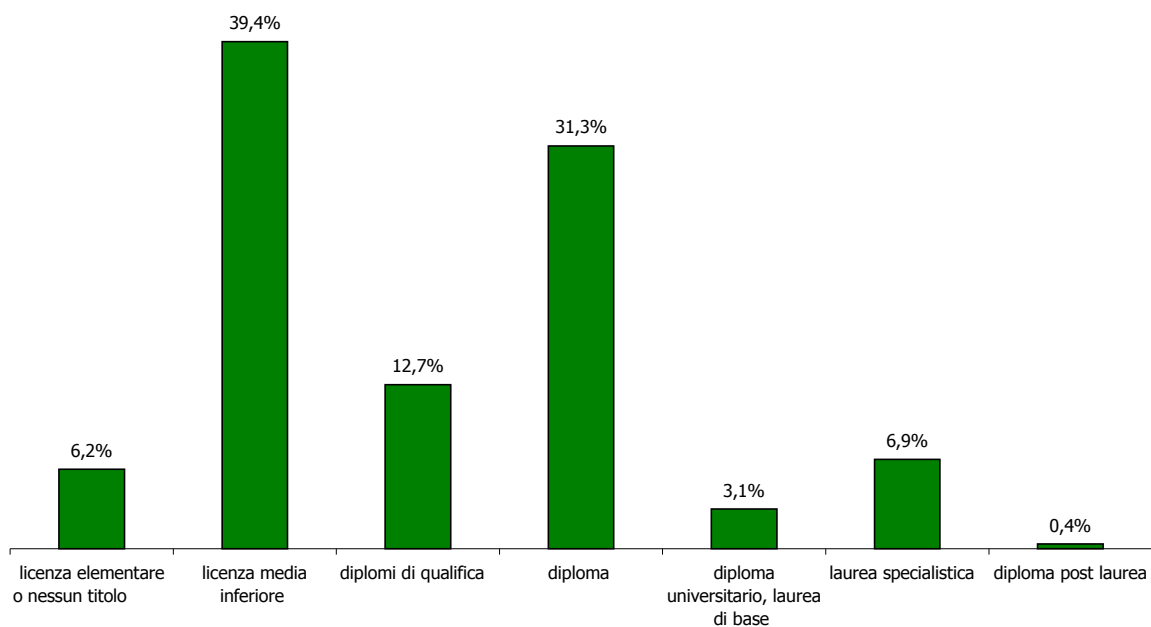
Graf.2 Attività e partecipanti per tematica formativa (v.a.)



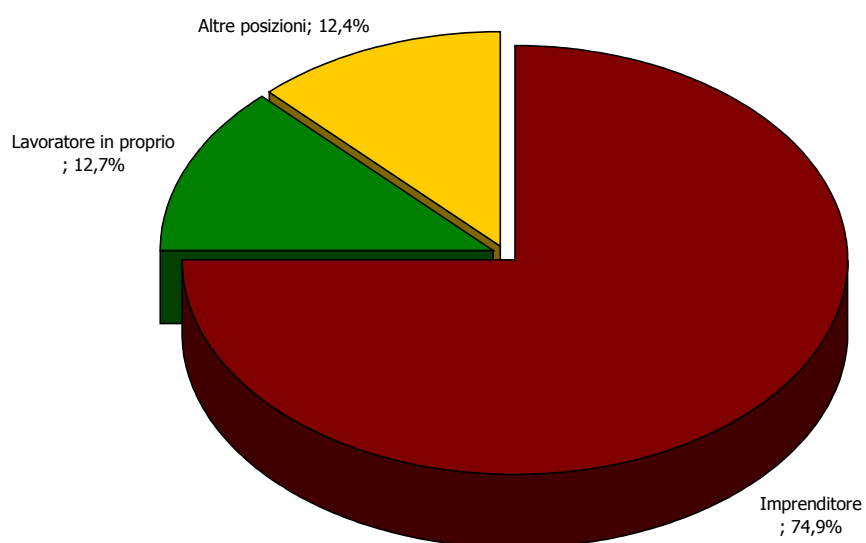
Graf.3 Partecipanti per genere (%)



Graf.4 Partecipanti per titolo di studio (%)



Graf.5 Partecipanti per posizione professionale (%)



Nota: mancano informazioni su 5 attività

C- Griglia di intervista

**DOSSIER DI 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:

Titolo:

Impresa:

Data compilazione dossier:

Nominativo del compilatore:

A) Informazioni di contesto sull'impresa

Questa parte raccoglie due tipi di informazioni: a1) informazioni sintetiche sulle caratteristiche dell'impresa in termini di storia aziendale, produzioni/servizi, dimensioni organizzative e di mercato; a2) informazioni circa l'atteggiamento e le passi formative in generale

L'intervistatore avrà con sé una scheda con cui vengono riportate alcune minime informazioni sull'impresa e la partecipazione al Piano formativo finanziato con FSE dalla Regione nel 2008.

A1) Informazioni generali sull'impresa

Denominazione dell'impresa

Nome dell'intervistato

Ruolo dell'intervistato

Fondo Paritetico Inteprofessionale a cui aderisce

Racconto sintetico sulla storia dell'impresa: (quando nasce, di cosa si occupa sia per il business principale che per altre attività di supporto, in quali mercati opera)

(da riempire in sintesi a fine intervista o dopo avere riascoltato l'intervista)

1 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

|_|_|_|

2) Di questi, quanti - esclusi i titolari/soci - sono:

- | | | |
|----|--------------------------------|-------|
| a) | dirigenti | _ _ _ |
| b) | quadri | _ _ _ |
| c) | impiegati | _ _ _ |
| d) | operai specializzati e tecnici | _ _ _ |
| e) | operai generici | _ _ _ |
| f) | altre tipologie | _ _ _ |

3. Quali sono le problematiche più rilevanti che l'impresa sta attualmente affrontando, anche in seguito e a contrasto della crisi? (In ordine di importanza, segnando con 1 quella più rilevante e a seguire le altre)

Necessità di individuare nuove strategie di mercato (mercati e tipologie di clientela)

Difficoltà di accedere al credito

Necessità di ridurre i costi d'impresa

Necessità di cambiamento nel sistema di produzione/tecnologia

Necessità di 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

Altro (specificare _____)

3a) Rispetto alla problematica più rilevante, in che cosa consiste nello specifico e come viene/intendete affrontarla?

(da riempire in sintesi a fine intervista o dopo avere riascoltato l'intervista)

A2) Informazioni relative alle prassi formative

4. Quando l'impresa avverte il bisogno di acquisire nuove conoscenze e competenze, normalmente come si comporta? *(Elementi di attenzione riguardano se l'impresa ricorre normalmente alla formazione/aggiornamento e tipologia; se ha dei canali relazionali che le danno accesso alle iniziative, come ad esempio, Associazioni di categoria, consulenti aziendali, enti di formazione di riferimento, fornitori, Fondi Interprofessionali..)*

(da riempire in sintesi a fine intervista o dopo avere riascoltato l'intervista)

B) Sezione dedicata all'intervento finanziato dalla Regione (va ricordato all'interlocutore quale è questo finanziamento del 2008)

B1) Informazioni relative alle attività preparatorie dell'intervento formativo oggetto di valutazione e di candidatura al rimborso

5) Chi ha elaborato il progetto di formazione che è stato presentato alla Regione?

Agenzia di formazione (Quale? _____)

La stessa impresa in autonomia

L'impresa in collaborazione con l'agenzia

L'associazione di categoria a cui appartiene l'impresa (indicare quale _____)

Un consulente esterno indicato dall'impresa

Altro (specificare)

6) *(Tutti **tranne coloro che hanno indicato la stessa impresa in autonomia**)* In che termini la sua impresa ha partecipato alla messa a punto del progetto?

(da riempire in sintesi a fine intervista o dopo avere riascoltato l'intervista)

7) Raccogliere informazioni su diversi aspetti che sono stati eventualmente considerati prima dell'avvio dell'attività di formazione, in particolare: motivazioni, obiettivi formativi previsti, risultati attesi, formazione pregressa *(ad esempio rispetto a quella finanziata dal Fondo Paritetico a cui aderisce)*

B2) In questa parte si sviluppa il dettaglio delle caratteristiche dell'iniziativa di formazione FSE.

8) In che periodo si è svolta la formazione? (Riportare il periodo dell'anno del 2008 _____)

9) Numero e ruolo dei lavoratori coinvolti nella formazione per:

	Numero di persone per
Ruolo	
Titolare	
Socio di cooperativa	
Lavoratori "Atipici"	
Altri (spec. _____)	

10) Descrizione dell'intervento formativo

10A) Con quali modalità formative è stata realizzata la formazione?

Modalità	
Formazione in presenza (aula)	
Formazione on the job/affiancamento	
Formazione a distanza	
Seminari/workshop/attività di laboratorio	
Outdoor	
Altro (specificare _____)	

10B) Quali tematiche sono state affrontate nel corso della formazione?.

Aree tematiche

10C) Chi ha realizzato la formazione

Impresa stessa

Consulente/i esterni

Struttura formativa (specificare quale _____)

Associazione di categoria (specificare quale _____)

Altro (specificare quale _____)

11) L'iniziativa prevedeva al termine il rilascio di:

nulla

attestato di frequenza/partecipazione

certificazione delle competenze acquisite

qualifica di ruolo o qualifica professionale

altro (specificare _____)

11d) Come valuta l'iniziativa formativa FSE a cui ha partecipato la sua impresa?
(Esplorare in particolare se le conoscenze/competenze acquisite sono state utilizzate e in quali occasioni o ambiti)

--

C) Informazioni da raccogliere sulla (analogica/gemella) formazione finanziata dal Fondo Interprofessionale e integrazione con piano FSE)

12) In precedenza all'iniziativa di cui si è parlato, la sua impresa ha partecipato a un piano/progetto di formazione finanziato dal fondo interprofessionale a cui aderiva che ha coinvolto i suoi dipendenti. Che piano/progetto era? (Titolo, o argomento generale)

13) Chi ha elaborato il progetto di formazione finanziato dal Fondo ?

Ente di formazione (Quale?(verificare se sia uguale/diverso rispetto a quello che ha realizzato il progetto FSE _____)

La stessa impresa in autonomia

L'impresa in collaborazione con l'agenzia

L'associazione di categoria a cui appartiene l'impresa (indicare quale _____)

Un consulente esterno indicato dall'impresa

Altro (specificare)

14) In che periodo si è svolta la formazione? (Riportare il periodo dell'anno del 2008 _____)

15) Quali tematiche ha riguardato?

Aree tematiche

16) Quante e quali ruoli ha coinvolto?

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

17) Costi del progetto

Contributo ricevuto dal Fondo _____

Cofinanziamento da parte dell'impresa (considerando anche i costi indiretti)

18) Che relazioni vi era tra quest'ultima iniziativa e quella finanziata con l'FSE?
(esplorare a fondo se vi erano relazioni, e se sì in termini di:

- progettazione (se il progetto FSE richiamava esplicitamente quello finanziato dal Fondo)
- tematiche,
- obiettivi,
- integrazione tra ruoli aziendali,
- metodologia altro..)

(da riempire in sintesi a fine intervista o dopo avere riascoltato l'intervista)

18) Chi ha svolto e in quali termini il ruolo di integrazione tra le due iniziative di formazione?

l'impresa stessa

il Fondo Interprofessionale

l'ente di formazione che ha realizzato l'iniziativa

altro soggetto (quale _____)

non vi è stata alcuna integrazione (*approfondire perché viene eventualmente riferito*)

19) Come è avvenuta di fatto l'integrazione (se vi è stata) tra i due progetti?

(da riempire in sintesi a fine intervista o dopo avere riascoltato l'intervista)

(esplorare se era stato elaborato un piano/una strategia complessiva che prevedeva entrambi i progetti presentati, Se l'integrazione è avvenuta in seguito, solo durante l'elaborazione del progetto FSE, altro....)

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

(da riempire in sintesi a fine intervista o dopo avere riascoltato l'intervista)

