

Tabella 3.42 - Partecipazione di imprese per Regione nei progetti conclusi costituenti i piani per Tipologia di piani (anno 2012; val. %).

	Aziendale	Individuale	Settoriale	Territoriale	Totale
Abruzzo	85,2	1,9	6,2	6,6	100,0
Basilicata	80,5	3,0	6,9	9,6	100,0
Calabria	62,1	1,5	6,5	29,9	100,0
Campania	71,0	2,3	13,0	13,6	100,0
Emilia Romagna	68,2	3,8	10,3	17,7	100,0
Friuli Venezia Giulia	77,8	3,7	7,2	11,3	100,0
Lazio	65,7	6,6	15,0	12,7	100,0
Liguria	65,6	2,4	15,2	16,8	100,0
Lombardia	73,4	4,5	10,2	11,9	100,0
Marche	71,2	2,2	12,7	13,9	100,0
Molise	89,7	0,4	7,6	2,3	100,0
Piemonte	74,9	3,5	9,7	12,0	100,0
Puglia	73,5	3,3	11,3	11,9	100,0
Sardegna	63,8	2,5	10,9	22,9	100,0
Sicilia	63,3	1,9	12,2	22,6	100,0
Toscana	61,3	2,8	9,2	26,6	100,0
Trentino Alto Adige	80,2	2,4	3,3	14,0	100,0
Umbria	71,9	3,3	12,6	12,1	100,0
Val d'Aosta	93,7	0,7	2,2	3,4	100,0
Veneto	70,5	2,7	10,2	16,7	100,0
Totale	70,8	3,5	10,5	15,2	100,0

Fonte: elaborazione Isfol su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI.

Tabella 3.43 - Partecipazione di imprese per Regione nei progetti **conclusi** costituenti i piani per finalità dei piani (anno 2012; val. %)

	Competitività d'impresa /Innovazione	Competitività settoriale	Delocalizzazione /Internazionalizz azione	Formazione ex- lege (obbligatoria)	Formazione in ingresso	Mantenimento occupazione	Mantenimento/a aggiornamento delle competenze	Mobilità esterna, outplacement, ricollocazione	Sviluppo locale	Totale
Abruzzo	20,1	8,7	2,6	13,9	1,6	9,3	32,4	4,5	7,0	100
Basilicata	22,6	17,3	0,1	8,9	2,4	5,1	28,6	0,6	14,3	100
Calabria	15,6	5,1	2,1	17,9	1,2	18,4	37,9	0,0	1,8	100
Campania	22,8	5,1	1,4	13,7	1,5	12,2	33,1	7,6	2,6	100
Emilia Romagna	24,3	12,4	3,2	2,1	0,4	8,2	34,6	4,0	10,9	100
Friuli Venezia Giulia	21,6	5,5	1,5	9,0	0,9	4,3	51,9	2,9	2,4	100
Lazio	25,5	8,5	6,6	6,4	2,9	9,8	33,4	3,2	3,6	100
Liguria	27,1	7,3	1,5	8,1	0,7	11,7	40,6	1,6	1,4	100
Lombardia	21,0	8,3	4,4	8,3	2,4	8,3	38,3	3,6	5,4	100
Marche	21,3	11,9	2,0	3,7	0,7	7,3	35,3	4,5	13,2	100
Molise	28,4	15,7	2,2	13,4	2,2	8,2	27,6	0,0	2,2	100
Piemonte	20,7	10,3	1,8	10,7	0,7	5,9	39,8	2,7	7,4	100
Puglia	19,1	13,4	0,2	11,0	1,9	9,1	32,0	3,7	9,7	100
Sardegna	20,9	10,6	0,2	11,1	0,3	8,8	31,2	6,9	10,2	100
Sicilia	22,0	8,9	0,7	25,1	1,6	2,9	33,7	0,5	4,6	100
Toscana	21,8	13,7	0,4	13,5	0,4	5,1	26,8	4,4	13,8	100
Trentino Alto Adige	22,4	7,6	3,0	9,6	1,8	13,9	30,7	5,4	5,7	100
Umbria	27,8	9,7	0,1	13,4	0,0	6,7	33,6	0,6	8,2	100
Val d'Aosta	8,9	2,2	2,2	15,6	2,2	17,8	48,9	0,0	2,2	100
Veneto	29,9	7,8	1,9	6,3	0,8	9,7	32,7	4,7	6,3	100
Totale	23,0	9,9	2,6	9,2	1,3	8,1	34,6	3,8	7,7	100

Fonte: elaborazione Isfol su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI.

Tabella 3.44 Partecipazione di imprese per Regione nei progetti costituenti i piani conclusi per materie contenute nei progetti (anno 2012; val. %)

	Conoscenza del contesto lavorativo	Contabilità, finanza	Gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione	Informatica	Lavoro d'ufficio e di segreteria	Lingue straniere, italiano per stranieri	Salute e sicurezza sul lavoro	Salvaguardia ambientale	Sviluppo delle abilità personali	Tec. e tecno di produzione dell'agricoltura, della zootecnica e della pesca	Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni	Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici	Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	Vendita, marketing	Totale
Abruzzo	5,8	5,2	15,7	8,1	1,1	6,6	23,4	6,8	12,6	3,2	4,3	1,9	1,7	3,5	100
Basilicata	5,0	2,5	22,3	2,9	1,1	0,7	34,7	1,9	4,4	0,1	19,8	0,3	2,9	1,4	100
Calabria	3,9	2,5	14,8	5,8	0,0	2,8	34,7	2,4	13,1	0,5	5,6	3,7	1,0	9,2	100
Campania	10,0	6,5	11,7	6,8	5,4	8,5	17,0	0,2	13,3	1,0	4,7	5,5	1,8	7,6	100
Emilia Romagna	5,5	6,4	15,5	8,1	3,3	6,9	17,1	1,7	9,7	2,5	7,9	3,5	2,3	9,6	100
Friuli Venezia Giulia	5,9	5,7	15,6	9,9	1,3	9,1	22,9	1,4	13,2	1,1	6,5	2,3	0,1	4,9	100
Lazio	8,2	7,7	14,8	8,0	1,6	12,3	10,5	1,5	17,5	2,1	4,3	1,4	2,4	7,5	100
Liguria	5,4	2,6	17,9	11,2	0,7	12,1	18,4	1,6	12,5	1,2	6,4	2,3	5,0	2,6	100
Lombardia	5,7	7,4	15,2	8,1	1,5	10,7	17,5	1,9	14,1	2,2	5,8	2,1	0,7	7,3	100
Marche	6,4	6,2	15,4	9,2	4,3	7,1	16,9	3,7	9,5	2,1	7,1	4,5	2,5	5,1	100
Molise	1,5	2,2	26,9	2,2	0,0	1,5	38,8	3,7	10,4	3,0	4,5	0,0	0,0	5,2	100
Piemonte	6,4	5,2	17,2	9,4	1,6	6,9	19,4	2,0	12,8	2,3	5,0	1,8	4,2	5,9	100
Puglia	7,8	4,0	14,2	6,4	2,0	3,8	27,6	2,5	13,9	1,1	7,3	0,7	3,0	5,6	100
Sardegna	8,0	4,8	14,8	7,8	7,3	6,1	18,9	0,2	6,5	1,7	5,9	6,0	2,0	9,9	100
Sicilia	7,1	4,7	11,1	4,5	1,5	2,4	30,8	5,5	9,1	1,3	5,1	6,6	5,8	4,5	100
Toscana	11,0	4,1	7,8	5,3	0,6	12,0	15,5	6,6	12,8	0,4	1,7	10,3	0,5	11,2	100
Trentino Alto Adige	5,3	7,2	13,8	11,7	0,2	10,1	15,0	1,3	14,8	0,7	3,8	6,9	0,0	9,2	100
Umbria	6,5	5,2	18,6	10,8	0,3	10,5	24,7	2,5	4,4	0,4	7,6	0,6	3,1	4,8	100
Val d'Aosta	1,4	5,6	16,9	7,0	0,0	0,0	46,5	2,8	11,3	2,8	5,6	0,0	0,0	0,0	100
Veneto	5,3	8,4	16,5	8,1	3,6	10,0	14,0	1,4	13,1	1,5	5,2	3,4	0,5	9,1	100
Totale	7,0	6,2	14,2	7,7	2,2	9,2	17,5	2,7	12,6	1,6	5,2	4,1	1,6	8,1	100

Fonte: elaborazione Isfol su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI.

Tabella 3.45 - Partecipazione di lavoratori per Regione nei progetti costituenti i piani **conclusi** (anno 2012; val. ass.)*

	Numero partecipazioni di lavoratori
Abruzzo	9.575
Basilicata	1.832
Calabria	2.183
Campania	21.936
Emilia Romagna	55.387
Friuli Venezia Giulia	8.191
Lazio	24.025
Liguria	6.844
Lombardia	179.437
Marche	11.557
Molise	286
Piemonte	38.903
Puglia	11.317
Sardegna	6.310
Sicilia	15.651
Toscana	28.189
Trentino Alto Adige	3.881
Umbria	4.641
Val d'Aosta	289
Veneto	42.126
Totale	472.560

Nota: *Dato stimato

Fonte: elaborazione Isfol su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI.

Capitolo 4

Verso politiche attive integrate a supporto della formazione degli adulti

4.1 Gli sviluppi dei processi di integrazione tra le risorse a supporto della formazione continua

La necessità di integrare risorse destinate alla formazione continua di lavoratori e imprese si fa sempre più necessario in un momento di perdurante crisi economica come quella che il nostro paese sta attraversando da diversi anni.

Sono noti, infatti, gli sforzi del Ministero del lavoro per fronteggiare le continue richieste di risorse per la cassa integrazione, straordinaria e in deroga. La legge 236/93 e la Legge 53/00 da strumento di finanziamento della formazione continua sono diventate, temporaneamente, uno strumento di finanziamento delle politiche passive⁸⁹.

La tabella che segue (tavola 4.1) riepiloga quale sia stata l'evoluzione degli strumenti a disposizione del sostegno della formazione continua dal 2007 ad oggi. In essa vengono considerati non solo i target, che come si osserva subiscono un evidente allargamento nelle potenzialità di azione, ma anche le risorse, che in buona parte, provengono prevalentemente dal gettito dello 0,30% del monte stipendi lordi dei dipendenti dei settori economici privati, originariamente gli unici destinatari della formazione.

⁸⁹ Cfr. par.3.3 e 3.4

Tavola 4.1 - Schema sulle fonti e target per la formazione continua dei lavoratori

Fonti finanziarie	Dispositivi normativi originari	Soggetti gestori delle risorse	Valore finanziario annuo destinato al sostegno della FC	Tipologia di lavoratori destinatari di supporti alla formazione previsti alla normativa del 2007	Tipologia di lavoratori destinatari di supporti alla formazione previsti dalla normativa
Quota dello 0,30%* del reddito lordo dei lavoratori privati	Legge 236/93	Regioni e PP.AA.	100 milioni*	<ul style="list-style-type: none"> - Lavoratori coinvolti in processi di mobilità, collocati in cassa integrazione straordinaria; - lavoratori con contratti atipici (DL n.276/03); - lavoratori dipendenti del settore privato (esclusi lavoratori dei servizi pubblici locali e del settore agricolo)** 	<ul style="list-style-type: none"> - Lavoratori percettori di ammortizzatori sociali (anche in deroga) destinatari anche di sola indennità (politica passiva); - lavoratori comunque colpiti dalla crisi (anche disoccupati); - lavoratori con contratti atipici (DL n. 276/03); - lavoratori dipendenti del settore privato (incluso il settore agricolo)*.
Fondo per l'occupazione di cui all'articolo 1, comma 7, del DL 20 maggio 1993, n. 148, convertito con modificazioni dalla Legge 19 luglio 1993, n. 236	Legge 53/00	Regioni e PP.AA.	14,6 milioni***	Lavoratori occupati (in realtà le Regioni destinano le risorse ai soli dipendenti privati)	Lavoratori occupati, anche con interventi in funzione anti-crisi. (in realtà le Regioni destinano le risorse ai soli dipendenti privati)
Diverse fonti, tra le quali quota dello 0,30%* del reddito lordo dei lavoratori privati	FSE	Regioni e PP.AA. (e Province a cui è stata conferita la delega sulla formazione continua)	400 milioni**** (stima annua su Asse Adattabilità)	Tutti i lavoratori (dipendenti e indipendenti)	Tutti i lavoratori pubblici e privati, inclusi indipendenti (dal 2009 la gran parte delle risorse sono destinate a iniziative di formazione per i lavoratori con trattamenti di sostegno in deroga - Cassa integrati e in mobilità)
Quota dello 0,30%* del reddito lordo dei lavoratori privati	Legge 388/00	Fondi interprofessionali	550 milioni (stima delle risorse destinate alla sola formazione)	Lavoratori dipendenti del settore privato	<ul style="list-style-type: none"> - Lavoratori dipendenti del settore privato; - soci di cooperativa; - collaboratori a contratto; - apprendisti; - lavoratori dello spettacolo; - lavoratori beneficiari di misure a contrasto della crisi.

Per la 236/93: * si fa riferimento al D.D. 829/12 che stanziava risorse relative all'annualità 2012, mentre per il 2013 il Ministero del Lavoro non ha previsto il finanziamento della L.236/93 (vedi par.3.3);** si fa riferimento al D.D. 40/07. Per la 53/00:*** si fa riferimento al D.L. 108/Segr.D.G./13. Per il FSE **** Si riferiscono al cofinanziamento statale dei programmi operativi FSE a carico del Fondo di rotazione, in cui confluisce anche i 2/3 circa dello 0,30% non destinato ai Fondi interprofessionali (stimato in circa 150 milioni di euro per il 2011). La legge 183/87 ha istituito il Fondo di Rotazione presso il Ministero del Tesoro.

Alle risorse in precedenza stimate dello 0,30%, a partire dal 2013 andranno aggiunte quelle derivate dall'ulteriore ampliamento della platea dei lavoratori versanti così come previsto dalla Legge 92/2012: in primo luogo gli apprendisti.

Come già osservato nel Rapporto sulla formazione continua 2012, alcune considerazioni rimangono costanti. Nei fatti:

- all'ampliamento della platea dei beneficiari non è seguito un altrettanto allargamento di risorse rese disponibili per alcune categorie di lavoratori che non prevedono alcun versamento specifico per la formazione, quali in particolare i collaboratori;
- il richiamo legislativo di intervento integrato su situazioni di emergenza (ad esempio cassa integrati in deroga), pur agendo in funzione di doveroso argine alla crisi, sottrae inevitabilmente risorse, a parità delle stesse, alla formazione per l'anticipazione e il rilancio del sistema produttivo. Ne sono una prova i minori stanziamenti che, in particolare le Regioni hanno concentrato su iniziative a domanda individuale, ma soprattutto il sostanzioso spostamento di risorse che si è osservato dalla legge 236/93 a copertura delle indennità dello stato di cassa integrazione e mobilità in deroga. Solo i Fondi interprofessionali hanno in parte bilanciato tale tendenza;
- alcune categorie di lavoratori del sistema economico privato, quali imprenditori e lavoratori autonomi, (in particolare le professioni non regolamentate), nonché coadiuvanti familiari, continuano a rimanere con minori sostegni.

Una ulteriore considerazione riguarda il Fondo Sociale Europeo che nel 2013, di fatto, è rimasta la sola fonte di finanziamento che potrà essere utilizzata dalle Regioni per favorire i processi di integrazione con i Fondi interprofessionali.

Tutto ciò in qualche modo stride se si considera, come in particolare accade nelle policy di molti paesi comunitari, la formazione come una delle principali opportunità per accrescere l'adattabilità e la competitività delle imprese e dei lavoratori e a un tempo come uno strumento anticiclico rispetto al periodo economico attuale. In particolare una formazione pensata in modo integrato e progettata globalmente, che non sia destinata solo ai dipendenti, ma che coinvolga in prima persona i titolari di impresa diviene strategica se si guarda alle caratteristiche del sistema produttivo italiano caratterizzato da piccole e micro imprese.

Alcuni Fondi interprofessionali (Fondoprofessioni, Fondo Formazione PMI, Fondartigianato, Fon.Ter) hanno previsto, infatti, la possibilità di far partecipare ai piani formativi finanziati dal Fondo i titolari di impresa ed altre figure professionali escluse dal contributo dello 0,30% come i lavoratori autonomi inclusi i titolari o i coadiuvanti familiari. Le strade scelte sono di due tipologie:

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

In questo senso, inoltre, vanno visti gli accordi che si sono sviluppati a livello regionale, negli ultimi anni, tra amministrazioni locali e singoli Fondi interprofessionali. Tra gli obiettivi previsti ci sono, da una parte, la creazione di interventi unitari che individuino tra le diverse fonti di finanziamento le necessarie complementarietà per consentire l'accesso alle opportunità formative di tutti i lavoratori e degli imprenditori, dall'altra la promozione di un'offerta formativa in cui i contenuti possano condurre alla certificazione delle competenze apprese.

Come noto a partire dall'Accordo Tripartito tra Ministero del Lavoro, regioni e Parti sociali dell'aprile del 2007, il processo di integrazione nei territori si è contraddistinto in diverse fasi, ciascuna caratterizzata da peculiarità:

- a. *Stipula di accordi quadro tra regioni e Parti sociali* – Questa fase, originata dall'Accordo Tripartito, ha visto la stipula di accordi che hanno declinato sul piano territoriale i punti definiti a livello nazionale. Ad oggi, sono stati stipulati accordi in 9 regioni: Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Lazio, Liguria, Marche, Umbria, Campania e Puglia. Accordi che hanno caratteristiche simili e hanno istituito, generalmente, Osservatori ad hoc o Tavoli comuni per la condivisione di informazioni utili alla programmazione delle attività inerenti la formazione continua.
- b. *Accordi operativi tra regioni, e in alcuni casi province con delega alla formazione continua, e singoli Fondi (fase 2008–2013)* – Tali accordi (se ne riportano alcuni in *Tavola 4.2*) sono stati avviati anche con l'esigenza di concentrare risorse di diversa provenienza per favorire interventi integrati di politiche attive e passive a contrasto della crisi, generalmente rivolti a lavoratori in Cassa integrazione guadagni non solo in deroga, in mobilità o con contratti a termine delle imprese aderenti. Gli accordi di natura bilaterale sono stati stipulati anche in ambiti territoriali in cui in precedenza non era stato siglato alcun accordo generale, come definito al punto precedente.

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

Tavola 4.2 – Accordi bilaterali tra Regioni e Fondi interprofessionali stipulati tra il 2009 e il 2012

Regione	Fondo interprofessionale
Emilia Romagna	For.Te (15/12/2010)
	Fon.Ter (27/02/2012)
	Fondoprofessioni (13/09/2012)
	Fondir (15/11/2012)
Liguria	Fondartigianato (8/07/2013)
	Formazienda (9/02/2012)
	Fondirigenti (23/04/2012)
Marche	Fondir (9/07/2012)
	Fondoprofessioni (27/07/2012)
Toscana ⁹⁰	Fon.Ter (7/09/2012)
	Fondimpresa (23/11/2009)
	Fon.Coop (23/11/2009)
	Fondartigianato (23/11/2009)

⁹⁰ Tali accordi derivano dall'attuazione del Protocollo del 30 giugno 2009 in merito all'intervento dei Fondi interprofessionali sulla formazione dei lavoratori sospesi per CIG in deroga.

Di seguito si riporta una breve sintesi di due attività di integrazione in corso nel 2013 e 2014, che, seppure in via sperimentale, riguardano due territori importanti dal punto di vista del tessuto economico, Lombardia ed Emilia Romagna.

L'esperienza di integrazione nella Regione Lombardia

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

- nel marzo 2010 con Confapi Lombarda, Cgil, Cisl e Uil, prevedendo un impegno del Fondo Formazione PMI per finanziare la formazione dei dipendenti e della Regione per imprenditori e apprendisti;
- nel luglio 2010 con Formazienda. Il Protocollo ha previsto il finanziamento della formazione dei dipendenti, compresi quelli in CIG in deroga, da parte del Fondo e per gli imprenditori e i lavoratori autonomi da parte della Regione. Il valore complessivo è stato pari 2 milioni di euro ripartiti per il 50% a carico del Fondo e 50% della Regione. Nell'accordo sono stati definiti inoltre la tipologia degli interventi formativi, i servizi propedeutici e accessori alla formazione e le misure di sostegno al reddito⁹¹.
- a dicembre 2010 è stata data attuazione al "*Protocollo operativo per la sperimentazione di attestati di competenza nell'ambito del sistema di istruzione e formazione professionale regionale rilasciati in esito a percorsi di formazione continua finanziati dall'Avviso 3/2010 di Fondimpresa*". Tale protocollo è stato siglato tra la regione e Assolombarda, Cgil, Cisl, Uil di Milano, ma è evidente il ruolo assunto dal Fondo interprofessionale. Infatti l'accordo prevedeva che gli enti di formazione accreditati che avviavano percorsi di formazione continua finanziati dall'avviso 3/2010 di Fondimpresa, dovevano conferire le informazioni di monitoraggio dei relativi progetti sul sistema informativo regionale ai fini del rilascio degli attestati regionali di competenza.
- Rispetto ai processi di integrazione a fronteggiamento della crisi, la Regione, nel giugno 2012, ha emanato un "*Avviso per la presentazione di domande di accesso ai contributi. Azioni di reimpiego in partenariato*", stanziando 5 milioni di euro. Ad esse si prevedeva di affiancare altre risorse derivanti da partenariati pubblico/privato, finalizzati a favorire la ricollocazione dei lavoratori che hanno perduto l'impiego a seguito della crisi e che sono destinatari della cosiddetta Dote ricollocazione. L'iniziativa è in via di definizione: tra i partenariati avviati va menzionato quello attivato attraverso un accordo tra Assolombarda, Cgil, Cisl e Uil che intende utilizzare risorse del Fondo Fondimpresa in modo integrato rispetto a quelle regionali.

Nel maggio 2011 la Regione ha emanato un "*Invito pubblico per una manifestazione di interesse alla realizzazione di attività formative integrate di formazione continua tra Regione Lombardia e Fondi paritetici interprofessionali*", questa esperienza si discosta parzialmente rispetto alle altre, come quella della Toscana e della provincia di Genova⁹² in quanto l'emanazione, la gestione e la rendicontazione dell'avviso pubblico per le attività di formazione dei lavoratori e delle

⁹¹ Per un maggiore dettaglio di questa esperienza vedere il XII Rapporto sulla formazione continua (<http://bw5.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=18572>)

⁹² Per il caso Toscana <http://isfoloia.isfol.it/handle/123456789/131> e per il caso della Provincia di Genova <http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFI&IDS=19343>

imprese lombarde è demandato completamente ai Fondi interprofessionali che aderiscono all'invito: la Regione, con appositi provvedimenti, ha conferito le risorse ai Fondi interessati alla sperimentazione. Oltre a ciò nel giugno 2012, ha emanato delle Linee guida recanti gli elementi minimi comuni per la presentazione e la gestione dei progetti esecutivi. Il finanziamento dei piani è ripartito al 50% tra regione e Fondo per un massimo di 1 milione di euro per piano. I beneficiari della formazione finanziata dalla regione sono i dipendenti delle imprese non aderenti ai Fondi e gli imprenditori e i loro collaboratori familiari iscritti o meno al Fondo.

All'avviso hanno risposto 9 Fondi, ma 7 hanno presentato i relativi progetti esecutivi, come si evince dalla tavola sottostante, per complessivi 9,9 milioni di euro resi disponibili per piani integrati.

Tabella 4.1 - Ripartizione risorse invito integrato Regione Lombardia e Fondi interprofessionali (val. in €)

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

Fonte: elaborazioni Isfol su dati regionali e dei FPI

I dati della sperimentazione stanno confluendo, a partire dal primo semestre 2013, nel sistema permanente di monitoraggio dei Fondi interprofessionali. Di seguito si forniscono alcune informazioni relative ai primi piani approvati (nel primo semestre 2013). Nello specifico i dati sono relativi a quattro Fondi (Fon.Coop, Fon.Ter, Formazienda e Fonditalia) che hanno inviato complessivamente 63 piani approvati⁹³.

Tabella 4.2 - Caratteristiche complessive dei piani approvati (val. ass.)

Numero piani	62
Numero progetti	500
Totale imprese coinvolte	538
Totale lavoratori	9.443

Fonte: elaborazioni Isfol su dati del sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI

⁹³ Dei 63 pervenuti, 62 sono stati elaborati dal sistema: 1 presentava alcune anomalie in via di risoluzione.

Come si può osservare i piani sono articolati e progettati in modo tale da coinvolgere una pluralità di soggetti, circa 9 imprese in media per piano e oltre 152 lavoratori.

Per quanto riguarda i settori coinvolti nei piani, questi sono rappresentativi dei comparti di riferimento dei Fondi che hanno inviato i piani: non a caso prevalgono i settori legati ai servizi ad imprese e alla persona, al commercio all'ingrosso e al dettaglio, alla manifattura e all'istruzione e sanità.

Dei piani approvati il 72% è rappresentato dai piani aziendali, mentre tra le finalità prevalgono in modo prioritario il mantenimento/aggiornamento delle competenze, la competitività d'impresa / innovazione, e la formazione ex-lege (obbligatoria). Questo tipo di scelte è in qualche modo allineata con i dati generali relativi alla formazione finanziata dai Fondi interprofessionali (si veda il paragrafo 3.5.3).

Tabella 4.3 - Dimensione finanziaria dei piani approvati (val. in €)

Totale dimensione finanziaria	5.616.415
Di cui	
- contributo Fondo (50%) e regione (50%)	4.237.640
- totale contributo privato	1.378.775

Fonte: elaborazioni Isfol su dati del sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI

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

Tabella 4.4 - Tematiche trattate nei progetti (val. %)

Tematiche	Progetti costituenti i piani
Conoscenza del contesto lavorativo	5,8
Contabilità, finanza	1,8
Gestione aziendale (risorse umane, qualità, ecc) e amministrazione	10,7
Informatica	7,5
Lavoro d'ufficio e di segreteria	0,3
Lingue straniere, italiano per stranieri	3,0
Salute e sicurezza sul lavoro	40,0
Salvaguardia ambientale	0,8
Sviluppo delle abilità personali	11,7
Tecniche e tecnologie di produzione della manifattura e delle costruzioni	1,3
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi economici	2,7
Tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali	9,8
Vendita, marketing	4,5

Fonte: elaborazioni Isfol su dati del sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI

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

Ulteriori elaborazioni e approfondimenti potranno essere presentati nel momento in cui si disporrà di tutti i piani approvati, e in seguito dei relativi conclusi, con una panoramica su tutti i Fondi che hanno partecipato alla sperimentazione.

4.1.1 *La Regione Emilia-Romagna nel processo di integrazione con i Fondi interprofessionali*

Nel precedente Rapporto⁹⁴ sono stati messi in evidenza i processi di integrazione tra le risorse a supporto della formazione continua. Per quanto concerne la Regione Emilia-Romagna si è dato conto del percorso intrapreso su tali materie fin dalla fine degli anni '90 in termini di indirizzi specifici della politica, atti normativi regionali promulgati dagli inizi del 2000⁹⁵ e mediante dispositivi sperimentati e sedimentati nelle diverse programmazioni comunitarie: cataloghi dell'offerta formativa, voucher per le domanda individuale di formazione, avvisi multi-fondo. Si è focalizzata quindi l'attenzione sulla seconda metà degli anni 2000 e in particolare sugli accordi regionali con le parti sociali e su quelli operativi con i Fondi interprofessionali, inoltre sulla recente sperimentazione iniziata a partire dal secondo semestre 2012. Quest'ultima è stata avviata con l'"Invito a presentare operazioni per la formazione degli imprenditori complementare/integrativa alla formazione finanziata dai Fondi interprofessionali"⁹⁶ avente l'esplicito intento di valorizzare le specificità delle diverse fonti di finanziamento regionali, nazionali e comunitarie e dei Fondi interprofessionali in un'ottica di complementarietà. L'avviso è attualmente aperto e rifinanziabile in base alle richieste, ma allo stato attuale sono stati stanziati 200 mila euro e presentati ed approvati solo 5 piani formativi.

In questo paragrafo si prosegue la descrizione del percorso che la Regione Emilia-Romagna ha intrapreso in favore dell'integrazione mettendo in evidenza alcuni temi salienti:

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

L'integrazione tra sistemi informativi che presentano finalità, territori di copertura, procedure e micro dati differenti costituisce un ambito di lavoro dell'integrazione, a nostro modo di vedere, non più rinviabile. Nonostante i diversi attori abbiano fatto passi avanti in questa direzione tale attività è strategica per avere informazioni precise su come impattano i diversi canali finanziari, ma soprattutto per coordinarne gli strumenti attuativi, anche in relazione al *benchmark* comunitario che, come noto, è costituito dal livello di partecipazione, nelle 4 settimane precedenti l'intervista, alle attività di istruzione e formazione da parte della popolazione adulta (25-64 anni)⁹⁷. Le fonti informative di cui la Regione può usufruire sono molteplici, seppure spesso frammentate per segmenti di osservazione e in alcuni casi sovrapposte. I sistemi informativi della Regione Emilia-Romagna e dei Fondi interprofessionali consegnano rispettivamente il numero complessivo delle persone ipotizzate, coinvolte e che hanno formalmente concluso le attività formative nell'anno solare e nel caso dei Fondi il numero dei lavoratori preventivati e che hanno concluso le attività per

⁹⁴ Cfr. Paragrafo 3.1.1 *L'impegno della Regione Emilia Romagna nel processo di integrazione*, in "XIII Rapporto sulla Formazione Continua Annualità 2011 – 2012", Roma, 2013, pp. 62-65.

⁹⁵ È significativa la cornice complessiva che la Legge regionale n. 12 del 2003 ha costruito su tali materie recependo le indicazioni comunitarie in materia di apprendimento permanente e anticipando alcune riforme nazionali.

⁹⁶ Allegato 3 della Delibera di Giunta Regionale n. 413 del 10 aprile 2012.

⁹⁷ Si veda al proposito il paragrafo 1.1 del presente rapporto.

semestre a livello nazionale. Unioncamere, attraverso il progetto Excelsior, riporta il dato su un campione di unità locali del settore privato rappresentativo per le diverse province italiane (quindi non singole imprese). L'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (Indire) per conto del Miur raccoglie le informazioni su coloro che hanno seguito o recuperato titoli di studio legati al primo o al secondo ciclo del sistema di istruzione italiano: sia perché per una serie di concause non sono stati portati a compimento in gioventù, sia perché talvolta agli immigrati non vengono riconosciuti i titoli di studio dei paesi di origine, e/o perché gli stessi necessitano di percorsi di alfabetizzazione linguistica funzionale alla permanenza in Italia. Su questi ambiti allo stato attuale non è sempre consentita la tracciabilità delle persone e delle aziende (codice fiscale e partita iva) tra le diverse misure formative e tra le rispettive banche dati. Per cui le aziende e le persone che nello stesso anno fanno uso di più canali finanziari, vengono conteggiate più volte nei diversi sistemi informativi sotto forma di singole partecipazioni, sovrastimando, nei fatti, il livello di utilizzo della formazione finanziata.

L'avvio a regime dei Fondi interprofessionali, avvenuto operativamente nella seconda metà degli anni 2000, ha aperto nuovi ambiti di integrazione tra canali finanziari in materia di Formazione continua sollecitati dalla Corte Costituzionale⁹⁸, da cui l'Accordo nazionale dell'aprile del 2007 tra Ministero del Lavoro, Regioni, Province Autonome e Parti sociali. La Regione Emilia-Romagna e le parti sociali regionali hanno dato significato all'integrazione mediante l'accordo regionale del 24 gennaio 2008⁹⁹ e in coerenza ad esso l'Accordo 2011-2013 tra Regione e Province per cui sono state pianificate le risorse regionali, nazionali e comunitarie per l'attuazione delle politiche¹⁰⁰. In continuità con l'Accordo regionale del 2008, sono state siglate delle intese operative con i Fondi interprofessionali. In particolare con il Fondo For.Te nel 2010, nel 2012 con Fon.Ter, Fondoprofessioni e Fondir e nel 2013 con Fondo Artigianato Formazione mentre sul finire dell'anno 2013 la Regione sta lavorando ad una intesa con Fonservizi¹⁰¹. In tutti gli accordi siglati le finalità generali perseguite dalla Regione riguardano: l'ampliamento dell'offerta di opportunità formative; la messa in sinergia delle diverse fonti di finanziamento; il riconoscimento alla formazione continua quale leva strategica per migliorare la competitività e sostenere l'innovazione. La logica dell'integrazione perseguita dalla Regione Emilia-Romagna con i Fondi interprofessionali è basata sulla complementarietà tra i diversi canali finanziari che indirizzano le risorse in favore di specifici target di beneficiari. Ai Fondi interprofessionali non è consentito finanziare la formazione

⁹⁸ La sentenza della Corte Costituzionale 28 gennaio 2005 n. 51 ha richiesto di prevedere strumenti idonei a garantire una leale collaborazione fra lo Stato e le Regioni in materia di formazione continua.

⁹⁹ L'Accordo regionale definisce il significato dell'integrazione. In particolare le parti firmatarie, tra le diverse iniziative, hanno costituito il "Tavolo Regionale per la Formazione Continua" composto dai medesimi firmatari e da una rappresentanza delle Amministrazioni Provinciali. Il Tavolo mantiene il necessario raccordo con l'Osservatorio della Formazione Continua e il relativo Tavolo Tecnico di Coordinamento. Allo stato attuale ha validato e attivato procedure per la raccolta e condivisione delle informazioni relative alla pianificazione e programmazione formativa. In linea generale l'indirizzo regionale nelle azioni formative è stato quello di finalizzare l'integrazione in un'ottica di complementarietà tra i canali finanziari, raggiungendo, per competenza, target diversificati all'interno di processi e servizi di supporto condivisi.

¹⁰⁰ Cfr. "Linee di programmazione e indirizzi per il sistema formativo e per il lavoro 2011/2013" (Delibera dell'Assemblea Legislativa n.38 del 29 marzo 2011) e l'"Accordo fra Regione e Province dell'Emilia-Romagna per il coordinamento della programmazione 2011/2013 per il sistema formativo e per il lavoro" (Delibera di GR n. 532 del 18/04/11 e successive integrazioni).

¹⁰¹ Fonservizi è il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nei Servizi Pubblici Industriali. Nasce a seguito dell'Accordo Interconfederale sottoscritto il 5 Luglio 2010 tra l'organizzazione datoriale Confservizi (Confederazione dei Servizi Pubblici Locali – Asstra, Federambiente, Federutility) e le organizzazioni sindacali dei lavoratori Cgil, Cisl, Uil.

ai titolari di azienda, cioè a quelle figure professionali assimilabili agli imprenditori e non contrattualizzate come lavoratori dipendenti. Al contrario la programmazione regionale del FSE consente la formazione per gli imprenditori, i lavoratori autonomi e per le figure non subordinate. Già attraverso la lettura dei diversi accordi siglati (cfr. tavola 4.3) si delineano elementi di una *governance in apprendimento* rilevati dall'evoluzione della collaborazione a livello tecnico-operativo e che sembrano costruire un significato più ampio dell'integrazione per complementarità tra beneficiari eleggibili. Nei primi accordi si riteneva possibile perseguire la valorizzazione di interventi unitari anche mediante azioni formative contestuali, con fruizione congiunta. Negli ultimi accordi non si abbandona la possibilità che vengano finanziate architetture di piani formativi congiunti, ma si rimanda ad una maggiore flessibilità degli interventi. Tale evoluzione è legata alle caratteristiche molto differenti dei diversi beneficiari: lavoratori dipendenti *versus* imprenditori e lavoratori autonomi. I primi maggiormente incardinati all'interno di CCNL e con una flessibilità regolata; i secondi invece si trovano ad operare con gradi di libertà decisamente più ampi e maggiore flessibilità. In tutti gli accordi viene sottolineato il rispetto dell'autonomia, delle rispettive regole e procedure seguite dalla Regione e dai Fondi per la messa a disposizione delle differenti risorse finanziarie. Allo stesso tempo vi è una particolare apertura funzionale da parte dei Fondi alla progettazione formativa per "unità di competenze", metodologia adottata da diversi anni nel sistema regionale della formazione professionale quale sistema utile alla composizione delle qualifiche professionali per unità di competenze e quindi funzionale affinché si possano adottare sistemi di trasparenza per il riconoscimento cumulabile delle abilità e delle conoscenze acquisite dalla persona con la formazione. Infatti, in tutti gli accordi vi è la possibilità di avviare le procedure della formalizzazione e certificazione delle competenze attraverso il sistema regionale, la condizione per avviare tali procedure è che i piani formativi vengano progettati per unità di competenze e per figure professionali. Quello del riconoscimento degli apprendimenti costituisce oggi (L. 92/12) più di prima un diritto esigibile del lavoratore che si riesce a rispettare attraverso la costruzione e applicazione di procedure e strumentazione tecnica. Su questo tema la Regione Emilia-Romagna è intervenuta, in coerenza con le indicazioni comunitarie e anticipando il legislatore nazionale. Infatti è già da diversi anni che in Regione i percorsi formativi vengono progettati e realizzati in coerenza con le caratteristiche metodologiche per cui sono costruite le qualifiche del Sistema Regionale delle Qualifiche (SRQ) e soprattutto in rispondenza del Sistema Regionale di Formalizzazione e Certificazione delle Competenze (SRFC). In particolare i percorsi formativi (al fine di una qualificazione, riqualificazione e riconversione professionale), sono congeniati in collegamento con il Sistema Regionale delle Qualifiche e le agenzie formative possono avviare le procedure previste nel Sistema Regionale di Formalizzazione e Certificazione delle Competenze (SRFC)¹⁰². Tale sistema è stato adottato nell'aprile 2006 con Delibera di G.R. n. 530/06 e definisce il processo di formalizzazione e/o certificazione per persone provenienti da un percorso formativo o da esperienza lavorativa. Consente l'accertamento di ciò che le persone hanno acquisito mediante evidenze (documenti, autocertificazioni, ecc.) e un accertamento tramite esame (in presenza con diverse figure di valutatori). Vengono certificate le competenze acquisite dalle persone sulla base degli standard professionali e formativi non solo in esito a percorsi di formazione (*formal*), ma anche

¹⁰² Gli output del processo di formalizzazione e certificazione sono:

- *la qualifica* è il documento attraverso il quale si certificano, dopo aver superato un esame, capacità e conoscenze corrispondenti ad una qualifica;
- *il certificato di competenze*, anche questo documento certifica, in seguito al superamento di un esame, capacità e conoscenze corrispondenti ad una o più Unità di Competenze;
- *scheda conoscenze e capacità* – è il documento mediante il quale si formalizzano le conoscenze e le capacità della persona nel caso in cui queste (conoscenze e competenze) non riescano a soddisfare complessivamente quelle presenti in una o più Unità di competenza.

quelle acquisite attraverso l'esperienza lavorativa (*no formal*) e progressivamente anche a livello personale (*informal*), secondo la recente formulazione di apprendimento permanente prevista dalla riforma del lavoro (L. 92/12). Con l'accordo siglato con Fondo Artigianato Formazione viene data maggiore evidenza a questo aspetto connotandolo a tutti gli effetti come un campo di integrazione per complementarità tra Fondo interprofessionale e Regione Emilia-Romagna. In virtù delle caratteristiche delle aziende aderenti al Fondo, in prevalenza di ridotte dimensioni e soprattutto del comparto artigianato, questo contesto produttivo è più vicino al sistema codificato dalle qualifiche regionali. Infatti nell'accordo siglato nel luglio 2013 viene riconosciuto dal Fondo uno specifico contributo al termine di ogni attività formativa nel caso in cui si realizzi la formalizzazione delle competenze secondo i dispositivi regionali previsti in materia. È il Fondo stesso che auspica che la propria offerta formativa sul territorio regionale sia riconducibile al Sistema Regionale delle Qualifiche e organizzata per "unità formative" riconducibili a competenze certificabili e si avvia una sperimentazione di percorsi condivisi in materia di formazione continua e nei percorsi di apprendistato finanziati dal Fondo. Infatti nel 2013 è partita una sperimentazione di interventi di formazione continua sui quali viene applicata la formalizzazione delle competenze in settori/ambiti di interesse condivisi dalla Regione e dal Fondo. Per tale motivo l'accordo ha previsto la costituzione di un gruppo di lavoro tra Regione Emilia-Romagna, Fondo Artigianato Formazione (Fondartigianato) e l'Articolazione Regionale di Fondo Artigianato Formazione al fine di accompagnare operativamente la sperimentazione della formalizzazione delle competenze. Inoltre la Regione Emilia-Romagna sta lavorando ad un avviso con evidenza pubblica che sarà pubblicato entro la fine del 2013, affinché le attività di formazione finanziate dai Fondi interprofessionali applichino il Sistema Regionale di Formalizzazione e Certificazione delle Competenze (SRFC).

Oltre al già accennato "Invito a presentare operazioni per la formazione degli imprenditori complementare/integrativa alla formazione finanziata dai Fondi Interprofessionali" (Piano Giovani regionale - Delibera di Giunta Regionale 10 aprile 2012, n. 413), nell'ambito delle iniziative di integrazione va annoverata una misura specifica per le aree colpite dal sisma (DGR n. 1933/12 azione 2) "sportello aperto per il finanziamento della formazione degli imprenditori in integrazione alla formazione finanziata dai Fondi interprofessionali su avvisi specifici e mirati alle aree colpite dal sisma". Entrambe le linee di intervento finanziate dal Fondo Sociale Europeo, la seconda – in particolare - da un contributo di solidarietà da parte di altre Regioni¹⁰³, hanno inteso sperimentare una modalità per la costruzione dell'offerta formativa attraverso la valorizzazione delle specificità delle diverse fonti di finanziamento regionali, nazionali e comunitarie e dei Fondi interprofessionali in un'ottica di complementarità. Rispetto alla prima iniziativa, a novembre 2012 sono stati approvati 5 piani formativi composti da una serie di progetti (DGR n. 1725/12) rivolti a figure imprenditoriali, strettamente collegati ai piani formativi finanziati da For.Te e Fon.Ter (cfr. tavola n.). Sul secondo invito dedicato alle aree del sisma non è pervenuta alcuna proposta.

L'Isfol, in collaborazione con la Regione, ha avviato un'attività di monitoraggio (analisi qualitativa mediante studi di caso) presso le aziende beneficiarie e le agenzie formative coinvolte, in modo da raccogliere informazioni utili ad implementare miglioramenti e/o soluzioni per elevare l'efficacia del processo di integrazione. L'attività di monitoraggio è in corso ma si possono consegnare alcune sintetiche impressioni su quanto sta emergendo.

¹⁰³ Con la Commissione Europea è stato concordato lo stanziamento di un "contributo di solidarietà" derivante da risorse FSE delle regioni del Centro-Nord per cui la quota di competenza netta della Regione Emilia-Romagna è pari a euro 40.714.085. La prima procedura di evidenza pubblica di utilizzo di queste risorse è costituita dalla DGR n. 1933 del 10.12.2012.

Le Agenzie formative titolari dei piani sperimentali sono due agenzie a livello regionale di derivazione delle organizzazioni datoriali e le modalità di progettazione dei piani formativi in corso di realizzazione risultano piuttosto variegate e dipendono da:

- le modalità di progettazione dei piani formativi finanziati dal Fondo interprofessionale;
- la configurazione delle agenzie formative dal punto di vista societario e rispetto alla copertura del territorio regionale;
- la tipologia di rapporto fiduciario tra aziende e agenzie formative territoriali, per cui le prime vengono seguite il più possibile dal medesimo staff di operatori dell'agenzia;
- le aziende coinvolte talvolta hanno un radicamento solo in alcuni territori mentre altre appartengono ad una costellazione di imprese collegate alla Grande Distribuzione Organizzata (GDO), oppure sono affiliate ad aziende capofila a livello nazionale, come per il settore creditizio e delle assicurazioni.

Ciò non toglie che alcuni piani formativi siano realizzati in partenariato con altre agenzie formative in relazione alla specializzazione settoriale e/o territoriale (è il caso per esempio del settore creditizio e assicurativo).

Ne consegue che l'analisi dei fabbisogni formativi viene realizzata in maniera continuativa dallo staff territoriale delle agenzie formative che segue le aziende (ad esempio nel settore alberghiero-ricettivo). In alcuni casi vi è un'interlocuzione, non solo formale, con le organizzazioni sindacali, che hanno uno stretto rapporto con i titolari di impresa (ad esempio nel piano del settore assicurativo). In altri contesti, come quello della GDO, vi è una mediazione sui fabbisogni da parte di strutture del sistema distributivo, che solitamente pianificano gli interventi consulenziali e formativi per le associate; in questo caso tali articolazioni distributive collaborano con le agenzie formative accreditate territoriali nella progettazione e realizzazione delle attività finanziate. In generale, i diversi attori riconoscono i vantaggi dell'opportunità di dare continuità rispetto a pianificazioni formative che spesso non coinvolgono le figure apicali dell'azienda e per le quali vi devono essere modalità di intervento dedicate. In questo modo la conoscenza di queste opportunità da avviare (anche attività in integrazione) arricchisce la strumentazione in favore delle agenzie e delle aziende al fine di costruire architetture progettuali formative complessive, pur se supportate da diversi strumenti finanziari. Infatti, come noto, alcune criticità sono determinate dalla frammentazione degli strumenti, dalla separazione temporale degli interventi e quindi dai maggiori costi di progettazione. Quest'ultimo aspetto costituisce allo stesso tempo il "core business" di alcune agenzie formative, cioè il motivo della loro specializzazione nell'intercettare e gestire più canali finanziari. Un'altra criticità, richiamata da una agenzia formativa che ha un rapporto stretto a livello territoriale prevalentemente con micro e piccole aziende con al massimo un dipendente (commercio al dettaglio e ristorazione), è che questa tipologia di strumentazione integrata mal si adatta a queste realtà aziendali, in quanto molto differenti le une dalle altre con esigenze diverse e spesso strategie di mercato tra loro concorrenziali. In questi casi vi sono dispositivi regionali molto più congeniali a costruire interventi "ad hoc", più vicini a supportare il management con formule formative più efficaci (azioni individualizzate di accompagnamento).

Nella fase attuativa tutti i piani formativi presentano delle particolarità e criticità determinate, per esempio, dal tempo intercorso dalla presentazione alla fase di approvazione e attuazione. Nel caso di quei settori molto sensibili alla stagionalità, come quello turistico-alberghiero, si è trattato di spostare le azioni formative in periodi a bassa stagionalità e riconfigurarne alcune azioni/contenuti. In un altro settore ad alta stagionalità, come quello dell'ortofrutta, vi è stata una pianificazione dell'organizzazione della formazione scarsamente sensibile ai tempi di lavoro (molto flessibili)