

## QUALE FORMAZIONE? ELEMENTI DISTINTIVI E CULTURALI PER “L’IMPRESA CHE APPRENDE”.

di **Alessandro Cafiero**\*

Oggi la formazione nell’impresa è fortemente influenzata da fattori strutturali (settore e dimensione), dalla composizione del mercato del lavoro interno (livello di scolarizzazione e tipologia di occupazione), da fattori ambientali e socio-economici. Inoltre, l’introduzione dell’idea di “società della conoscenza” sta sovvertendo rappresentazioni proprie del sapere distintivo del nostro sistema produttivo, composto prevalentemente da piccole e medie imprese, e che in questi anni per gran parte si è generato al di fuori del processo formale di formazione. Tali concezioni, ormai, non sono più, da sole, sufficienti ad assicurare né una crescita duratura dell’impresa ma nemmeno dell’individuo/lavoratore.

Spesso, infatti, nell’impresa realizzare iniziative formative riassume tre diverse utilità:

- servirsi di uno strumento che può diminuire il gap tra competenze possedute e necessarie per coprire lo specifico contesto lavorativo;
- conseguire il vantaggio per capitalizzare l’investimento formativo incrementando le prestazioni dei singoli, o gruppi, per migliori performance organizzative;
- l’opportunità di integrare (soprattutto per il lavoratore) l’aggiornamento del proprio portafoglio di competenze per garantirsi un’occupabilità duratura.

Trovare un comune denominatore fra questi benefici (soprattutto fra i primi due e il terzo) non è così semplice soprattutto in contesti

---

\* Presidente AIF- Delegazione Veneto - Responsabile Settore Nazionale AIF PMI

produttivi composti per la maggior parte da imprese di piccola e media dimensione.

Faccio un esempio: il fatto di sviluppare competenze trasversali aumenta la spendibilità del lavoratore sul mercato esterno del lavoro. Spesso le imprese riducono l'incentivo ad avviare azioni formative in quest'area perchè percepiscono l'aumento del rischio di perdere i migliori lavoratori e di non poter trasferire l'investimento a vantaggio delle prestazioni dell'impresa. Di contro, sviluppare competenze tecniche trova d'accordo sia le imprese (perché sono conoscenze e capacità che hanno valore solo al loro interno).

che i lavoratori (in quanto aumentano, in ogni caso, le possibilità di crescere professionalmente).

Pertanto per un'impresa il poter "fare formazione" si combina con alcuni approcci che vanno ad influenzare con forza il processo di incontro domanda/offerta. Ne indico, se non altro, quattro.

- Il primo si riferisce alla **volontà d'investimento**. Per una piccola impresa la dimensione economica della formazione è estremamente importante ed è, quindi, fondamentale comprendere atteggiamenti e ruolo che oggi assumono imprese e lavoratori rispetto agli attuali modelli proposti di finanziamento della formazione continua, misurando il valore "sostanziale" del sostegno pubblico con le attese di entrambi i soggetti che beneficiano dei contributi.
- Il secondo riporta alla **partecipazione alle attività**. Il prender parte ad un'attività formativa in aziende di piccola dimensione è un problema da non sottovalutare. L'intensità e l'ampiezza degli interventi, gli attuali modelli di erogazione della formazione e le modalità di apprendimento (anche se riferite all'utilizzo di nuove metodologie formative) devono fornire appropriati principi di applicazione collegati ad efficaci politiche formative istituzionali, cercando di approfondire aspetti e criticità delle due dimensioni fondamentali della formazione, quella organizzativa (azienda) e quella individuale (lavoratore).
- Il terzo coinvolge le cosiddette Parti Sociali nel senso che per efficaci politiche formative è sempre più indispensabile un **proficuo confronto fra Organizzazioni Imprenditoriali e Sindacati dei Lavoratori** rispetto alla reciproca capacità di incidere energicamente

all'interno dell'intero processo formativo: dalla progettazione, all'erogazione fino alla valutazione degli interventi.

- Il quarto, infine, conduce alla complessiva **ricaduta sul sistema produttivo locale** esaminando gli aspetti tangibili dell'impatto delle azioni formative nelle aree territoriali e cioè la consistenza del rapporto tra formazione effettivamente realizzata nell'impresa e il generale sviluppo dei sistemi produttivi locali; di accertare, in pratica, in relazione alla programmazione formativa e alla qualità dell'offerta, i reali vantaggi delle imprese ad appartenere a sistemi produttivi locali o a rete per cogliere buone pratiche generate da forme aggregate di formazione.

Oggi, del resto, il mondo della formazione manda anche segnali che fanno notare la presenza di una formazione con scarse capacità di incidere nei processi reali di lavoro pur avendo espresso queste finalità. L'ostacolo maggiore è mettere a repentaglio la convergenza della reciproca utilità della formazione tra impresa e lavoratore, in quanto l'imprenditore percepisce il **rischio di investire in formazione senza potersi successivamente appropriare dei vantaggi dell'investimento.**

Proprio per questo, soprattutto chi finanzia la formazione si trova sempre a gestire un trade-off, che nasce dalla difficoltà, e in taluni casi dall'impossibilità, di conseguire un simultaneo ed ottimale raggiungimento dei risultati per tutti gli attori e gli interessi in gioco. Faccio un altro esempio. Al momento uno dei principali obiettivi per lo sviluppo di politiche formative pubbliche si avvale sempre più di **modalità connesse all'efficace incontro tra domanda individuale e specificità dell'offerta.** E nel caso la domanda non coincida con la propria collocazione professionale (presente o futura)? In che modo si conviene che un "progetto personale" sia condiviso, complessivamente e in nome della "società della conoscenza", da tutto il contesto di riferimento (individuo, impresa, ente di formazione, ente finanziatori, parti sociali, territorio)?

Formulo soltanto una semplice dimostrazione. Gli attuali modelli di "voucher formativi" della formazione continua si propongono, di fatto, di

**favorire la domanda di formazione espressa direttamente dall'individuo/lavoratore.** Se i voucher hanno, di per sé, tempi burocratici piuttosto veloci, a volte, però, non esaminano opportunamente le specifiche esigenze dell'impresa a cui appartiene il richiedente. Di contro, le molteplici forme di finanziamento della domanda di formazione diretta alle imprese talvolta, a causa dei lunghi tempi di approvazione, ne accreditano l'accesso anche a strutture che ormai non dispongono più delle risorse per sviluppare le competenze predisposte in fase di progettazione. A tali ostacoli non è semplice dare risposte efficaci. Tuttavia questa preoccupazione è, oggi, di grande interesse anche perchè tutti sentono, l'esigenza di rendere più conforme, rapido e attendibile il processo di conservazione e trasmissione dei saperi aziendali, ma ciò non è facile.

Qui, però, può intervenire il vero esperto di formazione, colui che esamina i processi formativi, li integra nel contesto organizzativo e nella totalità dei processi presenti. Con un tale principio la **responsabilità viene ripartita fra impresa e formatore** e quest'ultimo ha il compito di entrare nei processi aziendali e strutturare l'azione formativa anche in funzione di questi. Troppo spesso, infatti, i formatori aziendali, esperti in processi d'aula, disattendono i loro obiettivi ritenendo di trasformare l'impresa in un'aula; ma se essi rimuovono il problema dell'aula, si forma un altro effetto innovativo nei processi di apprendimento in azienda e cioè quello di trasformare la formazione in elemento integrato alla performance lavorativa, dove formazione (motivo) e performance (esito) sono espressioni di una concreta realtà contigua.

La formazione deve ormai modificare radicalmente gran parte delle sue metodologie, il che vuol dire concepire e realizzare principi formativi assolutamente innovativi. Proprio per questo chi vuole praticare, nonché finanziare, una formazione di valore deve riflettere sul superamento di alcune consolidate "abitudini" delle nostre imprese.

Innanzitutto, che tra esse esiste **una marcata versatilità negli approcci alla formazione** con l'effetto che, comunemente, strumenti utilizzati e soluzioni adottate sono raramente omogenei. In secondo

luogo che l'aspetto centrale del "fare formazione" **è proprio la sua dimensione economica** e le stesse imprese spesso si lamentano di un deficit informativo sulle risorse pubbliche utilizzabili e sui costi correlati alla burocratizzazione delle procedure di gestione. Inoltre, in un'impresa, le opportunità di formazione spesso non sono uguali per tutti e **il personale viene impegnato in tali attività in modo discontinuo**. Infine, le imprese manifestano ancora una scarsa propensione all'adozione di pratiche manageriali nelle diverse fasi del processo formativo e tralasciano il momento dell'analisi del fabbisogno e quello della valutazione dei risultati della formazione; in pratica esse confondono il processo formativo con l'erogazione (o la partecipazione di un proprio lavoratore) di un corso di formazione. Ne consegue che, in generale, la formazione **è percepita più come un bene di consumo, che come un bene di investimento**.

Il concetto di "società della conoscenza" ha, quindi, amplificato qualitativamente (ed eticamente) le esigenze con le quali si è chiamati ad acquisire sempre più nuove competenze, ma le attuali abitudini delle imprese nel "fare formazione" rischiano di distogliere questa nuova rappresentazione dei saperi nel passaggio verso appropriate prospettive formative.