

Marche

- Integrazione dei fondi disponibili tramite il Comitato di indirizzo per la formazione continua, cui partecipano istituzioni, parti sociali e Fondi interprofessionali; stipula di accordi con i Fondi per la creazione del Catalogo regionale dell'offerta formativa a domanda individuale; tavoli di concertazione di indirizzo delle politiche.
- Sviluppo di dispositivi strutturati e replicabili e di professionalità, nel progetto F.A.R.O. Lab, per far conoscere alle PMI opportunità e fonti di finanziamento della FC, per sfruttare le combinazioni di tali opportunità.

Umbria

- Voucher quale strumento di politica attiva, per accedere al Catalogo unico regionale dell'offerta individuale.
- Accordo tra Regione e parti sociali per la programmazione e l'integrazione delle attività di formazione continua, secondo un modello periodicamente aggiornabile.
- Attivazione di un Osservatorio permanente sulla formazione, che opererà insieme all'Agenzia Umbria Ricerche, valorizzando le informazioni provenienti dalle parti sociali e dagli enti bilaterali.
- Potenziamento del Repertorio regionale delle qualifiche per individuare i livelli di riconoscimento delle competenze.

Lazio

- Ristrutturazione del modello di *governance* per integrare le risorse disponibili e sviluppo di un Osservatorio regionale sulla FC, dotato di un sistema di analisi dei fabbisogni omogeneo, al fine di rafforzare la gestione degli interventi e *network* stabili e strutturati sul territorio per far fronte alla crisi.
- Sviluppo del Repertorio dei profili tramite analisi settoriali basate su dati certi e condivisi; razionalizzazione dei cataloghi formativi e nuovi metodi di codifica dei profili per garantire la manutenzione delle competenze e accompagnare l'evoluzione delle professioni.
- Predisposizione del nuovo Sistema Informativo Lavoro, Formazione, Orientamento, che deve integrare i dati sui molteplici servizi offerti, assicurando un monitoraggio tempestivo per il riesame delle azioni, e dialogare con il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, in relazione alle comunicazioni obbligatorie e agli adempimenti amministrativi, per favorire una programmazione fondata su indicatori di crisi, innovazione ed impatto occupazionale.

Abruzzo

Riorganizzazione della rete di offerta, con interventi di bilancio delle competenze e consulenza di carriera del personale in cassa integrazione, ai fini di una rapida ricollocazione della componente per cui è prevedibile l'esubero.

Molise

Modello di *governance* degli interventi in fase di strutturazione, basato sulla concertazione con tutti gli attori istituzionali e non coinvolti.

Basilicata

- Integrazione dei vari canali di finanziamento con adozione di forme di premialità.
- Repertorio delle figure quale riferimento di processo e metodologico per individuare fabbisogni e orientare i progetti verso un'offerta di qualità. L'approccio si ispira a quello piemontese, con profili in termini di competenze valutabili.

Calabria

Dal 2008 è attivo un catalogo della formazione continua a domanda individuale ed aziendale.

Campania

Modello di *governance* in fase di strutturazione, per adeguare l'offerta alla domanda di sviluppo del territorio.

Puglia

Crescita degli interventi anticrisi, con l'erogazione di integrazioni del reddito dei lavoratori esclusi dagli ammortizzatori in deroga e la predisposizione di percorsi formativi per il loro reinserimento nel mercato del lavoro.

Sicilia

- Forte incremento della domanda rispetto all'offerta disponibile e maggiore interesse per i Fondi interprofessionali.
- Sviluppo di nuovi profili professionali sostenuto dalle work experience.

Sardegna

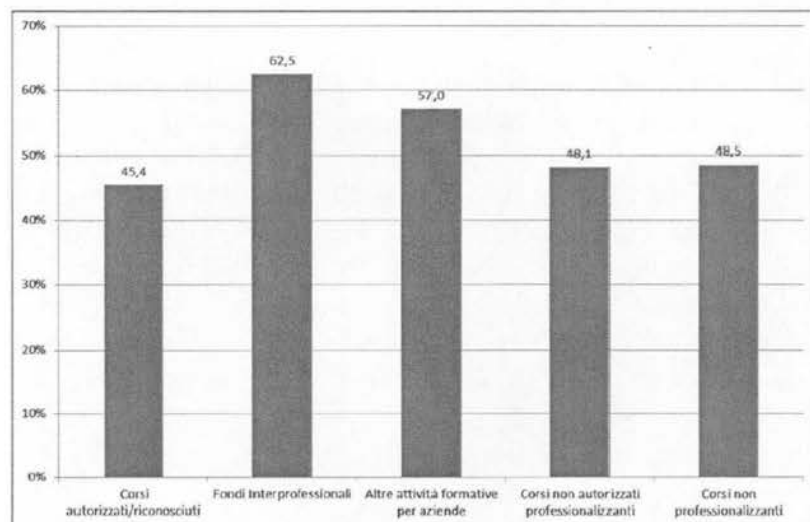
Governance degli interventi centrata sul Repertorio regionale delle figure professionali, quale presupposto per il sistema integrato di formazione continua e di certificazione delle competenze. Il Repertorio è costantemente aggiornato e si raccorda con il Sistema Informativo Lavoro (SIL). Sono stati identificati: standard professionali minimi, standard formativi, di contenuto e di percorso e standard di valutazione.

3.3 L'offerta formativa a finanziamento privato e da fondi interprofessionali

Si presenta, di seguito, una panoramica dell'offerta di formazione professionale privata o finanziata dai Fondi paritetici interprofessionali. Si analizza sia l'offerta didattica (ore di corso, numero di allievi e profilo socio-demografico, metodologie didattiche, settori di riferimento, etc.) sia le traiettorie evolutive che tale sistema ha subito in termini di variazione nel tempo dell'offerta²⁹.

Il volume di attività formativa a finanziamento privato e da fondi interprofessionali è generalmente aumentato negli ultimi dieci anni, in special modo per le attività formative a vantaggio di aziende finanziate dai fondi interprofessionali e gestite dagli enti accreditati: quasi due terzi degli enti intervistati dichiara di aver incrementato la propria offerta in questo settore. Anche le attività formative per aziende non finanziate dai fondi interprofessionali (comprese attività per liberi professionisti, lavoratori autonomi, etc.) registrano un considerevole incremento nell'offerta per più della metà degli enti. Si tratta di un dato non dissimile da quello riscontrato per la formazione continua a finanziamento pubblico in senso stretto (cfr. par. 3.2). I corsi autorizzati e/o riconosciuti dall'amministrazione regionale o provinciale (compresi i corsi a catalogo, qualora prevedano la compresenza di utenti finanziati da istituzioni pubbliche e utenti privati non finanziati da tali istituzioni) hanno avuto invece una minore crescita, anche inferiore rispetto a quella totalizzata dai corsi professionalizzanti "liberi", ovvero non finanziati, non riconosciuti e non autorizzati da istituzioni pubbliche e a quella dei corsi di educazione degli adulti, popolari o di altro tipo, non professionalizzanti. (fig. 3.4)

Figura 3.4 - Variazione delle tipologie corsuali dal 2006 (%)



Nota: Il totale è superiore a 100 in quanto erano possibili più risposte

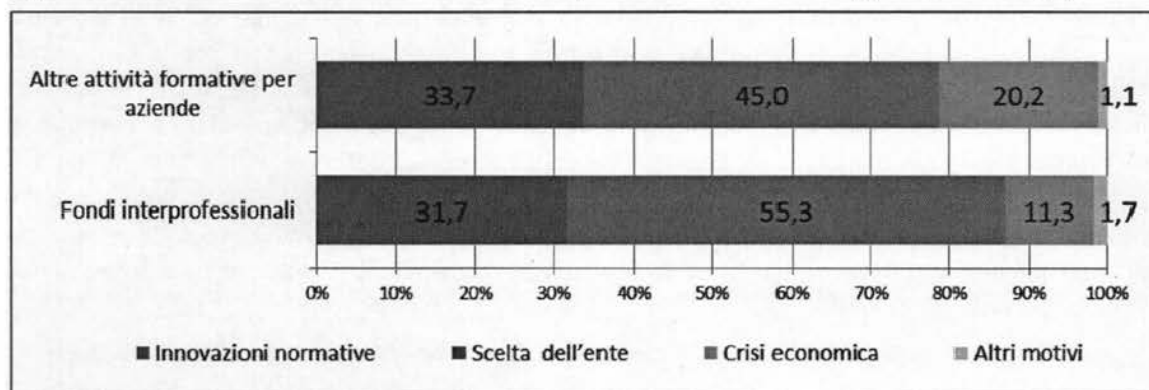
Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Quali fattori hanno influito sulla modifica nella struttura di questo tipo di offerta formativa? L'aumento dell'offerta formativa in quasi tutti i settori, pubblici e privati, sembrerebbe essere prevalentemente la conseguenza di una scelta ponderata dell'ente, sulla base di analisi dei

²⁹ Sull'indagine Isfol OFP, cfr. i rapporti già pubblicati, il questionario e le metodologie cfr. <http://goo.gl/Ef6zJW>.

fabbisogni e di mercato. Questo anche per quanto riguarda le due tipologie di attività formative che riguardano la formazione continua, ovvero i fondi interprofessionali (55,3%) e, seppure in minor misura (45%), la formazione aziendale finanziata da altre fonti di finanziamento private. In entrambi i casi, per circa un terzo degli organismi di formazione, la scelta di aumentare l'offerta dedicata alle aziende è stata dettata prevalentemente da innovazioni normative. Viceversa, la crisi economica, che ha avuto un impatto non trascurabile sul sistema dell'offerta formativa regionale (Isfol, 2015b, pp. 131-142) sembra avere un ruolo secondario in questa scelta: la dichiarano come motivazione prevalente dell'incremento dell'offerta formativa solo un ente su dieci, per quanto riguarda i fondi interprofessionali, ed uno su cinque, per quanto riguarda la formazione continua privata. (fig. 3.5)

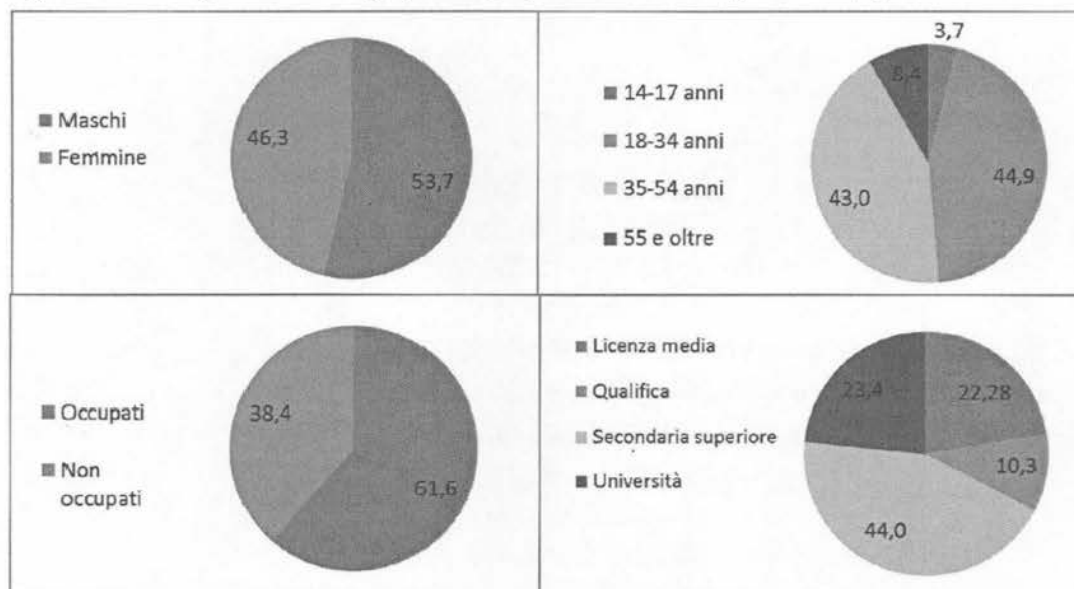
Figura 3.5 - Fattori che hanno determinato le modifiche nella struttura dell'offerta formativa (%)



Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Altre evidenze interessanti si riscontrano nell'analisi del profilo socio-demografico dei frequentanti le attività formative (fig. 3.6). Si tratta prevalentemente di maschi, nelle fasce di età giovanili e intermedie (18-54 anni), occupati, con titolo di studio medio-alto (diploma o laurea). In questo profilo si riscontra una differenza notevole rispetto a quello della formazione regionale, che è invece rivolta prevalentemente alle donne (50,3%) nella fascia di età giovanile (18-34 anni), non occupata (61,2%) e con livello di istruzione medio basso (Isfol, 2015b, pp. 45-62). Evidentemente, mentre la formazione regionale si è specializzata maggiormente sulle fasce deboli (donne, giovani, non occupati, non diplomati), quest'altro tipo di offerta è soprattutto richiesta da (e rivolta a) categorie più affermate sul piano professionale e contrattuale: uomini, under 55, occupati, con titolo di studio superiore o universitario.

Figura 3.6 - Profilo socio-demografico dei frequentanti le attività formative (%)



Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Un altro aspetto che qualifica la formazione professionale è la qualità e varietà delle metodologie didattiche utilizzate³⁰. Questo tipo di offerta sembra disporre di un ventaglio di soluzioni metodologiche molto ampio. I dati non divergono molto da quelli dell'offerta a finanziamento pubblico (Ibidem). Prevalgono i corsi condotti attraverso le metodologie d'aula tradizionali, ovvero la formazione di tipo frontale. Anche altre metodologie frontali, come i seminari, i convegni e le conferenze, sono utilizzate spesso o occasionalmente. Non mancano, però, metodologie formative incentrate su esercitazioni o altre attività di tipo pratico-operativo, come l'analisi dei casi personali e/o aziendali, i laboratori, la simulazione, il *role play* e il *project work*. Anche i corsi misti teorico-pratici, come i workshop, rappresentano una metodologia utilizzata occasionalmente. A queste si affianca la formazione erogata all'interno dei contesti aziendali: *stage*, tirocini, formazione guidata sui luoghi di lavoro (*training on the job*), visite guidate e tutoraggio, *coaching*, *mentoring*. Sono utilizzate, con minore frequenza, metodologie innovative come l'*e-learning* (*web based training* o *computer based training*), la formazione a distanza, i percorsi di formazione *blended*, l'*outdoor training*, l'autoapprendimento, le comunità di apprendimento e i circoli di qualità.

Per quanto riguarda i contenuti dei corsi, la figura che segue mostra le aree professionali, i settori di riferimento e i campi di formazione³¹ delle attività formative (fig. 3.7).

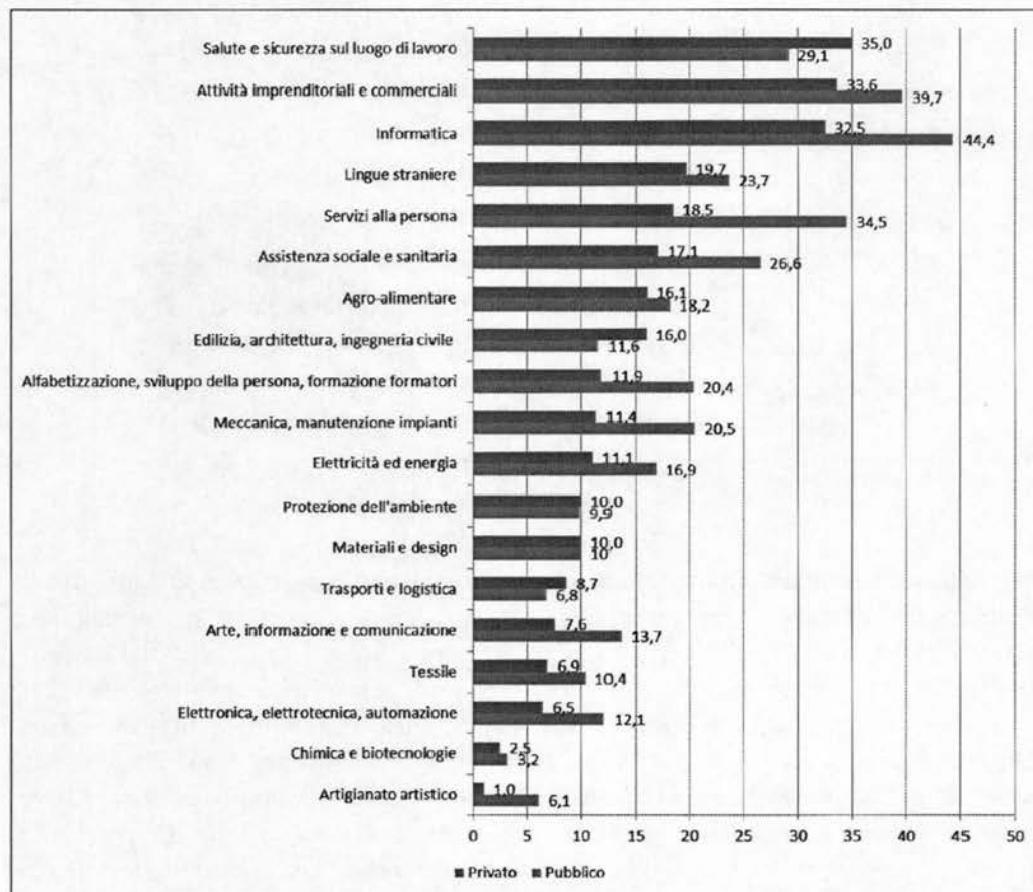
Le differenze fra i due tipi di offerta formativa sono in questo caso più marcate (Ibidem). Il settore che realizza una maggiore frequenza è quello della salute e sicurezza sul luogo di lavoro, a causa degli adempimenti legislativi legati a questa tematica, mentre nel sistema a finanziamento pubblico l'informatica è al primo posto e la sicurezza è solo al quarto. Tra i corsi privati e finanziati dai fondi, l'informatica è al terzo posto, comprendendo sia l'informatica di base che i corsi di

³⁰ L'Indagine OFP utilizza la CLA (Classificazione delle attività di apprendimento) di Eurostat, di cui Isfol ha curato la traduzione in italiano. Cfr. Angotti, Belmonte, 2015.

³¹ L'elenco di aree professionali, settori di riferimento delle attività formative, specificati in 49 campi di formazione, deriva dal Manuale Cedefop *Fields of Training*, la cui traduzione italiana è curata da Isfol. Cfr. Severati (2010).

alfabetizzazione e di uso elementare del computer, i corsi avanzati di informatica professionale e specialistica.

Figura 3.7 - Settori di riferimento delle attività formative; confronto tra tipo di finanziamento (%)



Nota: Il totale è superiore a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

Al secondo posto si collocano, in entrambi i casi, le attività imprenditoriali e commerciali. Rientrano in questo settore campi di formazione più specifici quali: la gestione e l'amministrazione aziendale, il marketing e la pubblicità, il commercio all'ingrosso e al dettaglio, la contabilità e il fisco, la finanza, il credito e le assicurazioni, la segreteria e il lavoro d'ufficio, l'autoimprenditorialità. Altre competenze trasversali, come le lingue e le culture straniere, registrano una frequenza importante in entrambi i casi, mentre risulta quasi dimezzata, rispetto al settore pubblico, la percentuale dei corsi riguardanti i servizi alla persona. Anche questo settore professionale comprende un ventaglio molto ampio di campi di formazione: dall'acconciatura, estetica e benessere ai servizi alberghieri e della ristorazione, dalle attività di intrattenimento e divertimento ai viaggi, turismo e tempo libero. In sintesi, sia il settore privato e finanziato dai fondi paritetici che quello pubblico offrono un'ampia gamma di contenuti. Il primo tipo di offerta sembrerebbe concentrarsi maggiormente sugli adempimenti legislativi relativi all'applicazione delle indicazioni normative (L. n. 626/94 e L. n. 81/2008) e sulla formazione di tipo tecnico-specialistico

e professionalizzante. L'altro, invece, forse proprio perché rivolto in maggior misura a fasce deboli, è mirato prevalentemente a rafforzare l'area delle competenze di base e trasversali, offrendo contenuti quali informatica di base e lingua italiana per stranieri.

3.4 Il raccordo fra domanda e offerta: le reti fra agenzie formative e imprese

Lo sviluppo di forme di raccordo operativo fra agenzie formative e imprese rappresenta una delle principali sfide per lo sviluppo di un moderno sistema di formazione continua, adeguato alle esigenze di lavoratori e imprese e capace di offrire le giuste competenze per ridurre il *mismatch* nel mercato del lavoro. In Italia, questa esigenza è ancora più avvertita a causa della estrema frammentazione del sistema produttivo, dovuta alla piccola dimensione delle nostre aziende le quali, non potendo sviluppare al proprio interno il processo formativo, hanno l'esigenza di fare rete con altre aziende e con le agenzie formative, come avviene sempre più spesso all'interno di *cluster* e distretti industriali.

Si illustrano, in questo paragrafo, le caratteristiche delle reti che collegano gli attori territoriali della formazione e del lavoro, la tipologia di organismi con i quali le strutture formative stabiliscono reti di relazioni territoriali sistematiche e consolidate, le modalità di relazione prevalenti (formali o informali), le finalità delle reti e i target di riferimento.

La capacità delle strutture formative di innalzare la qualità della loro azione, puntando sulla creazione di reti territoriali che mettano a sistema competenze, buone prassi e *know how*, è uno dei punti di forza del sistema formativo italiano, uno dei più efficaci di fronte all'attuale congiuntura economica. È questa una delle evidenze emerse dall'attività di "Analisi dell'Offerta formativa", realizzata da Isfol nel 2015³². La cooperazione tra strutture formative, PMI, organismi di ricerca e trasferimento tecnologico migliora l'aderenza dei sistemi formativi alle esigenze produttive del territorio, incoraggiando dinamiche collaborative e riportando alla realtà dei mercati del lavoro locali e delle pratiche formative istituti e procedure che appaiono da essi ancora troppo slegati. La promozione del raccordo e della cooperazione tra le imprese, in particolare le piccole e medie, e le strutture che erogano l'offerta di formazione professionale sul territorio è considerata un elemento cruciale nei documenti di programmazione comunitaria, così come nei più recenti orientamenti legislativi nazionali e regionali, che hanno spesso assecondato i processi spontanei di aggregazione e di raccordo, promuovendone la sistematicità³³.

Dall'indagine Isfol-OFP emerge una relazionalità piuttosto diffusa fra le strutture formative con varie altre tipologie di organismi, con cui sono spesso attivate reti sistemiche territoriali o settoriali. La forma più diffusa di partenariato è quella tra agenzia formativa e impresa o gruppi di imprese operanti sul territorio. La relazione con le imprese si sostanzia spesso di rapporti informali

³² L'attività di "Analisi dell'Offerta formativa" utilizza, fra l'altro, i risultati dell'Indagine ricorrente Isfol-OFP (<<http://www.isfol.it/attivita/indagini-e-ricerche/indagini-campionarie/indagine-sull2019offerta-di-formazione-professionale-regionale>> verif. il 20/11/2015) che rileva il tema della cooperazione territoriale e del suo impatto sulla qualità dell'offerta formativa con un'apposita sezione del questionario e alcune domande-stimolo proposte, nel corso di interviste e *focus group*, a referenti regionali, attori del sistema e parti sociali. Gli interlocutori sono interrogati circa l'esistenza, sul loro territorio, di reti tra agenzie formative e/o altri soggetti e/o di partenariati attivati per sviluppare e rafforzare reti territoriali, sulle loro finalità, livello di formalizzazione e modalità di relazione. Cfr. Isfol, 2015.

³³ Cfr. Accordo tra Governo, Regioni ed Enti locali del 10/07/2014 recante "Linee strategiche di intervento in ordine ai servizi per l'apprendimento permanente e all'organizzazione delle reti territoriali" (di cui alla L. n. 92 del 18/06/2012) e <<http://goo.gl/9v6bho>> (verif. il 23/11/2015)

e di una consuetudine di collaborazione costruita nel tempo, anche attraverso docenti provenienti dal mondo del lavoro e delle professioni.

Gli *organismi istituzionali stabili*, deputati al rapporto tra sistema educativo e mondo delle imprese (quali i tavoli e le commissioni permanenti di concertazione), oltre a ratificare i documenti di programmazione, risultano essenziali nello scambio informativo sui fabbisogni formativi e professionali espressi dalle aziende presenti sul territorio. Al di là delle sedi istituzionali deputate alla concertazione ed all'ascolto delle parti datoriali e sindacali, il fattore discriminante è costituito dalla capacità di introiettare le indicazioni provenienti dalle imprese all'interno del sistema di programmazione dell'offerta formativa, specie per quanto riguarda la formazione continua. A tal fine, i momenti di concertazione tradizionali e normati dalle leggi regionali, vengono integrati con iniziative, di diversa natura, spesso settoriali, volte a coinvolgere le parti sociali, il tessuto delle imprese e gli enti di formazione, nelle fasi decisionali e/o nella predisposizione di strumenti di governo del sistema, quali i repertori regionali delle figure professionali e le indagini estensive sui fabbisogni formativi.

L'impresa è oggi sempre più considerata, oltre che luogo di produzione di beni e servizi, anche ambiente di apprendimento intercomunicante con i processi di formazione formale, svolti in aula o in contesti laboratoriali. La *capacità formativa dell'impresa* si concretizza non solo nella più recente normativa sull'apprendistato (Isfol, 2015c) ma anche nella ricerca di forme di integrazione tra politiche della formazione e Fondi paritetici interprofessionali, in vista della costruzione di un sistema integrato tra settore pubblico e privato. Diverse amministrazioni regionali hanno scelto come principio guida la definizione delle opzioni formative all'interno dell'azienda, con il concorso delle parti sociali, secondo i meccanismi della bilateralità. La programmazione dell'offerta privilegia quanto più possibile processi di autodeterminazione dal basso: in tal modo, l'impresa assolve una funzione formativa, sia nei contesti formativi *formali*, che in quelli di carattere *non formale ed informale*, in percorsi svolti in alternanza per l'acquisizione di competenze di tipo esperienziale, entro reali luoghi di lavoro.

La centratura sugli ambienti di apprendimento interni all'azienda riguarda non solo i lavoratori occupati, ma anche i soggetti che transitano entro il contesto aziendale sulla base di percorsi di apprendimento mirato, supportati da figure dedicate, per poi uscirne a conclusione della fase formativa e proseguire altrove l'evoluzione professionale. Appare determinante, in questi casi, la capacità delle amministrazioni regionali di regolamentare la funzione formativa dell'impresa, con procedure di collaborazione codificate sotto forma di partenariati tra impresa e agenzie formative. In altri contesti regionali, a forte presenza di micro-imprese e di agenzie formative con elevata disponibilità di attrezzature laboratoriali ed informatiche, è la singola azienda ad essere sistematicamente arretrata rispetto alle istituzioni formative ad elevata specializzazione. In questi casi, l'agenzia formativa assume il ruolo di *avanguardia dell'innovazione*, favorendo i cambiamenti che consentono alle aziende di evolvere e quindi di sopravvivere sul mercato.

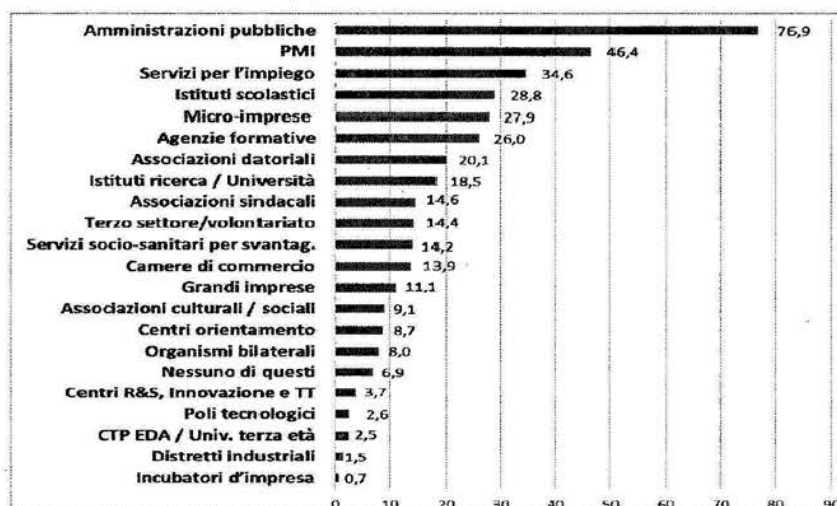
Tuttavia in molti contesti risulta ancora carente la componente legata alla *ricerca applicata*, ossia alla capacità di implementare innovazioni di prodotto che l'impresa possa successivamente acquisire ed industrializzare. In questa direzione è opportuno che evolva il sistema dell'offerta, mediante la costituzione di *Poli formativi*, anche a forte finanziamento da parte delle imprese, finalizzati allo scambio di pratiche, esperienze e competenze fra imprese, centri di ricerca e università, istituti scolastici e strutture formative. È un modello, ancora residuale ma tutto da sviluppare nel prossimo futuro, che prevede la centralità della ricerca rispetto ai sistemi formativi e lavorativi, e che consentirebbe anche alle PMI di introdurre rapidamente quelle innovazioni

necessarie per superare le fasi congiunturali, anche senza grossi investimenti iniziali³⁴, rendendo sistemica la loro collaborazione con organismi di ricerca.

Dal punto di vista quantitativo, grazie ad una sezione apposita del questionario dell'Indagine OFP (sottoposto ad un campione rappresentativo di strutture formative accreditate dalle regioni), è stato possibile rilevare non solo le tipologie di organismi coinvolti in relazioni territoriali sistematiche e consolidate, ma anche le modalità di relazione prevalenti (formale/informale), le finalità e i target della cooperazione (Isfol, 2015b, pp. 107-120).

Anche se la maggioranza delle strutture formative sembrerebbe essersi relazionata in maniera sistematica e consolidata soprattutto con le amministrazioni pubbliche (regioni, province e comuni), si conferma la centralità delle PMI quali interlocutori privilegiati del sistema formativo. Le considera tali il 46,4% delle strutture accreditate, a cui si aggiungono le micro-imprese con quasi il 30% e le grandi imprese con l'11,1% (fig. 3.2). È quindi presente una forte attenzione delle strutture dell'offerta di formazione professionale al mondo del lavoro: ciò è indice di dinamismo e vitalità e favorisce la connessione fra istituzioni, mondo della formazione e della produzione, rispetto allo sviluppo della programmazione dell'offerta formativa. Altri interlocutori importanti sono i servizi per l'impiego, gli istituti scolastici e le altre agenzie formative. Seguono le associazioni datoriali e sindacali, mentre sono ancora poche le strutture che intrattengono rapporti con la ricerca. Se da un lato, dunque, gli organismi formativi hanno un rapporto privilegiato con il tessuto produttivo, specie nell'ambito dei distretti industriali, la relazione con il mondo della ricerca (pubblica o privata, università e istituti di ricerca) e dell'innovazione (centri di ricerca e sviluppo per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, poli tecnologici, incubatori d'impresa, *makers* e *start-up*) è ancora insufficiente.

Figura 3.2 - Organismi con i quali le strutture formative hanno stabilito una rete di relazioni territoriali sistematiche e consolidate (%)



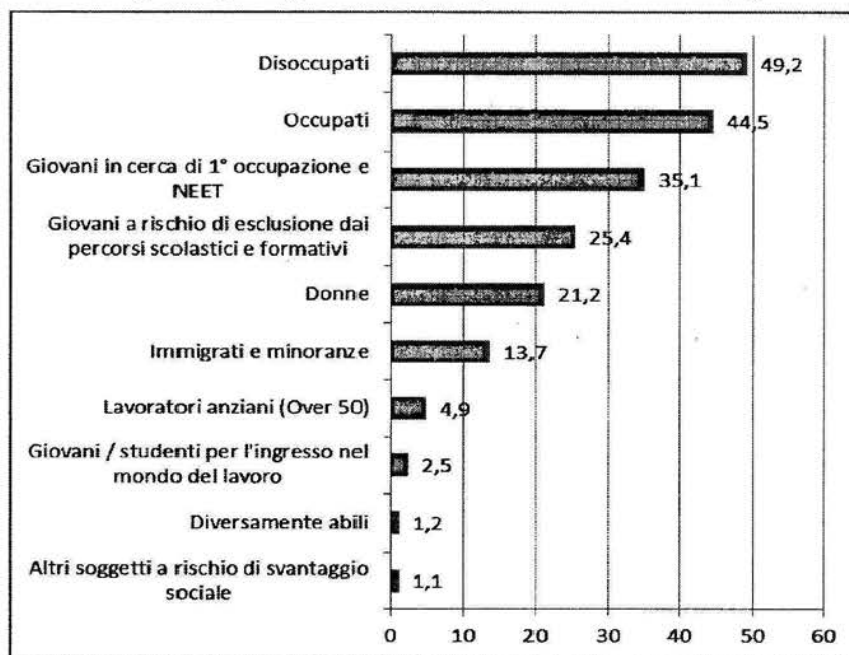
Nota: Il totale è superiore a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

³⁴ Cfr. <<http://www.isfol.it/attivita/indagini-e-ricerche/indagini-campionarie/intangible-assets-survey>>

Per quanto riguarda la formalizzazione di tali relazioni emerge che le reti sviluppate dalle strutture formative hanno una natura prevalentemente di tipo formale, specie se riguardano le amministrazioni pubbliche. Ciò è dovuto probabilmente al fatto che gran parte dei contatti con il mondo delle istituzioni e del lavoro avviene in contesti altamente formalizzati e normati sia a livello nazionale che regionale, quali i tavoli di consultazione e le commissioni tripartite. La presenza di organi istituzionali stabili, deputati al rapporto tra sistema educativo e imprese, rappresenta uno strumento per sollecitare le imprese ad assumere un ruolo più attivo nella progettazione formativa, e il sistema dell'offerta a garantire una maggiore focalizzazione sulle specificità di imprese e territorio, favorendo l'attivazione di modalità di relazione strutturate che permettano un dialogo continuativo e sistemico fra questi soggetti. Solo verso le micro-imprese e il terzo settore prevalgono rapporti di tipo informale, connotati da relazioni episodiche e prive di luoghi istituzionalmente deputati.

Figura 3.3 - Target sui quali è focalizzata la cooperazione territoriale (%)



Nota: Il totale è superiore a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: Isfol, Indagine OFP [Indagine sull'Offerta di Formazione Professionale in Italia]

La finalità principale della cooperazione fra organismi di formazione e imprese è di favorire l'adeguamento dell'offerta formativa alle esigenze di professionalità espresse dal contesto socio-economico locale, soprattutto nelle grandi imprese, mentre le azioni di inserimento e reinserimento dei soggetti nel mercato del lavoro rappresentano un riferimento anche per le microimprese. La cooperazione territoriale, dentro e fuori le imprese, è focalizzata soprattutto sul target dei disoccupati ma anche degli occupati, cui si aggiungono i giovani in cerca di prima occupazione e/o NEET (*Not in Education, Employment or Training*). Anche questo dato non sorprende, dato che la disoccupazione, specie giovanile, è notoriamente una delle conseguenze più importanti della crisi, e tale è considerata anche dagli enti di formazione (Filosa, 2014). Se da un lato le reti si offrono quale risorsa aggiuntiva, a disposizione delle agenzie formative, per il collocamento sul mercato del

lavoro di coloro che ne sono esclusi, grazie alle sinergie che esse offrono tra mondo del lavoro e mondo della formazione, dall'altro esse non trascurano comunque il target di chi un lavoro già ce l'ha, ma necessita di consolidare la sua posizione professionale. (fig. 3.3)

Inoltre, molte reti si occupano dei giovani a rischio di esclusione dai percorsi scolastici e formativi; altre sono rivolte specificatamente alla popolazione femminile. Fra i target a rischio di esclusione dal mercato del lavoro, gli immigrati e le minoranze ricevono una certa attenzione, a differenza di altre categorie come gli over 50 o i soggetti diversamente abili.

3.5 *Le PMI in rete per lo sviluppo della formazione e del welfare aziendale*

Negli ultimi anni, nonostante la crisi e la difficoltà in cui le aziende operano, molte piccole e medie imprese (PMI) sono riuscite a costruire un rapporto positivo con il territorio e con i loro collaboratori, grazie ad un impegno sociale che va spesso al di là della forma attraverso la quale viene trasmesso e comunicato all'esterno. L'impegno delle aziende nella vita sociale dei territori non rappresenta una novità per il nostro Paese, dove le PMI hanno sempre sviluppato una forte integrazione con la propria comunità di riferimento. A questo impegno si è via via aggiunto un crescente valore dell'"intangibile", ovvero il valore creato con la *Corporate Social Responsibility* (CSR, in italiano Responsabilità sociale d'impresa - RSI) e la sostenibilità che, oltre a rappresentare un indubbio beneficio diretto per imprese e lavoratori, sta generando importanti riconoscimenti anche sotto il profilo economico e finanziario. Il paragrafo evidenzia, fra l'altro, il ruolo che il *corporate welfare* riveste come presupposto e collante delle reti tra piccole e medie imprese.

Le prospettive di sviluppo, nelle PMI, di un orientamento strategico che inglobi la Responsabilità sociale d'impresa passa necessariamente attraverso una sua più esplicita e formale emersione, a partire da due dei fondamentali pilastri di quell'intangibile che troppo spesso non viene valorizzato: la formazione e il welfare aziendale. Da un lato, infatti, le risorse umane rappresentano sempre più un *asset* strategico dell'impresa, uno dei pilastri nei modelli di *governance* nella prospettiva della sostenibilità, con un impegno crescente delle aziende verso i propri dipendenti. L'orientamento di impegno prioritario verso i dipendenti e l'investimento sul capitale umano dell'azienda ha storicamente fatto parte delle politiche di RSI nel nostro paese, ma oggi, complice la crisi finanziaria, si è accresciuta la consapevolezza della necessità, per competere, di disporre di risorse umane con elevate competenze e un'alta specializzazione. Al contempo, la graduale riduzione delle coperture del welfare pubblico ha spinto molte aziende, anche piccole e medie, verso un ritorno al welfare aziendale, per offrire ai propri dipendenti e ai loro familiari un'ampia gamma di servizi che il sistema pubblico fatica ad offrire.

L'impresa, come emerge dall'ultima ricerca realizzata dall'Isfol in materia (Nicoletti, 2015), si conferma soggetto promotore e luogo di formazione, a prescindere dalla sua dimensione, ma in funzione dell'impegno e delle risorse dedicate all'acquisizione e alla trasmissione delle conoscenze, che avviene mediante diverse modalità e tipologie. Si tratta sia di interventi formali ed espliciti, con interventi formativi corsuali strutturati, riconosciuti e misurati, realizzati all'interno e all'esterno dell'azienda, sia di forme di apprendimento non convenzionali e non formalizzate e meccanismi di trasferimento di conoscenze, comportamenti e atteggiamenti di tipo implicito, di cui è molto più difficile tener conto, perché non assumono la forma corsuale e non sono rilevati, in assenza di un bilancio o di un rapporto sociale o di sostenibilità, pur avendo un'indiscussa valenza formativa e

valore economico e sociale. Con riferimento all'emersione dell'innovazione implicita, risultano particolarmente interessanti gli ambiti delle iniziative di welfare aziendale per la "conciliazione tra vita e lavoro" e delle azioni "contro la non discriminazione". Sono questi alcuni dei risultati emergenti dalla ricerca Isfol sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa, che arricchisce il filone di attività sviluppato negli ultimi tre anni, rilevando l'impegno delle PMI, con un'indagine on desk e sul campo centrata sugli interventi di formazione e di welfare aziendale.

L'indagine è stata progettata per soddisfare un duplice obiettivo:

- approfondire le modalità attraverso le quali possono essere messe in atto a livello nazionale le politiche e le strategie, anche sulla base degli orientamenti comunitari per favorire lo sviluppo della RSI nelle PMI, al fine di comprendere il fenomeno e far luce su peculiarità, aspetti critici e potenzialità di sviluppo, con riguardo all'emersione della responsabilità sociale, della formazione e dell'innovazione implicita. L'emersione della responsabilità sociale, in particolare nelle micro-imprese, è un processo informale, non organizzato e spesso non comunicato agli stakeholder, destinato a rimanere informale e intuitivo (Commissione europea, 2011). È il fenomeno della "RSI sommersa", ossia di comportamenti che non sono organizzati, identificati o comunicati agli stakeholder come tali attraverso il *reporting* sociale o di sostenibilità. Una particolare attenzione è stata rivolta all'emersione delle pratiche di responsabilità sociale, alle aggregazioni tra imprese quale strumento di sostenibilità e alle linee guida di gestione e di rendicontazione sociale mirata per le PMI, quale opportunità per facilitare l'emersione;
- analizzare l'impegno nella formazione delle risorse umane quale pilastro della sostenibilità, affrontando la problematica dell'emersione della formazione implicita, determinante nelle PMI per trasferire il *know how* ai dipendenti. In tali imprese, il passaggio di conoscenza avviene infatti spesso per affiancamento, o attraverso la formazione sul lavoro, o per autoapprendimento.

L'indagine³⁵ ha messo in luce come la RSI assuma una prospettiva diversa quando viene calata nell'ambito delle PMI, a causa delle differenze intrinseche tra queste e le imprese di grandi dimensioni. Le specificità delle PMI (matrice familiare del *management* d'impresa; forte radicamento nella comunità locale e nel territorio; predominanza delle relazioni personali nella conduzione del *business*; sviluppo di relazioni personali basate sulla fiducia) influiscono nell'impegno e nelle modalità di sviluppo di azioni di sostenibilità, con riguardo a:

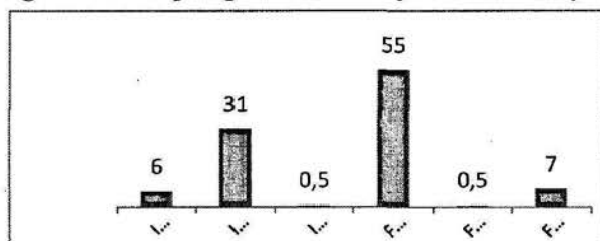
- l'adozione di politiche di RSI è spesso di tipo implicito, con difficoltà nella misurazione e rendicontazione (Nicoletti, 2014);
- la motivazione personale del piccolo o medio imprenditore nell'implementazione di politiche socialmente responsabili spesso è prevalente rispetto a quella strategica, di marketing e relazionale: le ragioni che spingono tali aziende a sviluppare tali iniziative sono legate alla concezione etica dell'imprenditore, piuttosto che ai vantaggi commerciali offerti da migliori relazioni con i consumatori e la comunità locale;
- le PMI sono parte integrante della comunità locale in cui operano e nell'ambito della quale sviluppano relazioni informali che si fondano sulla loro reputazione nel contesto sociale;

³⁵ La metodologia di ricerca utilizzata ha previsto un'attività di analisi e ricerca integrata da una serie di confronti diretti con le imprese, attraverso un focus group con gli imprenditori di aziende medie e piccole, cui è stato somministrato un questionario focalizzato sulle attività formative, per rilevare quelle esplicite e far emergere quelle implicite. Si ricorda che l'indagine è qualitativa e che le imprese coinvolte nel panel sono state prescelte con un'azione mirata tra quelle sensibili e impegnate sul tema.

- l'importanza delle risorse umane porta le PMI a sviluppare politiche di gestione, anche in forme non codificate; il livello di coinvolgimento dei loro dipendenti in iniziative esplicite ed implicite di crescita professionale e di welfare aziendale è confermato dai risultati dell'indagine;
- il settore di appartenenza risulta molto importante per le PMI e ne influenza la cultura con riguardo all'implementazione di politiche di sostenibilità. C'è una relazione positiva tra la priorità strategica delle PMI e le loro attività socialmente responsabili, dal momento che le PMI che perseguono tali obiettivi sono anche le più presenti nell'impegno sociale.

Emerge un quadro composito di peculiarità, criticità e potenzialità di sviluppo e di emersione della RSI nelle PMI, che svolgono attività responsabili sul piano sociale e ambientale. Con riferimento alle attività formative, sono state rilevate le iniziative di RSI implicita. Se l'assenza di un "Bilancio o Rapporto sociale" formale conferma le difficoltà ad applicare procedure complesse come quelle previste dall'attuale sistema, emerge un diffuso impegno delle PMI sia nella formazione formale e non formale che nell'innovazione sociale. Tutte le tipologie di imprese³⁶ svolgono, infatti, sia un'attività formale (corsuale, interna o esterna all'azienda) sia un'attività non formale di formazione: le PMI hanno coinvolto nel 2014 con interventi strutturati tre quarti dei loro dipendenti, in misura maggiore uomini e operai, soprattutto nei settori dell'impiantistica elettrica e delle macchine utensili. Due terzi dei lavoratori è coinvolto anche in percorsi di formazione non formale: come mostra la figura, sono più diffuse la formazione *on the job* e quella in affiancamento per neo assunti; meno diffuse risultano l'informazione, così come la formazione in affiancamento per i giovani in stage o in tirocinio provenienti dalla scuola secondaria superiore o dall'università. Anche in questo caso, sono maggiormente coinvolti gli operai, rispetto agli impiegati e ai dirigenti.

Figura 3.8 - Tipologia interventi di formazione non formale – impegno val. %



Fonte: Isfol, Responsabilità sociale d'impresa nelle Pmi, 2015

Come per la formazione, tutte le tipologie di imprese coinvolte nell'indagine hanno promosso nel 2014 più di una iniziativa di *corporate welfare*. Sono state analizzate sei macrotipologie di welfare aziendale: misure di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro attivate; misure a sostegno del reddito; misure di sostegno all'istruzione; misure di sostegno nell'ambito della salute, previdenza, assistenza; azioni per la "non discriminazione"; altre azioni di welfare aziendale. Le imprese si sono concentrate soprattutto nelle iniziative per migliorare la "conciliazione tra vita e lavoro" e nelle azioni specifiche per la non discriminazione riferite alle categorie protette o deboli, donne e immigrati. Un'analisi dell'impegno di corporate welfare sul tema del *work life balance*

³⁶ Si tenga presente quanto evidenziato nella nota precedente. Per conoscere i livelli di diffusione della formazione esplicita in azienda cfr. par. 2.1.

mette in evidenza alcune specifiche aree di intervento, con picchi sul part time verticale e orizzontale e sulla flessibilità dell'orario del lavoro.

Si tratta di risultati che confermano quelli della precedente ricerca Isfol dove:

- nell'ambito della "conciliazione tra vita e lavoro" risultano prioritarie le iniziative per il part time verticale e orizzontale, la flessibilità degli orari di lavoro, la mensa aziendale o l'erogazione di buoni pasto, la previsione di permessi per esigenze personali del lavoratore, le integrazioni facoltative al congedo per maternità/paternità, l'attivazione di forme di telelavoro per situazioni contingenti, quali il rientro dalla maternità;
- fra le "azioni per la non discriminazione", risultano adottate iniziative a favore delle categorie protette o deboli, delle donne e degli immigrati;
- rispetto alle iniziative di "sostegno al reddito", le misure attivate si concentrano sulle convenzioni per l'acquisto di beni o servizi, mentre con riferimento alle specifiche misure aziendali volte a sostenere l'istruzione, l'impegno si orienta sui permessi per facilitare il conseguimento di titoli di studio. Tra le iniziative di sostegno alla salute, l'azione con la maggiore adesione sono l'assistenza sanitaria integrativa, la tutela pensionistica integrativa, le iniziative di prevenzione sanitaria e l'assicurazione integrativa;
- le altre azioni di welfare aziendale attuate riguardano benefit ai dipendenti che vanno al di là degli obblighi di legge o delle previsioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro, principalmente per l'assistenza fiscale, per l'assistenza alla compilazione del 730, convenzioni con centri medici, eventi aggregativi interaziendali, premi individuali per meriti professionali di innovazione, premi individuali per anzianità di servizio, supporto e assistenza al disbrigo di pratiche burocratiche personali di natura legale e finanziaria.

Questo articolato impegno nella formazione e nel welfare aziendale vede attive le PMI non solo singolarmente ma anche in rete. Nell'ambito delle reti di impresa basti pensare al modello di convergenza realizzato con l'esperienza della rete Giunca (Gruppo Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente) che coinvolge circa 1700 lavoratori. Questa rete ha introdotto per la prima volta a livello nazionale il concetto dell'aggregazione tra imprese per creare sinergie in grado di migliorare il benessere e la professionalità dei lavoratori delle aziende del network investendo sul welfare e la formazione. Un'iniziativa costituita da un'aggregazione di dieci imprese del Varesotto appartenenti a vari settori manifatturieri valorizzata anche dalla capacità di mettere insieme realtà aziendali diverse tra loro in termini di settore di appartenenza, dimensione e approccio alle tematiche del welfare. L'obiettivo consiste nel creare agevolazioni nei trasporti, nei servizi sanitari di cura ai familiari e assistenza agli anziani, nelle forme di finanziamento, nella gestione del tempo tra vita lavorativa e privata. Le reti d'impresa, sia che nascano con approccio *top down* - ovvero create da aziende con simile sensibilità alla RSI, o con uno *bottom up* da aziende con diversa sensibilità ed esperienza di sostenibilità - che si uniscono per sviluppare progetti comuni di RSI al fine di accrescerne l'efficacia - si rivelano strumenti di diffusione delle iniziative. In entrambi i casi, il network permette alle imprese di ottenere sia competenze uniche che una creazione di valore perché se da un lato le reti limitano l'azione delle singole imprese, dall'altro permettono loro di godere di numerosi benefici collegati allo sviluppo di azioni di sostenibilità in rete, sia di natura interna (direttamente legati alla Responsabilità sociale d'impresa e alla sua gestione in co-operazione con altre imprese all'interno di un network), sia di natura esterna (con la creazione di maggiore valore sociale e di una maggiore capacità contrattuale).

Un'altra interessante esperienza di convergenza quale opportunità di sostenibilità, realizzata mediante un modello di bilateralità tra le parti sociali, riguarda il primo esperimento di welfare distrettuale d'Italia, nato a Prato da un accordo sottoscritto dall'Unione industriale di Prato e le rappresentanze sindacali di Cgil, Cisl e Uil per costruire un modello di welfare aziendale per le micro e piccole-medie imprese di questo storico distretto, grazie al quale migliaia di lavoratori delle piccole aziende aderenti possono godere di quegli stessi beni e servizi offerti dai grandi gruppi industriali. L'iniziativa si pone anche l'ulteriore obiettivo di ricomprendere, nel sistema di welfare di distretto pratese, soluzioni innovative in grado di sostenere efficacemente l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e l'estensione dei dispositivi di welfare aziendale anche ai lavoratori collocati in mobilità ex L. 236/93. Sono previste due fonti di finanziamento: la prima è una corresponsione come corrispettivo welfare (prestazioni, beni, servizi) delle erogazioni annuali derivate dalla contrattazione collettiva di secondo livello; la seconda è costituita da convenzioni con operatori, esercizi commerciali e strutture di servizio del territorio, grazie alle quali è possibile ottenere l'accesso a beni, prestazioni, servizi a prezzi calmierati. Il metodo prevede che le imprese aderenti al progetto mettano un budget a disposizione dei propri lavoratori, una premialità sulla quale non graverà il cuneo fiscale. Tale somma, defiscalizzata e non in busta paga, sarà destinata ad usufruire di convenzioni per beni o servizi. Viene quindi identificata, mediante accordi con le organizzazioni sindacali, la parte della retribuzione variabile, da destinare a beni e servizi che vengono percepiti o goduti con una massimizzazione del potere d'acquisto per il lavoratore ed un potenziale risparmio per il datore di lavoro che, con l'erogazione del corrispettivo welfare, può usufruire delle agevolazioni normative previste, sostenendo un costo potenzialmente inferiore a quello del totale del premio monetario. I lavoratori delle aziende aderenti hanno sconti e agevolazioni sull'acquisto di beni e servizi, rimborsi su spese (libri scolastici, assicurazione auto, retta dell'asilo nido), ricerca di infermieri a domicilio, *baby-sitter*, altri servizi.

In un contesto nel quale gli Stati hanno difficoltà a mantenere i sistemi di welfare le aziende, anche di ridotte dimensioni, possono esercitare un crescente ruolo sociale per i lavoratori, le loro famiglie e il territorio, con un crescente impegno privato nella formazione e nel welfare (Istat, 2015, p. 172).

3.6 La domanda di formazione di innovatori e territori

Il presente paragrafo sottolinea l'importanza di utilizzare i suggerimenti forniti dagli innovatori e gli orientamenti emergenti nei territori per innovare il sistema dell'offerta formativa. In questo modo, si può indirizzare una formulazione dell'offerta formativa *demand-oriented*, capovolgendo il paradigma tradizionale per che si sta rivelando inefficace per creare lavoro e fornire alle persone le competenze necessarie per affrontare il cambiamento. Gli elementi di cambiamento e di innovazione dell'offerta a partire dalla domanda sono presentati nei due sottoparagrafi, rispettivamente centrati sui *Makers*, sui territori e sui luoghi di nuova produzione digitale (Fab Lab).

3.6.1 Apprendimento dei Makers e reti territoriali

Per migliorare la qualità dell'offerta formativa può essere utile (come evidenziato nel par. 3.1) mappare i fabbisogni professionali e formativi degli innovatori. La prima indagine sui fabbisogni di

formazione e lavoro dei *Makers*³⁷, denominata “Lezioni Makeriane”, intende raccogliere indicazioni utili ad innovare il sistema dell’offerta di formazione e lavoro. Essa rileva, attraverso un questionario on-line, una serie di informazioni relative a: composizione della rete e competenze possedute dai Makers; elementi di percezione; indicazioni di policy nell’ambito dell’istruzione e della formazione professionale. Dai risultati della prima indagine è emerso che i Makers si dimostrano insofferenti al mondo accademico e alla formazione tradizionale e hanno un rapporto difficile con le imprese, che sono interessate alle loro idee ma poco disponibili ad investire. Le imprese hanno difficoltà a collocare la figura del Maker tra le loro categorie professionali, selezionando i Makers in base al possesso di una laurea tecnico-scientifica più che per le loro effettive *skills* e chiedendo loro il prodotto finito piuttosto che dare loro i mezzi per realizzarlo. Di contro, quello che i Makers chiedono alle aziende è la possibilità di passare dal prototipo al prodotto finale. Lo iato tra i loro fabbisogni e le richieste delle aziende rischia di invalidare l’impulso all’innovazione.

Da questi risultati è evidente la necessità di un cambiamento di paradigma, che consenta di passare da un modello tradizionale orientato alla ricerca del lavoro ad un modello finalizzato al creare le opportunità di lavoro. Il “cercare lavoro” è un *push model* (“modello della spinta”) in cui gli operatori hanno il ruolo di indirizzare le persone verso obiettivi consolidati di lavoro e formazione. Il “creare lavoro” è invece un *pull model* (“modello dell’attrazione”) in cui le persone si attivano in modo autonomo per raggiungere gli obiettivi da cui sono attratti e sono capaci di reperire le risorse necessarie per realizzare un progetto. Il ruolo degli operatori dovrebbe essere, in questo caso, quello di facilitare il lavoro di chi ha già un progetto e finalizzarlo, tenendo in considerazione i bisogni delle imprese e dei territori. Mentre le azioni necessarie per realizzare il *push model* sono abbastanza prevedibili, non lo sono affatto le azioni capaci di favorire i processi di produzione creativa e di innovazione in un contesto mobile e spesso turbolento. L’attuazione del *pull model* richiederebbe pertanto l’istituzionalizzazione di un’attività di promozione e accompagnamento della domanda, e la conseguente riformulazione del servizio e delle competenze dei decisori e degli operatori che lo presidiano.

L’indagine sui Makers è strettamente correlata con un intervento di ricerca-azione, denominato “Dal cercare al creare lavoro”, realizzato a livello territoriale e da cui si è originato un modello di intervento, replicabile, denominato “Porta Mediterraneo”. Questo intervento ha maturato le condizioni per divenire uno spazio attivo dove un pool di esperti lavora con le reti del territorio per svilupparlo e accrescere le opportunità occupazionali. Il target di riferimento sono le reti che co-progettano in linea con le vocazioni territoriali. In questo processo di progressiva responsabilizzazione e azione da parte del territorio emergono talenti e passioni e si accrescono le competenze attraverso sessioni di lavoro che sono anche scambi formativi peer-to-peer. Gli esperti territoriali si individuano attraverso un processo bottom up di partecipazione, lavoro e condivisione di valori, non di semplice designazione dall’alto, come d’altra parte succede in qualsiasi comunità di pratica. La rete promuove l’impegno congiunto di individui e organizzazioni, finalizzato a valorizzare le peculiarità locali attraverso la corretta e piena utilizzazione delle risorse esistenti, in un’ottica di sostenibilità. Si genera così un’economia di prossimità, con un effetto aggregatore e moltiplicatore di pratiche positive. L’applicazione su scala sistemica della metodologia del

³⁷ L’indagine Isfol, a carattere esplorativo, è partita alla fine del 2014 e i risultati sono stati presentati alla prima edizione europea della *Maker Faire*, tenutasi nell’ottobre del 2015 presso l’Università di Roma “La Sapienza”. La seconda rilevazione sarà avviata nel 2016, insieme a quella sui *Coworkers*, il cui questionario è stato sviluppato insieme a professionisti che lavorano nei coworking.

*coaching*³⁸ promuove l'azione e l'assunzione di responsabilità trasformando il territorio in un territorio agente. Una delle diverse funzioni della rete consiste nella mappatura di competenze e talenti del territorio e delle organizzazioni operanti, nella rilevazione di deficit di competenze e nel supporto informativo per migliorare il sistema dell'offerta pubblica di formazione.

La promozione e l'accompagnamento della domanda territoriale potrebbero costituire lo snodo tra il sistema della domanda e quello dell'offerta assicurando la loro efficacia congiunta. Tale azione sistemica favorirebbe il ribaltamento dell'attuale prospettiva *supply-oriented*.

Box 3.2 - Apprendimento dei Makers e creazione di start-up

Uno dei primi esperimenti di creatività artigianale (e di lavoro creato dal basso) si è sviluppato nell'ambito del Programma "Bollenti Spiriti", che la Regione Puglia ha avviato nel 2005 e che non si è ancora concluso. Nato con l'intento di favorire i talenti e l'inventiva dei giovani, "Bollenti Spiriti" ha messo in campo azioni diverse quali, ad esempio, la riqualificazione di immobili in disuso per la creazione di spazi sociali per i giovani ("Laboratori urbani") o il finanziamento di idee proposte da gruppi informali ("Principi Attivi").

Il metodo e la strategia di attuazione del programma possono essere riassunti in cinque punti: educazione non formale, innovazione non lineare, complementarità, pianificazione leggera e valutazione, *low cost* e filiera corta. L'obiettivo è di incoraggiare i giovani in apprendimento a portare avanti esperienze di innovazione e cambiamento del proprio contesto non come soggetti passivi del mercato del lavoro ma come soggetti portatori di competenze, valori ed energie, in grado di inventare il proprio futuro. Ciò attraverso iniziative trasversali e complementari rispetto ai vari ambiti di intervento, ideate attraverso metodologie di *design thinking* e accompagnate da attività di ricerca, monitoraggio e valutazione ex post. Il programma opera attraverso avvisi pubblici di facile accesso ed eroga micro finanziamenti rivolti direttamente ai giovani. La strategia è stata quella di creare relazioni orizzontali tra soggetti direttamente e indirettamente coinvolti nel programma: singoli e gruppi di giovani, associazioni di imprese, cooperative giovanili, enti locali, scuole, università, ecc.

Tra tutte le azioni del Programma, quella denominata "Principi Attivi", che ha finanziato progetti ideati dal basso e realizzati dai giovani stessi, ha inteso dare responsabilità, occasioni di apprendimento e attivazione diretta ai giovani, fornendo innovazione e nuova energia al territorio e alla comunità regionale. Alle tre edizioni, realizzate fra il 2008 e il 2012, hanno partecipato 16 mila giovani fra i 18 e i 32 anni, con circa 6 mila candidature per un totale di 780 progetti finanziati. L'investimento complessivo, di circa 19 milioni di euro, è stato finanziato in gran parte dal Fondo Nazionale per le Politiche Giovanili. Tra i progetti nati attraverso Principi Attivi si evidenziano alcune esperienze di eccellenza nel campo dell'innovazione tecnologica, del web, dell'editoria, dell'agricoltura, dell'ambiente sostenibile e del design. Tutti insieme hanno dato vita ad un nuovo "ecosistema" open e connesso, costituito da giovani imprenditori, start-upper, innovatori sociali, attivisti ed anche attori privati e pubblici (università, imprese, enti locali, ecc.).

3.6.2 I luoghi generatori di cambiamento: il caso dei Fab Lab

Nuove ed emergenti esperienze di apprendimento stanno contaminando molti contesti formativi ed organizzativi, sviluppando una relazionalità diffusa fra attori del cambiamento, strutture dell'offerta formativa, istituzioni e imprese. La necessità di acquisire abilità utili a sostenere percorsi imprenditoriali e di inserimento lavorativo sta alimentando quelle realtà che favoriscono negli individui l'acquisizione di conoscenze, competenze, strumenti e metodologie in grado di valorizzare la creatività, la proattività e l'imprenditorialità. Oltre al coworking, è possibile riconoscere nei Fab Lab (laboratori digitali) dei luoghi generatori di cambiamento, in cui si favorisce la condivisione e la contaminazione, attraverso attività formative e scambio informale, e attorno ai quali si costruiscono comunità legate al territorio e alle sue esigenze. Tali realtà possono incidere sul mondo del lavoro e sulla trasformazione dei modelli di apprendimento e di formazione continua, di interazione generazionale, di professionalizzazione e di produzione.

³⁸ <<http://goo.gl/GqS1hl>>