

## Capitolo 8 - Il contributo del PON FSE 2007-2013 a sostegno delle strategie nelle Regioni Obiettivo Convergenza

Nel presente capitolo sono illustrati alcuni temi e modalità di intervento su cui il Ministero del Lavoro, attraverso il PON FSE e il contributo attuativo dell'Isfol, ha inteso contribuire al consolidamento delle strategie messe in atto dalle Regioni per la formazione continua, in particolare dalle Amministrazioni dell'Obiettivo Convergenza.

L'integrazione delle politiche e degli strumenti di sostegno nazionali e comunitari, il sostegno all'innovazione e alla competitività dei sistemi produttivi, l'attenzione ad alcuni target che assolvono a ruoli rilevanti nell'implementazione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa (quali i titolari di microimprese e le figure manageriali delle aziende di più grande dimensione) o che risultano essere maggiormente soggetti a fenomeni di ristrutturazione e di crisi economica (quali i lavoratori più anziani), sono oggetto di attenzione delle politiche comunitarie ma rappresentano al contempo temi di cruciale rilevanza per le politiche nazionali dello sviluppo economico e dell'occupazione.

Lo sviluppo di un sistema di formazione continua, in ragione del recente sviluppo dei suoi strumenti (in particolare dei Fondi Interprofessionali) presenta ancora problemi di governance, le imprese mostrano ancora una incerta propensione all'innovazione tecnologica ed organizzativa, inferiore a quella presente in altri Paesi dell'Unio-

ne; il tessuto imprenditoriale italiano è fortemente caratterizzato da un'elevata presenza di microimprese, le politiche per l'invecchiamento attivo presentano ancora carenze, anche sul piano della semplice messa in rete delle best practice.

Le attività descritte nel presente capitolo rappresentano parte delle modalità con cui il Ministero del Lavoro intende facilitare, attraverso il PON/FSE 2007-2013 "Governance e Azioni di sistema Ob. 1 Convergenza", le dinamiche in atto a livello regionale in favore della formazione continua dei lavoratori<sup>98</sup>. Per ciascuna di esse è presentata una descrizione del contesto e degli orientamenti delle attività previsti nel Piano di attività dell'Isfol.

### 8.1 PROMOZIONE DELL'INTEGRAZIONE DELLE POLITICHE E DEGLI STRUMENTI DI SOSTEGNO COMUNITARI E NAZIONALI ALLA FORMAZIONE CONTINUA

Le condizioni della coesistenza di diversi strumenti di sostegno alle iniziative di formazione continua e le strategie di integrazione (programmatica e operativa) per la costruzione di un

<sup>98</sup> Tra esse va annoverata anche l'attività "Iniziativa a sostegno della crescita della competitività delle imprese e delle competenze dei lavoratori, la nascita di nuove imprese in settori/filiere ad elevato contenuto tecnologico e di conoscenza; valorizzazione delle buone pratiche esistenti", i cui obiettivi e risultati intermedi sono indicati nel capitolo 1 del presente Rapporto.

sistema compatibile, complementare e coerente, sono da molto tempo al centro dell'attenzione. Il ritardo accumulato dal nostro Paese sul fronte della diversificazione degli strumenti<sup>99</sup> si riflette anche sulle strategie di integrazione. Se infatti, almeno sul fronte regionale (in particolare nel Nord e nel Centro), è relativamente diffusa la ricerca di coerenza tra le risorse FSE e quelle di provenienza nazionale (in particolare quelle della legge 236/93 e della legge 53/00) lo sviluppo dell'integrazione tra le risorse a disposizione delle amministrazioni regionali e quelle dei Fondi Paritetici è ancora allo stato embrionale.

All'accresciuta attenzione degli operatori sull'assenza di strategie, percorsi e strumenti di integrazione, non hanno fatto seguito, almeno fino ad ora, risultati pienamente soddisfacenti e soprattutto concretamente utilizzabili.

L'Accordo dell'aprile 2007 (tra il Ministero del Lavoro, le Regioni e le Parti Sociali) che intendeva porre le basi del "sistema nazionale di formazione continua, progressivamente ordinato, non concorrenziale ma integrato", ha prodotto fino ad ora risultati parziali. Sul piano nazionale l'Accordo rimandava la sua concreta attuazione alle iniziative concordate nell'ambito dell'Osservatorio Nazionale per la formazione conti-

<sup>99</sup> La gestione dei finanziamenti alle imprese da parte della bilateralità è relativamente recente.

nua, mentre sui territori, alle intese tra le singole Regioni e le Parti Sociali di livello locale.

L'operatività dell'Osservatorio nazionale si è per ora limitata alla definizione delle sue caratteristiche organizzative interne, dei limiti delle sue attribuzioni, e del grado di cogenza verso terzi delle sue future determinazioni. La maggior parte degli sforzi sono stati indirizzati in sostanza nella ricerca di una "autoregolamentazione" che rispondesse simultaneamente all'esigenza di garantire una rappresentanza il più possibile ampia e diversificata e di produrre velocemente determinazioni operative condivise e quindi cogenti.

Sul fronte locale si sono registrati invece i progressi più interessanti, anche se al momento limitati solo a poche Regioni. Alcune amministrazioni hanno infatti proceduto autonomamente alla stipula di intese con le Parti Sociali e con i Fondi Paritetici Interprofessionali. Le intese locali assumono come obiettivo prioritario l'armonizzazione e il coordinamento delle rispettive programmazioni. I contenuti sono ovviamente diversificati e rispondono alle esigenze emergenti nei diversi contesti in cui sono state prodotte. Gli accordi regionali fin qui stipulati (Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Campania, Lazio, Liguria, Marche) sono accomunati dall'esigenza di condividere e sistematizzare alcuni specifici ambiti declinando, con modalità diversificate e peculiari, forme e oggetti dell'integrazione che riguardano in particolare:

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

Vengono poi definite le modalità operative con cui si intendono perseguire le finalità, circoscrivendo metodi e articolazioni organizzative e promuovendo le prime sperimentazioni di programmazione integrata.

Da un punto di vista generale il fenomeno dell'integrazione segue simultaneamente tre binari distinti si osserva:

**1. un'integrazione locale di livello intra-istituzionale;** ossia tra le singole amministrazioni regionali e quelle provinciali, secondo una logica che riguarda sia le risorse, sia la costruzione di servizi co-gestiti o riconosciuti reciprocamente (in questo senso lo sviluppo dei cataloghi dell'offerta è paradigmatico: all'interno delle esperienze delle singole Regioni l'integrazione operativa è

riferibile soprattutto alla diffusione della formazione a domanda individuale o dei voucher aziendali, come si è osservato soprattutto nelle Regioni del Centro-Nord);

**2. un'integrazione locale di livello inter-istituzionale,** ossia tra amministrazioni locali e altri soggetti che gestiscono risorse di sostegno (in particolare i Fondi Paritetici);

**3. la definizione delle strategie a livello nazionale,** ove vengono definiti i futuri sviluppi e i campi dell'integrazione, in particolare presso l'Osservatorio nazionale sulla formazione continua e nei suoi Gruppi di lavoro (sulle politiche di integrazione, sugli strumenti per le piccole e micro imprese, sul monitoraggio e sulla valutazione).

Obiettivo generale delle attività programmate dall'Isfol è quello di sostenere i processi di integrazione in atto a livello locale e supportare gli ulteriori processi di integrazione, a partire dalle Regioni dell'Obiettivo Convergenza.

In termini operativi le attività possono essere così declinate:

1. analizzare e monitorare le esperienze di integrazione in atto al fine di rilevarne le prassi di funzionamento ed evidenziarne gli elementi di esportabilità in altri contesti, ponendo particolare attenzione:

- all'assetto programmatico generale degli accordi di livello locale con particolare riguardo agli "strumenti" e alle "sedi" di intesa;
- alle articolazioni organizzative e

operative che facilitano l'attivazione e l'attuazione degli Accordi locali;

- ai dispositivi specifici di attuazione e alle loro caratteristiche di dettaglio (integrazione di risorse di provenienza diversa, scelta dei target obiettivo, procedure);
- all'individuazione degli elementi esemplari suscettibili di promozione, sviluppo e ulteriore diffusione.

2. promuovere la diffusione e l'integrazione di sistemi strutturati e permanenti di monitoraggio degli interventi, sulla base di quanto sperimentato dall'Istituto in altri contesti;

3. identificare un modello di supporto alle esperienze di integrazione locale, anche nell'ambito dei lavori dell'Osservatorio nazionale della FC e in coerenza con quanto previsto dall'Accordo Tripartito dell'aprile 2007;

4. promuovere la diffusione dei modelli di integrazione verso le Regioni dell'obiettivo Convergenza, attraverso:

- la produzione di studi ed approfondimenti,

- il sostegno tecnico – scientifico alle amministrazioni locali, anche attraverso l'attivazione di gruppi di lavoro territoriali, composto dai rappresentanti dei soggetti coinvolti,
- la predisposizione di strumenti web specifici di condivisione e diffusione delle soluzioni e delle prassi operative.

Devono essere attentamente considerate le particolari opportunità strategiche e operative sulle quali l'Isfol può contare nella realizzazione dell'attività qui illustrata: sul piano nazionale l'Istituto è titolare dell'Assistenza tecnico scientifica all'Osservatorio nazionale per la FC (ed ai Gruppi di lavoro costituiti al suo interno), svolge un analogo ruolo, sul piano locale, nell'Osservatorio regionale sulla FC previsto dall'Intesa locale stipulata in Veneto ed è contitolare (insieme con Italia Lavoro S.p.A.) del progetto per la creazione del sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai Fondi Paritetici Interprofessionali. L'Istituto (e in particolare l'Area politiche e offerte per

la FC) è infine impegnato in via continuativa e strutturale nel monitoraggio delle policy di livello locale.

Ciò permette una corretta e razionale valorizzazione:

- degli atti e della documentazione prodotte nell'ambito dell'attività di assistenza all'Osservatorio e ai suoi Gruppi di lavoro;
- dei risultati delle attività di monitoraggio relative all'attuazione a livello locale delle misure FSE, ex lege 53/00, ed ex lege 236/93;
- dei dati di monitoraggio delle attività finanziate dai Fondi Paritetici Interprofessionali e della metodologia generale messa a punto nella creazione del sistema;
- dei risultati delle analisi sugli atti e sulla documentazione programmatica e operativa prodotta, sia dalle amministrazioni locali, sia dagli altri organismi coinvolti nei processi di integrazione;
- della rete relazionale che coinvolge tutti gli interlocutori istituzionali di livello locale e nazionale.

Tavola 8.1 – Caratteristiche salienti dei primi Accordi locali stipulati (aggiornamento al 20 novembre 2008)

Data – periodo Accordo	Firmatari	Temi specifici	Organismi/strutture operative	Provvedimenti derivati	Notazioni
<b>Veneto</b> 09-ott-07	Regione; Articolazioni regionali di: Confindustria, Confapi, Federmanager, CNA, Confartigianato, Casarigiani, Federelai, Confcommercio, Confesercenti, ConfProfessioni, Confcooperative, Legacooperative, Confsaal, A.C.C.I., C.G.I.L., C.I.S.L., U.I.L..	a. Integrazione dei sistemi di monitoraggio per definire un quadro conoscitivo d'insieme; b. favorire la presenza in Regione di referenti di ciascun Fondo. L'Accordo, inoltre, richiama esplicitamente il sostegno integrato a target tradizionalmente considerati deboli (lavoratori over 45, micro imprese e PMI).	Osservatorio Regionale permanente finalizzato all'indirizzo, integrazione, monitoraggio e valutazione del "sistema regionale di formazione continua". Tra le sue funzioni vi è quella di proporre e promuovere la realizzazione di iniziative sperimentali, avviare processi di accreditamento e certificazione dei percorsi formativi, ma anche attività di indagine e di carattere formativo/informativo.		La Regione si avvale dell'assistenza tecnica all'Osservatorio.
<b>Emilia Romagna</b> 24-gen-08	Regione; Parti Sociali regionali presenti nei Fondi sottoscrittori L'Accordo. L'Accordo potrà essere sottoscritto anche in fase successiva.	Tra le diverse tematiche: a. ricostruzione di un quadro conoscitivo d'insieme sul sistema di FC regionale; b. strutturazione di un'offerta di formazione lungo tutto l'arco della vita in grado di rispondere agli obiettivi definiti nel POR e negli altri indirizzi di programmazione delle FC (in questo ambito si richiama la necessità di sostenere l'adattabilità di soggetti deboli in un quadro di pari opportunità tra tutte le persone occupate); c. valorizzazione delle relazioni sindacali e della bilateralità; d. favorire la presenza di referenti dei Fondi presso la Regione.	Tavolo Tecnico Regionale per la formazione continua costituito dai firmatari dell'Accordo e da rappresentanti delle Amministrazioni Provinciali. Agisce in raccordo con l'Osservatorio Nazionale della FC. Il Tavolo tra le sue funzioni: ricostruisce il quadro conoscitivo dell'offerta regionale di FC, e soprattutto sviluppa raccordi e integrazioni rispetto a temi quali le qualifiche professionali, le prassi di piani formativi, il Sistema di Accredittamento Regionale, sistemi di Valutazione. Il Tavolo provvede a redigere report periodici (che aiutano alla co-programmazione all'individuazione di tematiche specifiche e/o prioritarie) e annuali.		Notevoli enfasi viene data alle funzioni del tavolo tecnico regionale, che di fatto, in termini operativi, si fa carico delle strategie e dell'operatività di integrazione per un'ampia gamma di funzioni e servizi da integrare secondo una logica centrata sul lifelong learning e sullo sviluppo territoriale. Rilevante osservare come nel Tavolo siano presenti anche le Amministrazioni provinciali in quanto gestori dei fondi pubblici di FC

**Tavola 8.1 (segue) – Caratteristiche salienti dei primi Accordi locali stipulati (aggiornamento al 20 novembre 2008)**

Data – periodo Accordo	Firmatari	Temi specifici	Organismi/strutture operative	Provvedimenti derivati	Notazioni
<b>Toscana</b> 10-gen-07	Regione; Parti Sociali regionali presenti nei Fondi sottoscrittori l'Accordo (Si tratta delle parti che hanno data vita a Fondartigianato, Fondimpresa, For. Te, FonTer, Fon.Coop.).	a. Sperimentazione di forme di coordinamento finalizzate ad ampliare il ricorso da parte delle imprese degli strumenti di FC; b. realizzazione di interventi formativi a favore di target non coperti dai Fondi, favorendo la reciprocità di intervento dei Fondi stessi per i lavoratori dipendenti.	Tavolo di lavoro finalizzato a garantire politiche coerenti per costruire il sistema integrato, consentire un utilizzo ottimale delle risorse per qualificare l'accesso alla FC e realizzare una programmazione efficace in termini di competenza, competitività e capacità di innovazione.	Decreto (e successivo Avviso) n.1271 del 14 marzo 2007 finalizzato alla selezione ed il finanziamento di progetti di formazione continua	Le attività relative ai progetti integrati sono in via di conclusione.
<b>Campania</b> 12-mag-06	Regione; Province; Organizzazione degli industriali	a. Estensione dell'accordo ad altri fondi; b. sperimentazione di percorsi formativi per occupati attraverso integrazione di risorse; c. monitoraggio e valutazione delle sperimentazioni da parte degli Organismi bilaterali.	Comitato di Indirizzo per la formazione continua e del Forum di consultazione per la formazione continua	Delibera 703 del 24 aprile 2007; si fa riferimento, tra l'altro, a voucher aziendali, finanziati con risorse 236/93, che verranno erogati d'intesa con i Fondi Interprofessionali aderenti all'Accordo.  L'Avviso che rende operativa la delibera non è ancora stato emanato.	L'Accordo della Campania può definirsi prototipo rispetto ad altri che si intendono stipulare, sullo stesso modello, con altri comparti produttivi e relative organizzazioni di rappresentanza (parti datoriali, sindacali e bilaterali, come Fondi Paritetici Interprofessionali).

## Tavola 8.1 (segue) - Caratteristiche salienti dei primi Accordi locali stipulati (aggiornamento al 20 novembre 2008)

Data - periodo Accordo	Firmatari	Temi specifici	Organismi/strutture operative	Provvedimenti derivati	Notazioni
<b>Lazio</b> Sett.-08	Regione; Parti Sociali regionali presenti nei Fondi sottoscrittori l'Accordo. L'Accordo potrà essere sottoscritto anche in fase successiva.	Tra le diverse tematiche: a. ricostruzione di un quadro conoscitivo d'insieme sul sistema di FC regionale; b. costruzione di un sistema di formazione continua (verso un modello di governance allargata) c. strutturazione di un'offerta di formazione lungo tutto l'arco della vita in grado di rispondere agli obiettivi definiti nel POR e negli altri indirizzi di programmazione delle FC (in questo ambito si richiama la necessità di sostenere l'adattabilità di soggetti deboli in un quadro di pari opportunità tra tutte le persone occupate).	Tavolo Tecnico Regionale per la formazione continua costituito dai firmatari dell'Accordo e da rappresentanti delle Amministrazioni Provinciali. Il tavolo tra le sue funzioni: promuove iniziative sperimentali di coordinamento tra le programmazioni dei diversi soggetti, propone temi e priorità su cui far convergere la programmazione integrata, sviluppa accordi e integrazioni rispetto a temi quali l'accreditamento e la certificazione dei percorsi regionali, ricostruisce il quadro conoscitivo e promuove specifiche indagini sulla domanda e sull'offerta regionale di FC.	Uno dei punti essenziali dell'Accordo riguarda il la valorizzazione dell'attuale sistema di Accredittamento, al fine di incrementare ulteriormente la qualità dell'offerta formativa rivolta a lavoratori e imprese e rafforzare la qualità del sistema produttivo	Come per l'Emilia Romagna centrale sarà la funzioni del tavolo tecnico regionale, che di fatto, in termini operativi, si fa carico delle strategie e dell'operatività di integrazione per un'ampia gamma di funzioni e servizi da integrare secondo una logica centrata sul lifelong learning e sullo sviluppo territoriale. Rilevante osservare come nel Tavolo siano presenti anche le Amministrazioni provinciali in quanto gestori dei fondi pubblici di FC
<b>Liguria</b> 22-sett-08	Regione, Province, Parti Sociali di livello regionale (CGIL, CISL, UIL, UGL, Confasal, Confindustria, Confartigianato, Lega Ligure delle Mutue Cooperative, Confcooperative, Confcommercio, Confesercenti, Confederazione It. Agricoltura, Conf. Agricoltura, Coldiretti, CNA Liguria, Confai Liguria, Associazioni Industriali)	L'obiettivo principale riguarda la necessità di incrementare le attività di formazione continua dei lavoratori al fine di rafforzare la capacità competitiva delle imprese e del sistema. L'Accordo richiama in più punti la necessità di integrare le diverse fonti di finanziamenti, anche al fine di programmare interventi di formazione di tipo integrativo e complementare (ad esempio su target normalmente non coperti dai Fondi, da imprenditori a lavoratori atipici).	Tavolo di lavoro permanente con tutte le componenti firmatarie, con lo scopo di definire strategie condivise rispetto alla programmazione che armonizzi le strategie dei diversi soggetti, proceda con monitoraggi (sia sulle attività di formazione che sull'analisi dei fabbisogni formativi), individui strumenti innovativi e set di indicatori.	Uno dei punti essenziali dell'Accordo riguarda il la valorizzazione dell'attuale sistema di Accredittamento, al fine di incrementare ulteriormente la qualità dell'offerta formativa rivolta a lavoratori e imprese e rafforzare la qualità del sistema produttivo	Uno dei punti essenziali dell'Accordo riguarda il la valorizzazione dell'attuale sistema di Accredittamento, al fine di incrementare ulteriormente la qualità dell'offerta formativa rivolta a lavoratori e imprese e rafforzare la qualità del sistema produttivo

Tavola 8.1 (segue) – Caratteristiche salienti dei primi Accordi locali stipulati (aggiornamento al 20 novembre 2008)

Data – periodo Accordo	Firmatari	Temi specifici	Organismi/strutture operative	Provvedimenti derivati	Notazioni
<b>Marche</b> 11-giù-08	Regione, Province, Parti Sociali rappresentanti dei settori industria, artigianato, agricoltura, commercio e turismo, CGIL CISL UIL Campania, Fondartigianato, FAPI, Fondimpresa, For. It., Fon.Coop, Fon.Ter.	a. Estensione dell'accordo ad altri fondi; b. integrazione di risorse e strategie tra i diversi soggetti che gestiscono risorse per la FC; c. promozione di un eventuale accordo finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dell'offerta di formazione per l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese, a valere sui fondi comunitari, nazionali, regionali e interprofessionali.	Comitato di indirizzo per la formazione continua, con lo scopo di promuovere e orientare l'attuazione delle azioni di formazione continua e garantire politiche coerenti per la costruzione di un sistema integrato di formazione continua.		La Regione si avvale dell'assistenza tecnica dell'Isfol, soprattutto come supporto al Comitato di Indirizzo.

## 8.2 IL SOSTEGNO DEL FONDO SOCIALE EUROPEO ALLA FORMAZIONE DELLE FIGURE MANAGERIALI NELLE REGIONI OBIETTIVO CONVERGENZA

### 8.2.1 Il dibattito nazionale ed europeo sulle figure manageriali: i temi principali

I dati recenti sulla perdita di competitività del sistema produttivo italiano hanno evidenziato la necessità di avviare una riflessione sulle cause strutturali, nonché di intervenire con efficacia sui fattori organizzativi che possono incrementare la produttività, sulle leve per un'ampia diffusione dell'innovazione tecnologica, sulle condizioni per lo sviluppo del capitale intangibile delle imprese.

Nel dibattito recentemente sviluppatosi sia tra le imprese e le loro realtà associative che tra gli operatori della ricerca, della formazione e della consulenza, le figure manageriali sono oggetto di una particolare attenzione. Il rapporto tra incremento della produttività e qualità del management non riguarda infatti le sole funzioni gestionali di carattere più "tradizionale", ma anche il contributo che tali figure possono offrire nel facilitare le cosiddette "economie di apprendimento".

Già nel 1997 l'Unione europea, attraverso il Green Paper "Partnership for a new organization of work" segnalava la necessità che le imprese si dotassero di strumenti volti a promuovere l'integrazione tra implementazione di

**Tabella 8.1 - Dirigenti e Quadri per ripartizione geografica (in migliaia)**

Posizione nella professione	Nord	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Italia
Dirigenti	250	144	106	108	120	478
Quadri	598	345	253	300	351	1.249
<b>Totale Dirigenti e Quadri</b>	<b>848</b>	<b>489</b>	<b>359</b>	<b>408</b>	<b>471</b>	<b>1.727</b>
<b>Totale dipendenti occupati</b>	<b>8.737</b>	<b>5.074</b>	<b>3.663</b>	<b>3.401</b>	<b>4.777</b>	<b>16.915</b>

Fonte: Istat - Forze di lavoro. Media 2006

nuove tecnologie e di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, quali: a) la riduzione / contenimento dei livelli gerarchici, b) l'estensione di forme di lavoro in team, c) la creazione di gruppi interfunzionali per l'attività di problem solving, d) il coinvolgimento dei lavoratori e delle loro organizzazioni, e) l'introduzione di sistemi di suggerimenti dal basso, f) la costruzione di ruoli di polivalenza e competenza, g) la job rotation (con affiancamento nelle fasi iniziali, h) la valutazione periodica della performance individuale, i) incentivi all'apprendimento e allo sviluppo di nuove competenze.

Tale approccio è stato ulteriormente arricchito, negli anni, da numerose evidenze di ricerca, così come elevata è la condivisione sull'assunto che buona parte degli strumenti per l'innovazione organizzativa sopra elencati sono di pertinenza dei manager dell'impresa, in riferimento alle specifiche azioni di promozione, facilitazione, presidio ecc. cui tali figure assolvono quotidianamente.

Una seconda considerazione che anima il dibattito è riferita al concetto specifico di managerialità e a quali figure specifiche essa vada riferita.

Tradizionalmente, i manager sono identificati con i dirigenti e i quadri intermedi, i cui ruoli sono definiti sia in ambito scientifico-statistico (attraverso la Classificazione delle Professioni 2001 e il Glossario ISTAT<sup>100</sup>), sia nella contrattazione collettiva che, per quanto riguarda i quadri intermedi, in sede normativa<sup>101</sup>.

In tabella 8.1 è riportato il numero dei dirigenti e dei quadri, articolato per ripartizione geografica (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro e Sud Italia), così come da recente rilevazione ISTAT delle forze di lavoro.

Il dato comprende non solo i dirigenti e i quadri delle imprese private, ma anche del settore pubblico. Tali figure, in coerenza con la ripartizione geografica dei dipendenti occupati, sono distribuite in misura proporzionalmente maggiore nelle Regioni del nord Italia.

Più recentemente, il tema delle funzioni manageriali è stato ripreso sia

<sup>100</sup> entrambi visionabili al sito dell'ISTAT, rispettivamente agli indirizzi [http://www.istat.it/strumenti/definizioni/professionisti/classificazione\\_2001.pdf](http://www.istat.it/strumenti/definizioni/professionisti/classificazione_2001.pdf) e [http://www.istat.it/lavoro/lavret/retribuzioni/glossario\\_retribuzioni.pdf](http://www.istat.it/lavoro/lavret/retribuzioni/glossario_retribuzioni.pdf)

<sup>101</sup> La categoria dei quadri intermedi è stata riconosciuta giuridicamente nel 1985 attraverso la Legge n° 190 del 13 maggio, articolo 2 comma 1.

in sede europea che nazionale, ancora una volta a partire da primi riscontri evidenziatisi alla fine degli anni '90. In una indagine svolta dall'Istituto francese INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) nel 1998, le figure manageriali venivano identificate in base alla effettiva responsabilità gerarchica di coordinamento di altre risorse umane<sup>102</sup>. In tabella 8.2 sono sintetizzati i principali risultati, dai quali si evidenzia che le figure dei manager e dei professional non sono le uniche ad assumersi, nelle imprese francesi, funzioni di gestione di altre risorse umane. Lo stesso dato è stato ulteriormente confermato in tempi relativamente recenti, sempre nell'ambito di ricerche francesi, a conferma di una tendenza in atto nelle imprese.

Tali considerazioni fanno parte del dibattito sviluppatosi in ambito europeo, in particolare in Eurocadres, sede della comparazione tra le posizioni e le funzioni svolte dal "professional and managerial staff" nei diversi Paesi europei<sup>103</sup>, e a livello nazionale dalle Parti Sociali, dalle loro espressioni bilaterali e in seno ai Fondi Paritetici Interprofessionali, oltre che dalle realtà associative dei manager e della formazione manageriale.

Il Rapporto 2007 di Fondirigenti, ad esempio, evidenzia come "la tradizio-

102 INSEE Working Conditions Survey 1998. La domanda posta ai lavoratori chiedeva, nello specifico, di indicare quanti collaboratori fossero affidati sotto la loro responsabilità per il conseguimento degli obiettivi produttivi.

103 Si veda in proposito la documentazione disponibile al sito [www.eurocadres.org](http://www.eurocadres.org).

**Tabella 8.2 - Distribuzione delle responsabilità gerarchiche tra diverse tipologie di lavoratori occupati**

Tipologie di lavoratori	% sul totale dei lavoratori	Esercizio di funzioni gerarchiche (in %)
Manager e professional	11,6	30,8
Impiegati direttivi e altri profili intermedi	21,2	35,3
Lavoratori qualificati	41,6	26,1
Lavoratori non qualificati	25,6	7,8
<b>Totale lavoratori occupati</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: INSEE working conditions survey 1998

*nale e più remota concezione del dirigente come alterego dell'imprenditore (...) appare oggi superata da una realtà che vede la presenza nell'impresa di una pluralità di soggetti sindacalmente e contrattualmente definiti dirigenti, con la conseguenza che vi sono nella categoria stessa dei dirigenti diversi gradi, collegati da un rapporto gerarchico".* Lo stesso Rapporto evidenzia la difficoltà a operare distinzioni nette tra le figure dei dirigenti e dei quadri: "E' emerso quanto sia labile il confine a livello di responsabilità tra quadri e dirigenti, e come il coinvolgimento per il raggiungimento di determinati obiettivi aziendali sia reciproco. A volte il quadro assume compiti e responsabilità dirigenziali senza riconoscimenti contrattuali".

Tali considerazioni portano a sfumare le differenze stabilite dalla normativa e dalla contrattualistica, rafforzando il nuovo costrutto di "managerialità diffusa". Il Rapporto Fondirigenti, infatti, sulla base di quanto rilevato su dirigenti e quadri così conclude: "Testimonianza questa di una mutazione organizzativa verso una diffusa managerialità che supera le tradizionali

distinzioni giuridico-contrattuali".

Tali considerazioni implicano pertanto la necessità di un importante approfondimento sui temi della managerialità, sui fabbisogni di competenza delle figure professionali che esercitano funzioni manageriali, sugli orientamenti da imprimere ad azioni di formazione che, rivolgendosi a figure chiave all'interno delle imprese, favoriscano l'implementazione dell'innovazione e i mutamenti organizzativi necessari al conseguimento di migliori livelli di produttività.

### 8.2.2 Il tema della formazione dei manager nei POR FSE 2007-2013 delle Regioni Obiettivo Convergenza

L'Unione europea nella programmazione relativa al periodo 2007-2013<sup>104</sup> ha individuato la primaria necessità a favore di un riorientamento dell'economia in termini di accrescimento delle attività basate sulla conoscenza<sup>105</sup>.

104 Decisione del Consiglio, del 6 ottobre 2006, sugli orientamenti strategici comunitari in materia di coesione (2006/702/CE), in GUCE L 291/11 del 21/10/2006.

105 Orientamento: Promuovere la cono-

L'attenzione particolare ricade immediatamente sulla capacità regionale e locale di creare ed assimilare le nuove tecnologie, promuovendo innovazione di prodotti, processi e servizi, con ciò riuscendo ad innescare un percorso di superamento della dimensione nazionale e/o locale. Il ruolo degli attori dello sviluppo assume, dunque, una indubbia centralità attraverso la realizzazione di azioni volte a sostenere l'imprenditorialità e la creazione-sviluppo di nuove imprese, interventi di spin-out e spin-off di istituti di ricerca e realtà aziendali attraverso azioni di tutoring e sostegno alla managerialità.

In virtù degli orientamenti europei, a livello nazionale<sup>106</sup> si riconosce la centralità dei processi di diffusione di elevati livelli di competenza e delle capacità di apprendimento permanente per il perseguimento del successo competitivo collegato a soddisfacenti standard di benessere e coesione sociale. Pertanto, è forte la consapevolezza circa la discontinuità di risultato e la necessità di ulteriore sviluppo *“legati ai temi della adattabilità, imprenditorialità e alla promozione di sinergie tra alta formazione, innovazione, ricerca*

scienza e l'innovazione a favore della crescita; Obiettivo generale: Facilitare l'innovazione e promuovere l'imprenditorialità.

106 Quadro Strategico Nazionale, per la politica regionale di sviluppo 2007-2013, Giugno 2007, Priorità 1) Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane; Obiettivo generale 1.4) Migliorare la capacità di adattamento, innovazione e competitività delle persone e degli attori economici del sistema; Obiettivo specifico 1.4.1) Sostenere politiche di formazione e politiche di anticipazione indirizzate alla competitività delle imprese.

*ed impresa”*. Il percorso formativo, soprattutto se riferito a figure professionali dirigenziali e manageriali<sup>107</sup> ed ai responsabili delle risorse umane, è individuato quale via maestra per la diffusione dei saperi e delle conoscenze innovative affinché i segnali provenienti dai cambiamenti in atto nei processi organizzativi del lavoro *“a livello aziendale, territoriale, settoriale, nazionale e internazionale”* possano essere percepiti anticipatamente e adeguatamente trasformati in accresciuta competitività.

La declinazione regionale della programmazione relativa alle aree ricadenti nell'Obiettivo Convergenza muove sullo sfondo tracciato a livello centrale. I POR FSE delle Regioni Obiettivo Convergenza pongono l'accento sul bisogno di promuovere la competitività delle imprese, un maggior raccordo tra esse e i poli dell'innovazione e della ricerca, un'organizzazione del lavoro flessibile e maggiormente rispondente alle necessità del mercato, da un lato, e alla stabilità del lavoro dall'altra.

Tali obiettivi sono strettamente connessi alla necessità di far fronte ad alcuni limiti caratteristici del tessuto produttivo del Mezzogiorno, quali ad esempio la elevata polverizzazione delle unità produttive, la scarsa propensione a forme di associazionismo e cooperazione, il basso ricambio generazionale, un tessuto imprenditoriale ancora incapace

107 Il QSN 2007-2013 aggiunge alla centralità della formazione delle figure manageriali e dirigenziali, quella di *“figure di “cerniera” e di supporto all'innovazione particolarmente importanti per le PMI, per l'artigianato e nel settore agroalimentare”*.

di rendersi indipendente da politiche di incentivazione, una scarsa propensione del management all'innovazione.

Il supporto alla formazione delle figure manageriali viene conseguentemente letto, nei documenti di programmazione regionali, in stretta rispondenza al ruolo che esse possono svolgere in tali processi, favorendo dinamiche di integrazione, di innovazione, di sviluppo dei processi produttivi ed organizzativi delle imprese.

Nello stesso tempo, però, occorre osservare come la valenza delle figure manageriali sia inclusa in più generali considerazioni che attengono alle caratteristiche e agli andamenti dell'occupazione nelle singole Regioni. Ciò implica che, frequentemente, le linee di intervento in loro favore siano comprese in politiche che prevedono più generali priorità di occupabilità delle risorse umane e di inclusione sociale, ridimensionandone la portata strategica.

In altri termini, ciò che nei POR spesso sembra rimandare ad un'attenzione nei confronti delle figure manageriali dovrà essere oggetto di una più attenta esplicitazione e focalizzazione al momento della definizione di fattive misure di intervento in corso di programmazione attuativa.

Si tratta di proporre un cambiamento sostanziale nell'approccio culturale alla gestione di impresa nel senso di una crescente managerialità e di una conseguente rivisitazione quali-quantitativa dei contenuti-apporti professionali degli stessi manager. Di certo, le caratteristi-

che del tessuto produttivo delle Regioni dell'Obiettivo Convergenza (basato sulla centralità della microimpresa nella quale le funzioni manageriali sono tendenzialmente ricoperte da un'unica persona che coincide nella maggior parte dei casi con l'imprenditore) rallentano tale processo di radicamento, ma non consentono di poter prescindere dalla oggettività rappresentata dal fatto che la carenza di formazione manageriale definisca un rallentamento nell'innovazione del sistema produttivo. Ciò a sottolineare l'importanza delle politiche volte ad ottimizzare le competenze e la formazione professionale manageriale sia per la competitività aziendale quanto per la crescita del contesto di riferimento.

In generale, i documenti di programmazione regionale 2007-2013 del FSE evidenziano un'attenzione specifica allo sviluppo delle competenze dei manager sia nell'ambito dell'Asse I – *Adattabilità* che dell'Asse IV – *Capitale umano*. E' possibile ravvisare inoltre, almeno in alcuni casi, alcune opportunità di sostegno anche nell'Asse V – *Transnazionalità e Interregionalità*.

### *8.2.3 L'individuazione e la sperimentazione di politiche a sostegno della formazione manageriale nelle Regioni Obiettivo Convergenza nel PON FSE*

Il Ministero del Lavoro prevede, nell'ambito della Misura 1.4 (Asse

Adattabilità) del PON Obiettivo Convergenza, il sostegno alle politiche espresse dalle Regioni del medesimo Obiettivo, anche in integrazione con le politiche e le strategie messe in atto attraverso altri canali di finanziamento e da altri attori implicati nella programmazione di azioni di formazione continua, in primo luogo i Fondi Paritetici Interprofessionali.

Le attività, la cui attuazione è a cura dell'Isfol, si svilupperà prevalentemente attraverso:

- un'analisi desk, che prevede:
  - attraverso una collaborazione tra l'Isfol e l'Istat, una migliore identificazione sul piano statistico della presenza di dirigenti e quadri occupati nelle imprese private;
  - l'analisi dei principali studi e delle esperienze più rilevanti in tema di sostegno alla formazione manageriale (in particolare a livello locale laddove sono stati sperimentati voucher, esperienze di assessment e altre forme di sostegno specifico);
  - la realizzazione un primo step di analisi qualitativa (attraverso la metodologia dei focus group) a partire dalle Regioni Obiettivo Convergenza, che coinvolga direttamente le figure manageriali per cogliere dall'interno dei loro universi espressivi le problematiche legate ad un reale sostegno finalizzato alla crescita professionale. Alcuni focus group vedranno la partecipazione prevalente di gestori delle risorse umane;
  - la realizzazione di un'indagine quan-

titativa che prevederà una particolare sezione di approfondimento rispetto al cosiddetto "Ciclo delle Risorse Umane", vale a dire selezione, valutazione, carriere, formazione, sistemi retributivi per stimare la diffusione di prassi innovative di Human Resource Management nelle imprese italiane; l'indagine, che farà ricorso soprattutto a metodologie e tecniche etnografiche e di sociologia visuale, mirerà ad identificare i meccanismi con cui i quadri e i dirigenti acquisiscono, elaborano, contestualizzano e trasferiscono all'interno della loro organizzazione nuove conoscenze e competenze, al fine di identificare dispositivi utili al loro supporto;

- l'individuazione di soggetti istituzionali e non, attivando con essi un Laboratorio (articolato in gruppi di lavoro) per l'analisi, la proposizione e la sperimentazione di forme appropriate di sostegno dei processi di crescita professionale delle figure manageriali, a partire da soggetti che operano nelle aree obiettivo Convergenza.

L'Isfol prevede, inoltre, un approfondimento di ricerca sull'evoluzione del profilo dei quadri del terziario in collaborazione con l'Istituto di emanazione bilaterale Quadrifor. Tale indagine è in continuità con quanto già realizzato nella medesima collaborazione e dei quali risultati si è reso conto nel precedente Rapporto al Parlamento 2007<sup>108</sup> e nel recente Rapporto Isfol 2008.

<sup>108</sup> "La formazione continua dei quadri intermedi" in *Rapporto 2007 sulla formazione continua*, FOP, anno 8, n°1-2, 2008, pp. 155-159.

Se la precedente fase di indagine ha focalizzato l'evoluzione professionale a partire dall'esperienza diretta dei quadri, quella attuale intende rilevare il punto di vista delle imprese al fine di pervenire ad un panorama conoscitivo più articolato e completo. Obiettivi specifici della ricerca sono pertanto: a) rilevare come le imprese rappresentano il ruolo del quadro, in generale e nello specifico contesto organizzativo e produttivo di riferimento, e i relativi sviluppi previsti a breve e medio termine; b) rilevare quali conoscenze, competenze e atteggiamenti sono ritenuti attualmente indispensabili per l'efficace assolvimento delle funzioni spettanti ai quadri del Terziario, e quali si renderanno necessarie in un prossimo futuro; c) identificare quali politiche sono adottate e quali strumenti sono predisposti dalle imprese a supporto della crescita professionale dei quadri; d) rilevare le aspettative delle imprese rispetto all'offerta di servizi di orientamento, consulenza e formazione a supporto della professionalità del quadro.

### 8.3 LE POLITICHE A SOSTEGNO DELL'ACTIVE AGEING: LA FORMAZIONE CONTINUA PER GLI OVER 50

#### 8.3.1 Presentazione dell'attività

La questione dell'Active ageing, declinata soprattutto rispetto ai lavoratori "anziani" (a volte over 45, più spesso

over 50 ed altre over 55, a seconda degli osservatori, delle politiche specifiche e soprattutto delle problematiche contestuali ai diversi Paesi), è una delle tematiche maggiormente dibattute negli ultimi anni, su cui, oltre ad essere stati formulati orientamenti a livello comunitario (in forma di priorità e di piani e progetti finanziati) e nazionale, si sono concentrati numerosi studi e analisi di ampio respiro che è possibile classificare nell'ambito di due teorie esplicative<sup>109</sup>:

- una prevalente, almeno fino alla metà degli anni '90, basata su teorie *funzionaliste* che valutano il grado di "utilità" dell'anziano in generale all'interno del sistema economico-produttivo. Questo approccio ha finito per influenzare politiche tese ad anticiparne l'uscita dal mondo del lavoro (perché poco "convenienti") o, al contrario, ad allungare la vita lavorativa per tentare di rinnovarne il senso di funzionalità rispetto al sistema socio-economico. Tutt'oggi entrambe le politiche coesistono e vengono, di volta in volta, riproposte in relazione ai momenti economici e, in particolare, in occasione dei dibattiti sugli interventi strutturali relativi al sistema pensionistico;
- più recenti sono le teorie cosiddette *soggettive*, che pongono al centro i percorsi personali biografici. Sul piano delle politiche di intervento queste teorie vedono nell'invecchiamento attivo un processo di passag-

<sup>109</sup> Francesco Marcaletti, *L'orizzonte del lavoro*, Vita & Pensiero, Milano, 2007.

gio fondamentale nella storia della persona, che in quanto tale dovrebbe essere accompagnato attraverso la fornitura di servizi integrati e su base individuale. Si tratta certamente di una modalità di intervento organica e tipica dei sistemi di welfare più avanzati e che dispongono di maggiori risorse. Le politiche di Active ageing, in questo caso, coinvolgono necessariamente i diversi segmenti del welfare concentrando l'azione sulla prevenzione dei fattori di rischio, con interventi che in modo organico riguardano il sistema sanitario, le politiche per il lavoro, il sistema formativo-educativo e di sicurezza.

Allo stato attuale anche nel nostro paese le politiche pubbliche sono sempre più orientate a considerare gli specifici bisogni di segmenti di popolazione lavorativa esposta ai rischi dei processi di competizione internazionale: si è, infatti, dimostrato come gli effetti legati alla continua innovazione tecnologica e alla competizione globale spinga le aziende a impiegare personale sempre più flessibile, connotato da elevati livelli di studio e in grado di interpretare rapidamente il cambiamento del contesto lavorativo. Tuttavia, si tratta di condizioni che potenzialmente penalizzano i lavoratori anziani, soprattutto collocati ai livelli esecutivi.

Con tali premesse la scelta, nell'ambito delle attività di programmazione nazionale cofinanziata dal FSE 2007-2013, è quella di limitare il più possibile il campo dell'attività di

osservazione, a partire dalle potenziali politiche di sostegno alla formazione dei lavoratori anziani che, soprattutto nelle Regioni Convergenza, possono essere sostenute in relazione ad elementi prettamente contestuali quali le risorse disponibili, la presenza di reti di servizi sui territori, la disposizione/apertura rispetto a possibili sperimentazioni ma, soprattutto, l'effettiva sensibilità verso la tematica da parte dei diversi soggetti che operano sui territori.

Al di là degli studi teorici e delle analisi realizzate, due saranno i punti di partenza da cui sviluppare l'attività:

- l'analisi e la valorizzazione di politiche in corso o realizzate in contesti tradizionalmente considerati più "avanzati", in particolare nelle aree Competitività (dai voucher individuali, alla realizzazione di piani di formazione articolati che prevedano una quota rilevante di lavoratori "anziani", alla progettazione e sperimentazione di servizi integrati ad hoc);
- l'analisi e la valorizzazione di quanto è stato effettuato e viene realizzato all'interno delle imprese a supporto del rafforzamento dei lavoratori "anziani".

Da questi punti ne deriverà la possibilità di analizzare e applicare sperimentazioni specifiche in alcune aree delle Regioni Convergenza. A supporto dell'attività prevista sono stati approfonditi alcuni dati di contesto, riportati di seguito in forma breve, che aiutano a definire il campo dell'attività, ma anche a focalizzare le problematiche

che riguardano in particolare i processi di formazione continua.

### 8.3.2 Contesto e politiche di supporto per i lavoratori anziani

Il contesto nazionale sul tema non lascia dubbi sul ritardo che il paese palesa e continua a palesare sia in termini di partecipazione al mercato del lavoro degli "over", che di livello di coinvolgimento nelle politiche di formazione. Un indicatore su tutti si lega agli obiettivi di Lisbona, che per il 2010 prevede un tasso di occupazione per la fascia d'età 55-64 anni pari almeno al 50%. Secondo i dati Eurostat-Istat nel 2007 l'Italia è al 33,8%, rispetto ad una media UE dell'Europa a 27 del 44,7% e dell'Europa a 15 al 46,6%. Il dato non vede particolari differenze nelle diverse aree e nelle singole Regioni: il 33,8% del Sud e Isole è esattamente in media rispetto al dato nazionale, con interessanti oscillazioni che vanno dal 39,2% della Basilicata (ma anche il 37,1% della Calabria) e il 31,5% della Puglia. In questa particolare classifica non si misura tanto l'efficienza di un mercato del lavoro rivolta alle fasce di lavoratori anziani quanto uno stato complessivo del sistema del lavoro: in questo senso, in molte Regioni del Sud il livello di partecipazione al mercato del lavoro da parte dei lavoratori anziani, in linea con quanto riscontrato con altre aree economicamente più "evolute", va decodificato in termini di entrata in ritardo nel mercato degli

stessi lavoratori e di un basso turn over intergenerazionale, che finisce per influire negativamente anche sui lavoratori più giovani.

In primo luogo, in base ad una indagine Istat sulla formazione tra le popolazioni adulta condotta nel 2006, si nota come con il crescere dell'età decresca la quota di persone che hanno partecipato o partecipano ad iniziative di formazione: proprio a partire dalle classi di età oltre i 45 anni il numero di coloro che non frequentano iniziative prevale su chi li presenta. Il dato risente, per la popolazione adulta, della bassa incidenza dei corsi di studio, tuttavia, anche la partecipazione soprattutto a corsi di formazione e in parte di "autoformazione", è significativamente meno elevata tra la popolazione oltre i 45 anni, ed in particolare per il segmento over 55.

Tra le modalità formative, intese come approcci complessivi ai processi di apprendimento, proprio l'autoformazione rivestirebbe un ruolo strategico tra la popolazione meno giovane: si tratta di una modalità basata sull'auto-determinazione nella scelta del modello di apprendimento, che si allontana, dunque, spesso da un approccio formativo legato alla più tradizionale aula. Le tecniche che spesso vengono scelte in autoformazione, senza entrare nel merito sulla qualità dei contenuti, si adattano alle esigenze di vita e lavoro di chi le sceglie e soprattutto rispondono più facilmente allo stile cognitivo e di apprendimento del soggetto che desidera formarsi.

Tabella 8.3 - Persone di 18-64 anni che hanno frequentato almeno un corso di studio e/o formazione, e/o autoformazione per classe di età e modalità di svolgimento

Classi di età	Frequenta corsi di studio, e/o formazione, e/o autoformazione					Hanno effettuato		
	No	Sì	di cui			Solo corsi di studio e/o di formazione	Solo corsi di auto-formazione	Sia corsi di studio e/o di formazione, sia auto-formazione
			Corsi di studio	Corsi di formazione	Corsi di auto-formazione			
18 - 19	21,5	78,5	66,2	25,1	50,4	35,9	8,2	55,9
20 - 24	30,6	69,4	41,0	24,9	51,7	25,5	25,8	48,7
25 - 34	43,1	56,9	11,9	24,0	49,6	12,8	47,2	40,0
35 - 44	49,6	50,4	3,1	22,8	43,9	12,9	52,1	35,1
45 - 54	53,2	46,8	1,6	21,0	41,0	12,3	54,4	33,3
55 - 59	62,4	37,6	1,1	14,3	33,5	10,9	61,1	28,0
60 - 64	71,9	28,1	0,4	7,7	25,4	9,8	72,2	18,1
65 e più	85,7	14,3	0,1	1,8	13,5	5,8	87,1	7,1
<b>Totale</b>	<b>58,3</b>	<b>41,7</b>	<b>7,2</b>	<b>16,3</b>	<b>35,8</b>	<b>14,3</b>	<b>51,0</b>	<b>34,7</b>

Fonte: Istat 2006

Come si può osservare (tab. 8.4) la motivazione dei corsi legata al lavoro prevale in modo significativo proprio nella fascia di età 45-55 anni, mentre decresce nelle fasce d'età successiva; inoltre, proprio tra le fasce d'età più avanzate il ricorso alla formazione a distanza prevale (attestandosi tra i 55 e i 64 anni al 13,3%), evidentemente in relazione anche alla messa a disposizione da parte delle aziende di moduli formativi o di aggiornamento via intranet.

Vi è dunque una significativa saldatura tra ambiente di lavoro ed esigenze di aggiornamento: un legame che non necessariamente sembra passare attraverso metodi tradizionali di formazione.

L'analisi sui motivi per i quali non è stata volta formazione nel corso del 2006 può rappresentare una prima occasione di riflessione su quali siano i fattori la cui rimozione può rendere più facilmente fruibile la formazione della popolazione adulta. Certamente è pos-

sibile riscontrare sia ostacoli di natura generale e trasversale rispetto all'età, che elementi più specifici (tab. 8.5).

In primo luogo è interessante notare come una delle convinzioni per cui la popolazione più anziana esplicitamente rifiuti "l'idea di tornare a scuola" come momento di regressione e di abbandono a ricordi non felici sia da superare: semmai negli anni sfumano proprio i ricordi più negativi, che, al contrario, sono più vivi tra coloro che hanno più

Tabella 8.4 - Persone di 18-64 anni che hanno frequentato almeno un corso di studio per motivo per cui lo ha seguito, modalità di svolgimento, uso di pc o Internet, per classe di età

Classi di età	Ha seguito il corso		Il corso si è svolto prevalentemente a distanza		Per il corso ha usato	
	Principalmente per motivi di lavoro	Principalmente per motivi personali	Sì	No	Personal computer	Internet
18 - 19	27,0	73,0	93,5	0,5	60,4	51,8
20 - 24	35,2	58,3	94,8	2,4	67,3	61,6
25 - 34	47,2	46,0	94,4	3,0	63,6	53,3
35 - 44	55,8	41,0	88,3	10,1	62,6	48,0
45 - 54	<b>60,5</b>	<b>37,5</b>	90,8	5,9	53,2	33,5
55 - 64	56,8	43,2	86,7	13,3	37,1	21,8
<b>Totale</b>	<b>39,8</b>	<b>55,7</b>	<b>93,6</b>	<b>3,1</b>	<b>63,3</b>	<b>54,3</b>

Fonte: Istat 2006

di recente vissuto l'esperienza scolastica. Una maggiore capacità di valutare e razionalizzare il proprio tempo porta la popolazione over 45 a ragionare in termini più utilitaristici rispetto alle strategie che si intende perseguire; in questo senso non stupisce che motivazioni di rifiuto della formazione legata a una non avvertita necessità "per le proprie esigenze di vita" sia la risposta prevalente in questa fasce d'età. Si tratta di una risposta di rifiuto che rischia di rafforzarsi ulteriormente in quei contesti in cui non si ha una sufficiente informazione circa l'utilità della formazione stessa.

Una fonte ulteriore di informazioni sui comportamenti, in questo caso delle imprese con oltre 10 dipendenti, è rappresentata dalla CVTS (Continuing Vocational Training Survey, edizione 2005). L'indagine periodica focalizza la sua attenzione sulla formazione aziendale e nello specifico offre alcune indicazioni anche relativamente alle caratteristiche dei dipendenti che vengono messi in formazione.

Come si può evincere da una prima analisi relativa ai dipendenti che hanno partecipato ad almeno ad un corso di formazione, la classe di dipendenti oltre i 55 anni è nel complesso la meno coinvolta (22,4%, a fronte d una media di oltre il 28%)<sup>110</sup>; differenze sostanziali si riscontrano anche per settori economici. Sotto questo aspetto non occorre trascurare che spesso le politiche di valorizzazione delle risorse umane

<sup>110</sup> Fonte: Istat, Rilevazione sulla formazione professionale nelle imprese, anno 2005

**Tabella 8.5 - Persone di 18-64 anni che non hanno frequentato corsi di formazione, motivo per cui non lo hanno svolto per classi d'età**

Classi di età	18-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-59	60-64	65 e più	Totale
Non ha voluto partecipare	48,8	61,9	61,3	63,5	67,8	73,9	75,7	70,9	67,7
<b>Motivo per cui non ha voluto partecipare</b>									
Non era necessario per le mie esigenze di lavoro	27,9	48,4	56,6	55,6	52,4	36,4	17,6	9,0	35,5
Non era necessario per le mie esigenze di vita	51,6	55,6	61,7	64,3	67,1	73,8	72,1	63,3	65,3
Non avevo i requisiti richiesti	26,6	15,4	15,3	16,1	16,3	18,4	15,0	16,3	16,2
I costi della formazione erano troppo elevati	28,5	20,6	21,0	18,2	16,7	15,4	12,9	13,2	16,2
Non avevo l'appoggio del datore di lavoro	17,0	9,0	13,6	13,4	12,6	10,8	7,3	7,4	10,6
La formazione confliggeva con gli impegni di lavoro	19,4	18,3	24,9	25,5	21,8	16,6	9,2	7,7	16,9
La formazione confliggeva con gli impegni familiari	21,8	15,4	24,9	30,4	27,7	24,1	17,8	13,4	21,8
Luogo di svolgimento difficile da raggiungere	25,8	13,9	14,6	14,3	13,0	13,2	10,9	11,0	12,8
Non mi piaceva l'idea di "tornare a scuola"	58,0	36,7	31,3	29,4	28,8	29,7	26,0	22,1	27,5
Motivi di età o di salute	13,1	6,7	9,8	13,7	19,1	34,0	43,5	68,0	34,8

Fonte: Istat 2006

vengono dettate da esigenze legate al core-business aziendale e di settore: le imprese di comparti caratterizzati da sistemi di produzione tradizionalmente industriale (di stampo fordista e post-fordista) concentrano la formazione su quei dipendenti, spesso giovani, che sono direttamente coinvolti nei processi produttivi più intensivi e "pesanti" (è il caso delle aziende estrattive, gomma e

plastica); al contrario, presso le imprese del settore del terziario (in particolare finanziario e telecomunicazioni) sembra riscontrarsi un livello omogeneo di coinvolgimento nelle iniziative di formazione.

Per quanto riguarda l'influenza che può avere la dimensione d'impresa, diverse sperimentazioni e buone pratiche ispirate alla politica di active ageing

sono state sperimentate in Europa essenzialmente solo da grandi imprese, attraverso la promozione di strategie tra loro anche diversificate. In proposito uno studio condotto sulle best practice<sup>111</sup> per i lavoratori anziani individua almeno tre tipologie di intervento:

- approccio adattivo, centrato esclusivamente sulle necessità dell'impresa, laddove il lavoratore è aiutato ad adattarsi alle mutate condizioni tecniche, organizzative e di mercato;
- approccio preventivo centrato non solo sull'impresa, caratterizzato dalla valorizzazione dell'esperienza del lavoratore anziano, che tende a promuovere le conoscenze in possesso del lavoratore anziano;
- approccio preventivo integrato centrato sul lavoratore, basato sul sostegno e la valorizzazione del lavoratore-persona, in cui, oltre ad essere presenti elementi del secondo approccio, vengono considerati elementi connessi alla salute e alla qualità della vita e del lavoro.

I dati fin qui presentati hanno permesso di avanzare alcuni spunti di riflessione a partire dal comportamento complessivo di persone e aziende a prescindere dalla natura delle risorse messe in campo. Di eguale interesse potrebbe essere esplorare quanto è stato realizzato con l'esclusivo sostegno di soggetti che appartengono all'arena dell'intervento pubblico (Regioni, Province autonome, e Fondi Interprofessionali). In tal caso –

<sup>111</sup> *I lavoratori over 45: problematiche, sfide e opportunità*, Folie Project, Programma Leonardo da Vinci, Alpes, 2007.

**Tabella 8.6 – Lavoratori coinvolti in attività di formazione finanziate da tre fondi interprofessionali – Fondimpresa, For.Te, Fon.Coop – (al giugno 2007)**

Classi d'età	Valori assoluti	Lavoratori
Fino a 25 anni	8.563	2,8
26-34 anni	93.782	31,0
35-44 anni	118.397	39,1
45-54 anni	65.219	21,5
Oltre 54 anni	17.029	5,6
<b>Totale</b>	<b>302.990</b>	<b>100</b>

*Fonte: Elaborazione dell'area Isfol Politiche e offerte per la formazione continua su Monitoraggi dei Fondi Paritetici Interprofessionali*

almeno fino al 2007 – non si dispone di dati organici e complessivi sia di natura qualitativa – al di là di alcuni case history o best practice – che quantitativa, ad eccezione di alcuni Fondi Interprofessionali e di territori locali.

Tuttavia, è ugualmente possibile far emergere alcune tendenze sul coinvolgimento dei lavoratori over 45 (ed over 54), sia per quanto riguarda l'attività dei Fondi che delle Regioni. In questi anni i Fondi, laddove abbiano deciso di fissare priorità, hanno stabilito strategie mirate soprattutto sulla specificità dei settori o secondo tematiche formative (in particolare sicurezza nei luoghi di lavoro). Nonostante questo, allargando lo sguardo all'attività di 3 Fondi (Fondimpresa, For.Te e Fon.Coop), che sommano un consistente numero di lavoratori messi in formazione (oltre 300 mila fino al 2007), si nota come complessivamente gli over 45 siano poco più di 1/4 dei lavoratori formati: non si tratta di una quota particolarmente elevata, tuttavia, in linea con quanto osservato sulla popolazione adulta coinvolta in attività di formazione “permanente”, non

necessariamente professionalizzante.

Non vi è dubbio che il massimo investimento in formazione si rivolga verso lavoratori tra i 35-44 anni che, più di altri, spesso rappresentano il gruppo cerniera tra i livelli decisionali elevati e i lavoratori direttamente coinvolti nelle fasi esecutive dei processi produttivi.

Il livello di coinvolgimento dei lavoratori “anziani” nelle iniziative di formazione finanziate attraverso fondi pubblici gestiti dalle amministrazioni regionali e/o provinciali, soprattutto risorse legge 236/93, non è molto dissimile da quanto osservato per i Fondi Interprofessionali, nonostante tra gli indirizzi, a partire dai decreti attuativi del 2004, il Ministero indicasse i lavoratori over 45 tra i target prioritari, secondo un principio equitativo e sulla base delle esigenze poste dagli obiettivi di Lisbona.

I pochi dati di monitoraggio disponibili (riferiti alle attività finanziate tra il 2005 e il 2007 di alcune Regioni del centro-Nord) evidenziano un coinvolgimento dei lavoratori over 45 non superiore mediamente al 25% rispetto alle altre classi d'età, nonostante alcuni

strumenti specifici messi in campo, come il voucher individuale.

In prospettiva, sotto il profilo dell'intervento pubblico, ci si potrà attendere, nei prossimi anni, una crescente attenzione verso il lavoratore anziano. In particolare alcune specifiche iniziative potrebbero essere promosse sulla base di quanto previsto nei documenti POR 2007-2013, in particolare delle Regioni Competività. Meno presente è il tema nelle aree Convergenza in cui l'attenzione alla questione dell'aging viene quasi del tutto concentrata sulla fascia giovane (lavoratori e disoccupati). Del resto in queste Regioni la priorità dell'entrata nel mercato del lavoro dei molti giovani disoccupati rappresenta ancora una emergenza.

In generale, le Regioni che recepiscono il problema della potenziale obsolescenza delle competenze dei lavoratori "anziani" tendono a tradurla in termini di qualificazione e di gap da colmare rispetto al tema del digital divide inter-generazionale.

#### 8.4 MODELLI E STILI DI APPRENDIMENTO NELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE

##### 8.4.1 La rilevanza delle Micro e Piccole Imprese nel sistema economico europeo e nazionale

Capitale sociale, clusters, network di Micro e Piccole Imprese (MPI), sono diventati gli assi portanti della strategia di crescita di molti Paesi, tra i quali l'Ita-

lia. La promozione del *self-employment* può infatti rappresentare uno strumento virtuoso di diffusione della imprenditorialità soprattutto in aree in declino e in Regioni con problemi occupazionali. Ciò, però, rappresenta un vantaggio per il territorio solo se inserito, come esplicitamente chiarito da diffusa letteratura, in un contesto di "cambiamento della geografia del sistema" nel quale opera l'impresa<sup>112</sup>.

L'Unione Europea, da tempo e per prima, ha riconosciuto la strategicità delle MPI (il 98,7% della struttura imprenditoriale europea<sup>113</sup> – di cui circa il 92% sono micro imprese – che assorbe il 50,2% degli occupati totali), definendole il "vero gigante" e la "linfa vitale" della propria economia<sup>114</sup>, impegnandosi nella creazione di proposte atte ad agevolarne il posizionamento competitivo nell'economia globale, non meno che nel mercato unico.

Con la "Carta Europea per le Piccole Imprese"<sup>115</sup> del 2000, l'Unione ha inteso promuovere azioni in favore di micro e piccole realtà aziendali per lo sviluppo dell'imprenditorialità e la cre-

112 E. Rullani, "Dallo sviluppo per accumulazione allo sviluppo per propagazione: piccole imprese, clusters e capitale sociale nella nuova Europa in formazione", East West Cluster Conference 28-31 October 2002 OECD, LEED.

113 Eurostat, "Structural Business Statistics – SBS size class", EU 27, 2005.

114 European Commission, Enterprise and Industry, "Putting Small Businesses First – Europe is good for SMEs, SMEs are good for Europe", 2008 New edition.

115 Rif. Carta Europea per le Piccole Imprese" Santa Maria da Feira, 19, 20 giugno 2000 – (allegato III conclusioni della Presidenza del Consiglio). Linee d'azione per promuovere l'imprenditorialità e migliorare il contesto delle piccole imprese.

azione di nuovi posti di lavoro. La Carta propone, agli Stati sottoscrittori, 10 linee di azione a tutela e rafforzamento dell'ambiente operativo delle MPI, al fine di perseguire un migliore coordinamento delle politiche comunitarie e nazionali. Viene, così, istituzionalmente riconosciuto il contributo decisivo delle MPI alla competitività, alla ricerca, all'innovazione ed alla qualificazione.

Questo percorso si è sostanziato nel 2003 con l'aggiornamento della definizione di piccole e medie imprese<sup>116</sup> e, nel 2005, con l'inserimento delle politiche europee di intervento sulle PMI nell'ambito della strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione. Per il periodo 2007-2013 i principali programmi di aiuto dell'UE prevedono una centralità significativa a favore delle PMI<sup>117</sup>, tenendo conto del notevole miglioramento del contesto normativo realizzato in tale ambito da parte degli Stati membri e puntando sulla conseguente riduzione (-25%) degli oneri amministrativi, entro il 2012. E' prevista, altresì, la possibilità di ridurre l'aliquota IVA per servizi forniti a livello locale, nonché il sostegno ufficiale al microcredito attraverso l'istituzione di un "microfondo" per istituzioni microfi-

116 La Raccomandazione 2003/361 della Commissione del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle micro, piccole e medie imprese (in GUCE L 124 del 20.05.2003), individua tali realtà aziendali in base al loro organico, al fatturato ed al bilancio complessivo.

117 Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni – "Think small first" – A "Small Business Act" for Europe, COM (2008)394 del 19.06.2008 Bruxelles.

nanziarie non bancarie.

L'attenzione ai temi dello sviluppo delle imprese minori si è sviluppata anche nel nostro Paese<sup>118</sup>, caratterizzato da un tessuto produttivo composto prevalentemente da MPI. In particolare, il sub-aggregato microimprese (1-9 dipendenti) rappresenta il 95% delle imprese attive, assorbendo il 50% dell'occupazione totale. Approfondendo l'analisi territoriale emerge una significativa concentrazione di MPI (con elevati livelli occupazionali) proprio nell'area Obiettivo Convergenza<sup>119</sup>: in testa la Campania con il 33,7% dell'universo imprenditoriale rappresentato da MPI, seguita dalla Sicilia (27,1%) e dalla Puglia (24,4%); minore è, invece, il peso delle piccole imprese in Calabria (11,2%) e soprattutto in Basilicata (3,6%). L'elemento settoriale riflette il trend nazionale, con una prevalenza di piccole medie imprese nel comparto “*commercio, alberghi e ristoranti*” (44,8%) che assorbe ben il 38,1% degli addetti, seguito dai “*servizi alle imprese*” (18,2%) con il 13% degli occupati<sup>120</sup>.

La politica regionale nel corso della precedente fase di programmazione (2000-2006), si è rivelata scollegata dalla politica nazionale di promozione dell'imprenditorialità giovanile e femminile e carente di un quadro generale

<sup>118</sup> L'Italia ha recepito la Raccomandazione europea relativa alla definizione di piccola e media impresa con D.M. 18.04.2005.

<sup>119</sup> Campania, Puglia, Sicilia, Calabria, aggiungendo la Basilicata.

<sup>120</sup> Da rilevare il dato occupazionale (18,5%) relativo al settore “industria in senso stretto” delle PMI.

di politica di sviluppo. Autoimpiego ed autoimprenditorialità non sono stati oggetto specifico di intervento dei Fondi strutturali – pur essendo obiettivi richiamati nel Quadro Comunitario di Sostegno (QCS) e nei Programmi Operativi Regionali (POR) – e nel Mezzogiorno il ricorso alla sovvenzione globale “Piccoli sussidi”, pur rivolta soprattutto in favore dell'incentivazione per le microimprese, ha mantenuto un mercato orientamento verso l'economia sociale, allontanandosi dai reali bisogni e dalla domanda effettiva espressa dal mercato e dal territorio in genere.

Con l'attuale programmazione (2007-2013) si è, invece, inteso mettere a frutto l'esperienza pregressa attraverso un approccio lungimirante rispetto alle politiche messe in campo. La priorità “Competitività dei sistemi produttivi ed occupazione” del Quadro Strategico Nazionale (QSN) individua, quale leva strategica per accrescere la competitività del sistema produttivo, “la valorizzazione delle risorse umane e delle competenze, come presupposto per l'efficacia per le politiche di sviluppo”.

Seppure talvolta non citate esplicitamente, le MPI rappresentano lo sfondo naturale dello scenario economico in questione e le politiche e le strategie programmate fanno ad esse inevitabile riferimento in ragione della loro rilevanza quantitativa, in particolare nelle aree Obiettivo Convergenza. Questione di fondo è certamente la struttura organizzativa del lavoro che fa fronte a costi non competitivi, ai quali va aggiunto il

valore dell'input delle imprese in termini unitari (cioè per addetto) che risulta aumentato più dell'output, mettendone inevitabilmente in crisi la produttività. In tal senso, parlare di innovazione non implica solo azioni d'intervento sulle tecniche di produzione, ma determina un coinvolgimento più ampio sui rapporti con il mercato, sul ruolo e sulle competenze dei lavoratori, nonché sulla qualità stessa del lavoro.

Dagli ultimi dati disponibili sulla formazione continua nelle imprese italiane<sup>121</sup>, emerge il permanere delle differenze nei comportamenti e negli atteggiamenti verso la formazione continua tra grandi imprese e micro-piccole realtà aziendali (sono il 73% le grandi imprese che svolgono attività di formazione, contro il 17% delle microimprese). Le differenze persistono nella partecipazione degli adulti occupati secondo il tipo di impresa, i territori di riferimento e i settori di appartenenza: maggiore è la propensione formativa nei “servizi”, in particolare nelle Regioni del Nord-Est, seguite dal Nord-Ovest, con una netta distanza, quanto mai difficile da ridurre in tempi brevi, delle realtà collocate nel Mezzogiorno. Anche sul versante dei dipendenti formati permangono differenze e disomogeneità: nonostante il segnale positivo di un aumento di quasi tre punti percentuali dei dipendenti formati attraverso corsi strutturati (si passa dal 18,5% del 2005, al 21,2% del 2006), si evidenzia ancora uno scollamento tra le grandi

<sup>121</sup> Rif. Rapporto sulla formazione continua in Italia 2007.

imprese (che coinvolgono il 41,3% dell'organico aziendale) e le micro realtà aziendali (ferme all'8,8%)<sup>122</sup>.

In questo scenario assumono particolare centralità le azioni atte ad affrontare prioritariamente, attraverso programmi formativi mirati ad accrescere la cosiddetta "adattabilità" dei lavoratori, i gap di innovazione e conoscenza esistenti.

L'approccio prevalente individuato dalla programmazione regionale, nell'ambito dell'obiettivo Convergenza, predilige un'impostazione che va nel senso dell'integrazione tra iniziative e fonti di finanziamento da inserire in una rete di propagazione che parta dalla ricerca, passando dal sistema delle imprese e approdando agli agenti dello sviluppo.

In particolare, nell'ambito dei documenti di programmazione regionale 2007-2013 del FSE, gli Assi che esplicitamente fanno riferimento ad interventi formativi in favore dei micro-piccoli imprenditori sono: *Adattabilità, Capitale Umano, Occupabilità, Inclusione sociale, Transnazionalità ed Interregionalità*.

### 8.4.2 Proposte per lo sviluppo e il sostegno dell'apprendimento nelle microimprese

L'Isfol ha realizzato, sin dall'ultima programmazione, numerose attività di studio e di confronto con l'obiettivo di far emergere criticità, pratiche e strumenti per lo sviluppo e il sostegno della formazione continua nelle imprese minori. I ritardi registrati<sup>123</sup> negli investimenti formativi da parte delle imprese di piccole dimensioni hanno riportato al centro del dibattito il tema dell'apprendimento nelle microimprese, facendo emergere l'esigenza di un necessario approfondimento delle esperienze in atto sul tema, nelle diverse realtà territoriali e settoriali.

Di seguito si riportano le dimensioni conoscitive guida sulle quali l'Isfol, in questa fase di avvio della nuova programmazione, ha impostato il proprio programma di ricerca sull'analisi dei modelli e degli stili di apprendimento nelle MPI.

1. La notevole presenza in Italia di microimprese (1-9 addetti), piccole imprese (10-49 addetti), ma anche di una possibile "sottocategoria" ("fino a 15 addetti")<sup>124</sup> richiede approfon-

dimenti di indagine in ragione delle possibili implicazioni in termini di relazioni industriali e per le peculiarità occupazionali.

2. La rilevanza delle imprese minori, concentrate maggiormente nell'area Obiettivo Convergenza e soprattutto nei settori *costruzioni e commercio*, induce a mettere sotto osservazione esperienze ed interventi provenienti dai territori che propongono progetti di sistema (come nel caso del CPT di Benevento – presentato nel box. 8.1) concordati con le Parti Sociali, al fine di sviluppare politiche ed interventi formativi settoriali/territoriali in grado di aumentare gli investimenti in formazione continua delle imprese minori.
3. Le imprese verso le quali promuovere la formazione sono quelle che per l'80% (a livello nazionale) non investono risorse proprie e accedono, pur in misura minore, alle opportunità pubbliche o dei Fondi Paritetici Interprofessionali<sup>125</sup>.
4. La promozione della formazione dei titolari (tab. 8.7) che, complessivamente, nel nostro Paese corrispondono a 1.636.725 unità (con una quota dell'83 % riconducibile alle microimprese).

123 Atteggiamenti misurati attraverso il ricorso alle numerose indagini effettuate sul comportamento dei lavoratori e delle imprese in riferimento alle attività di formazione continua.

124 Si sottolinea, in tal senso, l'intenzione di esplorare tale aggregato senza per questo voler introdurre una nuova categoria o sub-categoria nazionale (così come invece suggerito in Francia dal Rapporto Attali che al capitolo 2 – "Una priorità: agevolare le micro, piccole e medie imprese" – cita un soggetto economico nuovo, ovvero le imprese fino a 20 dipendenti), onde evitare dannose

confusioni, sia ai fini d'immaginare rappresentanze omogenee nazionali ed europee, sia agli stessi fini conoscitivi di un'analisi comparata.

125 Importante il riferimento ai progetti e alle iniziative presenti all'interno dei Fondi interprofessionali, in particolare quelli nei quali si registra una decisa polarizzazione verso la piccola dimensione (Fondo Artigianato Formazione, Fondoprofessioni, FonAr.Com), ma anche attraverso l'approfondimento dell'analisi su altre realtà più eterogenee con significativa presenza di piccole imprese (Fon.Ter, For.Te, Fondo Formazione PMI).

122 Nella fase 2000-2006 il divario tra le microimprese e le grandi imprese è aumentato, raggiungendo 56 punti percentuali, rispetto all'indicatore che misura l'incidenza delle imprese formatrici e di 32 punti percentuali, rispetto all'indicatore che misura la partecipazione dei dipendenti alle attività formative.

Tabella 8.7 - Titolari di impresa per settori di attività

Titolari di impresa	Microimprese	Imprese	%
Imprenditori	210.005	346.007	61
Liberi professionisti	185.635	209.010	89
Lavoratori in proprio	960.237	1.081.708	89
<b>Totale</b>	<b>1.355.877</b>	<b>1.636.725</b>	<b>83</b>

  

Settore	Imprenditori	Liberi professionisti	Lavoratori in proprio	Totale
Agricoltura, caccia e pesca	19.606	20	58.402	78.028
Industria dell'energia, estrazione materiali energetici	107	34	854	994
Industria della trasformazione	45.349	4.234	169.563	219.146
Industria delle costruzioni	38.442	3.842	151.033	193.317
Altre attività: commercio	48.169	16.374	289.422	353.965
Altre attività: alberghi e ristoranti	14.323	1.030	129.896	145.249
Altre attività: trasporti e comunicazioni	7.777	1.399	27.401	36.578
Altre attività: intermediazione monetaria e finanziaria, attività immobiliari	5.233	15.003	10.237	30.473
Altre attività: servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali	24.305	103.266	43.639	171.210
Altre attività: istruzione, sanità ed altri servizi sociali	2.070	36.760	8.057	46.887
Altre attività: altri servizi pubblici, sociali e alle persone	4.623	3.673	71.733	80.029
<b>Totale</b>	<b>210.005</b>	<b>185.635</b>	<b>960.237</b>	<b>1.355.877</b>

Fonte: Archivio Asia 2005

5. Lo sviluppo di un percorso di analisi diretto ad evidenziare le modalità e gli strumenti realizzativi a sostegno della formazione delle imprese minori, indagandone la diffusione attraverso l'impiego di nuove tecnologie e metodologie (con un approccio *blended learning*).
6. I costi elevati della formazione che rappresentano per le imprese minori ancora un grande ostacolo. Solo il 7,5% delle microimprese cosiddette

- formatrici ha ricevuto una qualche forma di finanziamento. Nell'11,4% dei casi il sostegno finanziario proviene dai Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua. E' necessario, dunque, agevolare l'accesso alla formazione e con costi più contenuti.
7. L'individuazione di sistemi premianti per gli investimenti formativi frutto di specifiche esperienze, anche di tipo innovativo, da analizzare ed even-

tualmente estendere a diversi ambiti territoriali e/o settoriali<sup>126</sup>.

<sup>126</sup> Si pensi al Progetto LARR – Legno Arredo – realizzato dalla Provincia di Milano con la costituenda Provincia di Monza e Brianza, in accordo con le Parti Sociali e con il supporto tecnico-scientifico dell'Isfol, per l'individuazione di sistemi premianti degli investimenti formativi realizzati dalle imprese del settore. Rif. Cap. 5.5 "Iniziativa pilota per la sperimentazione di sistemi premianti di sostegno pubblico alla formazione continua: l'esperienza nel settore Legno e Arredo della Provincia di Milano", in MLPS, Rapporto 2007 sulla formazione continua, FOP (Formazione Orientamento Professionale), Anno 8/Numero 1-2, Gennaio-Aprile 2007.

### Box 8.1 – Il caso del CPT di Benevento, Organismo Bilaterale per la sicurezza nei luoghi di lavoro nel settore edile

Il Comitato Paritetico Territoriale – CPT di Benevento è l'organismo bilaterale per la sicurezza nei luoghi di lavoro nel settore edile. Costituito nel febbraio del 1998, esso è frutto dell'accordo tra il Collegio dei Costruttori Edili (ANCE) della Provincia di Benevento e le organizzazioni sindacali dei lavoratori edili (FeNeAL-UIL, FILCA-CISL, FILLEA-CGIL). I prevalenti campi di azione-intervento del CPT comprendono attività di formazione, di informazione e di consulenza a favore delle imprese e dei lavoratori.

Il CPT rileva annualmente la propria presenza all'interno dei cantieri di lavoro per segnalare alle imprese, attraverso la competenza dei propri tecnici, l'applicazione di misure idonee a ridurre e/o eliminare i rischi presenti nei luoghi di lavoro. Inoltre, fornisce ai lavoratori le informazioni e la formazione necessarie per lavorare in sicurezza e per innalzare la percezione dei rischi.

Nel complesso, si delinea un'azione di affiancamento alle imprese indispensabile per innescare un trend incrementale dei livelli di sicurezza nei luoghi di lavoro. Fondamentale in tal senso il ruolo svolto da percorsi di informazione-formazione programmati dal CPT locale a favore di tutti gli operatori del settore. In particolare, dal 2006 è stato definito un piano di formazione continua<sup>127</sup> da svolgersi all'interno di tutte le imprese iscritte alla Cassa Edile beneventana. Ad oggi l'accordo in totale ha formato, sui temi della sicurezza, ben 806 lavoratori<sup>128</sup>, distribuiti in 144 imprese. Nello specifico, questi i numeri dell'esperienza formativa attivata<sup>129</sup>: nel 2006 sono state coinvolte 28 imprese, per 184 lavoratori; nel 2007 il numero delle imprese coinvolte sale a 76, per 412 dipendenti; nel 2008 le imprese aperte all'esperienza formativa sono 40, per 210 lavoratori.

In totale, il processo di formazione avviato dal CPT di Benevento ha riguardato il 12% delle imprese ed il 15% dei lavoratori iscritti alla Cassa Edile locale.

Di seguito gli obiettivi per il prossimo quinquennio: formare almeno il 50% delle maestranze della Provincia; ripetere con cadenza biennale/ triennale la formazione sulle tematiche ritenute di volta in volta prioritarie. A sostegno di tali previsioni operative, nel febbraio 2006, è stato presentato ed approvato il Patto Formativo Locale (PFL) delle Costruzioni nella Provincia di Benevento, per la riqualificazione del settore, attraverso la valorizzazione delle risorse umane e del capitale sociale del territorio<sup>130</sup>.

Il PFL scaturisce da un protocollo di intesa stipulato tra il Ministero del Lavoro, l'Assessorato al Lavoro e alla formazione della Regione Campania, l'Associazione Costruttori (ANCE), il Comitato Paritetico Territoriale (CPT) di Benevento, le organizzazioni sindacali Fillea CGIL, Filca CISL, Feneal UIL della Provincia di Benevento. Nella costruzione del partenariato hanno successivamente aderito la direzione regionale dell'INAIL Campania e la Provincia di Benevento. In tale ambito sono stati definiti: gli standard per il Codice di Condotta<sup>131</sup> delle imprese edili della Provincia; la valutazione delle effettive necessità formative aziendali; d'intesa con l'ISFOL è stato messo a punto un questionario somministrato a 120 imprese, in grado di rispondere alle esigenze della ricerca; si è avviato un lavoro di repertorio relativo alle competenze dei lavoratori, facendone corrispondere anche una progettazione formativa che permetta il raggiungimento delle qualifiche professionali individuate.

L'intero percorso, nelle varie articolazioni, è condiviso con il Settore Formazione della Regione Campania.

<sup>127</sup> In virtù di un accordo tra le Parti Sociali che ha mutualizzato le ore di formazione previste dal D.lgs 626/94, poi D.lgs 81/08.

<sup>128</sup> Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (dal 2007 attivati 8 corsi); Addetto Antincendio (dal 2007 attivati 6 corsi); Montaggio Smontaggio Ponteggi (dal 2007 attivati 15 corsi); Primo Soccorso (dal 2007 attivati 3 corsi); RLS (dal 2007 attivato 1 corso).

<sup>129</sup> Contemporaneamente il CPT ha attivato, sui temi della sicurezza, tutti i corsi di formazione previsti dalla legislazione vigente.

<sup>130</sup> Le attività del progetto, di durata triennale, sono state avviate nel novembre 2006.

<sup>131</sup> Il Codice è stato sottoscritto da: ANCE, Feneal UIL, Filca CISL, Fillea CGIL, dalla Direzione Provinciale del Lavoro, dalla ASL, dal presidente della Provincia, dagli Assessori ai Lavori Pubblici e alla Formazione e Lavoro della Regione Campania.

Da quanto fin qui esaminato ed esposto, nasce la proposta di attivare un “Laboratorio sugli stili e sui modelli di apprendimento delle MPI” che, proseguendo l’attività avviata nella precedente programmazione, intende suggerire opportune valutazioni-interventi in linea con le strategie regionali. In tale contesto, i territori dell’Obiettivo Convergenza, caratterizzati da una diffusa criticità del sistema di offerta formativa per le MPI, rappresentano i destinatari privilegiati di interventi-azioni a supporto dei processi di formazione e sviluppo diretti alle imprese minori e, in particolare, all’apprendimento dei loro titolari.

Nell’ambito dei territori dell’Obiettivo Convergenza, sulla base di un universo di riferimento di circa 300.000 titolari di microimprese, saranno messi sotto osservazione i fenomeni legati allo sviluppo della formazione continua nelle MPI, tenendo conto del confronto con esperienze di successo e/o modelli e prassi di eccellenza utili a guidare le attività di ricerca e analisi, nonché per la messa a punto di adeguati strumenti di stimolo e sostegno all’apprendimento dei loro titolari.

Il risultato di tale attività di ricerca è diretto a definire mappe concettuali sui modelli e sugli stili di apprendimento (distinti per settore, dimensione aziendale, ciclo di vita, etc.), utili per la messa a punto di un “Kit di autodiagnosi” ad uso dei titolari di MPI per sostenerne il sistema di conoscenze e competenze. Ciò nella consapevolezza

di agevolare l’analisi di specifici fabbisogni correlati, primariamente, al coinvolgimento delle imprese nei processi di trasformazione dovuti alla internazionalizzazione, alla globalizzazione e alla più generale integrazione dell’impresa in reti, circuiti e filiere produttive di maggiore ampiezza. I risultati di tali autodiagnosi dovranno avviare processi di autoapprendimento e di formazione continua strutturata che dispone di notevoli risorse presso le amministrazioni regionali (collegabili e integrabili con quanto progettato e supportato dai Fondi Paritetici Interprofessionali).

Il piano di attività curato dall’Isfol ha l’obiettivo di condurre le azioni previste dal programma di lavoro secondo il seguente percorso di ricerca:

1. Attivare analisi qualitative utili a far emergere bisogni, pratiche, prassi e strumenti di supporto alla formazione e all’innovazione.
2. Mettere a punto una rilevazione quantitativa campionaria (da realizzarsi nel corso del biennio 2009/2010, su circa 1.500 imprenditori titolari di imprese con dipendenti) sul possesso delle conoscenze e delle competenze necessarie per partecipare ai processi innovativi (in funzione pro-attiva, attiva o adattiva) nelle aree dell’Obiettivo Convergenza.
3. Messa in evidenza di strumenti, metodologie e prassi (repertorio metodologico) per l’individuazione di modelli di apprendimento di conoscenze e competenze organizzativo-

innovative per le MPI.

4. Elaborazione, sulla base dei risultati provenienti dall’analisi qualitativa, di un “kit per l’autodiagnosi dei fabbisogni di formazione continua e innovazione” ad uso dei titolari/responsabili delle MPI, da illustrare alle Regioni, alle Associazioni di rappresentanza degli imprenditori ed agli Organismi formativi.

## 8.5 L’UNIVERSITÀ NEL SISTEMA DI LIFE LONG LEARNING

### 8.5.1 L’apprendimento permanente nel sistema di LifeLong Learning e il nuovo ruolo delle Università

L’importanza dell’apprendimento permanente è riconosciuta da tempo, in ambito comunitario, come elemento fondamentale del modello sociale europeo, principio guida della “Strategia Europea per l’Occupazione” e componente fondamentale per realizzare la società basata sulla conoscenza, nel rispetto delle linee guida fissate dal Processo di Bologna (1999), che intende realizzare entro il 2010 uno “Spazio Europeo dell’Istruzione Superiore”. Da allora, le istituzioni comunitarie hanno sottolineato la necessità di superare i modelli tradizionali di istruzione e formazione, per attivare dei percorsi di apprendimento estesi a tutta l’esistenza dell’individuo, in funzione dei suoi bisogni e dei suoi interessi<sup>132</sup>.

<sup>132</sup> Nella Risoluzione del Consiglio europeo del 27 giugno 2002 l’apprendimento per-

Nel Quadro Strategico Nazionale per la programmazione dei Fondi Strutturali, in particolare nell'analisi dedicata ai "fattori condizionanti lo sviluppo regionale" e in tema di "qualità del capitale umano e di apprendimento permanente degli adulti", si rileva che tutte le Regioni italiane sono lontane dalla media europea, nonostante le buone *performances* di Lazio, Abruzzo e Trentino Alto Adige. Nell'ambito della strategia, il primo dei quattro macro-obiettivi è infatti dedicato allo "sviluppo dei circuiti della conoscenza", a sua volta declinato nelle seguenti priorità: "miglioramento e valorizzazione delle risorse umane" (Priorità 1); "promozione, valorizzazione e diffusione della ricerca e della innovazione per la competitività" (Priorità 2).

A fronte di una scarsa adesione alle iniziative di apprendimento permanente, che si attesta su dati poco confortanti<sup>133</sup>, si rendono indispensabili interventi che vanno dallo sviluppo di dotazioni strutturali e materiali, alla definizione di sistemi di istruzione e formazione meno rigidi e di qualità, in

manente viene definito come qualsiasi attività di formazione intrapresa dagli individui nelle varie fasi della vita, al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze in una prospettiva personale, civica, sociale e/o occupazionale. Si tratta di un processo dinamico che inizia sin dai primi anni di vita, per proseguire fin dopo la pensione, nel quale si rendono necessari interventi significativi, ad iniziare dalla fase prescolare, da integrare con gli altri segmenti formativi previsti per tutto l'arco della vita.

133 La percentuale degli adulti e delle adulte in età 25-64 anni che partecipano all'apprendimento permanente era, nel 2006, del 6,9% (5,9 nell'ob. Convergenza) rispetto al 10,2% della media UE-25 e alla soglia minima del 12,5% fissata come obiettivo per il 2010.

funzione del fabbisogno dei destinatari e delle esigenze dei territori, secondo "schemi reticolari e partenariali".

In coerenza con il Programma europeo "LifeLong Learning" il MIUR ha promosso a Napoli il 17 marzo 2007 le "Linee di indirizzo per l'apprendimento permanente" in cui si impegna a sostenere le università nello sviluppo delle strategie di apprendimento permanente. Queste strategie prevedono, la realizzazione di un legame più stretto tra formazione universitaria e formazione professionale attraverso la costituzione dei Centri per l'Apprendimento Permanente (CAP).

I CAP dovranno realizzare una partnership con il territorio, le organizzazioni professionali, le imprese ed organizzare i servizi per le persone e per le organizzazioni relativi a percorsi formativi articolati, su base individuale e/o sulla base delle esigenze delle organizzazioni per aiutare le persone nel loro sviluppo professionale. I Centri dovranno inoltre curare la formazione dei formatori necessari alla nuova tipologia di offerta didattica.

I CAP, inoltre, possono strutturare la loro azione su tre linee di intervento:

1. il riconoscimento delle esperienze e competenze apprese in altri contesti (prevalentemente l'apprendimento informale legato al lavoro). Per esempio attraverso il riconoscimento per l'abbreviazione di un percorso universitario per coloro che hanno maturato esperienze significative di tipo professionale in un ambito affi-

ne al percorso universitario richiesto oppure attraverso lo sviluppo di percorsi di formazione universitaria più personalizzati e corrispondenti maggiormente alle capacità e competenze sia possedute che da sviluppare;

2. lo sviluppo di corsi universitari più flessibili nella durata, nei contenuti e nelle metodologie per corrispondere alle esigenze di professionalizzazione di adulti lavoratori;

3. la collaborazione con le organizzazioni pubbliche e private che necessitano di accrescere e sviluppare le competenze dei propri lavoratori per creare percorsi formativi capaci di qualificare i lavoratori adulti favorendo l'integrazione tra l'attività professionale e la formazione universitaria. Per esempio attraverso l'integrazione e la co-progettazione tra imprese e Università, di percorsi formativi capaci di migliorare le competenze dei lavoratori e di qualificare meglio le risorse umane.

Da una prima ricognizione effettuata dall'Isfol risultano ancora pochi gli atenei impegnati nella realizzazione di CAP. Nelle Regioni dell'Obiettivo Convergenza va, comunque, menzionata l'esperienza dell'Università Orientale di Napoli (vedi Box 6.2), che ha costituito a fine 2007 il primo Centro per l'Apprendimento Permanente nel Mezzogiorno.

### Box 8.2 Caratteristiche peculiari e attività del CAP dell'Università degli Studi di Napoli "L'Orientale"

**Il Centro Studi e formazione Lifelong Learning dell'Università Orientale di Napoli**, primo CAP del Mezzogiorno, nato nel dicembre 2007 (con D.R. n. 833 del 24.5.2007), ha già al suo attivo progetti legati alla formazione continua, realizzati in funzione delle numerose esigenze territoriali locali, con una serie di interventi anche nell'area più ampia del Mediterraneo, grazie a partnership di progetto già in essere con altri atenei nazionali e con università della Turchia e dell'Algeria.

Il Centro è articolato attraverso una struttura assembleare presieduta da un Presidente, un Comitato di direzione e un Comitato scientifico, costituito da esponenti del mondo della scuola, dell'università, della ricerca, delle Parti Sociali (tra i quali EDA USR Campania, EdA Regione Campania, Ministero dell'Università e Ricerca, ISFOL, Università di Urbino, OBR Campania, Ministero della Pubblica Istruzione, Direzione Generale per l'Istruzione Post-secondaria e degli Adulti, Assessorato all'Istruzione, Formazione, Lavoro, Regione Campania, Consulta Islamica presso il Ministero degli Interni, Direzione Scolastica Regionale della Campania, Seconda Università di Napoli).

Il Centro si propone di sviluppare un'offerta di percorsi di apprendimento per adulti; iniziative per il riconoscimento dell'apprendimento pregresso; attività di orientamento, formazione dei formatori, iniziative sulla qualità.

Le attività rivolte agli adulti occupati hanno l'obiettivo di sostenere la crescita culturale, il completamento degli studi interrotti, la riconversione delle lauree deboli e il miglioramento dello status professionale.

A seguire si annoverano i principali progetti del Centro:

1. *Progetto per la creazione e l'incardinamento dei Comitati di Educazione degli Adulti negli ambiti Provinciali e comunali della Regione Campania* – Su iniziativa dell'Assessorato all'Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Campania (D.D. n. 278 del 1/03/2008) (D.D. n.352 del 8/11/2007), il Centro ha promosso (e continua a promuovere) attività di formazione – con iniziative seminariali in ogni Provincia – e supporto scientifico alle Conferenze e Comitati locali di EdA sulla base delle priorità formative da esse individuate, nonché la valorizzazione e l'implementazione di reti fra i Comitati locali all'interno delle Province.
2. *Workgroup su Certificazione e validazione delle competenze* – Nell'ambito del seminario internazionale dal titolo "Certificazione e validazione delle competenze: il ruolo delle Università nei sistemi Lifelong Learning", organizzato nell'ottobre 2008 dal Centro in collaborazione con l'Assessorato regionale all'Istruzione Formazione e Lavoro, è stata proposta l'attivazione di un progetto di ricerca da realizzare in sinergia con l'OBR Campania e l'ISFOL, per avviare un processo propositivo di ampio respiro sul tema del lifelong learning e il ruolo delle università.
3. *Iniziative corsuali di formazione su diverse tematiche* – Comprendono iniziative rivolte a lavoratori e dirigenti aziendali, organizzate in collaborazione con l'Unione Industriali, ed altre indirizzate ad amministratori e funzionari delle pubbliche amministrazioni e al personale impegnato negli interventi di cooperazione allo sviluppo promossi dall'UE ed alle organizzazioni internazionali, nonché ai giovani che aspirano a lavorare nel campo dello sviluppo e della cooperazione internazionale (corso di formazione su "Sviluppo Umano e Cooperazione Internazionale"). Tra i destinatari delle attività di formazione continua, ed in particolare dei corsi di perfezionamento e delle attività di laboratorio, vi sono anche gli insegnanti (Progetto C.I.R.E.D.). Significativa è anche la forte interazione tra il Centro e il mondo delle istituzioni scolastiche, finalizzata a creare un servizio permanente e articolato di offerta formativa interculturale. In questa ottica si colloca il Progetto Ge.St.I., diretto a fornire strumenti didattici utili per superare la maggiore difficoltà degli insegnanti legati alla comunicazione.
4. *Progetto "formazione di guide turistiche"* – Da segnalare l'impegno del Centro profuso nell'attivazione, grazie alle numerose competenze dell'Università cui esso afferisce e alla convenzione con la Regione Campania, di corsi finalizzati alla formazione di figure professionali (in possesso di laurea) in grado di operare nel turismo culturale, settore che, come è noto, ha un ruolo di rilievo nell'economia della Regione.

In funzione dell'analisi del ruolo dell'università nel sistema di *lifelong learning* e, più in generale nella filiera istruzione/formazione, appare utile ricordare (e seguire nel suo sviluppo) il nuovo impianto normativo del sistema di istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS) di cui all'art. 69 della L. n. 144 del 17 maggio 2008. Il sistema è stato riformato alla luce delle Linee guida fissate con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 25 gennaio 2008<sup>134</sup> ed è stata prevista la costituzione di Istituti Tecnici Superiori e lo sviluppo di "Poli tecnico-professionali", anche grazie all'istituzione, nello stato di previsione del Ministero della Pubblica Istruzione, del "Fondo per l'istruzione e la formazione tecnica superiore", per il finanziamento stabile del sistema<sup>135</sup>.

La riorganizzazione di tale sistema si realizza progressivamente, a partire dal triennio 2007/2009, in relazione ad una serie di obiettivi, tra cui si ricorda il seguente: "rendere più stabile ed articolata l'offerta dei percorsi finalizzati a far conseguire una specializzazione tecnica superiore a giovani ed adulti, in modo da corrispondere organicamente alla richiesta di tecnici superiori, di diverso

*livello, con più specifiche conoscenze culturali coniugate con una formazione tecnica e professionale approfondita e mirata, proveniente dal mondo del lavoro pubblico e privato, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese, e ai settori interessati da innovazioni tecnologiche e dall'internazionalizzazione dei mercati*". Tra le caratteristiche dei percorsi formativi è previsto che essi siano progettati ed organizzati in relazione all'esigenza di consentire percorsi formativi personalizzati per giovani ed adulti in età lavorativa e, più in generale, all'esigenza di favorire la partecipazione anche degli adulti occupati, dove a nostro avviso il ruolo delle università appare centrale.

Nel documento di indirizzo, che fa salva la competenza esclusiva regionale in materia di programmazione dell'offerta formativa, si fa riferimento alla redazione di piani territoriali adottati, per ogni triennio dalle stesse Regioni (sostenuti da risorse nazionali e regionali), con riferimento agli indirizzi della programmazione nazionale in materia di sviluppo economico e rilancio di competitività. Si segnala che, ad oggi, solo in Liguria, in Emilia Romagna e nelle Marche sono stati adottati i Piani Triennali 2007-2009 – percorsi IFTS 2008 in linea con il DPCM del gennaio 2008.

Un ulteriore strumento a sostegno della costruzione di un sistema integrato di *lifelong learning* potrebbe nascere dall'evoluzione della formazione a domanda individuale, a favore

dei cittadini (lavoratori e non) con un livello di istruzione medio-alto (laureati e diplomati), riconducibile al "Catalogo Interregionale di Alta Formazione". Il Catalogo è stato avviato, di fatto, nel corso del 2008, grazie al "protocollo d'intesa" stipulato il 15 novembre 2006, tra il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e la Regione Veneto, capofila del progetto, insieme alle Province Autonome di Trento e Bolzano, le Regioni Abruzzo, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Lombardia, Piemonte, Sardegna, Toscana, Umbria, Valle d'Aosta e in una fase successiva Sicilia. Il protocollo contemplava un finanziamento ministeriale di 1,8 milioni di euro per la creazione del catalogo e dei relativi servizi, nonché per la costruzione di un sito web ([www.altaformazioneinrete.it](http://www.altaformazioneinrete.it)). Le Regioni (in particolare Veneto, Emilia Romagna, Lazio, Sardegna, Umbria), a seguito di tale accordo, hanno cominciato ad emanare avvisi per il finanziamento dei voucher.

Il "Catalogo Interregionale di Alta Formazione" si caratterizza per alcuni elementi di forza, rappresentati principalmente dall'attivazione di percorsi professionalizzanti ad elevata specializzazione, finanziati con il sistema dei voucher individuali, con un'assunzione di responsabilità dei partecipanti al cofinanziamento del percorso formativo (nell'ordine del 20%). E' prevista, inoltre, la possibilità di accedere, attraverso la mobilità territoriale, ad iniziative provenienti da un ampio sistema di

134 Il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 25 gennaio 2008, emanato a seguito dell'intesa in Conferenza Unificata Stato-Regioni, Città ed Autonomie Locali e del parere del Consiglio di Stato, in attuazione dell'art. 1 commi 631 e 875 della Legge finanziaria 2007 e dell'art. 13, comma 2 della l. n. 40/2007, è pubblicato su G.U. – Serie Generale n. 86, dell'11 aprile 2008.

135 Il "Fondo per l'istruzione e la formazione tecnica superiore" è stato istituito ad opera della legge finanziaria 2007, l. 27 dicembre 2006, n. 296, art. 1, co. 875.

offerta qualificata (nelle Regioni che hanno stipulato l'accordo), basato su interventi di riqualificazione, specializzazione, professionalizzazione, nonché master universitari e non (attivabili grazie a finanziamenti della nuova programmazione FSE 2007-2013 sull'Asse Adattabilità), volti a privilegiare l'accesso anche a target più "deboli", o a "rischio", quali le donne, gli over 45, i lavoratori/trici a progetto, o con lavoro occasionale.

In questo modo i lavoratori adulti occupati in possesso di titoli di istruzione superiore possono acquisire, mantenere e specializzare il proprio bagaglio conoscitivo e di competenze, agevolati da una mobilità territoriale garantita da un'azione coordinata tra le amministrazioni e dalla possibilità offerta, in termini di disponibilità economica, dall'integrazione di diverse risorse (FSE, 236/93, 53/00).

In un sistema integrato di *lifelong learning* è evidente che, accanto ad un rilancio complessivo dell'investimento in attività di formazione continua, da parte di quanti già oggi sono impegnati in programmi di formazione rivolti agli occupati (scuole superiori e loro emanazioni operative, CTP e centri EDA, società di consulenza e di formazione, imprese formatrici, etc.), sia necessario far emergere anche "nuovi" soggetti come le università (con loro strutture dedicate). Queste ultime possono contribuire enormemente allo sviluppo dell'economia della conoscenza, grazie alla loro possibilità di combinare più

elementi, riconducibili alla produzione di nuove conoscenze, alla capacità di trasferimento dei percorsi conoscitivi di apprendimento nei processi produttivi e/o di servizio, per un loro effettivo utilizzo operativo.

L'Università viene sollecitata, dunque, ad affrontare la discontinuità del cambiamento, che oggi investe i vari contesti nazionali, a fronte del protrarsi della crisi economica e sociale proveniente dagli sconvolgimenti degli scenari internazionali. Grazie al ruolo importante assegnatole fin dalla sua nascita, come luogo privilegiato di produzione e diffusione di conoscenze e saperi, l'università può offrire il proprio know-how (conoscitivo e tecnologico) per formare generazioni di tecnici e dirigenti (per il presente e per il futuro), attraverso metodi e strumenti consolidati, utili a rispondere ai necessari e auspicati adeguamenti degli assetti produttivi, sostenendo il necessario dibattito culturale e scientifico nei sistemi territoriali, attraverso forme di cooperazione e coprogettazione con tutti gli attori dello sviluppo, impegnati a sostenere programmi e progetti di investimenti conoscitivi.

Le informazioni attualmente in nostro possesso, però, sono ancora insufficienti per analizzare le dinamiche che si strutturano all'interno del sistema di offerta formativa, tra i diversi soggetti e organismi (pubblici e privati), che devono rispondere ai numerosi e crescenti fabbisogni di aggiornamento professionale della gran parte dei lavoratori. Ap-

pare quanto mai necessario, dunque, lavorare per dare una maggiore e migliore visibilità alle esperienze promosse negli atenei italiani, realizzando con impegno e progettualità interventi di formazione continua, anche in base all'impulso ministeriale sulla costituzione dei CAP.

### *8.5.2 L'avvio del "Laboratorio interuniversitario dei Centri per l'Apprendimento Permanente" per l'analisi dell'offerta di formazione continua degli Atenei del Mezzogiorno*

Nella precedente programmazione del FSE l'Isfol ha avviato una prima fase di studio del sistema di offerta formativa in Italia, durante la quale sono emerse, all'interno delle università, esperienze utili<sup>136</sup> ma ancora limitate e assai poco diffuse per poter parlare di un effettivo servizio di formazione continua degli adulti occupati, nonché troppo disomogenee nelle loro forme organizzative e gestionali.

Appare necessario proseguire l'approfondimento su ulteriori casi di studio di atenei, in particolare tra quelli presenti nel Mezzogiorno, che hanno

<sup>136</sup> Nelle attività condotte dall'area sono stati analizzati i casi dei seguenti atenei: Università degli Studi di Roma La Sapienza; Università degli Studi di Palermo, Politecnico di Milano – MIP, Politecnico di Torino, COREP, LUMSA, LUISS, Scuola Superiore S. Anna- SIAF, Unicafor – Centro per la formazione continua dell'Università degli Studi di Cagliari, Consorzio Symposium, PerForm – Centro di Formazione Permanente dell'Università degli Studi di Genova, Università Cattolica di Milano, Università di Venezia Ca' Foscari, Università Campus Biomedico di Roma; cfr. Rapporto sulla formazione continua in Italia, 2006, [www.eformazionecontinua.it](http://www.eformazionecontinua.it)

individuato nella formazione continua un'opportunità strategica per rispondere alle numerose esigenze di fabbisogni formativi provenienti dalle imprese e dai lavoratori occupati, presenti nel proprio territorio di riferimento.

A tal fine risulta centrale l'osservazione delle dinamiche degli atenei in merito alle politiche e agli interventi di *lifelong learning*, ponendo particolare attenzione su alcune dimensioni conoscitive, quali:

- a. il rapporto con i Fondi Paritetici Interprofessionali;
- b. l'analisi delle strategie per la messa a punto di interventi rivolti ai laureati;
- c. le iniziative rivolte agli adulti occupati in possesso di diploma di scuola secondaria superiore;
- d. le attività formative rivolte a coloro che hanno abbandonato il percorso di studi (attività non necessariamente legate al conseguimento esclusivo di titoli formali), in riferimento alla certificazione dei crediti e delle conoscenze/competenze acquisite;
- e. lo sviluppo di iniziative di formazione rivolte ad imprenditori;
- f. l'analisi delle problematiche (di gestione amministrativa) delle attività extracurricolari e delle risorse disponibili.

L'approfondimento dei diversi casi di studio sui CAP individuati nell'attività di ricerca del Laboratorio interuniversitario si svilupperà attraverso visite ed incontri presso le università con i referenti delle attività formative, supportati da metodologie e strumenti

di ricerca qualitativa. I risultati di tale attività saranno divulgati attraverso momenti seminariali e workshop, con il coinvolgimento dei principali attori istituzionali (referenti dei diversi atenei, della CRUI, del MIUR, del Ministero del Lavoro, dell'Isfol e del Codau), con l'obiettivo di agevolare la diffusione e lo scambio di pratiche sui modelli organizzativi e gestionali messi in campo dai diversi CAP.

Le attività del Laboratorio interuniversitario rappresentano, dunque, l'occasione per far emergere validi elementi conoscitivi sul ruolo delle università nel sistema del *lifelong learning*, utili ad indirizzare specifiche policies e possibili linee guida operative ad uso degli operatori della formazione continua per accrescere gli investimenti formativi di imprese e lavoratori presenti nei sistemi locali del Mezzogiorno.

### 8.6 LE INIZIATIVE A SOSTEGNO DELLA COMUNICAZIONE PUBBLICA IN MATERIA DI FORMAZIONE CONTINUA: LO SVILUPPO DEL SITO [WWW.EFORMAZIONECONTINUA.IT](http://WWW.EFORMAZIONECONTINUA.IT)

L'elevato numero di accessi registrato dal sito dedicato alla formazione continua, [www.eformazionecontinua.it](http://www.eformazionecontinua.it), conferma il successo dello strumento web per rispondere all'esigenza di informazione dell'utente. Concepito allo scopo di veicolare le informazioni sul tema della formazione continua ed allo stesso tempo per mettere a disposizione dell'utente una sorta di "archivio

virtuale", esso ha registrato nel corso dell'anno 2008 un elevato numero di visite non solo provenienti dal nostro Paese ma anche da Paesi UE ed extra UE, quali Olanda, Francia, Belgio, Germania, Irlanda ed ancora Brasile, Argentina, Canada e Cile.

La struttura del portale in macro aree ha inoltre permesso di analizzare, sempre a livello statistico, le tematiche più attuali, quelle per cui vengono richieste da parte dell'utente maggiori informazioni e una maggiore ricchezza di documenti disponibili.

In questo senso, il portale dedicato ai Fondi Interprofessionali per la formazione continua, si registra ancora una volta come quello con il maggior numero di accessi. Particolarmente vincente, in questo ambito, si è rivelata la sezione mediante la quale è possibile conoscere la struttura e l'attività di ciascun Fondo ed accedere direttamente al sito ufficiale. Inoltre una sezione più dinamica consente di avere una visione generale e veloce dei bandi e delle attività in itinere di ciascun Fondo. A seguire, sempre in termini statistici di accessi, vi è il portale dedicato ai finanziamenti della formazione continua, [www.finanziamentiformazione.it](http://www.finanziamentiformazione.it) e quello relativo alle ricerche, [www.ricercheformazione.it](http://www.ricercheformazione.it).

Il primo illustra il sistema di finanziamento nazionale e comunitario per la formazione continua. Al suo interno, pertanto, si potranno ottenere informazioni sulla Legge 236/93 e sulla sua declinazione regionale sia in termini

di circolari attuative sia in termini di bandi provinciali e regionali, una particolare attenzione viene dedicata alla Legge 53/00 e quindi più in generale al tema del voucher formativo, ed ancora un'ampia sezione è dedicata al finanziamento derivato da risorse comunitarie con un focus interessante sulla nuova programmazione 2007-2013. Il portale dedicato alle ricerche, invece, permette di avere una panoramica completa ed esaustiva sulla domanda e l'offerta di formazione continua per imprese e lavoratori, con lo scopo di far conoscere le principali ricerche ed indagini statistiche realizzate sia nel nostro Paese che a livello internazionale. Per quanto

riguarda le indagini italiane viene data ampia visibilità a quelle dell'Isfol, dell'Istat ed alla rilevazione di Unioncamere, mentre per quanto riguarda quelle di respiro internazionale, vi sono una serie di richiami alle ricerche più significative, prodotte e diffuse da organismi internazionali. In particolare nel corso del 2008 sono stati pubblicati i primi risultati della terza rilevazione sulla formazione del personale nelle imprese con almeno 10 addetti, realizzata da Istat ed Isfol, nell'ambito della rilevazione europea CVTS 3 coordinata da Eurostat. Particolare eco è stato dato anche alle indagini Indaco, le indagini sulla conoscenza di lavoratori ed im-

prese, previste dal Programma statistico nazionale (Sistan), che raccoglie le rilevazioni statistiche di interesse nazionale.

Un altro elemento centrale all'interno del portale della formazione continua, è certamente la home page, la pagina di ingresso, che con approfondimenti tematici ed interviste consente di essere sempre aggiornati sulle tematiche afferenti al mondo della formazione e più in generale alle politiche del lavoro.