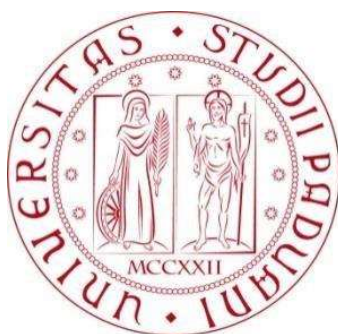


UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E
PSICOLOGIA APPLICATA – FISPPA

CORSO DI STUDIO
IN SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE
CURRICOLO FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE



Elaborato finale
CRESCERE COOPERANDO, ISFID PRISMA, TRA FORMAZIONE E
LAVORO

RELATORE

Prof. *Andrea Porcarelli*

LAUREANDO Francesco Selle
Matricola 1225597

Anno Accademico 2022/2023

Sommario

Introduzione	3
1° Capitolo: Modelli pedagogici ed organizzativi per la formazione e il lavoro	6
1.1 La questione del “contenuto”: i modelli pedagogico-educativi	6
1.1.1 Lavoro e sviluppo della persona.....	7
1.1.2 La relazione fra educazione e lavoro	10
1.1.3 Educazione al lavoro	12
1.1.4 Educazione sul lavoro.....	14
1.1.5 Educazione attraverso il lavoro.....	14
1.2 La questione del “contenitore”: i modelli organizzativi	15
1.2.1 Breve excursus delle principali teorie organizzative.....	16
1.2.3 L’approccio metaforico per indagare la natura dell’organizzazione	20
1.2.4 Una griglia interpretativa basata sulle metafore	21
2° Capitolo: La cultura di un'organizzazione, un caso aziendale attraverso interviste e l'esperienza personale sul campo	25
2.1 Presentazione di Isfid Prisma.....	25
2.2 I Principi ispiratori di Isfid Prisma	31
2.3 Una rilettura dei principi ispiratori di Isfid Prisma alla luce dei modelli pedagogici e organizzativi	41
3° capitolo: Analisi della visione pedagogico-educativa di alcuni fondi per la formazione per il lavoro.....	44
3.1 Programma Gol	44
3.1.1 Genesi, Obiettivi e Destinatari	44
3.1.2 I percorsi.....	45
3.1.3 Modalità di attuazione in Regione Veneto	47
3.2. Fon coop.....	49
3.2.1 Obiettivi ed ambiti di intervento.....	49
3.2.2 Struttura del Piano formativo richiesto dall’Avviso 51	50
3.2.3 La mia esperienza durante il tirocinio.....	53
3.3 Conclusione.....	54
Bibliografia.....	58
Sitografia.....	58

Introduzione

Nel corso del mio tirocinio curriculare universitario, presso l'ente di formazione e consulenza, Isfid Prisma, ho potuto confrontarmi ed approfondire, alcuni aspetti legati al tema della formazione e del lavoro. La pratica, sostenuta dagli studi, mi ha coinvolto, incuriosito facendomi sorgere domande riguardo il rapporto esistente tra il concetto di formazione e quello di lavoro, in particolar modo come questi si intersecano tra di loro, qual è la loro evoluzione nel corso della storia fino ai tempi odierni.

Lo studio, accompagnato dall'elaborazione dell'esperienza sul campo finalizzata a cercare risposte alle domande che mi sono poste, sono le fonti da cui sono partito per scrivere questo elaborato, per trovare risposte alle domande sulla relazione tra la formazione professionale e la pedagogia del lavoro e quella tra la formazione professionale e le strutture organizzative.

Ho suddiviso il presente elaborato in tre capitoli.

Nel Primo capitolo, approfondirò alcuni temi teorici a partire dal tema del rapporto tra la formazione ed il lavoro, presentando alcuni approcci pedagogici, utilizzando una chiave storica. L'intento sarà quello di approfondire come si sia evoluto il rapporto tra formazione e lavoro dall'età antica, con i filosofi greci, ai tempi odierni, passando per autori come Jean Jacques Rousseau. Una riflessione sul cambiamento della concezione del lavoro, del suo mutare nel tempo da un'idea di lavoro come attività senza valore per le persone ad una concezione del lavoro che ne riconosce senso educativo-formativo, attraverso il quale si afferma la dignità dell'uomo. Sposterò quindi, il focus sui diversi percorsi nei quali si articola la pedagogia del lavoro moderna, introducendo le azioni educative per il mondo del lavoro. Il terzo ed ultimo tema sarà quello delle strutture organizzative – attraverso l'uso delle metafore – per riflettere sui “contenitori” in cui si gioca l'attività formativa e lavorativa e come la loro diversa concezione influisca con il “contenuto pedagogico-educativo”.

Nel Secondo capitolo, presenterò un case study, tratterò infatti la cultura educativa e le modalità con cui Isfid Prisma lavora nel campo della formazione al

lavoro basandosi sulla testimonianza del personale di chi vi lavora oltre che sulla mia intensa e coinvolgente esperienza sul campo durante il tirocinio. Disegnerò un quadro dell'ente: dal suo rapporto con la formazione all'interfacciarsi con le persone e le aziende, per lo più cooperative, che si rivolgono ad essa per ricevere la consulenza educativa o la formazione. In questo capitolo, esporrò i valori fondanti dell'ente che ne ispirano l'attività. Sarà un capitolo che da linee teoriche giungerà agli aspetti pratici della formazione sul campo, al confronto con le persone e la realtà.

Nel Terzo capitolo, andrò ad illustrare ed approfondire alcune azioni, finalizzate a sviluppare la tematica della formazione per il mondo del lavoro, illustrando le modalità con cui si rivolge; Lo farò attraverso la descrizione di alcune azioni recenti che ho potuto studiare in particolar modo durante l'esperienza da tirocinante: a) il programma GOL - Programma Garanzia Occupabilità dei Lavoratori, finalizzato ad *“accompagnare la trasformazione del mercato del lavoro con un modello di interventi flessibili rispondenti alle esigenze di ciascun destinatario, in grado di facilitare le transizioni occupazionali e migliorare l'occupabilità, innalzando le competenze”*¹ promosso dalla Regione Veneto e b) il fondo Fon.Coop - avviso 51 che *“promuove la competitività e il riposizionamento delle imprese aderenti attraverso l'affermazione di modelli organizzativi, produttivi e di relazione con le comunità capaci di coniugare la crescita con gli obiettivi di sviluppo sostenibile”*².

Entrambe le azioni considerate nascono quali risposte alla crisi lavorativa, e di conseguenza economica, derivante dalla pandemia del Covid 19, di cui subiamo ancora le conseguenze. La pandemia, infatti ha dato un'ulteriore accelerazione all'evoluzione del rapporto tra formazione e lavoro. Concluderò il capitolo mettendo in relazione approcci della pedagogia dl lavoro e i Fondi formativi su cui ho lavorato per far emergere le connessioni.

¹ <https://www.regione.veneto.it/web/lavoro/pnrr-gol>

² <https://www.foncoop.coop/fondo-di-rotazione/avviso-51-strategico/>

La conclusione del Terzo capitolo è dedicata ad una breve riflessione sulla mia esperienza di tirocinio che, in quanto strumento di educazione *attraverso* il lavoro, è stato tema dell'analisi del rapporto fra educazione e lavoro.

1° Capitolo: Modelli pedagogici ed organizzativi per la formazione e il lavoro

In questo primo capitolo intendo presentare alcuni contributi proposti dalla letteratura per riflettere sull'interazione tra formazione e lavoro. È ovviamente un lavoro che sottende una forte riduzione della complessità e la scelta di alcuni riferimenti, ma che ritengo possa generare spunti interessanti per navigare la realtà a partire dalle evidenze che saranno proposte nei capitoli a seguire.

Ho scelto due prospettive di analisi: una centrata sul “contenuto”, modelli pedagogico-educativi ed una centrata sul “contenitore”, i modelli organizzativi.

1.1 La questione del “contenuto”: i modelli pedagogico-educativi

In pedagogia il tema del rapporto tra formazione e lavoro è una delle questioni più sentite della cultura contemporanea, in particolar modo nella società occidentale che riconosce nel valore del lavoro un suo fondamento. Un'evidenza chiara la possiamo ritrovare all'articolo 1 della Costituzione della nostra Repubblica.

Art. 1. L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro. La sovranità appartiene al popolo, che la esercita nelle forme e nei limiti della Costituzione.

Il concetto di lavoro non si riferisce solo alla mera attività che le persone svolgono quotidianamente, alla funzione di sostentamento, alla risposta di soddisfacimento dei bisogni primari, per dirla con Maslow, ma racchiude in sé i valori del riconoscimento sociale e dell'identità personale, dell'autorealizzazione. È per tale motivo che la disoccupazione rappresenta un problema sia individuale che dell'interna società ed è da qui che scaturiscono l'importanza della pedagogia del lavoro, del ruolo della formazione, quali leve per dare valore alla persona e saper anticipare e saper rispondere alle problematiche emergenti, soprattutto in un tempo in cui i cambiamenti sono particolarmente repentini e inattesi.

Il valore del lavoro per l'identità personale del soggetto è quindi il motivo per cui la pedagogia, si è interrogata sulle proprie proposte educative per stabilire linee guida, per rinnovarsi, per includere il lavoro instaurando un legame. Una riflessione ampia ed articolata che ha attraversato tutta la storia dell'uomo, dall'antica Grecia ad oggi, risentendo, ma anche orientando la cultura del tempo sul tema del lavoro, che è comunque rimasto, in ogni epoca, necessariamente sempre centrale.

Ho scelto alcune aree tematiche del dibattito perché funzionali a “significare” l'esperienza sul campo svolta durante il tirocinio che esporrò nei successivi capitoli.

1.1.1 Lavoro e sviluppo della persona

Nella cultura antica, al concetto di lavoro veniva attribuita una concezione negativa, a partire dal mondo greco in cui vi era una sostanziale differenza tra i termini *Ponein* (lavorare) ed *Ergszesthai* (operare): al termine lavorare veniva attribuito il significato di fatica quale conseguenza di uno sforzo fisico e manuale.

Tale concezione negativa la ritroviamo anche nella cultura Latina dove la contrapposizione è fra i verbi *facere* e *laborare*. Il primo con l'accezione di eseguire, produrre, mentre il secondo quella di affannarsi, soffrire o di trovarsi in situazioni di pericolo. Ed ancora la concezione del lavoro in maniera dannosa la si può ritrovare anche nella distinzione tra il termine *opus*, ovvero l'attività, e il termine *labor*, che sottende l'idea di fatica e disagio, come attestano anche alcuni degli scritti di due massimi autori latini: Cicerone, che utilizza il termine *labor* per descrivere le proprie disgrazie, e Virgilio che lo impiega per rappresentare la sfortuna.

Si evince che il termine lavoro, nel mondo antico, ha assunto una connotazione dispregiativa in quanto descriveva attività corporee finalizzate alla sussistenza materiale e che quindi associa al lavoro un'idea di inferiorità e volgarità, che nella pratica si traduceva nella “delega” del lavoro agli schiavi. Tale idea del lavoro come un'attività legata alla schiavitù la si ritrova negli scritti platonici laddove

viene presentato un dualismo antropologico tra l'anima e il corpo, la lotta tra le attività intellettuali e quelle manuali, ma anche nella teoria dello Stato diviso in tre *ghènoi*: i) governanti, ii) guerrieri e iii) lavoratori, i quali rappresentano rispettivamente le parti dell'anima umana, la parte razionale, irascibile e concupiscibile.

La concezione di schiavo per la persona che lavora manualmente si riscontra anche nel pensiero di Aristotele laddove distingue tra l'uomo libero, inteso quale persona pensante che non necessita dei bisogni materiali da soddisfare, ma può dedicarsi e vivere la vita della polis, e lo schiavo, che necessita del lavoro manuale, posto agli ordini di un superiore, condizione che non gli permette di poter partecipare alla vita politica e sociale.

Un dualismo tra attività intellettuali che designano le persone con le virtù, impegnate nella politica e le attività manuali, di cui lo schiavo è la rappresentazione più eloquente, di cui possiamo ritrovare tracce anche nel periodo medievale e rinascimentale. La *scholè*, l'astensione dalle attività fisico-lavorative, da cui deriverà il termine "scuola", divenne il requisito fondamentale per poter partecipare alla vita politico-culturale. Questo genera un contrasto tra l'*otium*, quale possibilità di svolgere liberamente le attività dell'uomo libero, visione diversa dal non-lavoro greco, ed il *negotium*, lo status di chi appartiene ad un ceto sociale inferiore costretto ad occuparsi di lavori materiali. L'antinomia è ora fra attività intellettuali ed attività manuali, tra cultura del sapere e il lavoro, ne deriva dalla prospettiva educativa un totale disconoscimento delle attività manuali rispetto all'impegno intellettuale.

In questo quadro uno stimolo ad un'ulteriore rielaborazione dell'*otium* viene dalla Regola di San Benedetto (V sec. d.C.) che nel motto "*Ora et labora*" sottende nell'*otium* una possibile fonte di vizio, un rischio di cedimento al disordine morale per i suoi monaci, che lo porta a recuperare il lavoro manuale come occupazione virtuosa, ad imitazione degli Apostoli.

A partire dal XVI secolo, con le proposte letterarie di Tommaso Moro e Tommaso Campanella e le proposte filosofiche scientifiche di Giordano Bruno e Galileo

Galilei, si inizia ad attribuire un riconoscimento positivo al lavoro manuale, ma soprattutto inizia a sorgere un interesse nei confronti del lavoro sotto l'aspetto pedagogico.

La rivalutazione del lavoro prosegue con Locke che presenta il lavoro manuale come strumento di conoscenza in quanto il lavoro manuale è ricerca sperimentale che genera conoscenza e pertanto è creatività è operare intellettualmente è *facere* e non *laborare*.

Il completamento del processo di rielaborazione concettuale del lavoro manuale arriverà con Diderot e la critica alla distinzione fra arti liberali e arti meccaniche. Siamo all'era dei Lumi e alla voce Art dell'Encyclopédie.

Rousseau vede nel lavoro un mezzo educativo di rinnovamento sociale: nell'Emilio illustra la capacità di passare da uno stato di inadeguatezza sociale ad uno di eguaglianza attraverso l'educazione. Affermando l'importanza della corporeità e dello sviluppo psicologico e mentale perché per imparare a riflettere, è necessario l'allenamento del fisico e della mente che sono gli strumenti dell'intelligenza. Emilio è chiamato a svolgere attività esperienziali in quanto i libri insegnano, ma non fanno ragionare, per imparare serve anche svolgere attività. Rousseau arrivò a sostenere che un'ora di lavoro fa apprendere più conoscenze di quante si possa avvenire in una giornata di spiegazioni teoriche: il fare concreto è l'apprendimento più efficace. Il lavoro è un'attività che si svolge con la testa e le mani, solamente con questa combinazione l'uomo è completo ed educato perché il lavoro intellettuale e quello pratico sono motivo di formazione permanente.

Rousseau oltre all'aspetto educativo, modifica l'idea del lavoro anche sotto l'aspetto sociale sostenendo che il peggiore tra gli uomini è colui che non svolge attività lavorative. Tema ripreso ed ampliato da Fichte secondo il quale il lavoro è dovere della condizione morale ed esistenziale della persona. Riflessione che ha due implicazioni importanti sul piano dello sviluppo della persona: i) il dovere morale della persona di attivarsi per contribuire alla trasformazione del mondo, ii)

il dovere dello Stato di garantire ad ogni persona il diritto al lavoro e di regolamentarlo.

L'importanza del lavoro assume l'apice con la Rivoluzione industriale, il lavoro diviene l'asse di riferimento della vita dell'individuo. Un lavoro che assume i caratteri di lavoro: standardizzato, regolato da contratti, retribuito (quindi lavoro dipendente), in cui la vita lavorativa di un individuo si svolge tutta all'interno della stessa fabbrica, ma in questo funzionale a garantire cittadinanza sociale agli individui.

Arriviamo quindi ai giorni nostri alla terziarizzazione, alla globalizzazione, al *digital disruptive*, tutti fenomeni che influenzano il rapporto fra individuo e lavoro. Ne sono conseguenze tanti fenomeni di diversa valenza: la delocalizzazione, l'individualizzazione e la precarietà dei rapporti di lavoro, la sfumatura dei confini fra tempi di vita e tempi di lavoro, il passaggio dalla centralità del posto di lavoro al ragionare in termini di percorsi di carriera, il mutare continuo e vorticoso delle conoscenze e delle competenze richieste per restare nel mercato del lavoro (soprattutto legate all'ambito tecnologico e informatico), il ridisegno dei processi di lavoro, l'aumento delle diseguaglianze, la comparsa di una pluralità di nuovi lavori (uno studio della World Economic Forum ha affermato che il 60% dei ragazzi che si iscrive all'Università andrà a svolgere un'attività lavorativa non ancora esistente). Un tempo che genera una società liquida (Bauman), che alimenta insicurezze, che espone a nuove forme di vulnerabilità, che impone il primato della finanza sull'economia, ridimensionando la centralità dell'uomo. Così facendo si mette in discussione la continuità lavorativa ed a repentaglio i processi di costruzione dell'identità della persona e la stessa tenuta sociale. L'art.1 della Costituzione, con il quale ho aperto questo capitolo, manifesta oggi tutta la sua attualità quale via per promuovere lo sviluppo integrale della persona che è proprio dell'approccio pedagogico.

1.1.2 La relazione fra educazione e lavoro

Il ruolo del lavoro nel processo educativo è tema vivacemente, lungamente e riccamente dibattuto, che ha permesso di costruire una prospettiva ampia di

significati di cui ho voluto riproporre alcuni contributi atti a cogliere la molteplicità delle prospettive.

Autore	Prospettiva di analisi
Pestalozzi (1746-1827)	A partire dalle proprie esperienze Pestalozzi riflette sull'educazione professionale quale via per formazione dell'uomo nella sua triplice essenza: intellettuale, sentimentale e pratica. Il lavoro assume un ruolo base nel processo educativo ed essere strumento per la formazione dei ceti svantaggiati. Il lavoro (<i>arbeit</i>) è fatica (<i>ponos</i>) ma può essere anche professione (<i>beruf</i>) per superare una condizione di disagio che non sottende il tema del riscatto sociale degli ultimi, ma utile alla promozione di forme di educazione per il popolo
Dewey (1859-1952)	Osservando i grandi cambiamenti determinati dalla rivoluzione industriale intende mettere in crisi il modello educativo tradizionale, basato su un apprendimento astratto. Questo lo porta a vedere il lavoro come un'attività sociale di scambio di conoscenze ed esperienziale, ed a concepire la dimensione educativa nel continuo interagire tra l'uomo e l'ambiente circostante, per cui s'impara nell'azione reale e attraverso questa si contribuisce al miglioramento della comunità sociale. Il lavoro non assume quindi una valenza di fatica poiché ha il ruolo di promotore dello sviluppo umano e uno snodo per crescere sia per la società che per la scuola. Il lavoro diviene luogo di formazione di un'intelligenza sociale.
Froebel (1782-1852)	Cultore della visione idealista vede nel lavoro la via per rispondere alla propria missione etica quindi contribuire alla missione sociale. Quale che sia il lavoro, la mansione l'individuo attraverso al lavoro compie il proprio percorso di perfezionamento morale e quindi sociale. In questo processo l'uomo creato ad immagine e somiglianza di Dio, attraverso il lavoro, si autorealizza e diviene co-creatore con Dio. Nel lavoro è insita una dimensione spirituale
Kerschensteiner (1852-1932)	Focalizza la propria riflessione sul valore del lavoro per la promozione del bene supremo interno dell'individuo, ma che deve essere funzionale al bene supremo esterno, il bene collettivo rappresentato dallo Stato. La scuola gioca un ruolo importante nell'educazione professionale dei giovani, nell'educazione morale per finalizzare il proprio

	lavoro non solo al proprio bene, ma alla promozione del bene collettivo ed a miglioramento etico dello Stato e quindi dei suoi cittadini. Nel lavoro è insita una dimensione etico-civica.
Giuseppe Lombardo Radice (1879-1938)	Esponente della pedagogia idealistica italiana, lavora alla riforma Gentile del 1923, che si reggeva sul dualismo tra lavoro manuale e la cultura spirituale che eleva l'uomo all'universale e lo apre a quell'orizzonte di fini e valori di cui realtà materiale è strumento e mezzo Inoltre, stimola ad una didattica non uniformata ma capace a considerare le differenze individuali. Questo implica che l'educatore si debba aggiornare.

L'insieme di questi contributi ha aiutato a far emergere le diverse concezioni del lavoro, dal punto di vista pedagogico, ma ha anche messo in evidenza il perché della nascita della pedagogia del lavoro, al fine di costruire un rapporto stabile e di correlazione tra la pedagogia e il lavoro per comprendere i continui cambiamenti della realtà e della relazione tra l'uomo e l'organizzazione, rileggendo il lavoro ed i suoi significati.

Il dibattito ha portato a mettere a fuoco a due approcci: a) lavoro quale strumento formativo e b) lavoro come metodo. Nel primo caso il lavoro è visto come attività di completamento rispetto ad altre materie, mentre nel secondo come disciplina propedeutica.

Questi due approcci hanno trovato una loro declinazione operativa nel modo di pensare il rapporto fra formazione e lavoro per offrire nuove risposte ad un modo del lavoro fortemente cambiato ed in forte cambiamento. Le tre declinazioni emergenti sono: educazione *al* lavoro, educazione *sul* lavoro ed educazione *attraverso* il lavoro.

1.1.3 Educazione al lavoro

Ci si riferisce ai percorsi di formazione che permettono ai giovani di potersi inserire nel mondo e nel mercato lavorativo: il focus è sulle conoscenze e sulle competenze che permettono di costruire la propria carriera lavorativa. Tale formazione mira ad allineare domanda e offerta sul piano delle conoscenze e

delle competenze. Infatti, al termine del percorso scolastico i ragazzi si trovano sprovvisti delle competenze necessarie e dell'esperienza richiesta per ottenere un lavoro e questo determina l'alto livello di disoccupazione giovanile. Uno studio della OECD ha evidenziato che, in Italia in particolar modo, sia alto e preoccupante il tema della skill mismatch poiché le competenze possedute dai lavoratori non soddisfano le offerte lavorative a causa sia dell'over skill e sia soprattutto dell'under skill.

Per superare la dicotomia tra formazione culturale e tecnica è necessario un pensiero pedagogico che stabilisca e sostenga il rapporto tra la formazione e la realtà, ripensando al ruolo e l'idea della scuola attraverso il dialogo e la ricerca concreta degli ambiti di valorizzazione perché adesso non è semplice trovare la propria strada lavorativa e per farlo non basta più il titolo di studio ma bisogna avere esperienza ed avere sviluppato skills trasversali.

Questo problema fa sorgere domande sulla funzione delle agenzie formative (Dewey 1916) riguardo agli scopi formativi ed al tipo di sapere da insegnare nella scuola poiché a quest'ultima viene chiesto sia di formare i ragazzi sia di agevolare il passaggio verso il mondo adulto del lavoro. Le richieste e le aspettative rivolte sulla scuola, l'hanno portata ad andare in crisi non riuscendo a svolgere a pieno il proprio compito. La scuola è in difficoltà nel formare al lavoro e nell'accompagnare il passaggio al mondo lavorativo, ad assolvere pienamente al proprio ruolo di responsabilità educativa-culturale ed alle richieste delle aziende che richiedono skills, ad esempio, sul lavorare e pensare in gruppo, in modo creativo, "out of the box".

Una risposta in questa direzione è riconoscibile nella Legge n.107 del 2015 (così detta *"riforma della buona scuola"*) con l'introduzione dell'alternanza scuola-lavoro finalizzata a far fare esperienza ai ragazzi in campo lavorativo, ampliando conoscenze e competenze studiate all'interno dell'aula scolastica e avessero la possibilità di avvicinarsi pedagogicamente al mondo lavorativo.

1.1.4 Educazione sul lavoro

Rientrano in questo filone tutte le formazioni ed i percorsi che vengono istituiti dagli Enti formativi all'interno degli ambienti lavorativi con l'obiettivo di far acquisire ai lavoratori le conoscenze necessarie per continuare a rimanere nell'ambito lavorativo, evitando il rischio di venir espulso a seguito di ristrutturazioni aziendali, ma allo stesso tempo di dare la possibilità al lavoratore di intraprendere un percorso di crescita, uno sviluppo di carriera presso l'ente.

In Italia, questa forma di educazione è utilizzata con frequenza, i dati Istat hanno dimostrato che il 60,3% delle aziende con almeno 10 dipendenti ha proposto corsi di formazione interna all'interno degli spazi dell'ente.

Il veloce cambiamento, tecnologico e non solo, spingono per una formazione di competenze specifiche e più recenti, che vede un crescente protagonismo dei beneficiari perché se in passato l'organizzazione del lavoro si fondava sulla routine e le persone erano pedine nella catena di montaggio ora il continuo divenire dei processi e tecnologie li vede quali asset pensanti e fondamentali per lo sviluppo dell'impresa. Da qui la crescente attenzione al loro coinvolgimento nell'individuare i bisogni formativi per avere una formazione mirata, a nuove metodologie didattiche tarate sui lavoratori partecipanti e sull'ambiente (es. formazione on the job) con lo scopo non del saper fare ma del saper essere, formando professionisti creativi.

1.1.5 Educazione attraverso il lavoro

Il lavoro come abbiamo visto nell'exkursus storico ha sempre un valore educativo. Anche la semplice immersione in un contesto lavorativo, il partecipare a processi decisionali o operativi, il vivere i conflitti, l'esercitare creatività quale via al problem solving, il costruire relazioni di fiducia e collaborazione con persone che non si sono scelte ma che ci si è trovati accanto, sopra, sotto nel disegno organizzativo sono occasione di apprendimento. Da qui si può riconoscere la crescente importanza che stanno acquisendo figure quali supervisori, coach, mentore, tutor.

Educare attraverso il lavoro è l'apprendimento di conoscenze e competenze generate o rafforzate o scoperte attraverso l'esperienza quotidiana e questo ha un valore portante sia a livello socio-culturale che della personalità. La pedagogia ha studiato come il lavoro crei nella persona effetti formativi a partire da una pluralità di stimolazioni: dalla strutturazione logistica degli spazi, dei tempi, dei corpi e dei momenti di confronto, dei linguaggi, dei riti. Attraverso la partecipazione diretta alla vita aziendale forma la soggettività e la professionalità del lavoratore, in relazione diretta alla cultura e alla vivacità degli stimoli dell'azienda. Si può considerare ogni azienda, come un piccolo mondo che possiede le sue regole, i suoi equilibri, i valori che il lavoratore assorbe mentre svolge le sue mansioni.

Il mondo attuale corre sull'idea della competizione e del cambiamento e per questo il lavoratore si interessa della propria *employability* nei percorsi formativi. Il mondo del lavoro si basa sull'esperienza, sulla formazione continua, sulla capacità di adattamento a contesti diversi, ad assumere ruoli diversi e non più sul titolo di studio.

Il tirocinio universitario è uno strumento dell'educazione attraverso il lavoro.

1.2 La questione del “contenitore”: i modelli organizzativi

Dalla rivoluzione industriale in poi il tema dell'organizzazione del lavoro è diventato oggetto di fiorente riflessione perché il lavoro è sempre più un lavoro in squadra, con forte divisione dei compiti e necessità di strumenti di coordinamento fra le parti, che nel tempo si è allargato alla dimensione del lavoro in rete, con relazioni basate su meccanismi nuovi, di tipo non gerarchico, di interdipendenza guidati da rapporti di forza, di legittimazione. Così come si sono articolate nel tempo le nature delle organizzazioni (Pubbliche, Private profit, Terzo Settore, Volontariato). Un'evoluzione che non può avere un riflesso sulle competenze richieste agli attori chiamati a giocare al loro interno.

Navigare le teorie organizzative costituisce allora un esercizio di grande utilità per ampliare le prospettive e quindi aumentare la capacità di comprensione della realtà. Infatti, il susseguirsi delle teorie non va letto come un processo di

sostituzione delle une con le altre, un in un sistema concorrenziale, ma come un processo di accumulo di griglie interpretative, di lenti che possono aiutare a “leggere” e comprendere la realtà in modo consapevole. L’esercizio dell’analisi organizzativa non deve infatti restare un processo dell’inconscio, basato su sensibilità innate, ma è un processo di ascolto attivo della realtà filtrata attraverso modelli che tanto sono diversi quanto più riescono a cogliere aspetti della complessità dell’organizzazione e permettono di ridurre il rischio di una assolutizzazione di un punto di vista, di una sola chiave interpretativa del reale (Morgan, 1999).

1.2.1 Breve excursus delle principali teorie organizzative

Intendo presentare, sinteticamente, alcune delle teorie che si sono sviluppate a partire dall’inizio del secolo scorso per rappresentare approcci diversi, da leggere come complementari al tema dell’analisi organizzativa. Approcci quindi integrativi e che per questo non discuterò per evidenziarne i pregi e i difetti.

Teoria	Breve descrizione
L’organizzazione scientifica del lavoro – teoria classica	Questa teoria nasce all’inizio del ‘900 in un momento in cui il contesto americano vive una crisi di inefficienza. Taylor indica la via per risollevarsi nel passare ad una organizzazione scientifica: one best way. Un approccio di tipo ingegneristico, razional comprensivo. La trasformazione dell’organizzazione in scienza avviene attraverso cinque strumenti: 1. l’individuazione precisa di una modalità ottima per l’esecuzione di un’attività (<i>one best way</i>); 2. la selezione e l’addestramento dei lavoratori; 3. l’instaurazione di rapporti di stima e collaborazione tra direzione e manodopera; 4. la riorganizzazione dell’apparato direttivo, quindi la predisposizione di una struttura gerarchica; 5. Definizione di obiettivi di produttività e sistema di incentivi monetari legato al loro raggiungimento
La teoria burocratica	Tale teoria è stata proposta da Weber che introduce il tema della burocrazia funzionale a raggiungere gli scopi attraverso un apparato amministrativo basato su regole e procedure da seguire che attendono a:

	• Stabile divisione dei doveri e dei poteri di ufficio; • La gerarchia degli uffici; • Il segreto di ufficio; • La preparazione specializzata; • L'esercizio di una attività a tempo pieno da parte di chi vi lavora; • Strumenti del lavoro sono dati in dotazione dall'amministrazione ai dipendenti.
Teoria delle contingenze	Questa teoria parte dalla domanda “Ma esiste il <i>one best way</i>” o piuttosto esiste un “one better fit”? Apre la prospettiva ad un pluralismo organizzativo perché rifiuta l'ipotesi di un'unica e ottimale modalità organizzativa, ma propende come più funzionale uno spettro di alternative ciascuna adatta a particolari circostanze. Al cambiamento delle variabili contingenti deve corrispondere un cambiamento dell'organizzazione: se il cambiamento risulta efficiente diremo che la struttura organizzativa è «fit» altrimenti diremo che è «misfit». I fattori contingenti principali sono: 1. L'ambiente: si riferisce a tutti gli elementi esterni all'organizzazione (stakeholders); 2. La tecnologia: si riferisce agli strumenti, alle tecniche, ai saperi e alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output; 3. La strategia dell'organizzazione: si riferisce allo scopo dell'organizzazione; 4. La dimensione: si riferisce alla grandezza dell'organizzazione rappresentata dal numero delle persone che vi lavorano
Teoria delle decisioni	Herbert Simon contrappone alla razionalità comprensiva di Taylor il concetto di Razionalità limitata nella gestione del processo decisionale: i) le decisioni vengono prese in condizioni ambigue e incerte, ii) le capacità di azione razionale sono limitate, sia dalla mancanza di informazioni che di tempo, sia dai vincoli personali e sociali. Per cui non ha senso cercare il “one best way” o il “<i>one best fit</i>”, ma ci si accontenta di un'alternativa soddisfacente costruita sul concetto di massimizzazione dell'Utilità. Il processo decisionale è pensato come incrementale: le decisioni principali sono formate da una serie di

	piccole scelte che si combinano per produrre la decisione principale
Teorie motivazionali	Il punto di partenza è che l'uomo all'interno della fabbrica, deve essere considerato innanzitutto come essere umano, dotato di una propria individualità, di socialità, di un proprio profilo caratteriale, di proprie attitudini, di propri limiti cognitivi e quindi considerato non solo "braccia senza né testa né sentimenti". Secondo Mayo la produttività non dipende da una logica tayloristica, ma dipende dalla creazione di condizioni di contesto produttivo che inducono l'aumento del livello motivazionale dei dipendenti (esperimento in General Electric). Inoltre, la produttività non è solo un fatto individuale, ma è espressione di gruppi di operai, diventa importante l'auto-organizzazione da parte degli operai. A questo filone teorico appartiene la riflessione di Maslow sulla gerarchia dei bisogni delle persone che corrisponde all'ordine di priorità della loro soddisfazione. Piramide di Maslow Bisogni di autorealizzazione (Sviluppo e autostima) Bisogni di stima (Riconoscimento sociale) Bisogni sociali (Appartenenza, amore) Bisogni di sicurezza (Protezione) Bisogni fisici (Fame, sete, sonno) <i>Figura 1: https://comunicareconvincere.com/2013/05/piramide-di-maslow-tecniche-di-vendita/</i>
Teoria degli stakeholders	Tale teoria pone l'attenzione sulla responsabilità verso l'esterno (stakeholders) e non solo verso la proprietà (shareholder). Si riconosce infatti un ruolo attivo e non passivo agli stakeholders che possono influenzare la performance dell'organizzazione. Le aziende hanno quindi bisogno di mappare i propri stakeholders, riconoscendone le aree di potere e interesse. Esistono infatti diverse tipologie individuabili

	di stakeholders che vanno gestite in modo mirato e consapevole.
Teorie fenomenologiche	L'organizzazione esiste solo in quanto degli individui la percepiscono come struttura e conferiscano ad essa un significato. L'organigramma – quale formalizzazione dell'organizzazione - suggerisce un'idea della struttura dei compiti, ruoli e responsabilità, ma questi esistono solo in quanto gli attori organizzativi si accordano sul loro significato. Conseguenza è che, per Karl Weick, il mondo esterno non possiede un suo senso intrinseco. Alla nostra mente arriva un flusso di esperienza caotico ed informe, al quale noi diamo ordine e forma man mano che procede il processo cognitivo. “ <i>Sensemaking</i> ” significa costruire il senso della realtà a partire dalle esperienze, secondo un processo collaborativo, che crea consapevolezza ed intelligenza collettiva, a partire dalle diverse visioni personali.
Il funzionalismo	La società vista come un organismo, un insieme di parti interconnesse tra loro in modo funzionale al mantenimento del sistema. Parsons individua le seguenti funzioni: 1. La <u>funzione adattiva</u>, adattamento al contesto esterno (sia naturale sia sociale) e controllo che siano assicurate le risorse necessarie; 2. La <u>funzione del raggiungimento dei fini</u>, la distribuzione e l'impiego delle risorse in riferimento ai fini prioritari; 3. La <u>funzione integrativa</u>, coerenza e armonizzazioni di decisioni e azioni nelle strutture della società: formulazione delle norme; 4. La <u>funzione del mantenimento del modello latente</u>, è il sistema attraverso cui si trasmettono i valori (i modelli culturali) nella società.
Teoria dei costi di transazione	L'uomo è visto come essere opportunistico, volto a massimizzare il proprio interesse (Williamson ³). Attributi delle transazioni sono: i) Specificità; ii) Frequenza; iii) Incertezza; iv) Make or buy: scelta tra internalizzare alcune attività o acquisirle sul mercato. Il ruolo delle Istituzioni è quello del contenimento dei costi di transazione.

³ Nobel per l'Economia nel 2009

Neoistituzionalismo	Le organizzazioni sono viste come sistemi di relazioni <i>intra</i> ed <i>inter</i> organizzative. Si passa dalla "fabbrica ", vista come monade, ai concetti di "filiera" e rete che legano le organizzazioni che intervengono al processo che va dalla lavorazione delle materie prime fino alla produzione ed alla distribuzione del bene finito. Concepire l'organizzazione come sistema di relazioni implica introdurre: • meccanismi un mix di strumenti di regolazione: <i>reciprocità</i> (relazioni sociali) perché <i>scambio</i> (proprio dei rapporti di mercato) e <i>gerarchia</i> (rapporti di potere) • temi quali Fiducia, Legittimazione, Identità, Valori e Norme sociali.
----------------------------	--

La consapevolezza della ricchezza di questi approcci deve far rifuggire dal rischio della “*Reductio ad unum*”, dell’assumere quadri paradigmatici chiusi ed unidimensionali, ma piuttosto di saper valorizzare la complessità dell’organizzazione.

1.2.3 L’approccio metaforico per indagare la natura dell’organizzazione

In questa prospettiva un contributo assai importante per indagare un concetto complesso è venuto dall’approccio metaforico introdotto nel 1999 da G. Morgan con la pubblicazione di “*Images – Le metafore dell’organizzazione*”. Un’opera che indaga l’organizzazione proponendo metafore comparative tese a mettere in primo piano gli aspetti comuni e lasciando sullo sfondo quelli distintivi. La forza evocativa dell’immagine permette di focalizzare i temi di riflessione.

L’uso della metafora in sé non costituisce il nuovo, perché viene ampiamente approfondita già da Aristotele che nella *Poetica* la definisce nel seguente modo: «*La metafora è il trasferimento a una cosa di un nome proprio di un’altra o dal genere alla specie o dalla specie al genere o dalla specie alla specie o per analogia*». La metafora è strumento di conoscenza, perché consente di conoscere il simile e di cogliere concetti affini.

L'innovazione di Morgan sta nell'utilizzarla nell'analisi organizzativa, consapevole che:

- a) *“le organizzazioni sono fenomeni complessi e paradossali che possono venir compresi in modi molti diversi”;*
- b) *“la metafora produce sempre una rappresentazione parziale”;*
- c) *“ricorrendo all'uso delle metafore possiamo sfruttare la nostra capacità di pensare in maniera creativo e al contempo ordinata in modo da poter capire e gestire meglio la multiforme fenomenologia organizzativa”.*

Le metafore, infatti, ci permettono di cogliere e rendere immediatamente comunicabile un elemento della nostra esperienza da cui istruire processi di analisi organizzative piuttosto che di sviluppo. In fondo è un modo di dare un nome alle cose, accettando la complessità, senza cercare di semplificare quello che è complesso per natura.

Il ricorso alle metafore è quindi un potente metodo di indagine. Morgan ne propone alcune, ma senza alcuna velleità di esaustività: l'organismo, il cervello, la macchina, il flusso, prigioni psichiche, sistemi culturali, sistemi politici, strumenti di potere.

1.2.4 Una griglia interpretativa basata sulle metafore

La navigazione nel campo dell'analisi organizzativa metaforica mi ha portato ad imbattermi in un modello assai interessante che fonde assieme lo schema analitico di Scott con l'approccio metaforico. Ne esce un modello interpretativo non solo interessante per la sua semplicità, ma soprattutto adatto a supportare il mio percorso di riflessione su formazione e lavoro.

Al fine di classificare le organizzazioni, Scott ripartisce il piano cartesiano secondo due assi. Il primo asse ha in qualità di estremi da un lato la concezione dell'organizzazione come *“sistema razionale”* e dall'altro come *“sistema naturale”*.

Pensare le organizzazioni come *“sistema razionale”* sottende concepirle quali strumenti deliberatamente costruiti ed ottimizzati per raggiungere fini specifici e

specificati e quindi nel porre la razionalità alla base del comportamento organizzativo. L'organizzazione è una struttura in cui risorse umane e materiali vengono combinate per conseguire la massima efficacia con la massima efficienza. Ogni componente ed ogni processo vengono sottoposti ad azioni di programmazione e controllo. Ne consegue una concezione dell'organizzazione dotata di una propria "anima" e volontà, nella quale le persone sono meri strumenti del processo produttivo.

Per contro la prospettiva del "*sistema naturale*" poggia sul riconoscimento del ruolo delle persone nelle organizzazioni, che persone e collettività ad esprimere fini ed a plasmare l'organizzazione in funzione di questi. Il modello che ne uscirà sarà figlio dei valori, culture, competenze, prospettive portate dagli individui e dall'elaborazione collettiva di questi. L'interazione fra gli individui è fattore qualificante di questa prospettiva.

Il secondo asse pone ai propri estremi il "*sistema chiuso*" e "*sistema aperto*".

La prospettiva del "*sistema chiuso*" vuol dire esplorare l'organizzazione guardando dentro di essa, come il suo dominio si sviluppasse all'interno di un perimetro. A questa logica sono riconducibili i primi approcci teorici presentati, da Taylor, a Weber, a Maslow.

L'idea di organizzazione come "*sistema aperto*", che guarda fuori si sviluppa con la teoria dei sistemi, concependo l'organizzazione come un sistema che interagisce con il proprio ambiente, scambiando con esso risorse materiali e simboliche con una pluralità di stakeholders, che si muove all'interno di filiere e reti organizzative. La sopravvivenza, l'equilibrio e lo sviluppo dell'organizzazione non dipendono soltanto dall'efficacia e dall'efficienza del suo funzionamento interno, ma anche dal bilancio degli scambi con il proprio ambiente, dalla qualità del suo adattamento, del suo sviluppo evolutivo.

Il piano cartesiano viene così quadripartito in aree che corrispondono a determinati tipologie di organizzazioni (Blasutig) che possono esser denominate attraverso delle immagini metaforiche: a) macchina; b) organismo; c) formazione sociale; d) campo organizzativo (Figura 2).

Ogni concezione nasce dalla focalizzazione di una prerogativa funzionale che guida l'analisi: a) funzionamento, b) adattamento, c) cooperazione, d) isomorfismo. Ed infine, ad ogni quadrante corrisponde un requisito fondamentale che determina la possibilità di sopravvivenza e sviluppo dell'organizzazione. I quattro requisiti fondamentali sono i seguenti: a) efficienza, b) efficacia, c) equità, e) legittimazione.

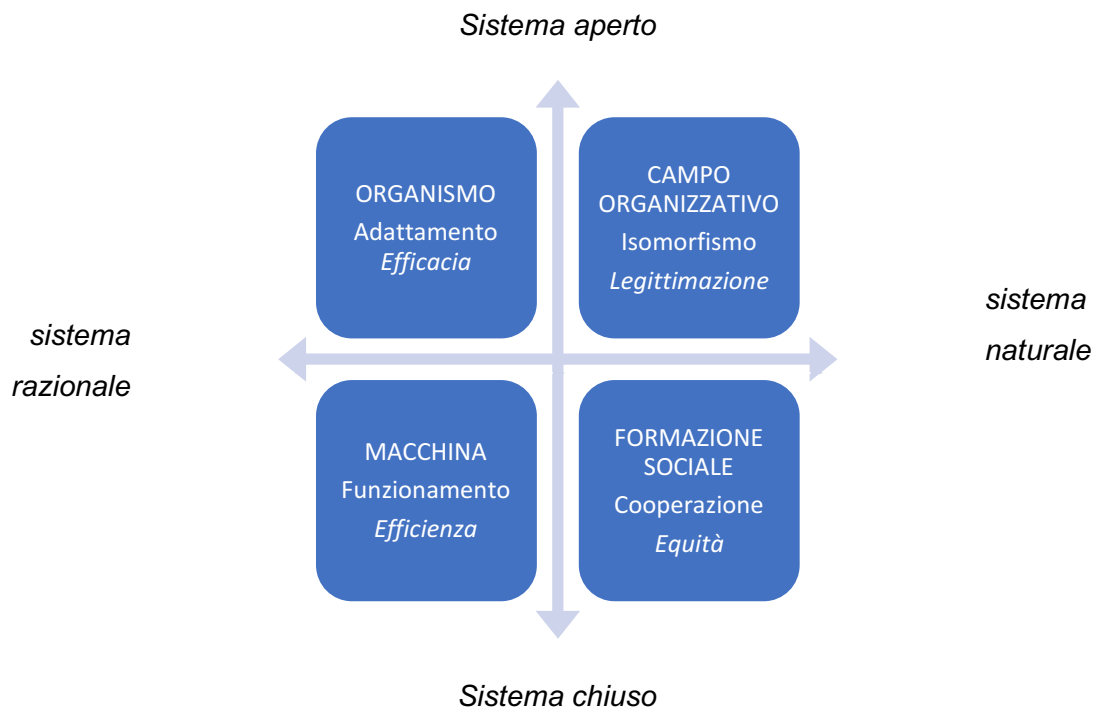


Figura 2: Tipologie di organizzazioni (Blasutig)

Per esemplificare le metafore possiamo riconoscere nella “Macchina” l’azienda di stampo fordista, ma anche la burocrazia. Nell’ “Organismo” le aziende fortemente sollecitate dall’esterno alle cui sollecitazioni devono essere pronte a reagire. Nel “Campo organizzativo” le organizzazioni che si muovono in mercato/contesti regolati da standard, codici di appartenenza che ne regolano la possibilità di agire. Infine, nella “Formazione sociale” i team, laddove il fattore umano è cruciale.

A questo inquadramento voglio aggiungere una mia proposta sulle competenze distintive al fine di poterlo utilizzare appieno nel contesto del presente elaborato.

Immagine metaforica	Competenze chiave
Macchina	- Competenze tecniche di prodotto e processo (esecuzione)
Organismo	- Attitudine al cambiamento - Flessibilità - Gestione dello stress - Competenze tecniche di prodotto e processo - Ascolto attivo
Formazione sociale	- Relazionali: empatia, comunicazione efficace, relazioni efficaci - Cognitive: problem solving, prendere decisioni, pensiero critico, pensiero creativo - Senso di appartenenza - Lavoro in team - Gestione delle emozioni
Campo organizzativo	- Senso di appartenenza - Ascolto attivo - Lavoro in team - Relazionali: empatia, comunicazione efficace, relazioni efficaci

2° Capitolo: La cultura di un'organizzazione, un caso aziendale attraverso interviste e l'esperienza personale sul campo

In questo secondo capitolo intendo esplorare e discutere il trasferimento, nella pratica aziendale, delle indicazioni prodotte dalla letteratura pedagogica ed organizzativa per il mondo del lavoro, esposte nel capitolo precedente.

Utilizzerò lo strumento del caso-studio per presentare e discutere l'approccio e le scelte operative di un Ente di formazione privato, ricostruiti a partire da interviste in profondità ai componenti dello staff dell'ente e attraverso la rielaborazione dell'esperienza diretta che ho potuto realizzare attraverso il mio tirocinio universitario.

Prima di affrontare l'approccio dell'ente di formazione alla tematica pedagogica è opportuna una sua breve presentazione a partire dalla sua denominazione: Isfid Prisma.

2.1 Presentazione di Isfid Prisma

Isfid Prisma è una società cooperativa che nasce nel dicembre 2010 dalla fusione per incorporazione di due storici enti di formazione del movimento cooperativo, facenti entrambi parte di Legacoop: Isfid s.c. e Prisma servizi s.c. L'operazione di fusione rispondeva all'esigenza di efficientamento e ampliamento dell'offerta formativa, infatti i due enti condividevano la stessa area di intervento, operavano nella promozione attività di formazione, nella gestione di iniziative formative, di aggiornamento e di riqualificazione professionale (*domanda di efficientamento*), ma avendo sviluppato delle specificità che, se integrate, avrebbero permesso di rafforzare il servizio erogato (*domanda di ampliamento*). anche nei servizi di consulenza alle imprese.

Isfid era nato come centro studi per la formazione dell'imprenditoria democratica ponendo la formazione al centro dell'evoluzione aziendale: persone preparate sviluppano aziende migliori, persone con formazione continua sono più attente al proprio territorio ed alle esigenze formative di quest'ultimo. Il focus era molto

centrato al far nascere e crescere la cultura dell'imprenditoria nel mondo della cooperazione.

Prisma Servizi era focalizzata sulla gestione della formazione finanziata da Fon.Coop, in particolare progettando ed erogando corsi occupati nel settore pesca e nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro.

La fusione ha risposto anche allo scopo non solo di integrare in modo organico le diverse tipologie di servizi offerti, creando una sinergia operativa, mettendo in gioco in un ambito più ampio le professionalità presenti, ma ha anche permesso di valorizzare la rete di relazioni con il territorio e di integrare i bacini di riferimento.

Oggi, Isfid Prisma è un ente di formazione e consulenza avente la seguente mission "sostenere la crescita economica e culturale delle imprese del territorio, attraverso lo sviluppo delle competenze e delle abilità delle persone".

Il perseguimento della mission ha significato:

a. Sviluppare l'accompagnamento attraverso la proposta di formazione e consulenza, sapendo anche integrare le due azioni in percorsi di sviluppo

Isfid Prisma nasce come ente di formazione per poi ampliare la propria offerta ai servizi di consulenza in risposta alle emergenti esigenze espresse dalle cooperative. Oggi formazione e consulenza rappresentano i due grandi macrosettori in cui opera Isfid Prisma. Due settori che operano in stretta integrazione progettando percorsi mirati allo sviluppo o al rafforzamento della cooperativa. Il legame forte con l'associazione datoriale (LEGACOOOP) è fattore importante di comprensione dei bisogni generali del mondo cooperativo.

b. articolare, progressivamente, il campo di azione in una molteplicità di aree per dare supporto ed accompagnamento alle diverse domande del mondo cooperativo

Isfid Prisma, dal 2009, è accreditata, in Regione Veneto, per svolgere servizi al lavoro, per operare nelle politiche attive attraverso colloqui di orientamento, bilanci di competenze, attività di informazioni e assistenza alle persone per

beneficiare di ammortizzatori sociali e nella ricerca di nuove opportunità lavorative.

L'ambito della formazione continua, formazione superiore sta guardando in modo attento ai giovani anche in virtù di opportunità di finanziamento esistenti, sviluppando proprie modalità per catturare l'attenzione dei giovani. Infatti, non è facile trovare giovani disposti a fare formazione oppure un inserimento lavorativo, percorso di formazione che prevedano il tirocinio. La risposta alle proposte non è spesso pari alle aspettative dell'ente.

Post emergenza Covid-19 Isfid Prisma ha orientato la propria attenzione sulle tematiche della gestione del cambiamento, il change management, e l'innovazione organizzativa e produttiva che si declina in una molteplicità di ambiti quali: la sostenibilità economica, sociale ed ambientale, il controllo di gestione, la digitalizzazione, l'ibridazione delle competenze temi e la formazione al ruolo intensa come una gestione efficace dei carichi di lavoro e lo sviluppo dell'attitudine al cambiamento nelle persone.

La Figura 3 che segue presenta gli ambiti dei sistemi di gestione che permettono alle cooperative di sviluppare compliance alle diverse normative in relazione al proprio ambito di attività: la qualità, la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche per specifiche tipologie di reato commesse da amministratori e dipendenti delle Aziende (D.lgs. 231/01), il rispetto della parità di genere (questa normativa è nuovissima).

L'ambito dei sistemi di gestione è quello in cui maggiormente si verifica l'integrazione dei due settori: Formazione e Consulenza.



Figura 3: Fonte: <https://www.isfidprisma.it/home/chi-siamo/>

c. Veicolare le opportunità offerta dalla formazione finanziata dai Fondi alle cooperative

Isfid Prisma ha acquisito diversi accreditamenti regionali e nazionali per poter essere partner nella gestione dei fondi nell'ambito della formazione continua, della formazione superiore e dei servizi al lavoro (Figura 4). Di particolare rilievo sono gli accreditamenti presso la Regione Veneto - Fondo Sociale Europeo (FSE), al Fondo interprofessionale del mondo cooperativo (Fon Coop) ed essere autorizzata per legge per l'erogazione della formazione nell'ambito del TU 81/08 – Salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

Dal 2015 Isfid Prisma è presente anche in Friuli-Venezia Giulia (FVG) avendo aperto una sede in collaborazione con Legacoop Friuli-Venezia Giulia (FVG) di cui è l'ente di riferimento per Fon.Coop.

Infine, Isfid Prisma è socio fondatore del Consorzio nazionale per la formazione cooperativa (4FORM) che mette in rete 4 centri allo scopo di aggregare competenze e risorse a livello nazionale in un'unica realtà operante nel settore della formazione.

La solidità dell'impianto gestionale che sottostà agli accreditamenti è riconducibile al Sistema di Gestione per la Qualità - Certificazione ISO 9001 di cui Isfid Prisma si è dotato.

Accreditamento & Certificazioni
Formazione Superiore e Formazione Continua presso la Regione Veneto, ai sensi della L.R. 9 agosto 2002 (n° iscrizione A0264).
Servizi al Lavoro presso la Regione Veneto, ex art. 25 L.R. 3/2009 D.G.R. 2238 del 20/12/2011 (codice accreditamento L035).
Fon.Coop fondo interprofessionale nazionale per la formazione continua delle imprese cooperative, accreditamento sull' intero territorio nazionale.
Forma.Temp Fondo per la formazione dei lavoratori temporanei – Cod. 1164.1748.
Autorizzati ope legis all'erogazione di corsi di formazione ed aggiornamento in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ai sensi degli Accordi Stato Regione applicativi degli artt. 32, 34, 37 e 73 del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i.
Adottiamo un Sistema Gestione Qualità certificato dall' ente DNV – GL, ai sensi della norma UNI EN ISO 9001 : 2015. Leggi la <u>Politica per la Qualità</u> di Isfid Prisma.

Figura 4: Fonte: <https://www.isfidprisma.it/home/chi-siamo/>

d. Rispondere alla domanda di privati (cittadini ed aziende) che hanno riconosciuto in Isfid Prisma un soggetto affidabile e competente

Isfid Prisma ha certamente il proprio target di riferimento nel mondo cooperativo, ma questo non le impedisce di essere riconosciuta quale affidabile interlocutrice anche del mondo privato. In particolare, sul fronte aziende incrocia una domanda di consulenza sui sistemi gestione qualità, gestione integrata, sicurezza, fornitura di RSPP esterni, consulenza tributaria (Figura 5).

Nell'ambito della formazione a pagamento dal 2015 Isfid Prisma eroga corsi per l'acquisizione della qualifica regionale di Operatori Socio Sanitari (OSS) dei quali mi sono anche occupato personalmente potendo osservare e contribuire in diverse fasi del processo: procedure amministrative iniziali (ad esempio i voucher), erogazione delle lezioni, organizzazione dei tirocini presso i Servizi, redazione degli attestati di fine corso.

La sfida di Isfid Prisma è portata avanti da un team di 9 persone, già operanti nei due precedenti soggetti poi fusi nel 2010 che cura direttamente le fasi di ascolto del modo cooperativo e delle singole cooperative, l'interfaccia con l'associazione di categoria, il monitoraggio e analisi dei bandi, la progettazione e l'iter di presentazione dei progetti sui diversi bandi, l'organizzazione delle attività formative e dei tirocini.

Svolge solo in parte l'attività di docenza e consulenza, per una percentuale che è stimata nell'ordine del 10%, per una precisa scelta: garantire la qualità. Infatti, eroga con il proprio personale le attività in cui è riconosciuta competente quali ad esempio il percorso con i ragazzi del SIL⁴ per il quale è stato studiato l'approccio per rendere efficace la trasmissione delle conoscenze ai ragazzi. Il restante 90% è erogato da docenti e consulenti selezionati per ambito di competenza ed esperienza nel contesto di intervento e associati ai singoli progetti attraverso una valutazione caso per caso.

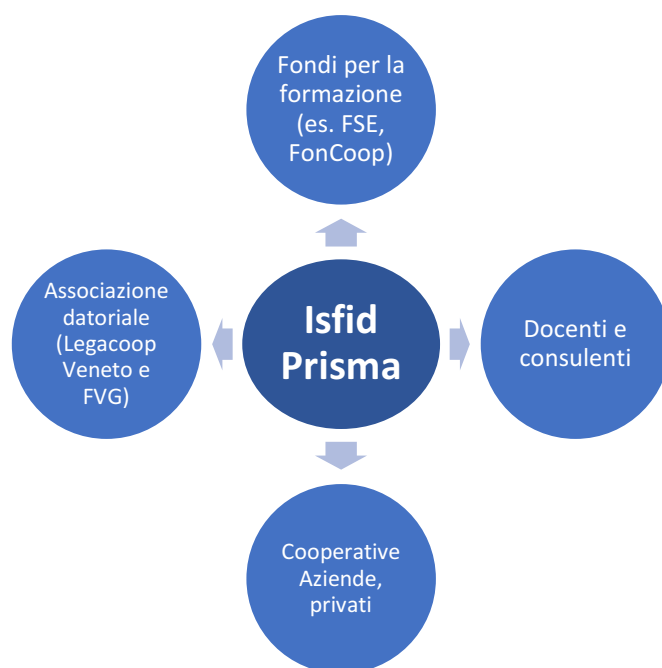


Figura 5: La rete di riferimento di Isfid Prisma

⁴ SIL - Servizio di Integrazione Lavorativa. E' un articolato sistema di servizi per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità istituito presso le Aziende Ulss per programmare e realizzare l'integrazione lavorativa e sociale delle persone con disabilità

2.2 I Principi ispiratori di Isfid Prisma

In questa seconda sessione intendo descrivere quello che potremmo definire il software dell'Ente. Se prima ho descritto prodotti, struttura, rete che costituiscono la parte visibile, l'hardware, in questo paragrafo, descriverò i principi che istruiscono l'azione, lo stile del team di Isfid Prisma, quello che ne costituisce la cultura organizzativa.

Attraverso la mia esperienza diretta durante il tirocinio che mi ha portato a giocare nei processi organizzativi, a misurarmi con essi, a vedere il team in azione, sia in *frontline* che nel *backoffice*, ho messo a fuoco alcuni temi che poi ho approfondito nelle interviste in profondità.

I temi sui quali intendo riflettere, così come emersi in un personale Brainstorming, che può certamente essere incompleto, ma significativo, sono i seguenti:

- i. Esser parte di una rete,
- ii. Il capitale umano leva per lo sviluppo dell'organizzazione,
- iii. Velocità e flessibilità di intervento,
- iv. Efficienza e trasparenza del processo,
- v. Riconoscimento e rispetto dei ruoli e delle competenze,
- vi. Orientamento al cliente e al risultato,
- vii. Affiatamento del team,
- viii. Cura del metodo formativo,

tutte componenti del più ampio concetto di Qualità del servizio reso.

Proverò ad argomentarle singolarmente non nascondendomi le interazioni che possono esserci fra di esse.

i. Esser parte di una rete

Isfid Prisma, e prima ancora i due soggetti costituenti, nascono e si sviluppano all'interno del mondo cooperativo, nel quale si posizionano come partner dei processi di sviluppo delle persone e delle cooperative.

La rappresentazione di sé è fortemente, anche se non esclusivamente, legata al mondo cooperativo. Non si vivono quindi come un player libero sul mercato, ma

sentono forte l'appartenenza alla cultura e al movimento cooperativo, del quale condividono, nella pratica, i principi di riferimento a partire da quello della mutualità.

Tale appartenenza si declina nel rapporto con l'associazione di categoria (Legacoop) con la quale dialoga sulle prospettive, sui macro-bisogni visti confrontando i due osservatori al fine di individuare indirizzi di sviluppo, priorità per mantenere la cooperazione capace di affrontare le sfide di mercato e di farlo mantenendo saldi i principi della cooperazione.

Inoltre, Isfid Prisma, lavorando su Programmi di formazione finanziata da Enti Pubblici, in primis le Regioni, ha curato lo sviluppo di relazioni positive con tali enti, che sono cresciute nel tempo permettendo di raggiungere un buon livello di termini di *reputation*.

“Dal 2015 Isfid Prisma è presente anche in Friuli (nota: oltre al Veneto) perché stata aperta una sede ufficialmente in collaborazione con Legacoop Friuli-Venezia Giulia (FVG) con cui lavorano in associazione e per quanto riguarda i Fon Coop sono l'ente di riferimento pure Legacoop FVG.”

“Nelle relazioni di rete, gli altri enti di formazione e di consulenza che lavorano in partenariato insieme ad Isfid Prisma riconoscono queste caratteristiche, quelle della disponibilità”

“Nel tempo la nostra reputazione è stata riconosciuta anche dalla Regione anche alla luce degli esiti delle visite ispettive di secondo livello che l'Europa fa alla gestione dei Programmi da parte della Regione Veneto”

ii. *Il capitale umano leva per lo sviluppo dell'organizzazione*

Il protagonismo delle persone è caratteristica distintiva del mondo della cooperazione. Se è vero che la cooperativa può pagare dazio sul fronte della capacità finanziaria rispetto alle aziende centrate sul capitale, è altresì vero che il ruolo attivo dei soci lavoratori rappresenta un fattore di forza e resilienza.

Le evoluzioni del mercato, sempre più veloci e continue, gli effetti di processi quali di globalizzazione e gli impatti della digital disruption, i cambiamenti demografici, la pandemia Covid-19 e non ultimi l'evoluzione dei meccanismi di regolazione del mercato al fine di promuovere trasparenza e concorrenza, tutela

del consumatore sono tutte sfide che richiedono anche alle cooperative e forse soprattutto alle cooperative, di sviluppare processi di accrescimento delle competenze tanto a livello operativo quanto a livello manageriale.

“I punti di forza di Isfid sono stati da sempre i corsi per occupati legati al management delle cooperative, per gli occupati lavoratori, e per i disoccupati”,

“Noi di Isfid Prisma abbiamo un corso che facciamo da molti anni che è il Cooper manager, si è sempre cercato di trovare una forma per poter inserire questo percorso manageriale anche con l’aiuto dei finanziamenti esterni e permettere anche imprese cooperative più piccole di avere anche loro una formazione imprenditoriale”

“Isfid Prisma, dal Covid in poi, sta lavorando molto sulla gestione del cambiamento quindi change management, l’innovazione organizzativa e produttiva, l’organizzazione imprenditoriale sul tema della sostenibilità economica, imprenditoriale, sociale ed ambientale, sul controllo sia gestionale che di gestione, la digitalizzazione ed infine l’ ibridazione delle competenze quindi molta formazione al ruolo intensa come una gestione efficace dei carichi di lavoro e la gestione del cambiamento in sé e per sé”

Questa sfida è ben chiara in Isfid Prisma che ha investito per sostenere lo sviluppo delle competenze manageriali e la progettazione ed adozione di sistemi di gestione finalizzati a garantire la *compliance*.

“Adesso ci stiamo approcciando alla normativa che riguarda i sistemi di gestione aziendale come la qualità, la sicurezza, la parità di genere”

iii. Velocità e flessibilità di intervento

Accompagnare i processi evolutivi di un’organizzazione richiede di saper riconoscere il bisogno e saper elaborare una proposta da condividere con rapidità. Infatti, la consapevolezza dei bisogni emerge quando gli stessi si sono spesso già palesati e quindi sono attivi nelle loro conseguenze. Tale rapidità è maggiormente sollecitata nelle cooperative laddove il cambiamento passa molto spesso per processi democratici di condivisione più che per processi top down e quindi richiede un maggior tempo di metabolizzazione del cambiamento, funzionale all’implementazione dello stesso.

Tale consapevolezza è diventata in Isfid Prisma una scelta organizzativa, scegliendo la strada di un'organizzazione costruita attorno ad un nucleo ristretto di 9 persone e una rete di docenti e consulenti qualificati. L'essere una piccola impresa per dimensioni dello staff ma sostenuta da una rete di docenti e consulenti permette di uscire non solo con costi sostenibili per le cooperative, ma anche con una proposta su misura ed in modo molto rapido.

“Essere un ente piccolo ci favorisce perché ci muoviamo più velocemente rispetto a un'azienda dimensione superiore elevata, noi di Isfid Prisma andiamo a prenderci sul territorio le risorse che ci servono se non ce l'abbiamo già al nostro interno”

Soluzione che non comporta solo vantaggi, ma che è foriera anche di svantaggi sul fronte della capacità di sopportare le discontinuità nell'erogazione della formazione finanziata. L'essere un ente piccolo si rivela un'arma a doppio taglio perché i soggetti più grandi hanno minori difficoltà nei momenti di transizione dei finanziamenti come con il nuovo sistema del Fondo Sociale Europeo: la Regione Veneto sta erogando pochi finanziamenti e fondi in quanto non sanno ancora come direzionarli.

“noi adesso ci troviamo in un periodo in cui non abbiamo finanziamenti e anche se ripartissero adesso ci vorranno sei mesi prima di iniziare ad avere una liquidità di cassa, questo comporterà per noi di Isfid Prisma un periodo in cui saremmo in cassa integrazione due o tre giorni a settimana nel prossimo semestre”

iv. Efficienza e trasparenza del processo

La gestione di finanziamenti pubblici o di terzi quali sono quelli relativi alla formazione finanziata (Fondi regionali, Fondo Sociale Europeo, Fon.Coop) richiede rigore e precisione per via di normative stringenti. La competenza nella gestione delle procedure, sia nella fase di pianificazione sia nella fase di erogazione e nel controllo e rendicontazione, è cruciale per garantire sia il buon esito del percorso formazione sia la sua sostenibilità economica.

La scelta di Isfid Prisma di dotarsi di un Sistema per la Gestione della Qualità è funzionale a garantire in modo ancor più rigoroso procedure di gestione operative coerenti con i dettami dei fondi. Questa scelta non sottende un processo capace

di garantire in tutto e per tutto la qualità del processo, perché si tratta di procedure in buona parte definite e imposte dai fondi. Pertanto, se non è detto che la loro adozione in modo puntuale e continuativo rappresenti la piena trasposizione dei valori aziendali nella pratica certamente testimonia il saper gestire correttamente il processo garantendo quindi efficienza e trasparenza, che restano principi qualificanti di un'organizzazione e ne sostengono la fidelizzazione dei collaboratori e delle cooperative.

“I valori di Isfid Prisma è possibile ritrovarli nella procedura interna operativa che ci siamo dati nel rispetto del sistema qualità anche se non è scontato che se segui la procedura il sistema qualità equivale a rispettare i valori. Il manuale qualità ha delle procedure che sono standard, che riflettono loro modo di lavorare, ma è l'approccio al lavoro di ognuno di noi che riflette i valori. Il manuale dà le linee guida ma poi sta alla persona metterle in campo in base alle modalità”

“Il sistema qualità di norma è sviluppato sulla nostra operatività, rispecchia ciò che noi siamo in termini di procedura, ma è standard quindi non va ad approfondire il tuo valore lavorativo. Il valore lavorativo lo riconosci nel modo in cui ti gestisci il lavoro e ti relazioni quotidianamente con i colleghi, i clienti ed il feedback che viene dato dai clienti che lavorano con l'ente”

“Il riscontro sul fatto che effettivamente il modo in cui lavorano e si avvicinano a questi valori è efficace, avviene mediante il riscontro che danno i clienti che continuano a lavorare con loro e apprezzano il lavoro che Isfid Prisma svolge”

v. Riconoscimento e rispetto dei ruoli e delle competenze

L'impianto organizzativo di Isfid Prisma si sviluppa attorno ad un nucleo di 9 persone che gestiscono in prima persona una serie di processi *core*, quali l'analisi dei fabbisogni formativi e dei bisogni organizzativi, l'analisi dei bandi, la progettazione e gestione dell'iter di approvazione, la pianificazione e gestione delle attività sul campo, la rendicontazione dei progetti ed i flussi economico-finanziari. Mentre demandano, in larga parte, il processo dell'erogazione del servizio che si declina nelle docenze e nella consulenza.

È una scelta comune alla gran parte delle aziende che operano in questo settore perché garantisce flessibilità, le attività infatti non hanno un andamento lineare, ma sono soggette a periodi più intensi e meno intensi in relazione soprattutto alle

tempistiche di uscita dei bandi, e soprattutto è finalizzata a qualificare la gestione dei processi, assicurando di mettere in campo le competenze più adeguate. Considerando l'ampio spettro delle tematiche formative e consulenziali l'alternativa di averle al proprio interno ("*organizzazione allargata*") permetterebbe una più veloce e semplice erogazione del servizio, ma richiederebbe una struttura molto articolata, con conseguente rigidità di costi e conseguenti problemi di sostenibilità ai quali ovviare con la standardizzazione del servizio e con il rischio di venire a patti con la qualità dello stesso.

La chiave della sostenibilità del modello della "*organizzazione ristretta*" sta invece nella cura del processo di ricerca, selezione e fidelizzazione dei docenti e consulenti esterni, processi delicati tesi a tenere assieme da un lato la fidelizzazione e la prontezza nell'intervenire richieste ai docenti e dall'altro la variabilità e l'imprevedibilità dei volumi degli incarichi che possono essere assicurati dall'ente di formazione e consulenza ai docenti e consulenti. Nel bilanciamento di queste dimensioni si gioca molta parte della qualità del servizio erogato: disponibilità dei professionisti migliori, continuità della loro collaborazione, loro fiducia e soddisfazione verso l'ente di formazione.

L'Isfid Prisma appare consapevole di ciò e cura con particolare attenzione la gestione delle relazioni con il parco docenti e consulenti, così come valorizzare le competenze interne ogni qualvolta siano in riconosciute, internamente e dagli stakeholders, in grado di offrire un servizio di qualità. Questo ho avuto modo di verificarlo sul campo durante l'esperienza del tirocinio, sia assistendo a docenze SIL da parte di collaboratori Isfid Prisma, sia quando mi è stato proposto di tenere un piccolo intervento, in un webinar, sul Programma GOL del quale avevo prodotto un'analisi presentata e discussa con lo staff Isfid Prisma. L'accompagnamento dei colleghi Isfid Prisma è stato molto attento nei miei confronti e sicuramente ha contribuito al buon esito del mio intervento.

"Il caposaldo di Isfid Prisma riguardo alla formazione è dare alla propria utenza, la competenza nel modo più elevato possibile quindi da un esperto e noi non possiamo possedere al nostro interno tutto queste expertise"

"Il 10% lo segue Isfid Prisma in prima persona quando è richiesto esplicitamente dall'ente finanziatore mentre il restante 90% lo fa seguire a

docente esterni. Noi di Isfid Prisma non potremmo avere tutte le competenze richieste dai progetti formativi e quindi il nostro obiettivo è quello di fornire la persona più esperta e che possenga le competenze più precise ad erogare il servizio formativo”

“Fondamentalmente pur avendo le competenze noi per poter far formazione comunque preferiamo rivolgerci docenti o consulenti esterni che lo fanno di mestiere di professione per andare a valorizzare al massimo in contenuti che vengono trasmessi ma anche i saperi dei docenti”

“Le volte in cui entrano in aula collaboratori di Isfid Prisma è perché viene esplicitamente richiesto dal committente, dal cliente, come ad esempio per i corsi del SIL, in virtù di un approccio più efficace per la tipologia di utenti. L’approccio con i ragazzi del SIL sembra apparentemente informale, ma è un approccio voluto e studiato per essere più efficace nel trasmettere e far passare i concetti in maniera chiara ai ragazzi”

“L’approccio alla formazione parte da una preparazione di base, non vengono mandati in aula docenti in maniera sprovvista sotto l’aspetto contenutistico ed esperienziale d’aula”

“Scelgono docenti con una ottima preparazione e con una buona esperienza del contesto di formazione in aula mediante decisione del coordinamento interno, valutando caso per caso per poi chiedere al docente se la sente di fare le docenze del corso, proprio per rimanere fedeli ai valori e gli obiettivi che stanno alla base all’idea di formazione e consulenza dell’ente”

“Si cerca la serenità di docenti ed imprese Isfid Prisma lavora con l’idea di cercare di anticipare eventuali problemi”

“Ciò che ci differenzia da altri Enti di formazione è probabilmente l’attenzione che ciascun componente della cooperativa Isfid Prisma mette nell’attività: viene fatta una telefonata in più, per accettarsi se il corso è andato bene se il docente è tranquillo, che abbia tutto il necessario per svolgere la propria attività. Non abbandonare il docente a sé stesso, non lasciarlo solo in aula o quando l’attività è partita monitorarla”

vi. **Orientamento al cliente e al risultato**

La vocazione allo sviluppo del mondo cooperativo non implica, ma anzi impone di riconoscere la specificità di ogni cooperativa, porre attenzione alla sua evoluzione, alle competenze insite, al suo potenziale. Questo si declina nella forte personalizzazione degli interventi per garantire il raggiungimento non di generici, ma specifici obiettivi.

Le cooperative non sono clienti, a cui vendere servizi (formazione, consulenza), ma soggetti da accompagnare in processi di sviluppo. Questo richiede la vicinanza alle cooperative, l'ascolto continuo, il saper riconoscere la loro traiettoria per poterle supportare, orientare, la progettazione partecipata dei percorsi formativi e consulenziali.

“A volte abbiamo esaminato consulenti o filoni che non appartenevano ai nostri servizi abituali su specifiche richieste di una cooperativa per un vestito sartoriale su misura, Tailor made”

“C'è la formazione su misura dell'impresa e questo ci garantisce una continuità di rapporti di lavoro con moltissime cooperative. Noi abbiamo cooperative che saltano un avviso di Fon coop pur di far formazione con noi di Isfid Prisma, in quanto il fon Coop funziona nel seguente modo chi ha partecipato ad un avviso non può partecipare a quello successivo. Questo saltare un avviso nonostante possano fare formazione con altri Enti è una dimostrazione di stima nei nostri confronti, ci considerano affidabili ma soprattutto precisi e preparati insomma abbiamo fidelizzato nel tempo la nostra clientela ed utenza”

vii. Affiatamento del team

In Isfid Prisma operano 9 dipendenti, di cui 6 sono soci della cooperativa. C'è quindi non solo la condivisione di un posto di lavoro, ma anche la condivisione di una sfida imprenditoriale, che in una cooperativa di tipo mutualistico assume un significato specifico: la ripartizione del lavoro fra i soci.

I legami interni sono quindi molto forti e la forma diventa sostanza laddove la cooperativa si trova a gestire difficoltà di carattere economico che si riverberano sul personale. Le soluzioni sono improntate a salvaguardare la cooperativa, ma anche l'integrità del team.

La mia esperienza di tirocinio poi mi ha permesso di vedere il team all'opera e di toccare con mano il clima interno collaborativo e l'attenzione al collega.

“Essendo noi una cooperativa il nostro mestiere è portare a casa lavoro e dividerlo tra i vari soci, infatti, noi siamo una cooperativa di tipo mutualistico”

“Nei momenti di transizione dei finanziamenti, come adesso, col nuovo sistema del Fondo Sociale Europeo, ci troviamo in un periodo in cui non abbiamo finanziamenti e anche se ripartissero ora ci vorrebbero sei mesi prima di avere

liquidità di cassa. Questo comporterà per noi di Isfid Prisma un periodo in cui saremmo nel prossimo semestre in Cassa integrazione due o tre giorni a settimana”

viii. Cura del metodo formativo

In coda a questo excursus ho lasciato volutamente un tema di natura diversa rispetto ai precedenti che è centrale per un ente di formazione e di particolare importanza per il presente elaborato. Si tratta infatti di una questione non di tipo organizzativo, ma di contenuto: il metodo *formativo*.

Nella mia esperienza di tirocinio ho potuto assistere ad alcune lezioni, alle modalità di individuazione dei docenti da coinvolgere nei corsi oltre a confrontarmi sul tema, in particolare con il mio tutor.

Quello che ho colto è la forte consapevolezza sul tema che trova declinazione operativa nei seguenti punti:

- a. Il riconoscimento della differenza fra il sapere la materia e il saper insegnare la materia;
- b. Il riconoscimento del ruolo del discente nel processo di apprendimento, per cui target diversi per competenze, risorse cognitive, esperienza sul campo richiedono modalità diverse di docenza: una personalizzazione nel metodo rispetto al profilo del beneficiario;
- c. l'importanza dell'ingaggio del discente nel processo di apprendimento quale via per garantire che i contenuti presentati, analizzati, discussi, possano essere trasferiti nella pratica operativa con efficacia;
- d. la cura del setting: luminosità, dimensione degli spazi, cura degli ambienti sono fattori che incidono sul processo formativo: da soli non sono sufficienti, ma la loro assenza influenza in negativo il processo di apprendimento;
- e. la cura della zona di confort del docente: un docente che può contare sugli strumenti didattici necessari, che ne domina l'utilizzo avrà maggior probabilità di essere efficace nella sua azione e in uno status di maggior equilibrio nell'interazione con i beneficiari. L'esperienza del passaggio repentino, e non accompagnato, dalle lezioni in presenza a quelle in FAD determinato dalla pandemia Covid-19 è stato in questo senso assai esplicativo;

- f. la chiara progettazione della lezione attraverso l'individuazione degli obiettivi formativi, in termini di conoscenze e competenze da acquisire, lo sviluppo delle lezioni curando la sequenza delle azioni (presentazioni, lavoro a gruppi, confronto in plenaria, feedback, "recap", take away, ...), calibrandole per durata temporale così da risultare sostenibili per i beneficiari e per il docente, così da tenere sempre vivo il rapporto fra docente e aula, forte la tensione, omogeneo il ritmo;
- g. cura nella costruzione e gestione del gruppo, riconoscendo che il gruppo è soggetto del processo formativo, rafforza la possibilità di apprendimento dei singoli perché favorisce il cooperative learning attraverso la condivisione delle esperienze, dei vissuti dei partecipanti rendendo così l'attività formativa connessa con la vita lavorativa.

"Ho seguito una formazione formatori per accrescere le mie competenze ma anche per avere le giuste basi per poter svolgere in maniera efficace le attività di formazione quindi sapere le corrette attività, gli approcci con l'aula, le modalità di gestione dell'aula, le tempistiche della formazione, quanto contenuto erogare perché tu sei carichissimo di informazioni e sapere ma devi mediare con quanto qualcuno può acquisire rispetto al tempo che ti viene dato e poi sempre sapere e tenere a mente chi è la tua aula, ovvero le persone trovi davanti"

"La formazione si modifica in base all'aula che hai davanti, all'utenza con cui devi confrontarti"

"Un consiglio che ti do è quello di partecipare a corsi di formazione per formatore, senza sottovalutarli, perché il lavoro del formatore va al di là della competenza che tu vai ad erogare, la confezione con cui presenti la tua competenza avrà il suo valore, fare un contratto d'aula, presentare il programma giornaliero del corso, ...".

"Sicuramente anche la tipologia d'aula e la sua disposizione fa la differenza: se metti le persone a far formazione d'inverno al freddo, ti daranno poco come allo stesso modo metterle in estate con 40° senza aria condizionata. Altri problemi che fanno la differenza sono la poca luce, l'assenza della lavagna, non avere un videoproiettore per presentare, ..."

"Importantissimo è un programma generale di quello che tratterai durante le ore e una scaletta affinché tu possa conciliare bene attività, spiegazione, una pausa per ritrovare la concentrazione ai corsisti e soprattutto per lasciar spazio a dibattiti ed interventi dell'aula. Farsi una scaletta organizzare argomenti,

pausa, riepilogo finale di quello che l'aula ha trattenuto delle informazioni trasmesse, Nella lezione successiva ripartire, riprendendo gli argomenti trattati precedentemente, per creare un filo logico. Questo fa un buon formatore"

A conclusione di questa navigazione nel mondo Isfid Prisma ritengo che il loro pay off "*crescere cooperando*" rappresenti un'efficace sintesi del loro stile.

2.3 Una rilettura dei principi ispiratori di Isfid Prisma alla luce dei modelli pedagogici e organizzativi

In questa ultima parte del capitolo vorrei tentare una riclassificazione degli otto principi presentati nel paragrafo precedente alla luce delle prospettive del "contenuto" e del "contenitore" presentati nel capitolo1.

E' un esercizio che, pur nei suoi limiti, trovo interessante per far emergere alcune prospettive di riflessione.

Riconduco al "contenuto" e quindi al tema pedagogia del lavoro tre degli otto punti e specificatamente i punti: *ii) il capitale umano leva per lo sviluppo dell'organizzazione, vii) orientamento al cliente e al risultato, viii) cura del metodo formativo.*

In questi punti, a mio avviso, si può riconoscere un ruolo importante assegnato al protagonismo del lavoratore sia nel contribuire allo sviluppo dell'organizzazione sia nel processo formativo.

Promuovere la crescita delle persone, investire in formazione è scelta strategica di sviluppo dell'organizzazione e non solo perché essa abbia la forma di cooperativa. Questo richiede presidiare tutti gli ambiti della formazione da quella tecnica a quella manageriale, dall'aggiornamento professionale a quello sull'assunzione di ruolo. Il lavorare per lo sviluppo del *ii) il capitale umano leva per lo sviluppo dell'organizzazione* è la chiave per raggiungere tali scopi.

Ma questo è produttivo, porta valore solo se sussiste il secondo principio *vii) orientamento al cliente e al risultato*. Se la formazione non è stereotipata, a

catalogo, ma invece è calibrata sulle esigenze dei beneficiari (organizzazione e persone), sa cogliere il processo evolutivo in atto, sa mettere la formazione al servizio della tras-formazione.

Questa immersione nella realtà di intervento deve giocarsi fino all'aula, laddove il beneficiario è soggetto del percorso formativo altrimenti non ci può essere apprendimento, rielaborazione delle proprie pratiche, riconoscimento dei luoghi e modi per produrre ricaduta degli apprendimenti nell'azione lavorativa. Il punto *viii) cura del metodo formativo* è fattore chiave in questo.

Riconduco al "contenitore", rifacendomi specificatamente al modello proposto da Blasutig (Figura 6), che riporto, gli altri cinque punti che ho associato ai quadranti come indicato nella tabella (Figura 7), argomentando brevemente le scelte.

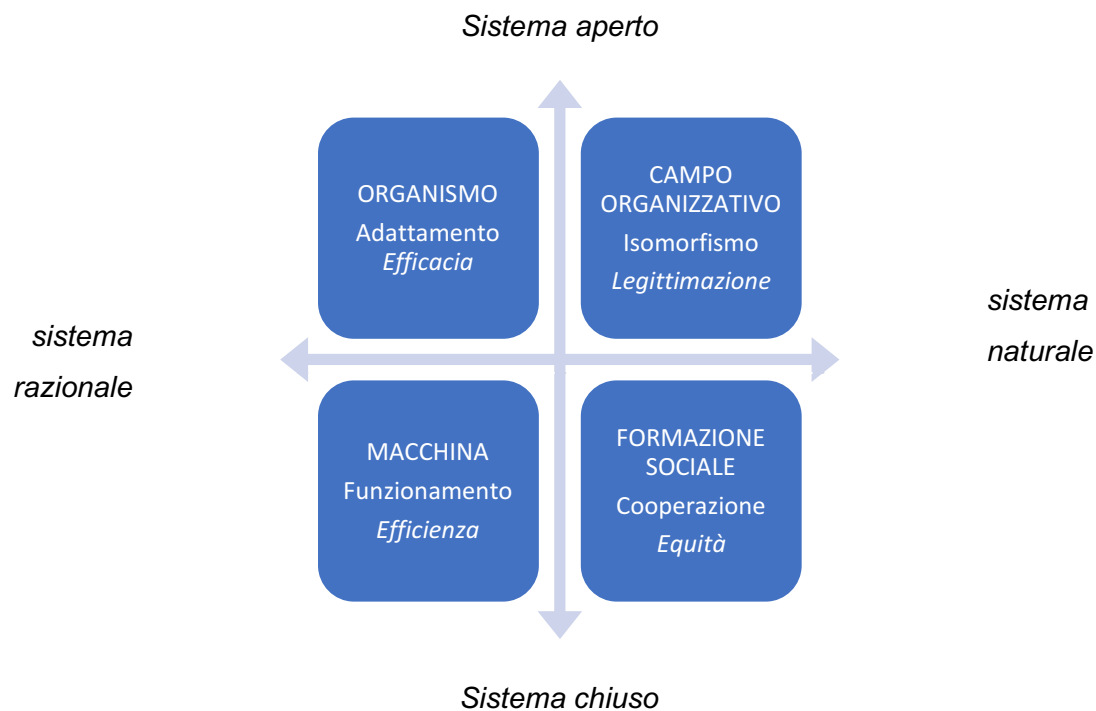


Figura 6: Tipologie di organizzazioni (Blasutig)

Principio ispiratore	Metafora	Argomentazione
• Esser parte di una rete	Campo organizzativo	Isfid Prisma gioca il proprio ruolo all'interno del mondo cooperativo e di Legacoop. Ne consegue un'appartenenza ad un sistema di valori, di regole, di obiettivi. Lo stesso dicasi rispetto allo spettro degli Accredamenti. Entrambi ne regolano la forma che è funzionale ad essere legittimata a poter operare
• Velocità e flessibilità di intervento	Organismo	Il lavorare principalmente su Programma e Fondi formativi richiede ad Isfid Prisma di essere reattiva rispetto all'uscita dei bandi, alle regole ed ai tempi in essi previste per restare sul mercato
• Efficienza e trasparenza del processo	Macchina	Il sistema di progettazione e soprattutto di gestione dei bandi impone regole precise e cogenti. La gestione dei processi è funzionale a rispondere a tale esigenza e mantenere Isfid Prisma sul mercato
• Riconoscimento e rispetto dei ruoli e delle competenze	Formazione sociale	Staff+docenti sottende un gioco di squadra nel quale i ruoli sono chiari, così le aspettative. Questo rende l'erogazione del servizio formativo efficace e di qualità
• Affiatamento del team	Formazione sociale	Lo staff costituito dalla fusione di due enti ha saputo costruire una propria identità di squadra sia nella capacità di cooperare efficacemente sia nella mutualità, sia nella solidarietà interna a fronte delle fluttuazioni del mercato

Figura 7: Classificazione dei Principi ispiratori per tipologie organizzative

Questa riallocazione evidenzia come ogni organizzazione sia una struttura complessa che richiede il ricorso ad una pluralità di metafore per coglierne le specificità. Non ci sono metafore vecchie e nuove, l'organizzazione è chiamata a sviluppare tutte le caratteristiche necessarie alla sua sopravvivenza anche se talvolta sembrano in opposizione.

3° capitolo: Analisi della visione pedagogico-educativa di alcuni fondi per la formazione per il lavoro

In questo capitolo intendo soffermarmi sulle modalità pedagogico-educative utilizzate dai fondi che finanziano la formazione per il lavoro attraverso l'analisi di due azioni rilevanti che ho potuto studiare e sulle quali ho lavorato durante il tirocinio: il Programma GOL avviato dalla Regione Veneto e l'avviso 51 di Fon.coop che è il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nelle imprese cooperative, riconosciuto dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Fon. Coop è stato costituito da AGCI, Confcooperative, Legacoop e le Associazioni sindacali, quali CGIL, CISL, UIL.

3.1 Programma Gol

3.1.1 Genesi, Obiettivi e Destinatari

In seguito alla pandemia da COVID-19, che ha comportato una diminuzione del PIL europeo nel 2020 rispetto all'anno precedente, l'Unione Europea ha risposto con l'approvazione del Next Generation EU sostenuto da una dotazione di 800 miliardi di euro divisi fra i Paesi appartenenti all'Unione Europea. Per l'Italia sono stati stanziati 191,5 miliardi di euro nel periodo dal 2021 al 2026, di questi 68,8 sono sovvenzioni a fondo perduto.

Il programma GOL, acronimo di Garanzia Occupabilità dei Lavoratori, si inserisce in questo quadro strategico, e costituisce la missione numero 5 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) denominato l'inclusione e la coesione. Scopo del Programma è contribuire, attraverso interventi di politica attiva del lavoro, all'inserimento lavorativo delle persone disoccupate o in condizioni occupazionali fragili attraverso progetti educativi. Le finalità specifiche che il Programma GOL si è prefissato sono quelle di trasformare il mercato del lavoro attraverso interventi flessibili alle esigenze di ciascun destinatario, la formazione e la riqualificazione dei lavoratori tramite politiche di sostegno all'occupazione ed

infine migliorare l'occupabilità e facilitare le occupazioni, formando le persone in maniera dettagliata per il proprio futuro lavorativo.

I principali destinatari del Programma GOL, quindi i beneficiari, sono i percettori di ammortizzatori sociali in costanza e in assenza di rapporto di lavoro (NASPI e DIS-COLL), i percettori di reddito di cittadinanza, i lavoratori fragili o vulnerabili (giovani NEET con meno di 30 anni), donne in condizioni di svantaggio, persone con disabilità, lavoratori maturi over 55 anni e oltre, altri lavoratori con minori chances occupazionali e con redditi molto bassi.

3.1.2 I percorsi

Il Programma GOL si articola in cinque percorsi, differenziati a seconda delle caratteristiche dei beneficiari:

- Percorso 1 - Reinserimento Occupazionale;
- Percorso 2 - Aggiornamento “Upskilling”;
- Percorso 3 - Riqualificazione “Reskilling”;
- Percorso 4 - Lavoro e inclusione;
- Percorso 5 - Ricollocazione collettiva

che sinteticamente descrivo di seguito.

Percorso 1 - Reinserimento Occupazionale: servizi di orientamento e intermediazione per l’accompagnamento al lavoro dedicati ai candidati più vicini al mercato del lavoro. E’ rivolto alle persone più facilmente ricollocabili, attraverso interventi di breve durata con attività di orientamento specialistico, accompagnamento al lavoro e formazione per le competenze digitali.

Percorso 2 - Aggiornamento (Upskilling): interventi formativi per lo sviluppo di competenze aggiuntive dei lavoratori con competenze spendibili che necessitano di aggiornamento per risultare competitive nel mercato del lavoro. Questo percorso è rivolto a lavoratori che necessitano di aggiornare le proprie competenze, con attività di orientamento specialistico, formazione per l'aggiornamento (Upskilling), accompagnamento al lavoro e formazione per le competenze digitali.

Percorso 3 - Riqualificazione (reskilling): interventi formativi per lo sviluppo di nuove competenze dei lavoratori più lontani dal mercato del lavoro, al fine di accrescerne l'occupabilità in base ai fabbisogni dei datori di lavoro. Si rivolge a lavoratori che necessitano di interventi di riqualificazione, include attività di orientamento specialistico, formazione per la riqualificazione (reskilling), accompagnamento al lavoro e formazione per le competenze digitali.

Percorso 4 - Lavoro ed inclusione: attivazione della rete dei servizi territoriali (a seconda dei casi, educativi, sociali, socio-sanitari, di conciliazione), al fine di favorire l'inclusione lavorativa e sociale del disoccupato, come già avviene per il Reddito di Cittadinanza. E' rivolto a soggetti fragili, in carico ai servizi sociali, prevede attività di orientamento specialistico, formazione per l'aggiornamento delle competenze, tirocinio, accompagnamento al lavoro, supporto per l'autoimpiego, formazione per le competenze digitali

Percorso 5 - Ricollocazione collettiva: il focus è sulla valutazione delle chances occupazionali rispetto a specifiche situazioni aziendali di crisi: considera la professionalità dei lavoratori coinvolti e il contesto territoriale di riferimento per individuare soluzioni idonee all'insieme dei lavoratori interessati. È rivolto a lavoratori a rischio di disoccupazione in contesti di crisi aziendale, prevede attività di orientamento specialistico, accompagnamento al lavoro, formazione, supporto per l'autoimpiego, formazione per le competenze digitali.

Infine, va ricordato che il Programma Gol. oltre alla finalità dell'inserimento lavorativo delle persone, della ripresa economica, si basa sul rispetto e la sostenibilità, infatti, uno dei principi generali è il DNSH, *don't significant harm* ovvero non arrecare nessun danno significativo.

3.1.3 Modalità di attuazione in Regione Veneto

In Regione Veneto, il Programma GOL è stato approvato nel marzo del 2022, con definizione della dotazione e l'attivazione di un Piano regionale che ha delineato le strategie di realizzazione delle azioni del Programma Gol.

La Regione Veneto nella sua strategia di realizzazione prevede i 5 percorsi nell'ottica di offrire una risposta personalizzata in relazione ai bisogni e alle condizioni occupazionali dei beneficiari e si è prefissata di raggiungere i seguenti milestones: coinvolgere 37.800 beneficiari, tra essi 10.080 coinvolti nella formazione e 3780 nella formazione per lo sviluppo delle competenze digitali.

Solamente nel mese di luglio del 2022 sono usciti i primi bandi che hanno riguardato il Percorso 1 ovvero di l'inserimento lavorativo e il Percorso 2 Aggiornamento "Upskilling". Successivamente la Regione ha fatto uscire il bando per il Percorso 4 quello riguardante il lavoro ed inclusione.

La dotazione finanziaria del Programma per l'anno 2022 ammonta a 15.288.000,00€, ripartita in 5.432.500,00€ per l'attivazione del Percorso 1- Reinserimento occupazionale mentre 9.866.500,00€ per l'attivazione del Percorso 2- Aggiornamento "Upskilling".

Gli interventi del Piano attuativo regionale sono stati definiti tenendo conto dei seguenti principi: i) la complementarità delle azioni, ii) la priorità e la tempestività, iii) la capillarità, iv) la cooperazione tra il pubblico e il privato, v) il ruolo attivo dei centri per l'impiego, infine, vi) il coinvolgimento delle imprese del territorio.

Oltre alla Regione e ai beneficiari altri due attori entrano in gioco: gli Enti accreditati per la formazione ed i Centri per l'impiego.

Gli enti accreditati⁵ sono invitati a presentare le loro proposte sui diversi percorsi del Programma (e rilevare specifiche di ogni percorso del programma) inserendole nel Portale regionale che raccoglie il catalogo dell'offerta delle politiche attive del lavoro, l'OPAL.

Gli operatori accreditati al servizio al lavoro, promossi in qualità di soggetti attuatori dei percorsi 1 e 2 devono erogare le attività mediante:

⁵ A seguito di procedure di accreditamento alla gestione dei finanziamenti nel rispetto dei principi di sana gestione finanziaria e delle indicazioni del PNRR

- orientamento specialistico,
- accompagnamento al lavoro,
- incrocio di domanda e attività.

Tali attività formative:

- Possono essere erogate sia interamente in presenza sia in modalità mista ma le ore di FAD sincrona non possono superare il 50% del monte ore totale;
- Devono essere avviate entro 20 giorni dalla data di cui risulta raggiunto il numero minimo di allievi per l'attivazione del percorso ma durante l'arco temporale possono essere aggiunti altri partecipanti fino al numero massimo consentito;
- il soggetto erogatore dell'attività formativa deve assicurare un tutoraggio del percorso della presenza di un tutor didattico organizzativo;
- le attività per la formazione indirizzata alla giornalmente tele competenze professionali per avere durata complessiva contro il tra le 40 e le 60 ore
- Prevista un'indennità di frequenza per le ore frequentate in presenza.

I beneficiari, per accedere al programma devono o presentare la domanda sul portale OPAL oppure presentarsi al Centro per l'impiego (CPI) più vicino per registrarsi ed iniziare ad usufruire del Programma. Infatti, accedendo al Centro per l'impiego, il beneficiario riceve una valutazione degli assesment personalizzato mirata a generare un quadro del beneficiario, ma soprattutto costituire la base per strutturare l'analisi dei bisogni più adeguati al fabbisogno lavorativo dell'utente. La ricerca e l'analisi sono quindi finalizzate a trovare l'assegnazione del beneficiario al percorso più adatto alle sue esigenze tra quelli previsti dal Programma. Dopo il colloquio conoscitivo e di analisi delle sue competenze e dei suoi fabbisogni al beneficiario verrà fornita l'indicazione verso la formazione e l'ambito professionale più idoneo per la preparazione alla futura occupazione. Ad ogni beneficiario, il Centro per l'impiego consegna un documento denominato assegno GOL da fruire per le misure di politica attiva più consone alla sua persona e in ottica lavorativa in uno dei percorsi del Programma GOL, percorso che la persona sceglierà liberamente seguendo i risultati del

colloquio e soprattutto scegliendo presso quale Ente svolgerlo, tra i soggetti attuatori del Programma.

3.2. Fon coop

Un altro Fondo, di cui mi sono occupato durante in tirocinio presso l'Isfid Prisma, è stato l'Avviso 51 strategico "Azioni integrate per la crescita sostenibile" di Fon. Coop.

3.2.1 Obiettivi ed ambiti di intervento

Per questo Avviso Fon. Coop ha stanziato 4,5 milioni per sostenere piani formativi aziendali e regionali, finalizzati a promuovere la competitività e il riposizionamento delle imprese aderenti finanziando azioni di ricerca, di analisi, di percorsi di apprendimento e di progettazione per la formazione dei modelli organizzativi, produttivi e di consumo grado congiungere la crescita e la competitività dell'impresa con la finalità di giungere ad uno sviluppo sostenibile. L'Avviso ha quale principio fondante la sostenibilità in tutte le sue accezioni e l'obiettivo di promuovere la competitività e riposizionamento delle imprese aderenti attraverso modelli organizzativi produttivi e di relazione con le comunità così da essere capaci di coniugare la crescita con gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Gli ambiti di intervento dell'Avviso 51 sono:

1. il welfare abitativo e di prossimità;
2. la cultura e creatività;
3. economia collaborativa;
4. economia circolare;
5. rigenerazione urbana;
6. politiche attive del lavoro e auto imprenditorialità in forma cooperativa.

È concessa la possibilità di realizzare progetti integrati e finalizzati allo sviluppo sostenibile delle imprese.

La struttura dell'Avviso si compone di due fasi distinte, ma strettamente integrate tra loro: la prima fase quella propedeutica di analisi e ricerca anche a carattere sperimentale che costituisce la base per la seconda che è la progettazione di percorsi di rafforzamento valorizzazione delle competenze e della professionalità.

La platea dei possibili presentatori di domanda di contributo e realizzazione dei Piani formativi dell'Avviso sono:

- Le imprese e gli enti aderenti a Fon Coop esclusivamente per i propri soci lavoratori e lavoratrici;
- I consorzi di impresa aderenti al Fon Coop;
- la società capogruppo aderenti al Fon Coop;
- Il capogruppo di un gruppo cooperativo paritetico;
- I contratti di rete tra imprese aderenti al Fon Coop;
- Gli enti o società di formazione;

L'Avviso 51, è rivolto principalmente a beneficiari, imprese o altri organismi, che:

- Si impegnano a rimanere aderenti al Fon. Coop durante il tempo di realizzazione e di rendicontazione del piano formativo;
- Non siano beneficiari di contributi relativi agli avvisi 47, avviso 48, avviso 49 e l'avviso 50;
- Siano in regola con la procedura di adesione al fondo;
- Non siano beneficiari di piani sul conto formativo;
- Non siano in uno stato di fallimento o di liquidazione;

E che destinino le azioni ai soci lavoratori delle imprese cooperative, ai dipendenti inclusi gli apprendisti, ai lavoratori ammortizzatori sociali, ai lavoratori con contratto co.co.co e a progetto, a tutti i soggetti disoccupati o inoccupati.

3.2.2 Struttura del Piano formativo richiesto dall'Avviso 51

L'Avviso si caratterizza per essere un programma di azioni formative e di attività ad esse propedeutiche strettamente integrate e finalizzate sia a supportare la gestione interna delle aziende, attraverso specifici interventi volti all'acquisizione

e diffusione di nuove competenze, sia a creare condizioni esterne per ripensare modelli di collaborazione ed opportunità di sviluppo.

L'Avviso 51 prevede due distinte azioni: i) non formativa e ii) formativa, seppur distinte, esse devono essere strettamente integrate e consequenziali tant'è vero che ciascun ente partecipante all'avviso deve presentare entrambi i piani. Laddove venisse presentata solo una delle due azioni l'ente non sarebbe ammesso e rendicontato. Il Piano formativo deve essere condiviso tramite un accordo scritto tra rappresentante legale e l'organizzazione sindacale dei lavoratori definisce un suo referente. all'interno di ciascun piano ci deve essere un responsabile del piano che si occupa della gestione operativa.

Come detto ciascun ente presentatore ha l'obbligo di prevedere i) attività non formative propedeutiche e ii) attività formative, rispetto alle quali specificare obiettivi e risultati attesi, metodologie e modalità di realizzazione di ciascuna attività.

Le attività non formative propedeutiche che il fondo ammette sono:

- studi e ricerche di settore o mercato;
- studi di fattibilità;
- analisi organizzativa e professionale;
- consulenze o elaborazione a supporto delle figure apicali e strategiche delle imprese;
- realizzazione di workshop poco scritto seminari di sensibilizzazione approfondimento e promozione;
- attivazione o consolidamento di partenariato.

Le attività rivolte al personale ammesse sono:

- orientamento;
- assesment;
- bilanci di competenze;
- mappatura delle competenze;
- percorsi di individuazione e validazione e certificazione delle competenze.

Consequente alle attività non formativa indicate, va declinata la progettazione esecutiva per la realizzazione di una o più tipologie di attività formative coerenti

con i risultati delle azioni formative propedeutiche. Le modalità formative ammesse, che possono essere combinate tra di loro e svolgersi sia in presenza sia in modalità virtuale, sono:

- Configurazione i processi di comunicazione ad una via (lezioni frontali, seminari...);
- Promozione del confronto sui problemi situazioni reali (simulazioni, analisi di caso, role playing, studi di gruppo, ecc...);
- Momenti formativi ad occhio fuori dall'aula (tutoring, coaching, mentoring)
- Attuazione di momenti informativi all'interno delle realtà produttive delle aziende (formazione on the job);
- Sperimentazione di quanto acquisito durante il percorso formativo (project work);
- Realizzazione di formazione a distanza (FAD) con adeguate piattaforme basate sul Learning Management System (LMS).

Le attività del percorso di formazioni devono essere erogate da un organismo di formazione presso enti quali:

- Università pubblica o privata.
- Un ente accreditato presso Fon Coop.
- Un ente accreditato presso la regione di competenza.
- Un accreditato/istituto/riconosciuto da un organismo pubblico
- Un organismo di formazione certificato UNI EN ISO
- Un collegio professionale
- Un erogatore di percorsi certificati e riconosciuti dalla regione di competenza.

Il Fondo definisce, inoltre, una serie di altre condizioni da rispettare quali, principalmente:

- Le ore di formazioni svolte in modalità asincrona non possono essere superiori al 50% delle ore totali previste nel piano. I webinar a distanza in modalità sincrona possono essere svolti al 100% delle ore previste dal piano.

- I tempi: le azioni del piano devono essere avviate entro 30 giorni dalla data di approvazione del piano e concludersi entro 18 mesi dalla data d'inizio dell'attività, il piano dovrà essere rendicontato entro 45 giorni dalla data di chiusura dell'attività.
- Ogni attività formativa richiede un minimo di due ore di formazione nel rispetto della normativa vigente per ciò che riguarda la formazione organizzata, per conformarsi alla normativa nazionale obbligatoria in tema di formazione.
- La formazione può essere erogata anche attraverso l'utilizzo di voucher individuali, il fondo riconosce un contributo massimo individuale di 2.500,00€ per ciascun voucher formativo
- i costi delle attività non formative propedeutiche non possono superare il 50% del contributo richiesto il cui costo massimo è calcolato in 140,00€ per ora di formazione. Nel calcolo del costo per ora di formazione si esclude il costo dei lavoratori in formazione, quello dei voucher e le attività non formative;
- Il soggetto presentatore può coinvolgere soggetti diversi (soggetti delegati) che devono avere nozioni qualificate che conferiscono all'operazione un rapporto di tipo integrativo e specialistico. L'attività delegata non può superare un valore complessivo pari al 30% del valore complessivo del piano proposto dal presentatore.
- Per essere considerato idoneo al finanziamento e quindi ammesso il piano, deve raggiungere il punteggio complessivo minimo di 65/100, nella fase di valutazione dei progetti;
- Le attività del piano sono soggette a valutazione secondo parametri valutativi predefiniti, sui quali è attivo un monitoraggio in itinere con annessa valutazione sia in corso di svolgimento sia a conclusione.

3.2.3 La mia esperienza durante il tirocinio

Una delle attività in cui sono stato coinvolto durante il tirocinio è stata la progettazione di piani sull'Avviso 51. Questo ingaggio da parte dello staff di Isfid Prisma mi ha permesso di approfondire le finalità del fondo Fon. Coop – Avviso 51 e in conseguenza strutturare un programma da presentare declinando gli obiettivi, sia delle attività non formative sia delle attività formative, le attività da

svolgere, di descrivere le modalità di realizzazione e le risorse professionali necessarie per svolgere le attività.

Il mio lavoro sulla programmazione del piano del Fon. Coop avviso 51, ha riguardato le politiche di sviluppo del personale.

Le attività non formative ipotizzate per la proposta da presentare vertevano su attività di ricerca mediante l'analisi dei fabbisogni organizzativi-aziendali con interventi di *action research* delle cooperative aderenti al piano Fon. Coop, accompagnate dalla realizzazione di focus group o sessioni di gruppo. Altre attività su cui mi son potuto mettere alla prova sono state quelle relative al bilancio di competenze utilizzando una pluralità di azioni: i) sessioni di gruppo per far emergere le skills del personale aziendale sostenute da un'analisi approfondita da parte di esterni finalizzata ad ottenere una mappatura delle competenze dei partecipanti, ii) discussioni tra colleghi, iii) elaborazione e restituzione dei risultati sia con i diretti interessati sia con i vertici aziendali degli esiti del bilancio e della mappatura delle competenze.

La parte formativa è stata declinata con un mix di sessioni di gruppo e colloqui individuali con la finalità di una crescita totale del partecipante sia interiore sia nel suo modo di relazione con i colleghi.

Il Piano prevede la realizzazione da parte dell'ente promotore di una autovalutazione del partecipante per valutare la qualità della formazione. Tali riscontri assumono importanza nell'ottica di customer satisfaction e di miglioramento continuo.

3.3 Conclusione

Ho provato a riclassificare i fondi che ho proposto alla luce dei tre approcci al rapporto tra formazione e lavoro presentati al capitolo 1, paragrafo 5 e per aiutarmi ho costruito la tabella (Figura 8), che segue, in cui ho associato il Fon Coop avviso 51 e i cinque percorsi del programma Gol agli approcci

	Educazione AL Lavoro	Educazione SUL Lavoro	Educazione ATTRAVERSO Lavoro
Fon Coop 51			
Programma GOL Percorso 1			
Programma GOL Percorso 2			
Programma GOL Percorso 3			
Programma GOL Percorso 4			
Programma GOL Percorso 5			

Figura 8: Classificazione dei Fondi per i Modelli di formazione

Dalla tabella presentata, non è mia intenzione tirare conclusioni generiche ed assolute per quanto riguarda le modalità della formazione al lavoro perché faccio riferimento a solamente due fondi ma quello che risulta dall'analisi è una prevalenza verso l'educazione sul lavoro, dovuta dai continui e repentini sviluppi del mondo lavorativo.

Il programma GOL, nei suoi cinque percorsi, risponde in maniera forte articolandosi in tutte le aree e le modalità, seppur con pesi diversi mentre il Fon Coop si sviluppa sull'area della crescita sul lavoro.

Allo stesso modo, riprendendo il concetto del dibattito pedagogico sulla funzione del lavoro o come strumento formativo o come metodo, dibattito illustrato nel capitolo uno dell'elaborato, ritengo sia necessario contestualizzare all'interno della mia esperienza di tirocinio presso Isfid Prisma, che ritengo essere stata uno strumento formativo in quanto ho avuto l'occasione sia di crescere come persona nel mondo del lavoro attraverso le relazioni interpersonale con l'ente sia di consolidare nozioni apprese all'interno delle aule durante il mio percorso di studi ma pure di ampliare il mio bagaglio delle competenze dopo essermi cimentato in prima persona in molte attività che mi son state proposte come lo studio dei fondi presentati sul tema del reinserimento lavorativo delle persone.

A conclusione di questo elaborato presento una mia riflessione sul tirocinio svolto, alla luce di quanto presentato. L'esperienza del tirocinio l'ho iniziata con delle aspettative di curiosità nei confronti dell'ente e con il desiderio di raggiungere degli obiettivi prefissati di crescita personale, relazionale e professionale.

Gli obiettivi personali e relazionali, che mi ero prefissato, erano relativi alla sinergia lavorativa con il tutor, lo staff dell'ente e i corsisti ovvero all'ambientamento, al rapporto con l'ente ma soprattutto al mio rispondere alle richieste che mi venivano presentate mentre quelli professionali erano legati alla mia crescita nelle competenze sulla gestione della formazione sotto l'aspetto organizzativo e quello emotivo.

Al termine del tirocinio, ritengo di aver raggiunto il maggior numero degli obiettivi prefissati e per farlo ho messo in gioco tutte le mie skills di competenza, il mio desiderio d'apprendere le novità e la forza nel superare i momenti difficili che mi si presentavano davanti per questo motivo considero l'esperienza positiva, molto formativa e per riprendere il concetto del dibattito pedagogico sulla funzione del lavoro, considerata o come strumento formativo o come metodo, illustrato nel

capitolo uno dell'elaborato, ritengo che il tirocinio svolto sia stata un'attività con l'interpretazione del lavoro come strumento formativo in quanto ho avuto l'occasione di avere sia una crescita come persona nel mondo del lavoro attraverso le relazioni interpersonale con l'ente sia di consolidare le nozioni apprese all'interno delle aule durante il mio percorso di studi ma pure di ampliare il mio bagaglio delle competenze dopo essermi cimentato in prima persona in molte attività, toccando con mano aspetti professionali della formazione da più punti (organizzativo, d'aula) come i fondi presentati nel capitolo 3.

Bibliografia

1. Alessandrini G. (2012), La pedagogia del lavoro in Education Sciences & Society (pp.55-72)
2. Bauman Z. (2011), Modernità *liquida* Laterza
3. Blasutig G. (2007), Esercizi di diagnosi organizzativa, Trieste, www.dsu.units.it
4. Bruner J. (1991) Verso una teoria dell'istruzione, Armando.
5. Bruner J. (2001), La cultura dell'educazione, Nuovi orizzonti per la scuola, Feltrinelli
6. Di Nubila R (2000), Pedagogia del lavoro, Cedam (pagine 3-33)
7. Morgan G. (1999), Images, Le metafore dell'organizzazione, Milano Franco Angeli
8. Palma M.L (2018), Verso una pedagogia del lavoro: spunti di riflessione per pensare il rapporto tra formazione e lavoro. Tratto dal Journal of Theories and Resarch in education, vol 13
9. Premoli S (2008), Pedagogie per un mondo globale, EGA, edizioni gruppo Abele
10. Scott W.R. (1994), Le organizzazioni, Bologna, Il Mulino
11. Weick K.E. (1997) Senso e significato dell'organizzazione, Milano Cortina
12. Zago G (2002), Il lavoro nell'educazione moderna e contemporanea, Cleup

Sitografia

<https://www.isfidprisma.it/home/chi-siamo/>: Si tratta della pagina web dei Isfid Prisma nella quale sono presentati missione, accreditamenti e prodotti.

<https://www.regione.veneto.it/web/lavoro/pnrr-gol>

<https://www.regione.veneto.it/web/lavoro/percorso-1->

<https://www.foncoop.coop/fondo-di-rotazione/avviso-51-strategico/>

Si tratta delle pagine web dei Fondi per la formazione che ho presentato e discusso nel capitolo 3