



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della
Socializzazione - DPSS**

**Corso di laurea magistrale in Psicologia della
Comunità, della Promozione del Benessere e del
Cambiamento Sociale**

Tesi di Laurea Magistrale

**Soddisfazione del cliente e pratiche interne: uno
studio sull'organizzazione degli Enti di
Formazione in Veneto**

**Customer satisfaction and internal practices: a
study on the organization of Training Institutions
in the Veneto Region**

Relatore

Prof. Francesco Ferrarese

Laureando:
Andrei Tamas

Matricola:
2054129

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

CAPITOLO 1: La Formazione

1.1. Introduzione al concetto di formazione	1
1.2. Evoluzione della formazione nel corso della storia	2
1.3. Aspetti della Formazione e il concetto di “Life-long Learning”	5
1.4. Capitale Umano e Capitale Sociale: cenni storici sull’evoluzione aziendale	7
1.5. Gli attori coinvolti nel processo di formazione	11
1.6. Struttura e fasi del processo di formazione: il modello ADDIE	13

CAPITOLO 2: Gli enti di formazione

2.1. Cos’è un Ente di Formazione	17
2.2. Tipologie diverse di enti di formazione e la loro natura pubblico-privata	18
2.3. Tipologie di finanziamento	23
2.4. Il sistema di accreditamento degli Enti di Formazione	27
2.5. Storia degli enti di formazione in Italia con focus sul Veneto	28

CAPITOLO 3: L’organizzazione e i processi aziendali

3.1. Definizione di Struttura Organizzativa e Organigramma	33
3.2. Tipologie di organigramma	34
3.3. Definizione del Processo Aziendale e il suo sviluppo nel corso del tempo	39
3.4. Come la gestione aziendale influisce sui risultati	43

CAPITOLO 4: La gestione del cliente

4.1. L’importanza della Customer Experience	47
4.2. Comunicazione e informazione	48
4.3. Gestione di un cliente insoddisfatto	50

CAPITOLO 5: Ricerca

5.1. Descrizione della progettazione	53
5.2. Autopresentazione degli enti coinvolti nella ricerca	54
5.3. Domande e risposte	60

CAPITOLO 6: Discussione dei risultati e conclusioni

6.1. Enti e Customer Care	77
6.2. Enti e posizionamento strategico	77
6.3. Enti e comunicazione	78
6.4. Enti e organigramma	80

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	81
--	----

CAPITOLO 1 – LA FORMAZIONE

Cosa si intende con il termine Formazione? Rispondere a questo quesito potrebbe sembrare, in un primo momento, un compito piuttosto semplice, dato che ogni individuo sarebbe capace di esprimere una sua idea, basata sulla sua esperienza, sia accademica che personale. Lo scopo di questo primo capitolo è quello di presentare il concetto di formazione, di esaminare la sua evoluzione nel corso della storia, e di andare ad esaminare come la formazione venga sfruttata al giorno d'oggi nel contesto aziendale.

1.1 Introduzione al Concetto di Formazione

Per introdurre il concetto ritengo necessario presentare la definizione che possiamo trovare all'interno del vocabolario: il termine "formazione" deriva dal latino "*formatio, formationis*", che significa l'atto di dare una forma alle cose. "La formazione è un processo complesso e multidimensionale che coinvolge lo sviluppo di capacità, conoscenze e atteggiamenti in un individuo o in un gruppo. Questo processo non si limita alla mera acquisizione di nozioni, ma include anche aspetti spirituali, morali, civili, sociali e affettivi" (Treccani, 2024).

La nozione di "formazione" assume diverse sfumature a seconda del contesto, ma in ambito accademico e professionale si riferisce generalmente a un processo strutturato di acquisizione di conoscenze, competenze e atteggiamenti necessari per lo sviluppo personale e professionale.

Secondo Giuseppe Bertagna (2003), la formazione può essere intesa come un processo intenzionale, organizzato e continuo, mirato a sviluppare le capacità cognitive, operative e relazionali degli individui. In altre parole, la formazione non si limita alla semplice trasmissione di nozioni, ma coinvolge l'intero sviluppo della persona.

Leonardo Milani (2004) amplia questa visione, descrivendo la formazione come un'attività educativa finalizzata non solo a sviluppare competenze e abilità, ma anche a promuovere la maturazione e l'autonomia della persona, preparandola ad affrontare in modo efficace le sfide della vita lavorativa e sociale.

1.2 Evoluzione della formazione nel corso della storia

Quando si pensa alla storia della scienza, al periodo e al luogo in cui è scaturita la scintilla che ha iniziato a plasmare la nostra società per come la conosciamo oggi, non si può non tornare con la mente all'antica Grecia, patria di alcune fra le menti più brillanti della storia dell'umanità, le quali all'incirca 2400 anni fa diedero origine alla filosofia, alla matematica, scrissero opere letterarie che ancora oggi vengono studiate sui banchi di scuola, inventarono il sistema democratico. Proprio agli antichi greci dobbiamo molte delle conoscenze di cui ancora oggi ci avvaliamo. Fra i più importanti protagonisti di questo florido periodo storico, Platone, uno dei più grandi filosofi dell'antichità, fondò l'Accademia ad Atene, una delle prime istituzioni di istruzione superiore. Platone credeva che la formazione fosse essenziale per la realizzazione della giustizia e della virtù nella società. Nel suo dialogo "La Repubblica", Platone descrive un sistema educativo ideale che mira a sviluppare le capacità intellettuali e morali degli individui. Fra gli studenti della sua Accademia ci sono state alcune delle più brillanti menti della storia antica. Una di esse fu Aristotele, il quale, fra i suoi innumerevoli meriti, ebbe quello di fondare il Liceo, un'altra importante istituzione educativa, esistente ancora oggi. Aristotele vedeva la formazione come un processo di sviluppo delle potenzialità umane. Egli sosteneva che l'obiettivo principale dell'educazione doveva essere la coltivazione delle virtù etiche e intellettuali, dato che esse sono fondamentali per il benessere individuale e collettivo.¹ Possiamo quindi concludere che l'educazione nell'antica Grecia era altamente valorizzata, ma, essendo i greci un popolo frammentato, organizzato in diverse città stato che si facevano la guerra per contendersi territori e risorse, gli stili e gli scopi dell'educazione erano differenti. Ad esempio, a Sparta, città che sorgeva nel Peloponneso Meridionale, l'attenzione era posta sulla formazione militare, sulla disciplina e il rigore. Già dall'età di 7 anni, i giovani spartani iniziavano il processo educativo noto come *agoghè*, che enfatizzava la resistenza fisica, l'osservanza e l'obbedienza, trascurando quasi completamente le arti e il sapere intellettuale.²

Con l'espansione dell'impero di Alessandro Magno, l'educazione greca si diffuse in tutto il Mediterraneo e in Asia occidentale, inaugurando il periodo ellenistico. Durante questo

¹ Aristotele, a cura di Mazzarelli, C. (2000). *Etica Nicomachea*. Bompiani

² Scatarzi, M (2021). *L'esempio di Sparta. Storia, eredità e mito di una civiltà immortale*. Passaggio al Bosco

periodo, l'educazione subì significative trasformazioni, con la fondazione di nuove istituzioni educative e l'integrazione di elementi culturali orientali. Come evidenziato da Green (1990), la diffusione della cultura greca sotto Alessandro portò alla creazione di un mondo cosmopolita in cui l'educazione divenne un mezzo per unire diverse culture e popoli. Una delle principali innovazioni del periodo ellenistico fu la creazione di grandi biblioteche e centri di studio, come la famosa Biblioteca di Alessandria. Questi luoghi divennero centri del sapere, dove studiosi di diverse discipline potevano collaborare e condividere conoscenze. La Biblioteca di Alessandria, in particolare, è stata descritta come il primo grande centro di ricerca del mondo antico, attirando studiosi da tutto il Mediterraneo.³ L'educazione, durante il periodo ellenistico, divenne più accessibile anche alle classi medie e basse della società, grazie all'espansione delle scuole ginnasiali e alle iniziative dei sovrani ellenistici che sponsorizzavano l'istruzione pubblica. Questo fenomeno rappresenta un'importante democratizzazione dell'educazione, che cominciò a essere considerata non più come prerogativa esclusiva delle élite, ma come un diritto di tutti i cittadini liberi. Il diritto all'istruzione è uno dei diritti fondamentali dell'Unione Europea, a riprova del fatto che la nostra società ha delle radici fortemente ancorate nel nostro passato.

Spostandoci avanti negli anni, e passando dall'antica Grecia all'antica Roma, durante la Repubblica Romana l'educazione era prevalentemente informale e domestica. I padri erano i principali responsabili dell'istruzione dei figli, trasmettendo loro le competenze necessarie per la vita quotidiana e le attività agricole o commerciali. Tuttavia, con il crescente contatto con la cultura greca, i Romani iniziarono a sviluppare un sistema educativo più strutturato, influenzato dai modelli greci. Cicerone e Seneca furono tra i più grandi sostenitori dell'educazione come mezzo per formare il buon cittadino e il politico abile. Durante l'Impero, invece, l'educazione romana continuò a evolversi, diventando sempre più formale e accessibile. Le scuole pubbliche, i "*ludi*", e le scuole secondarie, i "*grammatici*", proliferarono nelle città romane, mentre la retorica e la filosofia rimanevano prerogativa delle classi superiori più agiate. Nelle province, l'educazione romana fu uno strumento di romanizzazione, con scuole che insegnavano il latino e le istituzioni romane. Questo processo contribuì alla diffusione della cultura romana in tutto l'impero, creando una classe dirigente provinciale educata nei modi

³ Casson, L. (2001). *Libraries in the Ancient World*. New Heaven: Yale University Press.

romani. Bowman (1996) sottolinea come l'educazione nelle province non solo facilitasse l'integrazione politica, ma contribuisse anche alla coesione culturale e sociale dell'Impero.

4

Per quanto sarebbe affascinante continuare ad esplorare la linea temporale della nostra civiltà, descrivendo il ruolo della formazione in tutti i periodi storici che hanno portato all'età contemporanea, questo ci porterebbe ad uscire fuori tema; ciò nonostante, l'exkursus storico che abbiamo appena compiuto presenta l'occasione di riflettere sull'importanza che l'uomo ha da sempre posto sull'acquisizione di nuove abilità e conoscenze, e sul modo migliore di tramandarle alle nuove generazioni.

Prima di concludere questo paragrafo, tuttavia, vorrei compiere un ultimo salto temporale, arrivando nel XX secolo, dove possiamo incontrare il filosofo americano John Dewey, il quale ha avuto un'influenza significativa sulla teoria e la pratica educativa. Dewey sosteneva che l'educazione doveva essere centrata sull'esperienza e sull'interazione sociale. Egli credeva che la formazione dovesse preparare gli individui a partecipare attivamente alla vita democratica e a risolvere problemi reali attraverso il pensiero critico e la collaborazione collettiva.⁵ Sempre nello stesso periodo, ma spostandoci di continente e viaggiando dagli Stati Uniti al Brasile, troviamo l'educatore e filosofo Paulo Freire, che nel corso del '900 costruì il proprio pensiero filosofico sulla teoria educativa della liberazione degli oppressi: secondo Freire, il più efficace metodo di apprendimento passa attraverso un processo di dialogo e riflessione critica, mediante il quale gli individui possono prendere coscienza delle loro condizioni di oppressione, e iniziare ad agire per trasformarle.⁶

I due esempi appena riportati sono utili per dimostrare come l'apprendimento, nonostante siano passati diversi secoli da quando Platone fondò l'Accademia, continui a giocare un ruolo chiave per il progresso umano, e che sia ancora oggi un concetto in continua evoluzione, fonte di continua riflessione e dibattito, indipendentemente dall'area geografica in cui ci si trovi, o dalle proprie condizioni.

⁴ Rawson, E. (1985). *Intellectual Life in the Late Roman Republic*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

⁵ Sorzio, P. (2009). *Downey e l'educazione progressiva*. Carocci

⁶ Freire, P. (2003). *La pedagogia degli oppressi*. Vita e Pensiero

1.3. Aspetti della Formazione e il concetto di “Life-long Learning”

La formazione possiede diverse sfumature, e si lega a diversi ambiti, anche se strettamente connessi fra loro. Un primo aspetto da evidenziare è quello Pedagogico: la formazione pedagogica si concentra sullo sviluppo delle capacità cognitive e comportamentali degli individui. Questo tipo di formazione è fondamentale per l'educazione scolastica e universitaria, dove l'obiettivo principale è l'acquisizione di conoscenze e competenze specifiche.⁷

Dal punto di vista filosofico, invece, la formazione è vista come un processo di crescita personale e di sviluppo dell'identità. La formazione e la filosofia sono strettamente collegate, poiché entrambe mirano a comprendere e migliorare la condizione umana. La filosofia, con la sua ricerca di verità e saggezza, fornisce le basi teoriche per la formazione, che a sua volta applica questi principi per educare e sviluppare gli individui. In ambito professionale, la formazione è essenziale per lo sviluppo delle competenze necessarie per svolgere specifiche attività lavorative. Nel contesto organizzativo, la formazione è spesso vista come un elemento strategico per migliorare la produttività e l'innovazione. Come sottolinea Peter Senge (1990), la formazione è fondamentale all'interno di una "*learning organization*", ovvero un'organizzazione che si evolve continuamente attraverso l'apprendimento dei suoi membri.⁸ Sulla formazione all'interno del contesto organizzativo torneremo a focalizzarci nei prossimi capitoli, ma è importante fare questa prima introduzione per evidenziare come la formazione sia, quindi, un concetto multidimensionale che può variare a seconda del contesto in cui viene utilizzato, ma in generale implica un processo di sviluppo, crescita e acquisizione di nuove capacità e conoscenze.

Il processo formativo è un percorso continuo che può durare durante l'arco di tutta la nostra vita. Questo concetto è alla base della teoria del “life-long learning”, o “apprendimento permanente”. Il quale va ben oltre l'istruzione formale che tutti ricevono. In un mondo in rapido cambiamento, caratterizzato dall'evoluzione tecnologica e dalla globalizzazione, la capacità di apprendere continuamente è diventata fondamentale per mantenere la competitività sia a livello individuale che sociale. L'idea dell'apprendimento

⁷ Garavan, T.N. et al. (2020). *The Current State of Research on Training Effectiveness*. Springer

⁸ Senge P. (1990). *La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Doubleday/Currency

permanente affonda le sue radici in teorie pedagogiche sviluppate nel corso del XX secolo. Inizialmente, l'istruzione era vista come un processo che si svolgeva principalmente nell'infanzia e nell'adolescenza, con l'obiettivo di preparare gli individui per la vita adulta. Tuttavia, già negli anni '60 e '70, questo approccio ha iniziato a essere messo in discussione, in particolare grazie ai contributi di teorici come John Dewey, che abbiamo menzionato nel precedente paragrafo.

Il rapporto "Learning: The Treasure Within" pubblicato dall'UNESCO nel 1996, noto anche come Rapporto Delors, ha svolto un ruolo cruciale nella promozione del concetto di apprendimento permanente. Questo documento identifica quattro pilastri fondamentali dell'educazione: imparare a conoscere, imparare a fare, imparare a vivere insieme e imparare a essere, sottolineando l'importanza di un apprendimento che si estenda per tutta la vita (Delors, 1996).

L'apprendimento permanente non riguarda solo l'acquisizione di nuove conoscenze o competenze, ma anche lo sviluppo personale e la crescita individuale. In un mondo in cui le tecnologie e le competenze richieste cambiano rapidamente, l'apprendimento continuo permette agli individui di adattarsi e rimanere competitivi. Le teorie dell'apprendimento moderno, come il *costruttivismo sociale* di Vygotsky, enfatizzano l'importanza del contesto sociale e dell'interazione nell'apprendimento, suggerendo che l'apprendimento permanente contribuisce non solo allo sviluppo di abilità tecniche, ma anche alla costruzione di un'identità personale e sociale più completa.⁹ Inoltre, l'apprendimento permanente è spesso visto come una chiave per la realizzazione personale. In un articolo pubblicato da Knapper e Cropley (2000), gli autori sottolineano come l'apprendimento continuo possa migliorare la qualità della vita, permettendo agli individui di affrontare meglio le sfide personali e professionali.¹⁰ Questo approccio rende l'apprendimento permanente non solo una necessità economica, ma anche un percorso verso il benessere personale e la soddisfazione.

Dal punto di vista sociale, l'apprendimento permanente è fondamentale per promuovere l'inclusione e ridurre le disuguaglianze. In una "società della conoscenza", come descritta dall'UNESCO, la conoscenza e l'accesso all'apprendimento continuo diventano risorse cruciali per la partecipazione attiva alla vita economica, politica e sociale (UNESCO,

⁹ Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Massachusetts: Harvard University Press.

¹⁰ Knapper, C. K., & Cropley, A. (2000). *Lifelong learning in higher education*. London: Kogan Page.

2005). Questo implica che garantire l'accesso a opportunità di apprendimento per tutti, indipendentemente dall'età o dal background di provenienza, è essenziale per costruire una società più equa e inclusiva. L'apprendimento permanente è anche considerato un mezzo efficace per affrontare problemi sociali complessi come la disoccupazione e l'esclusione sociale. Secondo un articolo di Field (2006), le politiche di apprendimento permanente possono contribuire a ridurre la disoccupazione, migliorare l'integrazione sociale e promuovere una cittadinanza attiva.¹¹ In questo senso, l'apprendimento permanente è visto non solo come uno strumento di sviluppo individuale, ma anche come un motore di progresso sociale.

L'impatto dell'apprendimento permanente sull'economia è altrettanto significativo: Le aziende stanno riconoscendo sempre più l'importanza di investire nella formazione continua dei loro dipendenti. Programmi di formazione aziendale, corsi online e altre forme di sviluppo professionale sono diventati strumenti essenziali per mantenere le competenze dei lavoratori aggiornate e pertinenti. Secondo un rapporto di McKinsey (2019), le aziende che promuovono una cultura dell'apprendimento continuo tra i loro dipendenti sono più resilienti e capaci di innovare in risposta alle sfide del mercato.¹²

Inoltre, l'apprendimento permanente è strettamente legato all'innovazione e alla competitività aziendale. Le imprese che investono nella formazione continua sono in grado di rispondere più rapidamente ai cambiamenti del mercato e di sviluppare nuovi prodotti e servizi, mantenendo così un vantaggio competitivo.

Riassumendo, il mercato del lavoro ha subito profonde trasformazioni negli ultimi decenni, principalmente a causa dei progressi tecnologici e della globalizzazione. Questi cambiamenti hanno portato a una crescente domanda di competenze specialistiche, nonché di flessibilità e capacità di adattamento. In questo contesto, l'apprendimento permanente è diventato essenziale per i lavoratori che desiderano mantenere la propria rilevanza e competitività.

1.4. Capitale Umano e il Capitale Sociale: cenni storici sull'evoluzione aziendale

Nei paragrafi precedenti abbiamo descritto il concetto di Formazione, abbiamo visto dove è nata l'educazione per come la conosciamo oggi, come essa si è evoluta nel corso del

¹¹ Field, J. (2006). *Lifelong Learning and the New Educational Order*. Stoke-on-Trent: Trentham Books.

¹² Davies, B., Diemand-Yauman, C. (2019). *From lifelong learning to lifelong employability*. McKinsey Quarterly

tempo, e abbiamo parlato di apprendimento permanente e di come influenza l'attuale mercato del lavoro.

È importante ora passare a trattare i veri protagonisti della formazione, ovvero coloro che la ricevono, le persone. Per riuscire in questo intento, è fondamentale introdurre il concetto di *capitale umano*.

Questo concetto è strettamente legato al mondo delle imprese, e si riferisce all'insieme di capacità, competenze, conoscenze, abilità professionali e relazionali possedute da un individuo. Queste qualità sono acquisite non solo attraverso l'istruzione scolastica, ma anche tramite l'esperienza lavorativa e l'apprendimento continuo (di cui abbiamo abbondantemente discusso). Il capitale umano è considerato un vero e proprio patrimonio per l'impresa, poiché contribuisce ad aumentare la produttività e la qualità delle prestazioni lavorative.¹³

Questo concetto ha iniziato ad assumere importanza con l'avvento della Rivoluzione industriale: la Rivoluzione Industriale, iniziata alla fine del XVIII secolo in Inghilterra, rappresenta un periodo di trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche che hanno radicalmente modificato il mondo del lavoro. Questo periodo è caratterizzato dalla transizione da un'economia agricola a una industriale, con un impatto significativo sulle condizioni di lavoro e sulla struttura sociale. Prima della Rivoluzione Industriale, la maggior parte della popolazione era impiegata in agricoltura o in piccoli laboratori artigianali, dove il valore del lavoro era spesso associato alle capacità fisiche e all'esperienza pratica piuttosto che a conoscenze tecniche o formali. Tuttavia, anche in queste società, l'importanza delle abilità e delle conoscenze individuali non era ignorata. Le corporazioni artigiane medievali, ad esempio, riconoscevano l'importanza dell'apprendimento e della formazione attraverso l'apprendistato.

Con l'introduzione delle macchine e delle fabbriche, molte persone iniziarono a trasferirsi dalle campagne alle città, in cerca di lavoro nelle nuove industrie.¹⁴ Le condizioni di lavoro nelle fabbriche erano spesso dure e pericolose. Gli operai lavoravano lunghe ore, generalmente tra le 13 e le 15 ore al giorno, in ambienti malsani e poco sicuri. Di fronte alle dure condizioni di lavoro, i lavoratori iniziarono a organizzarsi in sindacati per difendere i propri diritti. In Inghilterra, nacquero le prime Trade Unions nella seconda

¹³ Dizionario di economia e finanza (2012). *Capitale Umano*. Treccani

¹⁴ Musso, S. (2020). *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli Milano

metà del XVIII secolo, e nel 1834 fu istituita la Grand National Consolidated Trades Union (Musso. 2020). Questi movimenti sindacali furono fondamentali per migliorare le condizioni di lavoro e ottenere diritti per i lavoratori.

La Rivoluzione Industriale portò a numerose innovazioni tecnologiche, come la macchina a vapore e il telaio meccanico, che aumentarono notevolmente la produttività. Queste innovazioni resero possibile la produzione di massa e la nascita del lavoro specializzato, rendendo il processo produttivo più efficiente.¹⁵ Con l'avvento della Rivoluzione Industriale, aumentò l'importanza delle abilità specifiche e della formazione. La produzione di massa richiedeva non solo forza lavoro, ma anche operai qualificati in grado di gestire macchinari sempre più complessi. Questo periodo portò alla nascita di scuole tecniche e professionali, create per formare lavoratori in grado di soddisfare le nuove esigenze dell'economia industriale. Adam Smith, nel suo celebre libro "*La ricchezza delle nazioni*" (1776), discusse l'importanza dell'istruzione e della formazione come investimenti nei lavoratori, sostenendo che questi avrebbero aumentato la produttività e, di conseguenza, il valore economico. Sebbene Smith non usasse il termine "capitale umano", intuì che l'investimento nell'istruzione e nelle abilità individuali fosse essenziale per il progresso economico.

Il termine "capitale umano" iniziò a essere utilizzato nella letteratura economica solo nel XX secolo. Gli economisti Theodore Schultz e Gary Becker furono pionieri nello sviluppo di questo concetto. Schultz, nel suo discorso alla American Economic Association nel 1961, affermò che il capitale umano era una componente cruciale per la crescita economica, sostenendo che una parte significativa dell'aumento della produzione economica non poteva essere spiegata solo dall'accumulazione di capitale fisico. Egli suggerì che investire in istruzione, salute e formazione fosse fondamentale per aumentare la produttività dei lavoratori e, quindi, il benessere economico.

Gary Becker, nel suo libro "*Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*" (1964), approfondì ulteriormente il concetto, introducendo modelli economici per spiegare come gli investimenti in capitale umano, come l'istruzione e la formazione, influenzassero i guadagni individuali e la crescita economica. Becker sosteneva che,

¹⁵ Ciuffetti, A. (2019). *La Rivoluzione Industriale in una Prospettiva Globale*. Università Politecnica delle Marche.

come altre forme di capitale, il capitale umano richiede un investimento iniziale in tempo e denaro, ma produce rendimenti sotto forma di salari più elevati e maggiore produttività. La teoria del capitale umano sviluppata da Gary Becker è tra le più influenti e si basa sull'idea che l'istruzione e la formazione siano investimenti che aumentano le capacità produttive degli individui, portando a un aumento del loro reddito futuro. Becker applicò l'analisi economica per dimostrare la relazione tra istruzione e guadagni, mostrando che le persone scelgono di investire nel proprio capitale umano basandosi su un'analisi dei costi e dei benefici. Secondo Becker, i costi dell'investimento in capitale umano includono le spese dirette per l'istruzione, come le tasse scolastiche e i materiali didattici, oltre ai costi indiretti come il mancato reddito durante il periodo di studio. I benefici, invece, si manifestano in salari più elevati e migliori opportunità di carriera. Questo modello ha permesso agli economisti di quantificare il valore dell'istruzione e di analizzare le differenze nei guadagni tra individui con diversi livelli di istruzione. Becker introdusse anche la distinzione tra "capitale umano generale" e "capitale umano specifico". Il capitale umano generale comprende le competenze e le conoscenze trasferibili tra diverse occupazioni e industrie, mentre il capitale umano specifico si riferisce a quelle competenze utili solo in un particolare contesto lavorativo o per un datore di lavoro specifico. Questa distinzione è cruciale per comprendere la dinamica del mercato del lavoro e la mobilità dei lavoratori.

Un altro economista, premio Nobel per l'economia nel 1995, che ha studiato l'importanza del capitale umano, è Robert Lucas. Egli sostiene che il capitale svolge un ruolo centrale per lo sviluppo economico a lungo termine. Nel suo modello del 1988, Lucas afferma che l'accumulazione di capitale umano non solo migliora la produttività individuale, ma ha anche effetti di esternalità positive sull'intera economia. Egli ha evidenziato come le economie con un elevato livello di capitale umano possano crescere più rapidamente grazie a una maggiore capacità di innovazione e di diffusione delle conoscenze.

Lucas ha anche sottolineato che l'istruzione e la formazione non solo migliorano le capacità degli individui, ma creano anche un ambiente favorevole allo sviluppo e all'adozione di nuove idee e tecnologie, contribuendo alla crescita economica interna. Questo approccio ha ampliato la comprensione del capitale umano, integrandolo con le dinamiche macroeconomiche e il progresso tecnologico.

Un'altra prospettiva interessante è la teoria del capitale sociale, che, pur essendo distinta, è spesso considerata complementare alla teoria del capitale umano. Il capitale sociale si riferisce alle reti di relazioni sociali, alla fiducia e alle norme di reciprocità che facilitano la cooperazione tra individui e gruppi. Robert Putnam, uno dei principali teorici del capitale sociale, ha sostenuto che le comunità con alti livelli di capitale sociale tendono a essere più prospere, in parte perché il capitale sociale facilita la trasmissione delle conoscenze e l'innovazione.¹⁶

L'interazione tra capitale umano e capitale sociale è cruciale. Mentre il capitale umano si concentra sulle competenze e sulle conoscenze individuali, il capitale sociale riguarda il contesto sociale e relazionale in cui queste abilità vengono applicate. In ambienti con un forte capitale sociale, gli individui possono sfruttare meglio il proprio capitale umano, poiché le reti di relazioni forniscono accesso a opportunità lavorative, risorse e informazioni.

1.5. Gli attori coinvolti nel processo di formazione

Nei paragrafi precedenti abbiamo descritto l'importanza del capitale sociale, così come l'importanza della formazione all'interno del mondo del lavoro. Nel presente paragrafo entreremo più nello specifico del panorama attuale in cui viviamo, andando a descrivere a chi è rivolta nel concreto la formazione.

Oggi, la formazione in ambito professionale è diventata un aspetto centrale sia per le aziende che per i singoli individui. Il mondo del lavoro è in continua evoluzione e richiede competenze sempre aggiornate per poter affrontare le sfide del mercato. Attualmente, essa è rivolta a diverse categorie di persone, ognuna con esigenze specifiche:

- **Giovani in cerca di prima occupazione:** La formazione iniziale è cruciale per i giovani che si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro. Questa formazione permette loro di acquisire le competenze di base richieste dal mercato del lavoro e di migliorare la propria qualifica professionale.
- **Lavoratori in attività:** La formazione continua è destinata ai lavoratori già occupati, con l'obiettivo di aggiornare e migliorare le loro competenze. Questo tipo di formazione è fondamentale per affrontare le nuove sfide e le tecnologie

¹⁶ Putnam, R.D. (1993) *Making Democracy Work. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.

emergenti, garantendo così la competitività dell'azienda e la crescita professionale dei dipendenti.

- **Persone in cerca di reinserimento lavorativo:** Il Supporto per la Formazione e il Lavoro (SFL) è una misura rivolta alle persone "occupabili" che si trovano in condizioni economiche e sociali difficili e sono senza impiego. Questa misura prevede un'indennità mensile e richiede la partecipazione a progetti di formazione e orientamento finalizzati all'inserimento lavorativo.

Formazione obbligatoria per la sicurezza: La formazione sulla sicurezza è rivolta a tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro ruolo o settore. Questa formazione è normata dagli articoli 36 e 37 del D.Lgs.81/08 e mira a garantire che i lavoratori siano adeguatamente preparati per svolgere le loro attività in sicurezza.

In sintesi, la formazione lavorativa è un processo dinamico e continuo che coinvolge diverse categorie di persone, con l'obiettivo di migliorare le competenze, favorire l'inserimento lavorativo e garantire la sicurezza sul lavoro.

Oggi, oltre alle competenze tecniche, stanno assumendo sempre più rilevanza le competenze trasversali, o "soft skills". Mentre in passato la formazione professionale si concentrava principalmente su competenze specifiche legate al lavoro, oggi c'è una crescente attenzione verso capacità come la comunicazione, la gestione del tempo, la leadership e la capacità di lavorare in team. Questo cambiamento è stato influenzato dalla complessità crescente delle dinamiche lavorative moderne, che richiedono sempre più collaborazione e adattabilità. Secondo uno studio di Deloitte (2019), le competenze trasversali sono diventate essenziali non solo per i ruoli di leadership, ma per tutti i livelli all'interno delle organizzazioni.¹⁷ La capacità di comunicare in modo efficace, risolvere problemi complessi e gestire relazioni interpersonali è vista come fondamentale per il successo professionale in ogni settore. Di conseguenza, la formazione professionale si sta evolvendo per rispondere a questa crescente domanda di competenze trasversali.

Un altro gruppo chiave di destinatari della formazione professionale è rappresentato dai leader e dai manager. Lo sviluppo delle capacità di leadership è fondamentale per il successo a lungo termine delle aziende, poiché leader efficaci possono guidare i loro team

¹⁷ Indagine Deloitte (2019). *L'innovazione in Europa*.

attraverso le sfide e le opportunità del mercato globale. Kotter (1996), uno degli esperti più autorevoli in materia di leadership e gestione del cambiamento, sottolinea l'importanza per i leader di sviluppare continuamente nuove competenze per adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno e guidare le trasformazioni interne. programmi di formazione per leader sono in genere focalizzati su temi come la gestione del cambiamento, la visione strategica, la capacità di ispirare e motivare i dipendenti e la gestione delle performance. Questi programmi aiutano i leader a prendere decisioni informate e a gestire in modo efficace le risorse aziendali.

1.6. Struttura e fasi del processo di formazione: il modello ADDIE

Andiamo ora a descrivere più nel concreto come si compone un processo di formazione. In maniera generale, il processo di formazione può essere descritto come un insieme strutturato di attività volte a sviluppare le competenze, le abilità e le conoscenze di individui o gruppi, con lo scopo di migliorarne la performance in contesti lavorativi, educativi o personali. Secondo Guglielmo Trentin (2001), la formazione si definisce come "un processo intenzionale e organizzato, finalizzato a promuovere l'apprendimento e a facilitare l'acquisizione di nuove competenze".

Il processo formativo non consiste solo nella trasmissione di informazioni, ma rappresenta un percorso articolato e pianificato che coinvolge diverse fasi, necessarie per garantire l'efficacia del percorso di apprendimento. Ogni fase è cruciale per assicurare che gli obiettivi formativi siano adeguatamente perseguiti e che i partecipanti acquisiscano nuove capacità, applicabili nella loro vita professionale o personale.

1. **Analisi dei bisogni formativi:** Il primo passaggio consiste nell'identificare i bisogni di apprendimento, ovvero le competenze mancanti o da migliorare. Questa fase prevede una valutazione approfondita della situazione di partenza (questo vale sia per i singoli individui che per le aziende), utilizzando strumenti come interviste, questionari o osservazioni, per stabilire quali siano le lacune da colmare. Come sottolinea Knowles (1980), un processo formativo per essere efficace deve partire dalla comprensione precisa dei bisogni degli apprendenti, altrimenti l'efficacia dell'intervento formativo sarà ridotta.

2. **Progettazione del programma formativo:** Dopo aver individuato i bisogni, si procede alla definizione e alla pianificazione del percorso di formazione. In questa fase si stabiliscono gli obiettivi da raggiungere, si selezionano i contenuti didattici e si scelgono le metodologie più adatte (lezioni, attività pratiche, e-learning). Un programma ben progettato deve garantire che l'apprendimento sia strutturato e mirato al raggiungimento di risultati concreti.
3. **Erogazione della formazione:** Questa fase consiste nella somministrazione del percorso formativo vero e proprio. Le modalità di erogazione possono variare a seconda del contesto, includendo lezioni frontali, corsi online, attività pratiche o formazione in azienda. L'obiettivo è coinvolgere attivamente i partecipanti, facilitando il loro apprendimento attraverso esperienze pratiche e interattive.
4. **Valutazione dell'apprendimento:** Una volta concluso il percorso formativo, è necessario valutare l'efficacia dell'intervento e verificare se gli obiettivi siano stati raggiunti. Questa fase include la somministrazione di test, la raccolta di feedback dai partecipanti o l'osservazione delle competenze acquisite. Il modello di Kirkpatrick (1994), uno dei più noti nel campo della valutazione della formazione, propone di esaminare quattro livelli: reazione dei partecipanti, apprendimento, cambiamenti comportamentali e risultati ottenuti.
5. **Follow-up e miglioramento continuo:** La formazione non termina con la valutazione. È fondamentale continuare a monitorare l'applicazione delle competenze apprese e, in caso di necessità, intervenire con azioni di miglioramento. Un monitoraggio costante permette di adattare e perfezionare i percorsi formativi futuri, assicurando che restino rilevanti e aggiornati.

Le fasi appena descritte forniscono una panoramica generale di come bisognerebbe disegnare un proprio piano di formazione; su questa base, nel corso del tempo sono nati diversi modelli teorici più specifici. Tra i principali modelli teorici utilizzati per guidare i percorsi formativi, troviamo il modello ADDIE: Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation.

Il modello ADDIE, o Ciclo ADDIE, è un modello di formazione utilizzato frequentemente nei contesti aziendali, in quanto è adattabile e può essere personalizzato per soddisfare le esigenze specifiche delle diverse organizzazioni aziendali.

1. **Analisi:** In questa fase, si identificano le esigenze formative specifiche dell'azienda, si valutano le competenze esistenti dei dipendenti e si stabiliscono gli obiettivi educativi. Questa fase può anche comprendere l'analisi delle lacune e delle problematiche organizzative.¹⁸
2. **Design:** Durante questa fase, si progettano i dettagli del programma di formazione, inclusi i contenuti, gli obiettivi di apprendimento, le metodologie didattiche e gli strumenti di valutazione. È fondamentale elaborare un piano dettagliato che risponda alle esigenze individuate nella fase di analisi.¹⁹
3. **Sviluppo (Development):** Questa fase prevede la creazione dei materiali didattici e delle risorse necessarie, come moduli di e-learning e dispense. Si preparano anche i formatori e si organizzano le sessioni di formazione.²⁰
4. **Implementazione:** In questa fase, la formazione viene effettivamente erogata ai dipendenti. Include la gestione delle sessioni di formazione, il monitoraggio della partecipazione e la risoluzione di eventuali problemi operativi.²¹
5. **Valutazione (Evaluation):** L'efficacia del programma di formazione viene valutata tramite feedback dei partecipanti, test di apprendimento e altre metriche. Questa fase è cruciale per determinare se gli obiettivi sono stati raggiunti e per identificare eventuali aree di miglioramento.²²

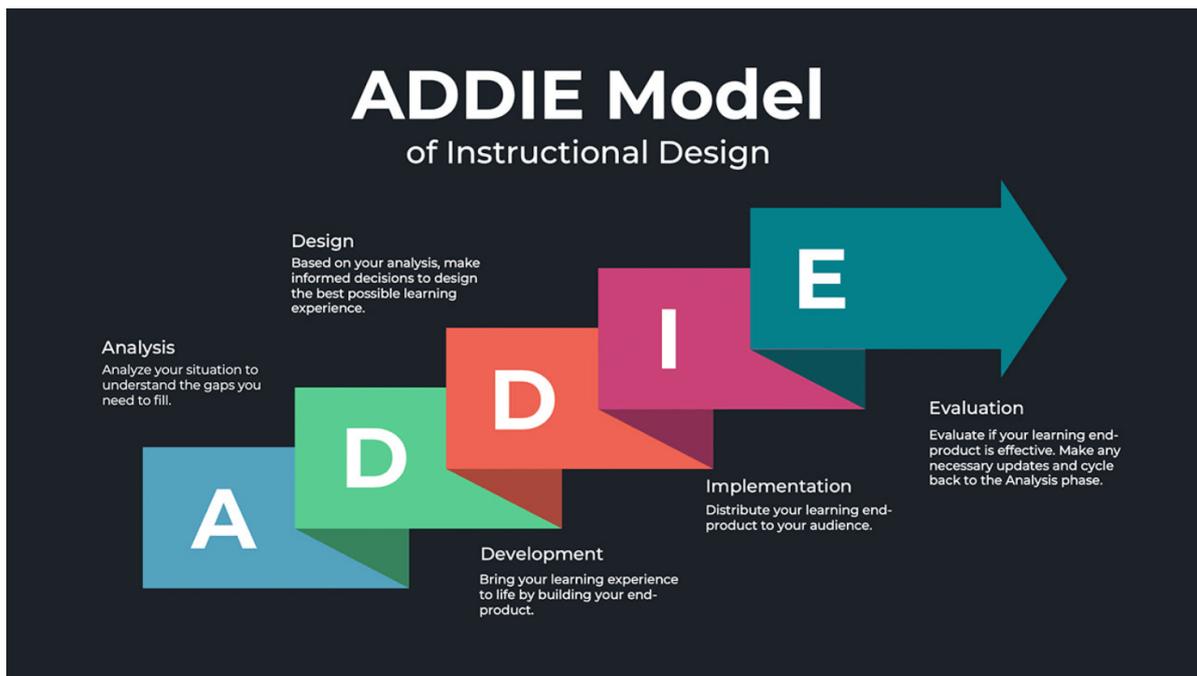
¹⁸ Smith, P. L., & Ragan, T. J. (2005). *Instructional Design*. Hoboken, NJ: Wiley.

¹⁹ Gagné, R. M., Briggs, L. J., & Wager, W. W. (1992). *Principles of Instructional Design*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.

²⁰ Merrill, M. D. (2002). *First Principles of Instruction*. *Educational Technology Research and Development*, 50(3), 43-59.

²¹ Reigeluth, C. M. (2012). *Instructional-Design Theories and Models: A New Paradigm of Instructional Theory*. Routledge.

²² Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Burlington, MA: Elsevier.



The ADDIE Model (DeBell Andrew, Water Bear Learning, 2020)

Tutte le fasi del modello ADDIE sono essenziali, e giocano un ruolo chiave per garantire che i programmi di formazione aziendale siano ben progettati e realizzati in modo da soddisfare le esigenze specifiche dell'organizzazione e migliorare le competenze dei dipendenti.

In conclusione, possiamo affermare che la formazione è un concetto multidimensionale che può variare a seconda del contesto in cui viene utilizzato, ma in generale implica un processo di sviluppo, crescita e acquisizione di nuove capacità e conoscenze.

Nel prossimo capitolo andremo a trattare l'altro grande protagonista della formazione, ovvero colui che la eroga, gli Enti di Formazione.

CAPITOLO 2 – GLI ENTI DI FORMAZIONE

In questo capitolo esploreremo le diverse tipologie di enti di formazione esistenti in Italia, le loro caratteristiche principali, e quali sono le modalità di finanziamento che permettono agli enti di operare.

2.1. Cos'è un Ente di Formazione

Gli enti di formazione in Italia sono istituzioni pubbliche o private che offrono corsi di istruzione e formazione professionale, con l'obiettivo di migliorare le competenze dei lavoratori, dei disoccupati e di coloro che intendono inserirsi nel mercato del lavoro o aggiornare le proprie competenze. Questi enti svolgono un ruolo cruciale nel sistema formativo e occupazionale italiano, poiché contribuiscono alla crescita personale e professionale degli individui e al rafforzamento della competitività delle imprese, fornendo percorsi formativi che rispondono alle esigenze del mercato del lavoro, promuovono l'inclusione sociale e facilitano la transizione dalla scuola al mondo del lavoro, così come la riqualificazione professionale di chi già possiede un'occupazione.

Gli enti di formazione operano in stretta connessione con le imprese, le istituzioni e i diversi attori del territorio, allo scopo di garantire percorsi formativi che siano in linea con le dinamiche del mercato e le richieste di professionalità emergenti. Gli enti di formazione offrono corsi che combinano teoria e pratica, garantendo una preparazione completa che favorisce l'inserimento lavorativo dei partecipanti e li rende competitivi in un contesto economico sempre più dinamico e globalizzato.

Il quadro normativo italiano definisce le modalità di costituzione, funzionamento e accreditamento degli enti di formazione, stabilendo criteri di qualità e trasparenza per garantire che i percorsi formativi offerti rispondano a standard adeguati e producano risultati tangibili in termini di occupabilità e qualificazione professionale. Un aspetto distintivo del sistema formativo italiano è la presenza di un'offerta diversificata che si articola in percorsi formali (integrati nel sistema di istruzione) e non formali (offerti al di fuori del sistema scolastico e universitario).

2.2. Tipologie diverse di enti di formazione e la loro natura pubblico-privata

Gli enti di formazione in Italia si distinguono in diverse categorie, a seconda della loro natura giuridica, della tipologia di offerta formativa e del pubblico a cui si rivolgono. Di seguito, una panoramica delle principali tipologie:

1. Enti pubblici

Gli enti pubblici di formazione in Italia sono istituzioni che offrono corsi di formazione professionale e continua, con l'obiettivo di migliorare le competenze e le qualifiche dei partecipanti. Questi enti sono finanziati e regolamentati dallo Stato e dalle Regioni, e operano in vari settori, tra cui l'istruzione, la formazione tecnica e professionale, e la formazione continua. I principali enti pubblici sono:

- **Istituti Tecnici Superiori (ITS):** gli ITS sono enti di formazione terziaria professionalizzante, che offrono percorsi post-diploma orientati alla formazione di tecnici specializzati in settori strategici per lo sviluppo economico. La loro finalità è quella di formare figure professionali che rispondano ai fabbisogni specifici delle imprese e favorire l'inserimento lavorativo; proprio per questo motivo gli istituti collaborano a stretto contatto con le aziende per essere sempre aggiornati sui bisogni del mercato del lavoro e per fornire una formazione in continuo aggiornamento.
- **Istituti di Formazione Professionale (CFP):** gli Istituti di Formazione Professionale offrono corsi di formazione professionale riconosciuti a livello regionale o provinciale. Questi corsi sono progettati per fornire competenze pratiche e teoriche necessarie per entrare nel mercato del lavoro. Esempi di CFP includono scuole di formazione per artigiani, tecnici e operatori sanitari.
- **Università e Istituzioni AFAM:** le università e le istituzioni dell'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM) offrono corsi di laurea e post-laurea in vari campi accademici e artistici. Questi enti sono riconosciuti dal Ministero dell'Istruzione e forniscono titoli di studio ufficiali²³.
- **Centri per l'Impiego (CPI):** i Centri per l'Impiego offrono servizi di orientamento, intermediazione e formazione professionale, con l'obiettivo di

²³ Ministero dell'Istruzione e del Merito

favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Collaborano spesso con enti di formazione accreditati per organizzare corsi rivolti a disoccupati o inoccupati.

- **Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti (CPIA):** i CPIA sono istituzioni pubbliche che offrono percorsi di istruzione e formazione per adulti, con l'obiettivo di migliorare le competenze di base e favorire l'inclusione sociale e lavorativa, con particolare attenzione a coloro che non hanno completato il percorso di istruzione formale. Questi centri offrono corsi di alfabetizzazione, lingua italiana per stranieri, e percorsi di istruzione di secondo livello²⁴.

2. Enti privati accreditati

Gli enti privati accreditati sono organizzazioni che operano nel campo della formazione professionale con l'obiettivo di promuovere la crescita e l'aggiornamento delle competenze, sia per chi è alla ricerca di un'occupazione sia per chi desidera migliorare il proprio profilo professionale apprendendo nuove competenze. Per poter offrire i propri servizi, questi enti devono ottenere l'accreditamento dalle Regioni o dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Questo processo di accreditamento funge da "certificazione di qualità", attestando la capacità degli enti di erogare percorsi formativi conformi a specifici standard normativi e qualitativi.

Questo riconoscimento non solo autorizza gli enti a erogare corsi e percorsi formativi, ma consente loro anche di accedere ai finanziamenti pubblici destinati alla formazione professionale. In altre parole, solo gli enti accreditati possono beneficiare di contributi statali o regionali per l'organizzazione di corsi, rendendo l'accreditamento una condizione imprescindibile per svolgere un ruolo significativo all'interno del sistema formativo nazionale.

Ma cosa rende un ente privato idoneo all'accreditamento? Oltre a disporre di infrastrutture adeguate, l'ente deve dimostrare di avere solide competenze organizzative e gestionali, docenti qualificati e un'offerta formativa che risponda alle reali esigenze del mercato del lavoro. Inoltre, deve essere in grado di monitorare e valutare i propri interventi formativi per garantire il miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati.

²⁴ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Gli enti accreditati sono coinvolti in una varietà di attività formative, che includono corsi di formazione iniziale per i giovani, progetti di aggiornamento per i professionisti e programmi di riqualificazione per chi desidera cambiare settore lavorativo. Grazie alle collaborazioni con le imprese, gli enti accreditati svolgono anche un'importante funzione di collante tra formazione e lavoro, organizzando percorsi specifici per rispondere alle esigenze produttive e settoriali delle aziende. Questo facilita l'incontro tra domanda e offerta di competenze, contribuendo a colmare il divario tra le competenze richieste dal mondo del lavoro e quelle possedute dai lavoratori.

In sintesi, il ruolo degli enti privati accreditati non si limita alla semplice erogazione di corsi, ma si estende alla progettazione di soluzioni formative innovative e alla partecipazione attiva nelle politiche di sviluppo professionale del Paese. Grazie alla loro capacità di adattarsi ai cambiamenti e di rispondere tempestivamente alle nuove esigenze del mercato, rappresentano un attore fondamentale per la crescita economica e sociale, contribuendo alla valorizzazione e alla competitività del capitale umano.

3. Enti di formazione interaziendali

Gli enti di formazione interaziendali sono organizzazioni promosse da associazioni di categoria, enti bilaterali o reti di imprese. Questi enti operano spesso attraverso i Fondi Paritetici Interprofessionali, istituiti per finanziare la formazione continua dei lavoratori delle aziende aderenti. Gli enti di formazione interaziendali collaborano con varie imprese per identificare le esigenze formative comuni e sviluppare corsi che rispondano a queste necessità. I Fondi Interprofessionali, come FonARCom (Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua), finanziano piani formativi su misura delle esigenze dei lavoratori e delle imprese italiane. Questi piani possono includere corsi di aggiornamento, riqualificazione professionale e sviluppo delle competenze. L'obiettivo principale è quello di migliorare le competenze dei lavoratori, aumentando così la competitività delle aziende. Offrono una vasta gamma di corsi che coprono vari settori e competenze, contribuendo a colmare il divario tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle possedute dai lavoratori. Il finanziamento degli enti di formazione interaziendali avviene principalmente attraverso i Fondi Paritetici Interprofessionali. Questi fondi sono costituiti dai contributi delle aziende aderenti e sono utilizzati per finanziare i programmi di formazione continua. Le aziende possono accedere a questi fondi partecipando ai bandi pubblici emessi dai fondi stessi.

4. Enti non profit e del terzo settore

Gli *Enti del Terzo Settore (ETS)* sono organizzazioni che operano senza scopo di lucro e che perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Sono regolamentati dal Codice del Terzo Settore (Decreto Legislativo 117/2017) e possono assumere diverse forme giuridiche. Di seguito sono elencate alcune delle principali tipologie di ETS:

- **Organizzazioni di Volontariato (ODV):** Queste organizzazioni sono costituite principalmente da volontari che offrono il loro tempo e le loro competenze per attività di interesse generale. Le ODV possono operare in vari settori, come l'assistenza sociale, la protezione civile, la tutela dell'ambiente e la promozione della cultura²⁵
- **Associazioni di Promozione Sociale (APS):** Le APS sono associazioni che promuovono attività di carattere sociale, culturale, educativo e ricreativo, rivolte ai membri che sono iscritti all'associazione ma anche a tutto il resto della comunità. Gli obiettivi principali sono il migliorare la qualità della vita e favorire l'inclusione sociale.
- **Enti Filantropici:** Gli enti filantropici sono organizzazioni che raccolgono e distribuiscono risorse finanziarie per sostenere progetti di utilità sociale, ad esempio la ricerca scientifica, l'assistenza sociale, l'istruzione e la sanità.
- **Imprese Sociali:** Le imprese sociali sono organizzazioni che svolgono attività economiche con finalità sociali; ne sono un esempio le cooperative sociali che favoriscono l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Gli *enti di formazione non profit* sono organizzazioni che operano nel campo dell'istruzione e della formazione senza scopo di lucro. Questi enti possono essere parti del Terzo Settore se soddisfano i requisiti previsti dal Codice del Terzo Settore e sono iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS). Ecco alcune caratteristiche e attività tipiche di questi enti:

- **Scuole e Istituti Educativi:** Possono includere scuole private, istituti tecnici e professionali, e altre istituzioni educative che offrono programmi di istruzione

²⁵ Fici, A. (2018). *Fonti della disciplina, nozione e governance degli enti del terzo settore*. Università degli Studi di Roma

formale e non formale. Per sostenere le loro attività, questi enti possono ricevere finanziamenti pubblici o da privati.

- **Centri di Formazione Professionale:** Offrono corsi di formazione e aggiornamento professionale per giovani e adulti, che rispondano alle esigenze del mercato del lavoro.
- **Organizzazioni di Educazione Permanente:** Promuovono l'apprendimento continuo e l'aggiornamento delle competenze lungo tutto l'arco della vita, organizzando workshop di su vari argomenti, come l'informatica o le lingue straniere.
- **Progetti Educativi e Sociali:** Gli enti di formazione non profit possono anche sviluppare e gestire progetti educativi e sociali rivolti a specifici gruppi di popolazione, come bambini, giovani, anziani, persone con disabilità o migranti. Questi progetti possono includere attività di supporto scolastico, orientamento professionale, inclusione sociale e promozione della cittadinanza attiva.
- **Enti Religiosi:** Gli enti di formazione religiosi sono organizzazioni che si riferiscono a istituzioni religiose, come la Chiesa cattolica o altre confessioni, e operano nel campo della formazione con obiettivi educativi, sociali e spirituali. Questi enti possono essere collegati a ordini religiosi, parrocchie, diocesi o associazioni laiche che condividono una missione e un'identità di ispirazione religiosa. Le loro attività formative abbracciano una vasta gamma di tematiche, non limitandosi solo all'ambito religioso, ma includendo anche aspetti sociali, culturali e professionali. La loro missione principale è promuovere la crescita umana e spirituale dei partecipanti, offrendo un'educazione che integra dimensioni etiche, morali e religiose con lo sviluppo delle competenze professionali.

5. Agenzie per il lavoro e società di consulenza

Le agenzie per il lavoro e le società di consulenza offrono servizi di formazione professionale orientati principalmente alla riqualificazione dei lavoratori e all'orientamento professionale. Anche questi enti tendono a collaborare spesso con le

imprese per organizzare corsi che rispondano ai fabbisogni formativi specifici delle aziende.

2.3. Tipologie di finanziamento

Il sistema di finanziamento degli enti di formazione in Italia è un argomento complesso, in quanto si basa su diverse fonti, sia pubbliche che private, che mirano a sostenere i percorsi formativi e a garantire la loro sostenibilità economica. I principali canali di finanziamento sono:

- **Finanziamenti pubblici**

I finanziamenti pubblici rappresentano una delle principali fonti di sostegno economico per gli enti di formazione, specialmente quelli accreditati. Tali finanziamenti possono provenire dallo Stato, dalle Regioni, da fondi europei appositamente creati o da altri enti pubblici locali. Di seguito sono elencate e descritte le categorie principali di finanziamenti pubblici:

- **Fondi regionali:**

Le regioni italiane, grazie alla loro competenza esclusiva in istruzione e formazione professionale, svolgono un ruolo cruciale nell'erogazione di finanziamenti per percorsi formativi. Questi fondi sono vitali per aggiornare le competenze dei lavoratori, facilitare l'inserimento lavorativo dei giovani e promuovere lo sviluppo economico e sociale del territorio. Ogni Regione elabora piani operativi specifici e stabilisce criteri e modalità per accedere ai finanziamenti. Questi criteri possono includere requisiti per i beneficiari, come enti di formazione, imprese, associazioni e singoli individui, oltre alle tipologie di attività finanziabili, come corsi di formazione professionale, programmi di apprendistato, tirocini e progetti di inclusione sociale. Le modalità di accesso ai fondi regionali sono definite in bandi pubblici, che specificano le procedure per la presentazione delle domande, i termini di scadenza e i criteri di valutazione dei progetti. Le Regioni, inoltre, garantiscono che i finanziamenti siano erogati in linea con la programmazione strategica nazionale e regionale, assicurando coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile e inclusione sociale. I fondi regionali per la formazione possono provenire da diverse fonti, tra cui il Fondo Sociale Europeo (FSE), i fondi strutturali dell'Unione Europea e risorse nazionali e regionali. La gestione e la distribuzione di questi fondi richiedono una

pianificazione e un monitoraggio attenti, per garantire l'efficacia e l'efficienza degli interventi finanziati²⁶.

- **Fondi Strutturali Europei (FSE):**

Il Fondo Sociale Europeo (FSE) è uno degli strumenti finanziari principali dell'Unione Europea (UE) per promuovere l'occupazione, migliorare le opportunità di istruzione e formazione, e sostenere l'inclusione sociale. Istituito nel 1957 con i Trattati di Roma, il FSE ha avuto un ruolo cruciale nel rafforzare la coesione economica e sociale tra gli Stati membri dell'UE. Creato con l'obiettivo di migliorare la mobilità dei lavoratori e le opportunità di impiego, il FSE ha subito diverse riforme per adattarsi alle mutevoli esigenze socio-economiche dell'UE. Ad esempio, nel 1983, una riforma significativa ha stabilito che almeno il 40% delle risorse totali del FSE dovesse essere impiegato nelle regioni a priorità assoluta, come il Mezzogiorno d'Italia e altre regioni meno sviluppate²⁷. Il FSE finanzia iniziative rivolte sia alle persone che alle organizzazioni, al fine di migliorare le opportunità occupazionali, promuovere lo sviluppo dell'istruzione e della formazione e sostenere i soggetti più vulnerabili per assicurare inclusione e pari opportunità²⁸. Il fondo è gestito a livello nazionale e regionale, con ogni Stato membro che definisce i propri Programmi Operativi (PO) in linea con le priorità dell'UE. Le risorse del FSE sono distribuite in base a criteri specifici che tengono conto delle esigenze delle diverse regioni. Per il periodo 2021-2027, il FSE+ (la versione aggiornata del FSE) ha una dotazione finanziaria di 120,4 miliardi di euro, con l'Italia che è uno dei principali beneficiari, ricevendo circa 15 miliardi di euro.

- **Programma Garanzia Giovani:**

Il programma Garanzia Giovani è un'iniziativa europea nata per affrontare le difficoltà di inserimento lavorativo e la disoccupazione giovanile. Lanciato nel 2013, il programma si rivolge ai giovani tra i 15 e i 29 anni che non sono impegnati in un'attività lavorativa, né inseriti in un percorso scolastico o formativo, altresì detti *NEET* (Not in Education, Employment or Training). L'obiettivo principale è garantire che ogni giovane riceva un'offerta qualitativamente valida di lavoro, proseguimento degli studi, apprendistato o tirocinio entro quattro mesi dall'inizio della disoccupazione o dall'uscita dal sistema di

²⁶ Gori, L. (2019). *Il sistema delle fonti nel diritto del terzo settore*. Cantiere Terzo Settore

²⁷ Collins, D. (1983). *The operations of the European Social Fund*, Croom Helm, London-Canberra

²⁸ Sito Web dell'ANPAL

istruzione formale. Il programma è gestito a livello nazionale e regionale, con ogni Stato membro che sviluppa un Piano di Attuazione Nazionale (NAP - National Implementation Plan) in linea con le linee guida europee. In Italia è coordinato dall'ANPAL (Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro).

Il programma Garanzia Giovani si basa su quattro pilastri principali:

1. **Orientamento:** fornire informazioni e consulenza personalizzata per aiutarli a scegliere il percorso più adatto alle loro esigenze e aspirazioni.
2. **Formazione:** offrire opportunità di formazione e riqualificazione per migliorare le competenze e l'occupabilità.
3. **Inserimento lavorativo:** facilitare l'accesso al mercato del lavoro attraverso tirocini, apprendistati e altre forme di lavoro supportato.
4. **Supporto all'imprenditorialità:** promuovere l'autoimprenditorialità e fornire supporto per la creazione di nuove imprese giovanili.

- **Programma Erasmus+:**

Erasmus+ è il programma dell'Unione Europea dedicato all'istruzione, alla formazione, alla gioventù e allo sport. Nato nel 1987 con il nome di Erasmus, il programma è stato ampliato e rinominato Erasmus+ nel 2014²⁹. Gli enti di formazione italiani possono partecipare a progetti di mobilità e cooperazione internazionale, finanziati da questo programma, per sviluppare competenze, promuovere l'innovazione e favorire la collaborazione tra istituti formativi a livello europeo.

- **Fondi interprofessionali**

I Fondi Interprofessionali sono organizzazioni associative che raccolgono risorse economiche dalle imprese aderenti per finanziare piani formativi destinati ai dipendenti. In Italia, questi fondi sono regolati dal Decreto Legislativo n. 276/2003 (articolo 118) e da altre normative che ne definiscono la gestione e il funzionamento. Le imprese aderenti possono destinare una parte dei contributi previdenziali (lo 0,30% dei salari versati all'INPS) alle attività di formazione continua dei propri dipendenti, noto come "contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria". I fondi interprofessionali operano secondo il principio della mutualità. Le imprese aderiscono volontariamente a

²⁹ Sito Web di Erasmus+

un fondo interprofessionale, scegliendo tra i vari fondi disponibili in base al settore di appartenenza e alle esigenze formative. Una volta iscritte, le imprese possono partecipare ai bandi e agli avvisi pubblicati dal fondo per richiedere finanziamenti a supporto di piani formativi aziendali, settoriali o territoriali. Le attività finanziabili includono corsi di formazione tecnica, manageriale, linguistica, e interventi formativi per la sicurezza sul lavoro.

Ogni fondo interprofessionale ha modalità di funzionamento specifiche. Ad esempio, alcuni fondi utilizzano il “conto formazione”, dove le risorse accumulate dall’azienda possono essere utilizzate direttamente per finanziare i propri piani formativi. Altri fondi adottano modalità più complesse, come i piani settoriali e territoriali, permettendo a diverse aziende di consorzarsi per sviluppare progetti formativi congiunti.

I principali Fondi Interprofessionali in Italia sono:

1. **Fondoimpresa**: settore industriale
2. **Fondirigenti**: dedicato alla formazione dei dirigenti d’impresa
3. **For.Te**: settore terziario turismo, commercio, servizi, logistica, spedizioni e trasporto
4. **Fondoprofessioni**: rivolto a tutte le aziende

- **Finanziamenti privati**

Gli enti di formazione possono ottenere finanziamenti anche attraverso contributi privati, provenienti da aziende, associazioni o individui. Le imprese, ad esempio, possono finanziare corsi di formazione specifici per i propri dipendenti, affidandosi a enti accreditati per la realizzazione dei percorsi formativi. Le associazioni di categoria o professionali possono anche contribuire economicamente alla formazione dei lavoratori del settore, promuovendo corsi che rispondano alle esigenze specifiche del mercato del lavoro. Questi contributi possono essere utilizzati per organizzare seminari, workshop e programmi di aggiornamento professionale, che aiutano i lavoratori a rimanere al passo con le ultime tendenze e tecnologie.

In alcuni casi, i lavoratori stessi possono autofinanziarsi, sostenendo i costi dei corsi per acquisire competenze specifiche o ottenere certificazioni riconosciute a livello professionale. Questo investimento personale può essere motivato dalla volontà di

migliorare le proprie prospettive di carriera, ottenere promozioni o cambiare settore lavorativo.

- **Finanziamenti da fondazioni ed enti del terzo settore**

Le fondazioni e gli enti del terzo settore, come le associazioni e le ONG, spesso finanziano progetti formativi rivolti a categorie svantaggiate, persone a rischio di esclusione sociale o disoccupati di lunga durata. Questi finanziamenti hanno l'obiettivo di promuovere l'inclusione sociale e lavorativa, sostenendo iniziative di formazione e orientamento per le persone in difficoltà.

2.4. Il sistema di accreditamento degli enti di formazione

Nel corso del capitolo abbiamo descritto le diverse tipologie di enti di formazione, e come la loro attività viene finanziata. Non abbiamo ancora descritto qual è la discriminante che permette a un ente di nascere ed operare, ovvero l'accreditamento. In Italia, gli enti di formazione devono ottenere l'accreditamento per poter operare legalmente e accedere ai finanziamenti pubblici. Questo accreditamento viene rilasciato dalle Regioni, che stabiliscono criteri di qualità e requisiti minimi per l'accesso. Come riportato sul portale del Ministero dell'Istruzione e del Merito, tra i criteri principali vi sono:

- **Disponibilità di strutture e attrezzature adeguate:** Gli enti devono disporre di spazi fisici e attrezzature idonee per l'erogazione dei corsi, garantendo un ambiente di apprendimento sicuro e confortevole per i partecipanti.
- **Qualificazione del personale docente e formativo:** Gli istruttori e i formatori devono possedere le competenze e le qualifiche necessarie per insegnare le materie di loro competenza, assicurando un alto livello di qualità didattica.
- **Capacità gestionale e finanziaria dell'ente:** Gli enti devono dimostrare di avere una solida struttura organizzativa e una gestione finanziaria trasparente e sostenibile, in grado di supportare le attività formative nel lungo termine.
- **Conformità con le normative vigenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro:** Gli enti devono rispettare tutte le leggi e i regolamenti relativi alla sicurezza e alla salute sul lavoro, garantendo un ambiente sicuro per studenti e personale.

Il sistema di accreditamento mira a garantire la qualità dell'offerta formativa e a tutelare i partecipanti, assicurando che gli enti di formazione operino nel rispetto di standard elevati. Questo sistema contribuisce a garantire che i corsi erogati producano risultati concreti in termini di competenze acquisite e migliorino l'occupabilità dei partecipanti. Inoltre, l'accreditamento permette di monitorare e valutare continuamente le performance degli enti di formazione, promuovendo un miglioramento costante della qualità dell'istruzione offerta. Le Regioni svolgono un ruolo cruciale in questo processo, effettuando controlli periodici e verifiche per assicurarsi che gli enti accreditati mantengano i requisiti richiesti³⁰.

2.5. Storia degli enti di formazione in Italia con focus sul Veneto

La storia e l'evoluzione degli enti di formazione in Italia rappresentano un percorso complesso e articolato, che riflette i cambiamenti socio-economici del Paese e le esigenze del mercato del lavoro. La regione del Veneto ha avuto un ruolo significativo in questo contesto, grazie alla sua vocazione industriale e alla presenza di un tessuto produttivo dinamico e diversificato. Questo testo traccia la storia degli enti di formazione in Italia, con un focus particolare sulla regione veneta, illustrando come si siano evoluti nel corso del tempo, adattandosi alle diverse fasi storiche e alle necessità formative del territorio.

- **Le Origini della Formazione Professionale in Italia: Dall'Unità al Primo Dopoguerra**

La storia degli enti di formazione in Italia risale agli albori dell'Unità, quando il paese iniziò ad affrontare il problema della disoccupazione e della qualificazione della manodopera. Durante il periodo post-unitario, l'industrializzazione avanzava in modo disomogeneo e l'Italia, divisa tra nord e sud, doveva far fronte a forti squilibri economici e sociali. In questo contesto, nacquero i primi istituti professionali e le scuole tecniche, spesso sostenuti da enti religiosi, come i Salesiani di Don Bosco, e da associazioni laiche, che vedevano nella formazione un mezzo per rispondere alle nuove esigenze dell'industria e della produzione.

³⁰ Baciotti, B. (2016). Sistemi di valutazione e accreditamento degli Enti Pubblici per una formazione di qualità. Università degli studi della Tuscia - Viterbo

Nel Veneto, la formazione professionale iniziò a svilupparsi in parallelo alla crescita del distretto industriale della regione. All'inizio del XX secolo, con la nascita delle prime industrie meccaniche e tessili, sorsero i primi istituti tecnici a Padova, Verona e Vicenza, che miravano a formare giovani tecnici e operai specializzati per rispondere alla crescente domanda di competenze (Morandi, 2015).

- **La Formazione nel Periodo Fascista e la Nascita degli Enti di Formazione Statali**

Con l'avvento del fascismo, la formazione professionale subì una forte centralizzazione. Il regime puntava a controllare tutti gli aspetti della vita sociale e produttiva del Paese, compresa l'istruzione e la formazione dei lavoratori. Nel 1928, con la creazione dell'Opera Nazionale Dopolavoro (OND) e la riforma Gentile del 1923, il sistema scolastico e formativo fu strutturato in modo da fornire un'educazione tecnica e professionale specifica, finalizzata alla creazione di una forza lavoro qualificata e allineata agli obiettivi produttivi del regime (Martinelli, 2023).

In Veneto, questa fase vide il consolidamento di scuole professionali pubbliche e l'integrazione delle attività formative con le esigenze dell'industria bellica, soprattutto nel distretto metallurgico di Mestre e nel settore tessile di Treviso. Tuttavia, l'impostazione centralizzata limitava l'autonomia locale e la capacità degli enti formativi di rispondere efficacemente alle esigenze specifiche dei distretti industriali regionali.

- **Il Dopoguerra e il Boom Economico: Gli Enti di Formazione tra Pubblico e Privato**

Nel secondo dopoguerra, l'Italia affrontò una fase di ricostruzione e sviluppo economico che portò a una nuova riflessione sul ruolo della formazione professionale. La ricostruzione industriale e il successivo boom economico degli anni '50 e '60 spinsero il governo e le istituzioni locali a potenziare il sistema di formazione tecnica e professionale. In questo periodo, furono istituiti numerosi Centri di Formazione Professionale (CFP) gestiti dalle regioni, dai comuni e da enti religiosi come la Caritas.

In Veneto, durante gli anni del boom economico, si assistette a una crescita significativa della domanda di manodopera specializzata. Questo portò alla nascita di molti enti formativi, come l'Ente Scuola Edile e l'Ente Veneto Formazione, che si focalizzavano su settori specifici quali l'edilizia, la meccanica e il manifatturiero. La presenza di una forte

rete di PMI (piccole e medie imprese) richiedeva infatti competenze specifiche e aggiornate, spingendo la regione a sviluppare un sistema formativo capillare e strettamente legato alle esigenze del mercato locale.

- **Gli Anni '70 e '80: La Regionalizzazione e la Crescita degli Enti di Formazione**

Gli anni '70 e '80 furono caratterizzati da profondi cambiamenti nel sistema formativo italiano. Con la riforma del 1978, la gestione della formazione professionale passò dalle competenze statali a quelle regionali, segnando un punto di svolta per il sistema educativo italiano. Questa fase, nota come regionalizzazione della formazione professionale, diede alle regioni maggiore autonomia nella gestione e nell'erogazione dei corsi di formazione. Il Veneto, in particolare, sfruttò questa nuova autonomia per creare un sistema di formazione regionale molto attento alle necessità produttive del territorio.

In questo periodo, nacquero numerosi enti regionali e privati che cominciarono a collaborare con le aziende locali per sviluppare percorsi formativi su misura. La regione investì in strutture e infrastrutture per la formazione, creando una rete di enti accreditati che si occupavano di fornire formazione continua e specializzata. Questo sistema contribuì a rendere il Veneto una delle regioni più competitive a livello nazionale, con un tasso di occupazione tra i più alti del Paese e un elevato livello di competenze tecniche tra i lavoratori (Bertoni et al. 2021).

- **Gli Anni '90 e 2000: La Crisi Economica e la Trasformazione degli Enti Formativi**

Gli anni '90 e i primi anni 2000 furono caratterizzati da una serie di riforme che modificarono profondamente il sistema di formazione in Italia. Con l'introduzione della legge 196/1997, meglio conosciuta come "Pacchetto Treu", e successivamente con la riforma Biagi del 2003, il sistema formativo subì ulteriori cambiamenti che miravano a favorire l'integrazione tra scuola e lavoro attraverso l'introduzione di contratti di apprendistato e tirocini formativi.

In Veneto, le riforme degli anni 2000 furono accolte con grande dinamismo. Gli enti di formazione della regione, tra cui IAL Veneto, ENAIP Veneto e altri centri di formazione privati, iniziarono a promuovere percorsi di alternanza scuola-lavoro e corsi di specializzazione post-diploma. Questo periodo vide anche l'introduzione dei fondi

interprofessionali, che permisero alle aziende di finanziare piani formativi su misura per i propri dipendenti, favorendo così la formazione continua e l'aggiornamento professionale.

La crisi economica del 2008 ebbe un impatto significativo sul sistema formativo, riducendo le risorse disponibili e spingendo gli enti a riorganizzarsi. Molti enti tradizionali si trovarono a fronteggiare difficoltà economiche e furono costretti a chiudere o a fondersi con altri enti per sopravvivere. Tuttavia, in Veneto, la risposta alla crisi fu caratterizzata da una maggiore collaborazione tra enti di formazione e imprese, con l'obiettivo di offrire percorsi formativi che rispondessero alle mutate esigenze del mercato (D'Agostino et al, 2020).

- **La Formazione Professionale in Veneto: Il Sistema Attuale e le Sfide Future**

Oggi, il sistema di formazione professionale in Veneto è uno dei più strutturati e avanzati a livello nazionale. La regione ha sviluppato un sistema di accreditamento per gli enti formativi, che garantisce standard elevati di qualità e una forte integrazione con il sistema produttivo locale. Attualmente, gli enti di formazione in Veneto offrono un'ampia gamma di percorsi formativi, che vanno dai corsi di base per giovani e adulti a percorsi di specializzazione tecnica superiore (ITS) e master post-universitari.

Il Veneto si distingue anche per l'attenzione alla formazione continua e all'aggiornamento professionale dei lavoratori. Grazie ai fondi europei e a iniziative come L'FSE, la regione ha promosso numerosi progetti volti a migliorare l'occupabilità dei lavoratori e a sostenere le imprese nei processi di innovazione e digitalizzazione. La collaborazione tra enti formativi, associazioni di categoria, università e aziende è diventata un elemento chiave del sistema formativo regionale.

CAPITOLO 3 – L'ORGANIZZAZIONE E I PROCESSI AZIENDALI

3.1. Definizione di Struttura Organizzativa e Organigramma

La struttura organizzativa di un'azienda prevede la definizione dei compiti e la loro assegnazione ai diversi organi aziendali, i quali sono costituiti da un insieme di attori che si distinguono in tre livelli principali:

1. Il vertice aziendale che è a capo dell'azienda e assume le decisioni gestionali;
2. Il livello direttivo che è formato dalle direzioni funzionali che sono a capo del coordinamento delle attività aziendali e dell'assunzione delle decisioni pratiche dettate e stabilite dal vertice aziendale;
3. Il livello operativo che è costituito da operai e impiegati che hanno il compito di svolgere le mansioni affidate loro dal livello direttivo (Venezia, 2013).



La struttura organizzativa è la base portante di ogni impresa, ed è composta da tre elementi principali:

1. I rapporti di dipendenza formale, che comprendono il numero di livelli gerarchici e lo span of control dei manager, ovvero l'ampiezza del controllo, vale a dire il numero di persone sotto il controllo di ciascun manager.
2. L'insieme degli individui che costituiscono ogni unità organizzativa, le quali a sua volta creano l'organizzazione nel suo complesso.

3. Sistemi di comunicazione e coordinamento efficaci che gestiscono efficientemente le singole unità organizzative e il rapporto tra le stesse (Draft, 2004).

Una struttura organizzativa è quindi composta da elementi verticali (come i primi due elementi sopradescritti che costituiscono il framework strutturale) e orizzontali (come il terzo elemento sopraelencato) che riguardano le interazioni tra gli individui all'interno di un'organizzazione (Draft, 2004). Il numero di livelli gerarchici è determinante per differenziare le strutture organizzative di tipo verticale, le quali hanno molti livelli gerarchici e basso span of control, dalle strutture di tipo orizzontale che al contrario hanno pochi livelli gerarchici e un alto span of control (Silvestrelli e Bellagamba, 2017).

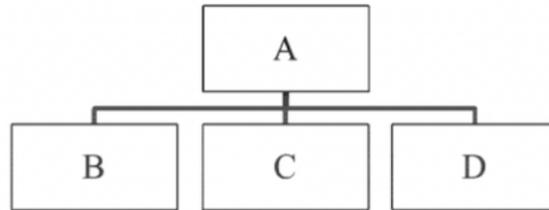
La struttura organizzativa è rappresentata dall'organigramma, che costituisce il sistema di attività e processi fondamentali di un'organizzazione (Draft, 2004). In altre parole, l'organigramma è una rappresentazione grafica dell'organizzazione aziendale e della gerarchia aziendale che vige al suo interno (Azzariti, 2013), compresa la denominazione delle unità organizzative presenti (Olivero, 2018).

3.2. Le tipologie di Organigramma

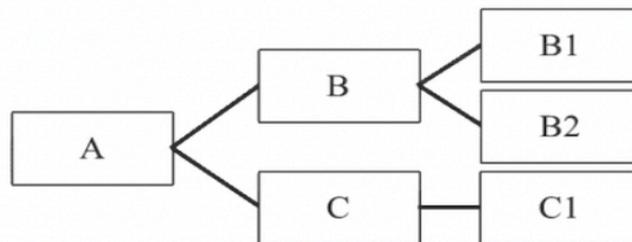
L'organigramma può assumere diverse forme costituendo tre tipologie di rappresentazioni grafiche:

- Organigramma verticale, nel quale i rapporti gerarchici sono definiti dall'altro verso il basso, dal vertice dell'azienda agli organi operativi (Venezia, 2013). È chiamato anche organigramma ad albero ed è il modello più diffuso (Foglio, 2015);
- Organigramma orizzontale, nel quale i rapporti gerarchici vengono definiti da sinistra verso destra (Venezia, 2013) e delineano un approccio maggiormente democratico, che tende a decentrare il potere e responsabilizzare i singoli organi aziendali (Foglio, 2015);
- Organigramma circolare, nel quale i diversi rapporti gerarchici tra vertice e organi aziendali sono rappresentati su diversi cerchi concentrici (Venezia, 2013). È un mix tra il modello verticale e quello orizzontale ed è costituito dalla direzione generale e da tutte le altre direzioni che si scambiano costantemente informazioni e competenze (Foglio, 2015).

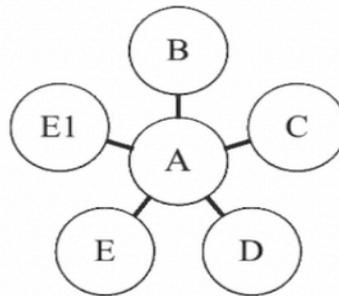
L'ORGANIGRAMMA VERTICALE



L'ORGANIGRAMMA ORIZZONTALE



L'ORGANIGRAMMA CIRCOLARE



È possibile fare un'ulteriore classificazione delle strutture organizzative e dell'organigramma ad esse associate distinguendole in: elementare o semplice, funzionale e divisionale o multi-divisionale.

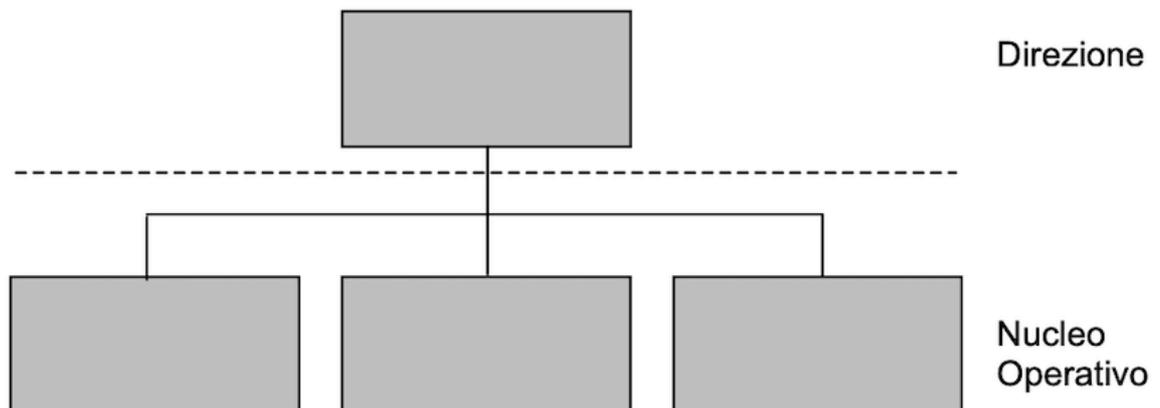
La forma organizzativa elementare o semplice caratterizza prevalentemente le piccole imprese, prevede generalmente due livelli gerarchici e si basa su un'unica tipologia di prodotto ideato per un insieme omogeneo di clienti. I processi e le relazioni di dipendenza non sono ben delineati e questo si concretizza in un insieme di collaboratori che riportano ad un unico datore di lavoro, il quale è fautore di tutte le decisioni e le procedure di

coordinamento e supervisione (Olivero, 2018). In questo modello, pertanto, avremo due principali attori: da un lato, la direzione, che detiene un elevato grado di accentramento decisionale, dall'altro il nucleo operativo (Serpelloni, 2001).

In questa tipologia di organigramma se le attività primarie vengono svolte all'interno dell'organizzazione, quelle non strettamente legate all'operatività dell'ente, come la gestione informatica o la redazione del bilancio, vengono affidate a terzi.

Tra i punti di forza della forma organizzativa elementare troviamo la flessibilità, la gestione informale delle relazioni, il basso costo di struttura. Sono molto diffusi in questi casi meccanismi di collaborazione e coordinamento con altre aziende al fine di intraprendere percorsi di sviluppo comuni.

Tra i punti negativi di questa forma organizzativa vi è la durata limitata del business legato alla managerialità del singolo datore di lavoro, il quale, se dovesse venir meno, farebbe rischiare lo scioglimento della società. Inoltre, proprio la centralizzazione del potere ad un singolo attore, con la conseguente mancanza di posizioni intermedie, può portare ad una limitata capacità di studio e analisi dell'ambiente circostante, che potrebbe fornire opportunità, ma anche minacce (Olivero, 2018).



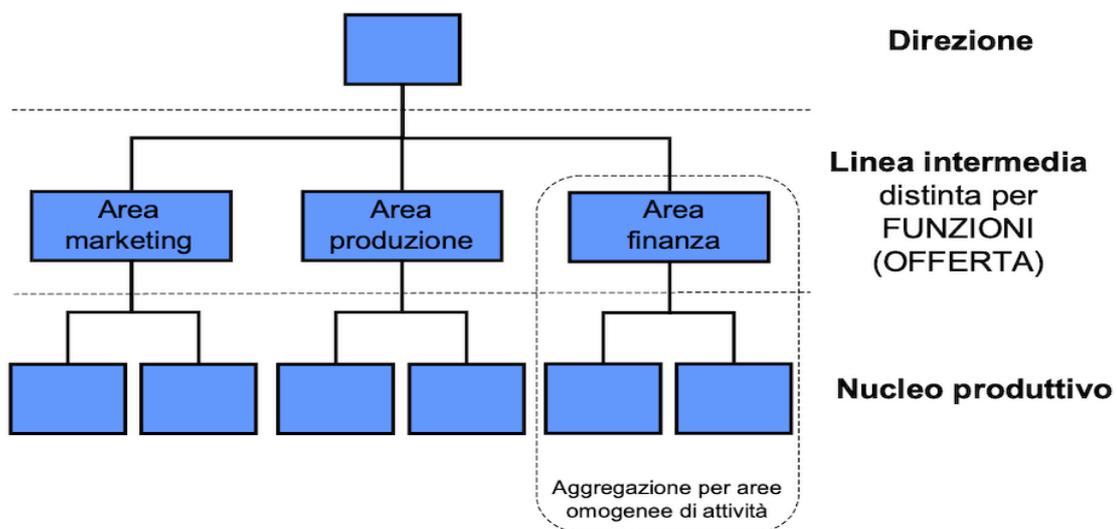
La forma organizzativa funzionale caratterizza generalmente le aziende di medio-grandi dimensioni e ha almeno tre linee gerarchiche (Olivero, 2018): direzione, aggregati funzionali o responsabili d'efficienza e nucleo operativo (Serpelloni, 2001). Ciò che rende un organigramma funzionale è la varietà e specializzazione degli organi direttivi e

operativi. Infatti, come visto precedentemente, sono presenti più unità direttive sulla base del settore di competenza, così come più unità operative che svolgono un insieme di attività omogenee. Gli organi direttivi si occupano dell'uso funzionale delle risorse e del coordinamento degli enti operativi, i quali a loro volta sono incaricati al coordinamento delle unità operative di loro competenza. È interessante sottolineare quanto le direzioni generalmente abbiano un determinato livello di autonomia nelle attività da svolgere per il raggiungimento degli obiettivi delineati dalla direzione generale, la quale rappresenta l'autorità gerarchica e detiene l'accentramento del potere.

Tra gli aspetti positivi principali troviamo la specializzazione dei singoli enti che svolgono attività omogenee e i vantaggi di costo legati all'introduzione delle economie di scala.

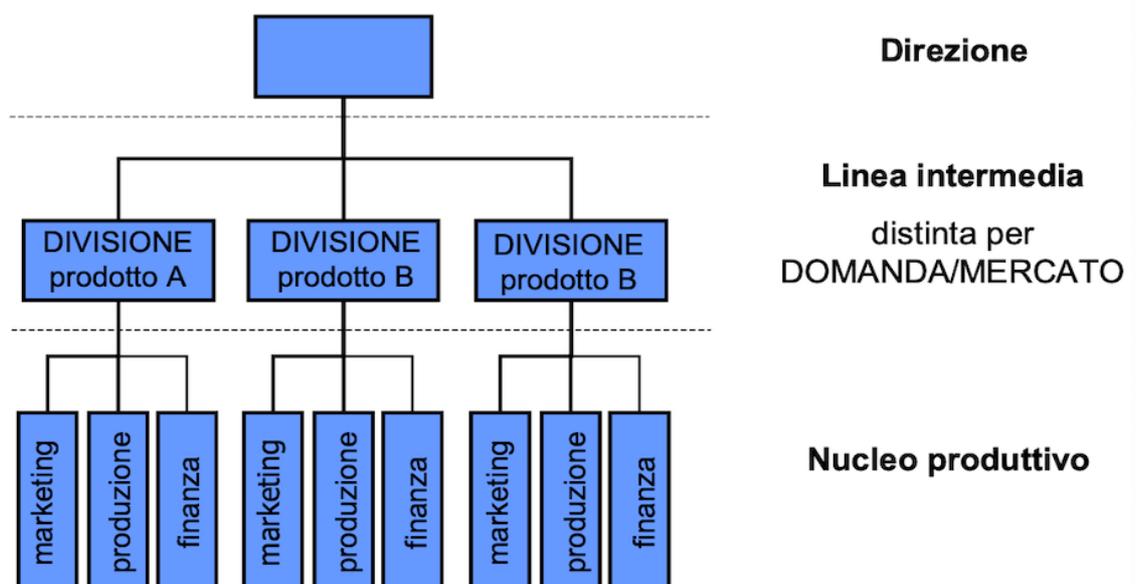
Tra gli aspetti negativi di questa forma di organizzazione vi sono:

- La difficoltà d'integrazione tra le diverse strutture con la tendenza che le singole unità operative seguendo i loro obiettivi perdano di vista la visione d'insieme dell'azienda;
- La difficoltà di affrontare i cambiamenti radicali esterni a causa della forte specializzazione dei singoli enti;
- La lentezza delle comunicazioni interne, a discapito dell'efficacia ed efficienza dell'attività dell'azienda (Olivero, 2018).



La struttura divisionale e multi-divisionale caratterizza le imprese che diversificano i loro prodotti o servizi e presenta almeno quattro livelli di linee gerarchiche. Questa tipologia di organigramma presenta un vertice di alta direzione, le direzioni di divisione, le direzioni di funzione e le unità operative. Le direzioni di divisione rispondono al vertice centrale e si occupano delle strategie di diversificazione dei singoli prodotti. Decentrando le responsabilità alle singole direzioni il vertice strategico si può focalizzare maggiormente sul controllo strategico ed economico dell'organizzazione nel suo complesso. Ogni divisione svolge compiti operativi specifici con rapporto gerarchico verso l'ente vertice centrale (Olivero, 2018). In questa forma organizzativa vengono introdotti criteri di aggregazione non più funzionali, bensì di prodotto, avendo un'alta differenziazione dei settori in cui l'azienda opera (Serpelloni, 2001).

È importante sottolineare quanto ogni divisione abbia ancora più autonomia rispetto alle forme organizzative sopradescritte, costituendo esse stesse delle simil-imprese. Non vi è collaborazione tra le varie strutture operative, bensì tra le strutture centrali, rendendo spesso difficile il controllo dell'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso. Tra i punti di forza di questa tipologia di organigramma troviamo la facilità di espansione su un nuovo mercato e la velocità di adattamento, grazie alla differenziazione delle attività delle singole divisioni (Olivero, 2018) e ad un maggiore controllo della variabilità ambientale esterna (Serpelloni, 2001).



3.3. Definizione del Processo Aziendale e il suo sviluppo nel corso del tempo

Dopo aver affrontato il concetto di organigramma e analizzato le diverse relazioni di interdipendenza che possono esserci tra i diversi attori, verrà affrontato il concetto di processo aziendale e il modus operandi di un'azienda, frutto della sinergia tra i diversi livelli coinvolti.

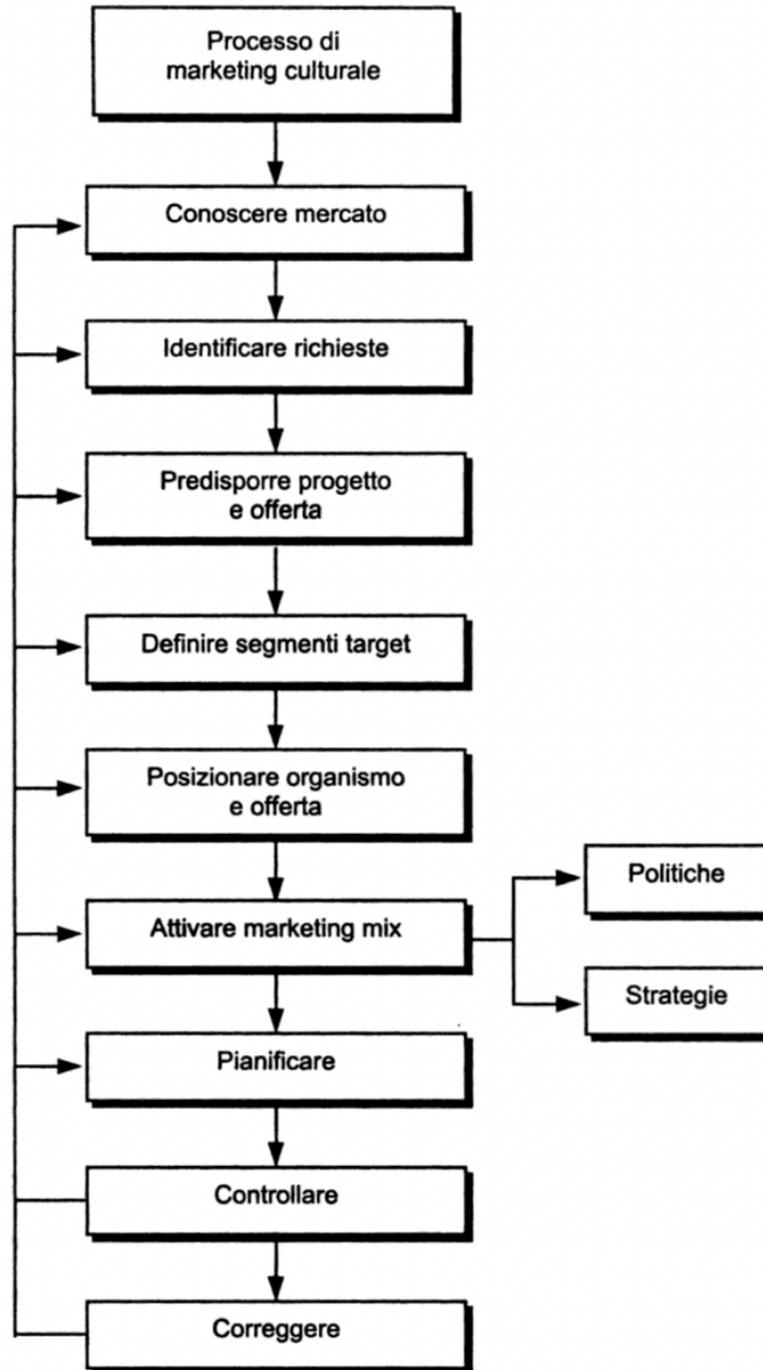
Il processo aziendale è quell'insieme di attività collegate tra loro finalizzate alla realizzazione e consegna di un prodotto o erogazione di un servizio ad un determinato cliente. I processi aziendali possono essere raggruppati in macro-processi più complessi che a loro volta racchiudono singoli sottoprocessi (Atzeni et al., 2001).

Ma come sono cambiati nel tempo i processi aziendali? Un ruolo centrale è ricoperto dal marketing, che è l'insieme delle attività volte a gestire il rapporto con il mercato di riferimento e si distingue in marketing interno, che ha lo scopo di gestire la relazione con i fornitori e i dipendenti e in generale con tutti i soggetti che contribuiscono alla realizzazione del prodotto o servizio; marketing esterno che si incentra sulla gestione delle relazioni con l'esterno, rappresentato dalla clientela così come dai competitors (Castoldi, 2018).

Il marketing è quindi lo strumento strategico tramite il quale il prodotto o servizio offerto da un'azienda, ente o organizzazione raggiunge la domanda, soddisfacendone efficacemente i bisogni. Spesso si pensa erroneamente che il marketing sia solo legato al comunicare l'offerta al cliente in modo efficace, quando invece coinvolge tutta una serie di fasi che permettono all'ente di attuare una strategia vincente e delineare una certa presenza nel mercato culturale di riferimento (Fig. 1):

- conoscenza del mercato,
- Identificazione delle richieste da soddisfare;
- Predisposizione dell'offerta;
- Definizione dei segmenti target, ovvero dei beneficiari dell'offerta,
- Posizionamento nel mercato dell'organizzazione e dell'offerta stessa;
- Attivazione del marketing mix, con strategie e politiche mirate (in termini di prezzo, distribuzione, promozione);
- Pianificazione delle attività di marketing;
- Controllo del servizio erogato ai segmenti target;

- Correzione e revisione delle strategie in caso di mancato soddisfacimento dei bisogni del target (Foglio, 2015).



Processo di marketing culturale

Andremo ora a descrivere le fasi del marketing che definiscono il processo aziendale, indirizzando la strategia e le attività svolte.

Il marketing ha avuto nel tempo diverse impostazioni, le quali non si sono susseguite sostituendo quelle precedenti, ma si sono spesso affiancate. Infatti, la relazione tra impresa e mercato si è evoluta nel tempo. Se inizialmente l'attività di marketing puntava sulla mera produzione, in un secondo momento si arriverà alla situazione in cui ci sarà più offerta che domanda e pertanto sarà necessario adottare un approccio differente: l'approccio customer-based focalizzato sull'individuazione del cliente, attorno al quale poi costruire la tipologia di prodotto o servizio.

Difatti, vi sono tre orientamenti principali:

1. L'orientamento alla produzione, tipico di quando la domanda è superiore all'offerta. Si tratta perlopiù di casi in cui il prodotto o servizio ha tutte le funzioni necessarie per rispondere alle funzioni d'uso basilari del cliente e pertanto è importante che l'impresa gestisca al meglio la produzione, ottimizzando le risorse al fine di produrre più volumi possibili;
2. L'orientamento alla vendita, tipico di quando l'offerta è maggiore all'effettiva domanda. Questo approccio punta ad acquisire e mantenere un adeguato spazio nel mercato, rendendo cruciale la capacità dell'azienda di portare la propria offerta il più vicino possibile ai consumatori potenziali e convincendoli a procedere con l'acquisto;
3. L'orientamento al mercato, che si focalizza sui bisogni del consumatore e considera infatti la conoscenza del mercato come punto di partenza fondamentale della strategia. La conoscenza del mercato punta ad individuare il segmento target sulla base del quale si individuano poi i fattori più importanti per soddisfare al meglio le aspettative dei consumatori e sviluppare una determinata strategia. La creazione del valore (che si concretizza nella realizzazione di un prodotto o servizio) trova nel mercato il suo punto di partenza e riferimento principale (Caroli e Fontana, 2017). Oggi si fa sempre più ricorso al marketing segmentato, che suddivide i consumatori in diversi segmenti a seconda delle loro esigenze che l'azienda prontamente soddisfa attraverso prodotti diversi e servizi ad hoc (Castoldi, 2018).

Quest'ultimo orientamento si differenzia dal concetto di mass marketing che vigeva in passato e che non vedeva l'esigenza di suddividere il mercato in diversi segmenti, offrendo perciò un prodotto o servizio standardizzato, frutto di un processo di produzione di massa e di un approccio di marketing e comunicazione unico per tutti (Silvestrelli e Bellagamba, 2017).

La segmentazione del mercato assume particolare rilievo e porta alla definizione del proprio target di riferimento, al fine di posizionare al meglio il bene o servizio tramite attività di marketing specifiche.

La segmentazione del mercato può essere fatta su diverse basi:

- Su base geografica, suddividendo il mercato in diverse aree geografiche, come nazioni, città, province. In questo caso, il marketing mix sarà differenziato sulla base delle specifiche aree geografiche di intervento;
- Su base demografica, sulla base di età, sesso, reddito, grado di istruzione, religione, nazionalità;
- Su base psicografica, in base allo stile di vita, dei vantaggi ricercati, della fidelizzazione alla marca (Castello, 2009).

Il marketing si differenzia a sua volta in marketing di risposta quando l'impresa risponde direttamente ad un bisogno espresso esplicitamente dal cliente; marketing d'anticipo quando le aziende introducono un prodotto o un servizio che risponde ai bisogni del cliente che però non sono direttamente espressi dagli utenti (Castoldi, 2018). Per rispondere anticipatamente alle esigenze del cliente è fondamentale adottare un approccio customer-based costruendo su misura una unique selling proposition, una proposta di valore che soddisfi in maniera unica e differenziata le aspettative dei clienti.

L'approccio customer-based si è affermato sempre più anno dopo anno, costituendo l'elemento fondamentale per un'attività aziendale di successo che raggiunge i propri obiettivi. Le motivazioni che rendono necessario l'approccio customer-based del progetto aziendale sono svariate, tra cui:

- aumento della competizione globale: il rapido aumento delle informazioni e della loro diffusione tramite le telecomunicazioni hanno permesso alle aziende di fare business in tempo reale in tutto il mondo. La facilità di accesso alle informazioni fa scovare alle aziende nuovi rivali e competitor ogni giorno;

- Aumento della domanda e sensibilità al prezzo: di fronte ad un pubblico sempre più cost-conscious le aziende devono sapere gestire al meglio le risorse a disposizione, ottimizzandone l'utilizzo e massimizzando il più possibile i profitti;
- Il bisogno di minimizzare il rischio: entrambi gli attori coinvolti, cliente e organizzazione, vogliono correre meno rischi possibili (Pinto e Rouhiainen, 2001). Il cliente è interessato a vedere il proprio bisogno realizzato, mentre l'azienda vuole che la sua attività sia redditizia.

L'approccio customer-based ha l'obiettivo di mantenere sempre alta la soddisfazione del cliente, essendo abili nel prevederne rapidamente i bisogni che sono in continuo cambiamento. Individuando anticipatamente i nuovi bisogni del cliente, infatti, l'azienda può prendere decisioni volte a tenere elevata la soddisfazione del cliente che pertanto continua a scegliere nel tempo di affidarsi sempre ad una determinata azienda o prodotto o servizio, vista la capacità che essa ha di rispondere sempre ai suoi bisogni mutevoli (Pinto e Rouhiainen, 2001). L'approccio incentrato sullo studio del consumatore fa sì che il posizionamento dell'offerta sia efficace e la sua collocazione sul mercato efficiente.

3.4. Come la Gestione Aziendale influisce sui risultati

La gestione aziendale è finalizzata al raggiungimento degli obiettivi prefissati, tramite la pianificazione, l'organizzazione e il controllo delle risorse a disposizione.

La strategia aziendale rappresenta l'insieme delle attività e decisioni operative che un'azienda prende per raggiungere i propri obiettivi (Ferrandina e Carriero, 2005).

Il concetto di gestione aziendale si è sicuramente evoluto molto nel corso del tempo, dato che sono stati molti gli studiosi a esplorare le diverse modalità per gestire in modo efficace ed efficiente un'organizzazione.

Se verso la fine del XIX secolo e inizio del XX il management era improntato sull'aumento della produttività delle aziende, con un particolare focus sulla specializzazione e pianificazione delle diverse attività per ottenere una gestione efficace, negli anni '30 e '50 si è affermato perlopiù il cosiddetto movimento delle relazioni umane. Infatti, queste ultime venivano spesso trascurate dalle teorie manageriali classiche. Molti studiosi hanno perciò iniziato a porre enfasi sulle relazioni sociali e sull'importanza della motivazione dei dipendenti, al fine di aumentare la produttività dell'azienda. Dagli anni

'60 in poi si è affermata la teoria della contingenza, che non prevede un approccio unico al management, ma diffonde l'idea che possano coesistere diversi approcci sulla base di ciascuna circostanza. Gli studiosi dell'epoca, infatti, hanno iniziato a fare leva sull'importanza di adattare le pratiche di management in base alle specifiche situazioni esistenti. È questo il caso degli ambienti in cui la domanda è in continuo cambiamento e pertanto è necessario adattarsi all'evoluzione delle esigenze del mercato di riferimento, come specificato nel capitolo x.

Gli approcci più recenti del 21° secolo promuovono una fusione delle pratiche tradizionali di gestione con le tendenze di globalizzazione, sostenibilità e tecnologia tipiche del periodo moderno. La gestione aziendale moderna, infatti, si trova a fare i conti con le sfide della rivoluzione digitale, la sostenibilità ambientale, lo smart working, affermando l'importanza dell'agilità strategica (Chahal, 2024). È fondamentale per un'azienda intervenire sull'approccio strategico gestionale per rispondere ai mutamenti nell'ambiente economico circostante, al veloce progresso tecnologico, alla rapida evoluzione della concorrenza e dei comportamenti di acquisto e consumo. Più accentuati sono i cambiamenti e più entra in gioco la capacità gestionale dell'organizzazione, che deve indirizzare il management per rispondere tempestivamente alle nuove tendenze di mercato (Silvestrelli e Bellagamba, 2017).

In altre parole, la gestione aziendale ha acquisito sempre più importanza nel corso del tempo, passando dalla mera produttività aziendale alla necessità di adattarsi alla complessità del mondo in continuo cambiamento.

		<i>Prodotto</i>	
		Esistente	Nuovo
<i>Mercato</i>	Esistente	<i>Penetrazione del mercato</i>	<i>Sviluppo del prodotto (innovazione)</i>
	Nuovo	<i>Sviluppo del mercato</i>	<i>Diversificazione</i>

Una Figura centrale quando si affronta il concetto della gestione aziendale è Igor Ansoff, uno dei primi studiosi a creare una teoria strutturata della strategia aziendale, sulla quale fonda la famosa “matrice di Ansoff”, rappresentazione grafica delle diverse azioni strategiche che le aziende possono adottare. La matrice è considerata una sorta di alfabeto strategico, fondamentale ancora oggi nel pensiero manageriale, che rappresenta graficamente le azioni strategiche che le aziende possono adottare. La strategia si concretizza nel portfolio d’offerta, che è costituito dall’insieme dei prodotti e servizi erogati dall’azienda ai mercati attuali e/o potenziali (Macchia, 2010).

Sulla base dell’analisi del prodotto e del mercato di riferimento l’azienda deve decidere che strategia adottare. Collocare un prodotto esistente, ovvero già venduto in passato, su un mercato già esistente e servito equivale alla penetrazione di mercato, ovvero puntare sulla strategia di vendita per aumentare la propria presenza e affermare il posizionamento sul mercato (Macchia, 2010). Questa situazione non è sempre di facile gestione, in quanto richiede una certa differenziazione rispetto alla concorrenza che può essere in termini di prezzo, di qualità dell’offerta, di promozione maggiormente efficace e via dicendo (Castoldi, 2018).

È possibile anche allocare un prodotto esistente e tradizionale in un nuovo mercato, espandendo la rete commerciale su segmenti di mercato nuovi, sviluppando così il mercato di riferimento. Quando l’azienda opera in mercati esistenti presentando nuovi prodotti entra in gioco il concetto di innovazione, necessaria al fine di affermare il proprio prodotto o servizio nel mercato già esistente. Quando infine viene presentato un prodotto nuovo in un mercato altrettanto nuovo, entra in gioco la diversificazione, ovvero l’ideazione di un portfolio di prodotto e servizi differenziato rispetto ai prodotti già offerti in passato e rispetto all’offerta dei competitors. Oltre a rappresentare l’alfabeto strategico di base, la matrice di Ansoff costituisce la radice di un altro concetto fondamentale presentato dallo studioso: l’importanza della sinergia strategica. Se le risorse aziendali vengono gestite in modo ottimale, implementando non una, ma più strategie contemporaneamente (per esempio penetrazione del mercato insieme all’innovazione), la loro somma equivale a “ $2+2=5$ ”, calcolo matematicamente errato, ma a livello manageriale perfetto, in quanto l’ottimizzazione delle risorse e la sinergia strategica crea un valore maggiore rispetto alla singola somma delle componenti. In che modo? Condividendo conoscenze, strumenti, risorse materiali, canali di commercializzazione e

diminuendo così i costi. L'idea centrale della concezione strategica di Ansoff è la creazione della strategia tramite un attento processo di pianificazione (Macchia, 2010).

Un altro modello strategico molto diffuso è la SWOT Analysis, introdotto da Kenneth Andrews. L'analisi SWOT individua i fattori aziendali interni all'azienda e le condizioni ambientali esterne che possono influenzare la sua performance (Ferrandina e Carriero, 2005). In altre parole, essa ha il ruolo di trovare le variabili più significativi dell'ambiente interno ed esterno (Silvestrelli e Bellagamba, 2017), considerando quattro dimensioni principali:

- Strengths e Weaknesses; tramite l'analisi approfondita dell'azienda si identificano i suoi punti di forza e di debolezza nel perseguimento di un determinato business;
- Opportunities and Threats; tramite uno studio dell'ambiente circostante e del mercato di riferimento si identificano le opportunità (come per esempio la possibilità di espansione di un nuovo mercato) così come le minacce (rappresentate per esempio dai competitors) (Macchia, 2010).

Se le forze costituiscono risorse di cui l'azienda è già in possesso che, se combinate e utilizzate in modo efficace, riescono a rendere distintiva l'azienda in questione, le debolezze, al contrario, sono capacità e risorse che l'azienda, a differenza dei competitor, non possiede e identificano aree di rischio e punti sui quali poter migliorare. Le forze aiutano a identificare le opportunità, mentre le debolezze evidenziano le minacce (Ferrandina e Carriero, 2005).

L'analisi SWOT ha l'obiettivo di condurre l'azienda a far leva sui suoi punti di forza per cogliere le opportunità e affrontare le minacce, superando i punti di debolezza (Macchia, 2010). Una strategia viene considerata vincente quando riesce a trasformare le minacce in opportunità (Silvestrelli e Bellagamba, 2017). Questa analisi può essere fatta da un'azienda già presente nel mercato per sviluppare una strategia consapevole, implementando una nuova strategia o individuando eventuali modifiche da apportare su quella già esistente; oppure da un'azienda non ancora presente nel mercato che deve scegliere la strategia d'ingresso vincente (Ferrandina e Carriero, 2005).

CAPITOLO 4 – LA GESTIONE DEL CLIENTE

Dopo aver analizzato le componenti delle strutture organizzative, i processi aziendali e la gestione strategica delle organizzazioni, è importante sottolineare quanto la comunicazione e la relazione con il cliente sia essenziale al fine di far raggiungere al proprio prodotto o servizio un determinato posizionamento nel mercato tramite una strategia di comunicazione vincente, che comunichi al meglio il valore del proprio prodotto o servizio.

4.1. L'importanza della Customer Experience

Sapere cos'è la customer experience e interagire con il cliente in ogni fase che la caratterizza è essenziale per il successo di ogni azienda. La customer experience è la modalità in cui i clienti percepiscono l'interazione con l'azienda con la quale si stanno interfacciando (Manning e Bodine, 2012). Hemingway disse *“It is good to have an end to journey toward, but it is the journey that matters in the end”* (E' bello avere una meta verso cui camminare, ma alla fine, è il viaggio che conta). Questa affermazione rappresenta l'essenza della relazione tra azienda e cliente: è importante che il consumatore raggiunga i suoi obiettivi e sia soddisfatto, ma tale soddisfazione dipenderà anche e soprattutto dal percorso di fruizione o acquisto che avrà vissuto.

La customer experience può anche essere definita customer journey in quanto rappresenta il percorso o viaggio che il cliente compie interagendo con l'azienda e con il prodotto o servizio da essa offerto (Taddei, 2017).

È importante curare ogni fase del customer journey, stabilendo diversi punti di contatto, i cosiddetti *“touchpoints”*. La customer experience è degna di nota in quanto determinerà la possibilità che il cliente scelga il prodotto o servizio e possa fidelizzarsi, diventando un *“repeating client”* (Taddei, 2017).

È importante che le aziende mappino le attività che svolge il consumatore durante il suo percorso di acquisto, che si suddivide in diverse fasi: pre-acquisto, acquisto, post-acquisto. La fase del pre-acquisto prevede l'individuazione del bisogno da soddisfare, la ricerca di informazioni per soddisfarlo e la valutazione delle alternative esistenti. L'acquisto si verifica quando un consumatore decide di comprare il prodotto o fruire di

un determinato servizio, mentre il post-acquisto include l'utilizzo e la valutazione dell'esperienza (Caroli e Fontana, 2017).

4.2. Comunicazione e informazione

Il posizionamento del servizio è il risultato dell'insieme di iniziative che determinano la posizione del servizio e di tutte le sue caratteristiche nella mente del cliente in modo durevole, positivo e differenziato dai concorrenti (Caroli e Fontana, 2017). Il posizionamento si può definire vincente quando è basato sui fattori rilevanti per il cliente target che porta il prodotto o servizio in un'area della sua percezione irraggiungibile dai concorrenti in maniera altrettanto efficace. In particolare, un'azienda che si occupa di formazione può essere identificata dagli utenti sulla base dell'organizzazione in sé, della sua visibilità e del modo in cui si rapporta con gli attori di riferimento, oppure sulla base della tipologia di attività che svolge e dei servizi che offre (Castello, 2009).

La domanda fondamentale da porsi è: “Come si può raggiungere tale posizionamento?”

- **Segmentazione del mercato:** la segmentazione del mercato consiste nell'individuare e suddividere il mercato in gruppi omogenei, sulla base di caratteristiche condivise dai consumatori. I criteri di segmentazione possono variare e includere fattori geografici (come regione o città), demografici (età, genere, reddito), psicografici (stili di vita, valori) e comportamentali (abitudini di acquisto, fedeltà al marchio). Questo processo permette all'ente di formazione di comprendere in maniera più approfondita le esigenze e le preferenze dei vari gruppi, facilitando lo sviluppo di offerte su misura, in grado di rispondere in modo più efficace e rilevante alle specifiche aspettative dei consumatori.
- **Targeting:** dopo aver suddiviso il mercato in segmenti, l'ente di formazione deve scegliere quelli che risultano più vantaggiosi e strategici. Questo passaggio, chiamato targeting, consiste nel valutare la dimensione, il tasso di crescita, il livello di concorrenza e la compatibilità di ogni segmento con le risorse e gli obiettivi dell'organizzazione. Selezionare i segmenti più adatti è fondamentale per utilizzare al meglio le risorse disponibili e creare strategie di marketing specifiche che rispondano alle esigenze di ciascun gruppo di consumatori.

- Monitoraggio e adattamento: Il mercato della formazione è in continua trasformazione e richiede un costante aggiornamento sulle tendenze, sui bisogni dei consumatori e sulle strategie dei concorrenti. Un monitoraggio regolare permette all'ente di formazione di adattare le proprie strategie di posizionamento con prontezza, garantendo così un vantaggio competitivo duraturo. Strumenti analitici come l'analisi SWOT, citata nel capitolo precedente, risultano particolarmente efficaci per valutare la posizione dell'ente all'interno del mercato e per individuare le aree su cui intervenire per migliorare la propria competitività.

Un'altra possibile strategia da perseguire è quella del Marketing Emozionale: questa strategia di marketing basa il proprio focus sulle emozioni delle persone, e fa leva su di esse per innescare delle azioni (Bertin, 2017). Le nostre emozioni giocano un ruolo cruciale nel nostro processo decisioni, sia nelle scelte più piccole che in quelle più importanti. Per un ente di formazione, sfruttare il marketing emozionale può essere utile per consolidare il proprio posizionamento nei seguenti modi:

- Mettere in luce i valori dell'ente: Mettere in risalto i valori e la missione dell'ente è un elemento chiave per differenziarsi dai competitor. Veicolare questi messaggi attraverso campagne che evocano emozioni positive come fiducia, speranza e ispirazione consente di instaurare un legame emotivo con il pubblico, rendendo l'ente più riconoscibile e rafforzando l'identità dell'organizzazione.
- Esperienze memorabili: creare delle esperienze uniche e coinvolgenti, ad esempio durante dei webinar o durante eventi aperti al pubblico, può lasciare un'impronta positiva e duratura nei potenziali clienti, contribuendo ad accrescere l'immagine dell'ente.
- Fidelizzazione: riuscire nell'obiettivo di fidelizzare i propri clienti, permette la nascita di un senso di fedeltà nei propri clienti, fedeltà che può tradursi in un aumento di passaparola positivo.

Per riuscire a conseguire gli obiettivi sopracitati, è necessario che venga progettata e successivamente implementata una strategia di comunicazione efficace. Pianificare una strategia di comunicazione adeguata permette agli enti di formazione non solo di

raggiungere più persone possibili, ma soprattutto di raggiungere quel target realmente interessato ai loro servizi (Castello, 2009). Cosa rende efficace una strategia di comunicazione? Secondo la ricerca condotta da Diana Federico nel 2023, una strategia di comunicazione è efficace quando riesce a raggiungere gli obiettivi stabiliti, stabilendo una connessione autentica e significativa tra chi trasmette il messaggio e chi lo riceve. Di seguito alcuni elementi chiave:

- Chiarezza degli obiettivi: è cruciale definire in modo chiaro cosa si vuole ottenere attraverso la comunicazione, ad esempio il coinvolgimento del pubblico.
- Conoscenza del target: conoscere in maniera approfondita il proprio pubblico permette di plasmare il messaggio in modo strategico perché sia più incisivo.
- Uso efficace dei canali di comunicazione: è cruciale scegliere i canali adeguati a raggiungere i diversi segmenti a cui ci si vuole rivolgere, in quanto ogni canale comunicativo ha i suoi punti di forza e di debolezza, e va sfruttato nella maniera giusta se si vogliono ottenere i risultati sperati.
- Feedback e adattamento: monitorare e valutare costantemente l'efficacia dei propri canali comunicativi e della strategia messa in atto attraverso feedback provenienti dal pubblico permette di aggiornare e migliorare continuamente la comunicazione.

4.3. Gestione di un cliente insoddisfatto

Una volta appurata l'importanza della revisione, della raccolta di feedback e dell'ascolto dei propri clienti, andremo ora a trattare lo scenario peggiore, ovvero quello in cui il cliente non sia soddisfatto del servizio ricevuto.

Qual è la causa principale del mancato soddisfacimento delle esigenze del cliente? Una tra le cause più diffuse è il focus sul prodotto, piuttosto che sul mercato di riferimento, il quale si trova a vivere in un contesto già di per sé complesso e in continuo cambiamento che porta allo stesso modo a dei bisogni in costante evoluzione e mutamento. Difatti, per rispondere al meglio alle esigenze del mercato e allo stesso tempo assicurare un posizionamento di lungo termine nel target di riferimento, è necessario che l'offerta passi da product-oriented, basata sulla valorizzazione del bene o servizio ad un approccio più market-oriented, che mira innanzitutto all'individuazione delle esigenze della domanda

per poi formulare un servizio ad hoc che non potrà mai essere statico, ma sempre pronto a rispondere ai nuovi bisogni emergenti del segmento target (Caroli e Fontana, 2017). Altre cause possono essere più semplici da immaginare, come ad esempio la scarsa qualità dei servizi offerti, o la mancanza da parte dell'azienda nel riuscire a soddisfare le aspettative del cliente.

Per riuscire a rispondere al meglio alle esigenze del cliente un ruolo centrale è giocato dall'ascolto. Tramite l'ascolto della richiesta, infatti, è possibile fare una mappa dei bisogni del cliente. Dopo la prima fase di ascolto, si cerca di allacciare un legame emotivo con l'utente al fine di generare fiducia e mostrare empatia nei suoi confronti. Anche il solo ascolto attivo porta in realtà ad un incremento della fiducia del cliente, che sta alla base della costruzione di relazioni durevoli e future interazioni positive (Pancaldi, 2013).

CAPITOLO 5 – LA RICERCA

5.1. Descrizione della progettazione

Lo studio è stato svolto fra i mesi di agosto e settembre 2024, periodo durante il quale sono state pianificate, e successivamente svolte, delle interviste con i direttori o i rappresentanti di sette diversi enti di formazione che operano nel territorio Veneto. In una fase preliminare è stata svolta una cernita tra tutti gli enti accreditati della regione Veneto, andando a sceglierne una parte, e si è proceduto tentando con essi un primo contatto tramite posta elettronica, in cui si è spiegato l'obiettivo della ricerca e la sua modalità di realizzazione; la richiesta inoltrata era quella di organizzare un'intervista di 30/40 minuti con il Direttore o un altro esponente di ciascun ente. La lista di tutti gli enti accreditati è presente nel portale online della regione.

Gli enti scelti per questo primo contatto sono stati selezionati in quanto appartenenti a tutte le diverse tipologie che abbiamo visto nel capitolo 2; la nostra speranza era quella di riuscire a intervistare il responsabile di un ente di ciascuna tipologia. Per una questione di territorialità ed omogeneità del contesto, si è scelto di contattare enti situati unicamente nella regione Veneto.

Alla nostra richiesta hanno risposto positivamente in 7, e con questi enti è stata svolta l'intervista: quattro interviste sono state svolte in presenza nelle sedi degli enti stessi, mentre le altre tre sono state svolte attraverso meeting online.

Dal punto di vista metodologico, come unico strumento è stata utilizzata l'intervista semi-strutturata, ed è stato creato uno strumento di raccolta dati che consiste di 10 domande. Un'intervista semi-strutturata è una tecnica di raccolta dati molto utilizzata nella ricerca qualitativa. Questo metodo combina elementi delle interviste strutturate e non strutturate, permettendo al ricercatore di ottenere informazioni dettagliate e approfondite, mantenendo una certa flessibilità. Ecco alcune delle sue caratteristiche principali:

- **Domande predefinite:** l'intervista semi-strutturata include una serie di domande preparate in anticipo che fungono da guida per il colloquio. Queste domande sono progettate per coprire temi specifici legati all'argomento di studio.
- **Flessibilità:** a differenza delle interviste strutturate, dove le domande devono essere poste in un ordine rigido, l'intervista semi-strutturata consente al ricercatore di deviare dalle domande predefinite. Questo permette di esplorare

argomenti emergenti e di adattare le domande in base alle risposte dell'intervistato.

- **Interazione dinamica:** il formato semi-strutturato favorisce un'interazione più naturale e conversazionale tra il ricercatore e l'intervistato. Questo può creare un ambiente in cui l'intervistato si sente più a suo agio nel condividere esperienze e opinioni.

Il metodo adottato si fonda sul paradigma ecologico e sulla tradizione degli studi qualitativi empirici. Questo approccio si caratterizza per la sua attenzione ai particolari delle esperienze vissute, privilegiando una raccolta di dati che mette in risalto la profondità e la complessità delle informazioni, piuttosto che la loro quantità e standardizzazione.

Altro scopo alle spalle della scelta di svolgere le interviste di persona è stato quello di poter instaurare un vero e proprio contatto con gli enti coinvolti, in modo da stabilire una connessione più forte e di poter muovere dei passi all'interno del mondo della formazione, che solitamente viene affrontato e avvicinato solo in maniera teorica. Stabilire queste connessioni è stato uno dei motivi principali che hanno guidato la ricerca nella sua fase preliminare, la volontà di erigere un ponte fra il mondo teorico e quello pratico.

Agli enti che hanno accettato di partecipare non sono state condivise le domande in anticipo, le hanno sentite per la prima volta da me mentre le esponevo; questa scelta è stata fatta per mantenere la spontaneità e l'autenticità delle risposte.

5.2. Autopresentazione degli enti coinvolti nella ricerca

Per motivi di privacy il nome degli enti che sono stati intervistati non sarà esposto, ma di seguito verranno elencate le risposte ottenute quando ai diversi rappresentati è stato chiesto di descrivere il proprio ente di formazione, com'è organizzato e quanti collaboratori conta:

1. Noi nasciamo come associazione di categoria Confcommercio. Nasciamo nel primissimo dopoguerra per sostenere le aziende del territorio, prima commerciali, poi turismo e servizi. La nostra anima è quella dell'associazione di categoria. Siamo regolati a livello nazionale, poi ogni provincia ha la sua Ascom, e siamo regolati a livello regionale. Ad oggi, nella nostra provincia, contiamo circa 3000

aziende associate. Seguiamo le aziende dal punto di vista contabile, della sicurezza e della formazione. Quindi un'offerta molto completa, che ci permette di avere un rapporto molto collegato con le aziende, permettendo di rilevare in prima persona i bisogni. Siamo uno dei primi enti ad essersi accreditati presso la Regione Veneto, e questo ci permette di avere finanziamenti europei. Riceviamo fondi anche da Forte o Confcommercio. Altri corsi vengono erogati tramite l'ente bilaterale. Negli ultimi anni ci stiamo spingendo verso altri progetti finanziati a livello regionale o nazionale. Lavoriamo molto anche con il finanziato. In totale più o meno siamo 85. In più abbiamo progettisti e docenti in outsourcing. Siamo suddivisi in sotto aree: FSE, fondi interprofessionali, corsi di apprendistato, chi si occupa dei corsi nel libero mercato.

2. Siamo stati acquisiti da Confprofessioni 2 anni fa, e siamo diventati un loro ente di formazione. Confprofessionisti è la confederazione che firma il CCNL degli studi professionali. È un'associazione di secondo livello, composta da liberi professionisti Ordinisti, Federnotai, Associazione Nazionale Forense (avvocati), commercialisti e consulenti del lavoro, un'area tecnica che include ingegneri e architetti, geologi, anche tecnici non laureati, e l'area sanità e salute (medici di medicina generale), dentisti, e inoltre la federazione sindacale degli psicologi. In più, un certo numero di professioni non Ordinisti che fanno parte di Confprofessioni. Come ente dedicato ai professionisti, offriamo attività funzionali a richiesta delle singole associazioni (ad esempio dentisti, che fanno fatica a trovare assistenti, una figura carente). Partecipiamo a molti progetti di rete regionali abbastanza grandi sulla Parità di Genere, nei quali sono coinvolti molti enti del territorio, in 5 province diverse. Siamo stati dei precursori su questo, quindi è stato facile trovare lavoro. Al momento siamo in 7, siamo piccolini. Usiamo degli stagisti di supporto, più i collaboratori esterni. C'è chi lavora più con i progetti finanziati, chi più con il fondo. Essendo piccoli siamo abbastanza intercambiabili.
3. Siamo l'ente di autorità di sistema portuale. È controllato al 99% dall'autorità portuale e risponde al fabbisogno delle aziende che operano nei porti di Venezia e Chioggia. Tuttavia, ci capita di avere clienti anche da aziende del settore del turismo, poiché ci stiamo aprendo a nuove opportunità. Ci occupiamo di

formazione a catalogo, offrendo corsi a pagamento che trattano temi legati alla salute e sicurezza (come l'accordo Stato-Regione, ad esempio, su attrezzature specifiche per lavorare in porto, tipo gru portuale), oltre a corsi sulle soft skills, informatica, marketing e management. A questo si aggiunge la formazione finanziata tramite bandi della Regione Veneto legati al Fondo Sociale Europeo. Presentiamo i progetti con i bandi e, se vengono approvati, gestiamo l'intero progetto. Ci occupiamo anche del fondo Fondimpresa e del fondo FORTE (salute e sicurezza, soft skills, lingua). Offriamo consulenza in materia di dogane, certificazione AEO, trasporti e spedizioni, e sulle varie normative di legge che regolano le spedizioni di merci. Collaboriamo con le scuole per attività di orientamento e siamo legati ad un ITS. L'ITS è un corso di due anni a cui possono accedere i diplomati e mira a rispondere alle richieste delle aziende, in base alle posizioni più necessarie. Ci sono diversi percorsi: ferroviario (treni merci), settore logistico portuale, *art moving*, allestimento delle arti, e gestione del trasporto e della custodia delle opere d'arte. Formiamo figure tecniche specializzate. Stiamo attivando anche un corso per la gestione dei rifiuti in collaborazione con Veritas. La percentuale di diplomati ITS che trova lavoro supera il 90%. Vengono organizzate sessioni di orientamento nelle scuole per far conoscere l'ITS, oltre a attività nelle scuole elementari per far conoscere il porto. In merito al PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), abbiamo progetti per rinnovare le infrastrutture e organizzare corsi di integrazione speciali per ragazzi provenienti da contesti più difficili. Grazie ai nostri contatti stretti con le scuole, riceviamo richieste per gestire l'integrazione dei progetti una volta ricevuti i fondi, poiché spesso non sono in grado di organizzarli da soli. L'autorità di servizio portuale è spesso un partner diretto nell'organizzazione dei progetti, ed è un ottimo alleato da avere al nostro fianco, sempre sotto il Fondo Sociale Europeo. Organizziamo anche corsi di formazione per disoccupati e, a volte, le aziende ci contattano per chiederci se abbiamo persone pronte per determinati lavori. Non riceviamo un compenso per il collocamento, ma è un valore aggiunto riuscire a collocare una persona, poiché ci dà visibilità e dimostra che i nostri progetti funzionano. Ci occupiamo anche di progetti europei sull'asse Italia-Croazia. Due colleghe si occupano di amministrazione e rendicontazione. C'è il direttore e ci sono 5

persone dedicate alla progettazione e gestione. Abbiamo un gestionale interno in cui tutti aggiornano le nuove normative.

4. Il lavoro degli enti cambia molto da soggetto a soggetto, c'è chi si specializza in un unico settore. Noi siamo una società consortile, i soci sono altre società. Noi siamo di proprietà delle CNA (Confederazione Nazionale dell'artigianato e della Piccola e Media impresa), l'area di interesse è tutto il nordest avendo soci diversi. Distribuiti in due sedi, in quella di Venezia ci sono ventidue dipendenti, più due a Monfalcone che seguono il Friuli. Non ci sono collaboratori in partita IVA. I corsi per i disoccupati erano parte dell'attività del fondo sociale europeo, Il nostro focus principale non è stato in origine sui minori, ma sugli adulti, in particolare sugli adulti che già lavorano. L'attività è focalizzata sull'ottenimento o rinnovo dei patentini, legati ai riconoscimenti pubblici, che possono essere o previsti dalla legge, o sotto la giurisdizione dei ministeri. Ad esempio, ci occupiamo del rinnovo delle patenti dei camion CQC. Ci occupiamo poi dei patentini FER (fonti di energia rinnovabili), regolati dalla regione. In più la sicurezza sul mondo del lavoro, corsi di formazioni previsti dalla legge 81, attrezzature. Corsi abilitanti per parrucchieri (regolato dalla regione, bisogna essere abilitati). Questo lo facciamo da 30 anni. Seguiamo anche i corsi che partono dal fondo sociale europeo, per persone occupate. Lavoriamo più sugli occupati che sui non occupati. In questo momento lavoriamo anche con fondi professionali (fondo impresa e fondo artigianato), dato che i fondi europei ora puntano più sul sociale e sulle categorie più in difficoltà. Seguiamo tutto il processo amministrativo, da quando esce il bando alla fine del corso. Tutti i dipendenti sono contrattualizzati e con contratti a tempo indeterminato, alcuni part-time. Garanzia occupazione lavoro ha portato molto business, quello legato alle categorie appunto più fragili. Poi c'è l'area progetti europei, con dei temi più sfidanti, come seguire lo sviluppo delle comunità energetiche, come impatta l'intelligenza artificiale su certi mestieri. Facciamo questo lavoro per costruire delle esperienze da poter poi condividere attraverso dei corsi, e lo abbiamo sempre fatto negli anni. Ci piace metterci sotto pressione, in modo da riuscire ad eccellere ed essere performanti. In più noi abbiamo una serie di servizi che sono solo nostri, che diamo a pagamento alle aziende. Ad esempio, "Eco Traccia", marchio che serve ad insegnare come essere

compliant per la gestione dei rifiuti. Un altro servizio educa a riuscire a rispettare le scadenze dei documenti. Safety Academy invece è un marchio costituito da una piattaforma online per fare i corsi di aggiornamento, la usa Luxottica. Non ci sono altri Enti che sono così diversificati. Siamo in continua crescita, un cantiere sempre aperto a nuovi progetti.

5. Siamo in fase di restyling, stiamo anche rifacendo il nostro sito. Per un ente di formazione è difficile tradurre all'esterno di cosa si occupa. Per un non addetto ai lavori c'è il rischio di perdersi andando ad esplorare il sito web di un ente di formazione. Noi siamo in sei operativi: io, che sono il direttore, due responsabili organizzativi e tre figure senior che si occupano di gestione, amministrazione contabile e progettazione. Le competenze che, per fortuna, abbiamo in casa ci consentono di muoverci su varie tipologie di bandi finanziati. Abbiamo anche un amministratore unico che ha un ruolo di rappresentanza. Ci appoggiamo inoltre a due collaboratori esterni, commerciali, che speriamo possano portarci clienti. Essendo una realtà piccola, abbiamo bisogno del commerciale per fidelizzare i clienti che non conoscono la materia e che non si fidano quando qualcuno si presenta per parlare di finanziamenti e bandi. Ci occupiamo di quasi tutti i tipi di formazione finanziata che provengono dai fondi europei e vengono veicolati dalla Regione, oltre a fondi professionali (settore tecnico legato a forme di lavoro in azienda o studio professionale; ci stiamo avvicinando anche alle cooperative). Gestiamo tutto ciò che passa attraverso bandi e avvisi emessi dai ministeri riguardanti la formazione. Abbiamo anche una parte di libero mercato; abbiamo delle richieste di formazione tecnica che provengono da contatti che l'ente aveva già prima del mio arrivo. La formazione nel libero mercato consiste in webinar, in particolare per noi nel settore edilizio; di fatto, si tratta di seminari online. Con "libero mercato" si intende che non c'è un finanziamento pubblico. La consulenza che offriamo riguarda come accedere ad avvisi e bandi.
6. Tre dipendenti stabili più vari docenti. Noi, come ente di formazione, siamo nati alla fine degli anni '80. Siamo il settimo ente nella storia del Veneto per la formazione finanziata. È da 21 anni che erogiamo formazione superiore e continua, mantenendo sempre un focus sulla formazione finanziata. Inizialmente la concorrenza era poca e non avevamo quasi gli spazi per svolgere attività di

formazione. Siamo nati come cooperativa a responsabilità limitata; tutti gli enti dovevano nascere come no profit. Inizialmente eravamo in 15 soci: 3 stabili più tutti i tutor che erano soci e collaboratori esterni. Eravamo specializzati in determinati tipi di formazione: commercio estero e disegnatore CAD. Dopo il 2008/2009, con la crisi, alcuni corsi non sono più stati finanziati, quindi, abbiamo dovuto ampliare i nostri orizzonti. Oggi ci occupiamo di corsi OS e ASO, a livello EQF4, con qualifiche riconosciute a livello europeo. Facciamo ancora formazione finanziata, ci occupiamo della parte di sicurezza per le aziende, mandiamo gli studenti a formarsi all'estero e gestiamo le abilitazioni per il commercio (agenti di commercio, tatuatori). Il lavoro con la Regione diventa sempre più burocratico e difficile da gestire; ci stiamo spostando verso finanziamenti privati. Bisogna sempre guardare al futuro ed essere pronti alle novità.

7. L'ente nasce dalla mia iniziativa nel 1994: sono la responsabile e fondatrice. Io sono laureata in filosofia e pensavo di fare la docente; ho provato, ma non mi è piaciuto. Non sapevo cosa fosse il mondo della formazione, poi l'ho scoperto quasi per caso. Ho fatto il primo passo e ho lavorato per due anni come docente di soft skills (relazioni, comunicazione). Per molto tempo ho lavorato come formatrice per disoccupati e per chi è occupato. Poi ho aperto lo studio, in modo da gestire direttamente le attività formative. La formazione professionale era sostanzialmente una formazione finanziata già negli anni '90, quindi in collaborazione con alcuni enti (uno fra essi a sua volta intervistato) che mi appaltavano corsi per disoccupati, che all'epoca avevano una struttura simile a quella attuale. Erano corsi molto lunghi, duravano mesi e prevedevano un tirocinio; io seguivo tutto il processo. Per molti anni siamo stati una realtà molto piccola: ci siamo stabilizzati con tre persone fisse. Il coordinatore/presidente si occupa della progettazione dei progetti, c'è una persona che gestisce il rapporto con la Regione Veneto e la burocrazia, e una persona che si occupa di amministrazione interna. Tuttavia, tutti devono saper fare un po' di tutto. Attualmente abbiamo avuto uno sviluppo molto importante negli ultimi due anni, sia in termini di fatturato che in mole di lavoro. Ora siamo in cinque, più uno o due tirocinanti di psicologia che ci danno una mano, e abbiamo una partita IVA che collabora con noi un paio di giorni alla settimana. Gli stage da noi sono

esperienze molto significative. Cerchiamo di dividere il percorso in un 50% di back office, dove si impara la gestione della formazione finanziata, e un altro 50% in cui i tirocinanti affiancano gli OML (Operatori del Mercato del Lavoro), i docenti o i tutor in aula, in modo da vivere appieno il lavoro. Siamo accreditati da molto tempo con la Regione per la formazione superiore (occupati/disoccupati) e realizziamo anche corsi di riconoscimento per le abilitazioni professionali (quelli della Regione). Siamo accreditati per la formazione continua (aziende o pubblica amministrazione e persone occupate). Inoltre, ci occupiamo di servizi al lavoro, una parte che ultimamente ha portato moltissimo lavoro. Sono stati pubblicati molti bandi sui servizi per il lavoro e partecipare a questi bandi ci ha permesso di crescere. Abbiamo anche cinque psicologi con partita IVA che seguono questi aspetti. Per funzionare, il lavoro deve essere diviso in dipartimenti (erogazione, amministrazione, ecc.).

5.3. Domande e risposte

Andremo ora a presentare le dieci domande che costituiscono lo strumento, e le risposte che abbiamo ricevuto.

1. Come si può venire a conoscenza della vostra struttura? Come si può contattarvi? Quali sono i canali?

- A seconda della tipologia di formazione la risposta cambia: per la formazione continua siamo noi che usiamo un po' di commerciale/marketing per farci pubblicità: LinkedIn, Facebook ecc. Abbiamo una banca dati di potenziali clienti, che andiamo a contattare nel momento in cui apre un nuovo bando (newsletter, contatto diretto). Purtroppo, non abbiamo un vero e proprio commerciale, ci arrangiamo noi al meglio delle nostre possibilità. Ci sono poi diversi consulenti specialistici, che lavorano con diverse aziende. Noi contattiamo questi consulenti che poi portano nelle aziende la nostra proposta.
- Principalmente Internet, facciamo anche volantinaggio/locandine, utilizziamo Facebook, inserzioni su Google, ultimamente abbiamo iniziato a mandare degli spot in radio e nei centri commerciali, e ci affidiamo molto al passaparola dei

nostri corsisti. Inoltre, quando la regione condivide le liste di enti, noi siamo al primo posto e quindi siamo più fortunati su questo. Sarebbe bello collaborare con altri enti, creare una rete, ma è molto difficile, essendo i fondi limitati, ci si fa la guerra per tenersi gli studenti. Si riesce invece a fare rete con le strutture, come le scuole o le strutture sociosanitarie. Si cerca sempre di attivare nuovi contatti e di mantenerli.

- Come ente abbiamo una certa tradizione, ogni ente ha il suo posizionamento, noi siamo conosciuti per l'area dei commercialisti, siamo famosi per questo tipo di attività. C'è poi il sito, abbiamo una newsletter, esiste una App della confederazione che è scaricata da decine di migliaia di persone; al suo interno facciamo promozione. C'è il passaparola, e ogni tanto organizziamo degli eventi pubblici per farci pubblicità, inoltre stiamo instaurando nuove collaborazioni che ci portino ad avere più visibilità. Sui social abbiamo fatto delle campagne sponsorizzate per arrivare più ai giovani (per trovare assistenti di poltrona). Per rinnovare la formazione chiamiamo direttamente i singoli soggetti, abbiamo un gestionale con tutte le scadenze. Grazie alle collaborazioni riusciamo ad accedere ai database di altri enti, e questo apre un mare di potenziali clienti da contattare. I nostri interventi su LinkedIn e Facebook sono più mirati. Su Facebook entriamo nei gruppi "Sei di..." e facciamo conoscere i nostri servizi. Fra i commercialisti della zona siamo molto conosciuti, ed ora puntiamo ad espanderci anche fuori regione, per ampliare il mercato; per riuscirci è necessario agganciare i rappresentanti di associazioni fuori regione. Da quando siamo stati acquistati dalla confederazione, il nostro posizionamento è cambiato, abbiamo più visibilità. Due anni fa eravamo in 2, ora in 7.
- Noi ci rivolgiamo sia alle aziende associate con una newsletter interna/social rivolti a loro, ma anche all'esterno. Abbiamo i siti, uno dedicato alla formazione e quello della società di servizi.
- C'è il sito, abbiamo i canali sociali in cui promuoviamo le nostre attività. Attività portuale raccoglie delle istanze dalle aziende del porto, inizialmente le raccoglieva e poi ce le passava, ora ci conoscono tutti. Il passaparola. Può essere che i nostri

docenti collaboratori facciano il nostro nome. A volte nascono delle collaborazioni durature.

- Noi usiamo molto i social, anche se dovremmo migliorare. Veniamo contattati per mail, ma Facebook è un canale che porta molto seguito. Altre volte succede che sono i centri per l'impiego a darci una lista di persone che hanno fatto richiesta di formazione attraverso il programma GOL, e siamo noi a contattarle.
- Lo strumento principale è il passaparola (purtroppo), ci sono i canali social, e il sito, ma non abbiamo una grossissima visibilità. Il passaparola e il lavoro dei commerciali. Secondo me i social non sono il veicolo giusto per questo tipo di lavoro, è impossibile far capire cosa fa un ente con una locandina.

2. Cosa avviene nel momento in cui un'azienda vi contatta perché interessata a svolgere dei corsi di formazione? Quali sono gli step che vengono seguiti per soddisfare la richiesta?

- Per la formazione continua non è mai il lavoratore a contattarci, ma il responsabile delle risorse umane o il titolare, quindi il riferimento è mediato. Per quanto riguarda la formazione superiore (disoccupati) c'è il centro per l'impiego. Ora stiamo lavorando molto con il GOL (PNR), ci sono soldi messi a disposizione della regione per erogare la formazione: tutte le persone che cercano lavoro devono iscriversi al centro per l'impegno più vicino a loro. Il centro per l'impegno ci contatta, noi gli diamo il calendario mensile delle attività formative che vogliamo mettere in piedi. Loro hanno il calendario, e quando una persona disoccupata si rivolge a loro, se reputano che l'attività formativa che noi offriamo è coerente, ci chiedono la presa in carico di quella persona, alla quale eroghiamo l'attività formativa e l'orientamento specialistico/accompagnamento al lavoro. Grazie alla banca dati regionale di disoccupati, se esce un bando o un'opportunità fuori dal GOL, possiamo contattare direttamente le persone.
- Quando un'azienda ci contatta, la prima cosa che facciamo è un'analisi del fabbisogno formativo. Se l'azienda è un nuovo cliente, effettuiamo anche un'analisi preliminare per ottenere una panoramica sulla sua dimensione, sul business e sull'organizzazione. È importante interpretare accuratamente la

richiesta, poiché da un'esigenza specifica possono derivarne altre. Il nostro obiettivo è comprendere a fondo la necessità del cliente per fornirgli la soluzione più adatta. Offriamo poi una consulenza per individuare il finanziamento più appropriato per l'azienda, in base alle sue caratteristiche e ai suoi bisogni. Molte aziende non conoscono i fondi interprofessionali, non sanno che aderirvi è gratuito e che ne esistono diversi. Vogliamo capire se l'azienda è già affiliata a un fondo, e se non lo è, suggerire il fondo più adatto. Puntiamo a fidelizzare le aziende: molti dei nostri clienti ci affidano con fiducia la gestione della formazione da diversi anni. Ad esempio, una volta ci è stato chiesto di organizzare una gestione efficace delle risorse umane per un'azienda.

- La prima cosa che facciamo è utilizzare il nostro sistema gestionale, dove registriamo i dati del richiedente. Se il cliente è già registrato, aggiorniamo le informazioni sui temi di interesse e su come ha conosciuto il nostro ente. In automatico, il sistema invia la documentazione necessaria, come dépliant e brochure. A questo punto, se si tratta di un'azienda, ci rechiamo presso la loro sede per comprendere meglio la richiesta; se invece è un potenziale corsista, lo invitiamo a un colloquio per finalizzare l'iscrizione. Talvolta organizziamo anche dei webinar informativi. Questo è un lavoro che può sembrare poco fruttuoso inizialmente, come seminare senza vedere subito i risultati, ma è fondamentale per costruire solide basi di collaborazione e fiducia.
- La richiesta viene presa in carico da chi, nel team, si occupa di quell'area specifica di lavoro. Quando arriva una chiamata, la prima cosa che facciamo è indirizzarla al team più adatto, che procede alla presa in carico. A volte non è semplice interpretare correttamente le richieste ricevute. Se la richiesta è complessa, viene analizzata insieme a diversi membri del team per decidere se accettarla o meno. In questi casi, vi è un maggiore approfondimento e un'analisi più accurata. Non si accetta tutto indiscriminatamente.
- Per prima cosa, effettuiamo una valutazione dettagliata della richiesta e delle esigenze dell'azienda. Se si tratta di una richiesta semplice, come un corso sulla sicurezza, procediamo rapidamente. Tuttavia, se comprendiamo che la richiesta è

più complessa, valutiamo un percorso più articolato e una collaborazione a 360 gradi.

- Esistono tre possibilità. Se siamo in un momento di forte pressione lavorativa, abbiamo la possibilità di delegare la gestione dell'azienda al commerciale, che è più abile nel presentare l'offerta in modo accattivante. La seconda strada, quella standard, consiste nel predisporre un pacchetto personalizzato per l'azienda, dopo aver effettuato delle ricerche sul settore di riferimento. A questo punto, presentiamo i primi step per approcciarsi ai bandi o soddisfare la richiesta di consulenza su argomenti specifici. La terza opzione è incontrare direttamente l'azienda, insieme a una delle figure tecniche senior. In questo modo, si cerca di costruire un'offerta su misura per rispondere alle esigenze specifiche. Tuttavia, può capitare che la richiesta dell'azienda non sia fattibile.
- Dipende dalla situazione. I corsi a catalogo (ad esempio, quelli sulla sicurezza) sono semplici da gestire: inviamo tutta la documentazione e il link per iscriversi, dopodiché parte un iter di promemoria. Questo tipo di corsi si svolge in maniera piuttosto automatica. Se invece si tratta di un progetto regionale, la burocrazia è più complessa e ci occupiamo noi della modulistica. Se l'azienda è interessata a corsi personalizzati e si affida a noi per il finanziamento tramite fondi o contributi regionali, la situazione diventa più articolata. In questo caso, dedichiamo maggiore attenzione e instauriamo un rapporto più stretto. La progettazione è più mirata e spesso coinvolge l'analisi dei fabbisogni con ordini professionali o associazioni, che può portare alla creazione di progetti specifici o alla definizione di nuovi cataloghi da sfruttare. Comprendere i bisogni è la vera sfida degli enti: occorre capire cosa è più richiesto in un determinato momento.

3. Qualora ci fosse poca richiesta di organizzazione o accesso ai corsi, qual è la strategia per migliorare la visibilità?

- Siamo in continua espansione, ma ci sono delle stagionalità legate alle scadenze (ad esempio, per i commercialisti a giugno). Alcune categorie, in certi periodi dell'anno, non frequentano corsi di formazione, e questo fa parte della normale ciclicità del lavoro. A volte alcune iniziative non partono perché non ci sono abbastanza iscritti, ma l'offerta è ampia e, di solito, non manca mai il lavoro. Per

i progetti regionali, una volta ottenuta l'approvazione, il progetto si considera già venduto e deve solo essere organizzato; quindi, c'è la certezza che vada a buon fine. Nei periodi di minore attività, chi si occupa di progetti finanziati deve reinventarsi e specializzarsi in altri ambiti. In questi casi aumentiamo anche la promozione, poiché la stagionalità influisce molto.

- Esistono degli spazi di opportunità che possono essere occupati anche senza clientela, come la formazione continua, oppure proposte di bandi che trovano sempre riscontro e partecipazione. I periodi di scarsa attività si verificano quando la progettazione è stata effettuata in maniera inadeguata e, di conseguenza, il lavoro non viene finanziato. C'è il rischio di lavorare molto senza ottenere risultati. I bandi non escono continuamente, quindi l'attività è soggetta a cicli. Se si fallisce con i progetti durante i periodi di alta disponibilità di bandi, si rischia di rimanere senza lavoro per molti mesi. Un'altra strategia è quella di cercare proattivamente nuovi partner e aziende, ma è una strada meno remunerativa e più dispendiosa.
- La nostra strategia è stata studiata diversi anni fa e consiste nel diversificare molto le nostre attività. È successo che si verificassero dei blocchi dovuti a cambiamenti nei bandi, ma non abbiamo interrotto il lavoro. Abbiamo semplicemente spostato le energie e il personale nello sviluppo di altre aree, come il Fondo Forte.
- Come risposto precedentemente, la diversificazione è fondamentale e ci permette di non avere mai dei periodi di assenza di lavoro
- Fortunatamente non ci è mai capitato, in quanto lavoriamo molto. Tuttavia, se dovesse succedere, investiremmo maggiormente in finanziamenti privati e aumenteremmo l'esposizione marketing, ad esempio su LinkedIn.
- In questo caso, incrementiamo le attività di marketing e promozione, puntando sulla pubblicità e facendo leva sui nostri ex corsisti per diffondere la nostra offerta formativa.
- Il finanziamento ha una natura molto variabile. In questo momento siamo a pieno regime, ma siamo consapevoli che i bandi potrebbero non uscire per molti mesi. Per questo motivo, abbiamo diversificato l'offerta. Per la formazione continua,

circa l'80% dei nostri corsi è erogato tramite fondi interprofessionali, non finanziati dalla regione. Offriamo inoltre corsi a pagamento, sempre approvati dalla regione. Non abbiamo mai commesso l'errore di farci abbindolare dai grandi bandi o dall'illusione di una crescita improvvisa dei profitti, evitando di espanderci senza considerare il futuro.

4. Ogni collaboratore dell'ente svolge il ruolo a lui assegnato, oppure ci sono gerarchie nascoste che determinano il coinvolgimento? Chi gestisce ne è al corrente?

- Finché eravamo in tre, cercavamo di garantire a ciascuno la propria autonomia. Ora che ci stiamo espandendo, esiste una gerarchia non formalizzata: una delle collaboratrici storiche svolge il ruolo di vice, anche se non in modo ufficiale. Tuttavia, per necessità, ognuno deve essere in grado di fare tutto.
- Ogni lunedì mattina organizziamo una riunione per pianificare il lavoro e suddividere i compiti. Ognuno ha il proprio incarico, ma non ci sono pratiche rigide o gerarchie nascoste. Siamo fortunati a collaborare da anni con gli stessi docenti, e la figura del tutor è fondamentale per garantire un'efficace rappresentanza e relazione tra il nostro ente e i partecipanti ai corsi.
- In generale, i ruoli sono distinti e chiari: ogni collega ha una specifica area di competenza (corsi per disoccupati, fondi europei, ecc.). Tuttavia, se un collaboratore si trova con un carico di lavoro eccessivo, chiede aiuto e ci si supporta a vicenda. Durante la selezione dei corsisti, ad esempio, operiamo sempre in commissioni composte da tre persone.
- I ruoli non sono sempre estremamente specifici. Lavoriamo per team, ognuno dei quali ha un responsabile. I responsabili, a loro volta, fanno riferimento a me (il legale rappresentante). Non siamo organizzati come una multinazionale, ma esiste una struttura gerarchica chiara, e chi lavora nei team sa a chi rivolgersi e con quale livello di coinvolgimento. Le task giornaliere non sono sempre ben definite poiché il lavoro varia molto, ma la struttura a team è solida. Avendo molteplici lavori diversi tra loro, per evitare errori, abbiamo codificato ogni attività. Disponiamo di un drive con tutta la documentazione aggiornata e accessibile a tutti i dipendenti.

Sebbene mantenere i moduli aggiornati sia oneroso, è necessario per evitare problemi, data la frequente evoluzione delle normative. Per gestire la complessità delle attività, abbiamo anche un gestionale interno che consente di monitorare chi sta lavorando a cosa.

- Ognuno ha un ruolo definito, con un responsabile che si riferisce a intermediari, creando così una struttura gerarchica a cascata. Tuttavia, se un team ha più lavoro di un altro, i collaboratori vengono spostati per supportare altri gruppi. Spostarsi fisicamente accanto al team favorisce il flusso di informazioni, che è fondamentale quando si lavora con direttive diverse.
- Nella nostra realtà cerchiamo di coprire tutte le aree operative, perché, per necessità numeriche, tutti devono essere in grado di gestire più ambiti. Esistono comunque delle specializzazioni per ciascun collaboratore, ma ognuno contribuisce a più attività. Io sono sempre al corrente di tutto ciò che accade e di chi sta svolgendo cosa.
- Ogni persona è identificata nel proprio ruolo e si occupa di ciò per cui è più portata: chi del marketing, chi della gestione interna. La responsabile del marketing si occupa anche di gestire certi processi. Ogni progetto è gestito da una sola persona, quindi non tutti sono a conoscenza dei dettagli delle attività altrui. Tuttavia, lavoriamo tutti in uno spazio condiviso, il che facilita comunicazioni rapide e costanti.

5. Qualora si ricevesse una lamentela su una persona che lavora nell'ente o su un corso organizzato, come ci si comporta? Cosa succede se la lamentela è giustificata?

- Se riceviamo delle critiche, prestiamo molta attenzione. Da un lato cerchiamo di risolvere immediatamente la criticità, dall'altro lavoriamo per affrontare il problema alla radice. Abbiamo delle procedure interne da seguire in questi casi. Raccogliamo le opinioni tramite questionari di customer satisfaction, che analizziamo attentamente durante le riunioni. Se si verifica un errore, ci scusiamo e ci impegniamo a evitare che lo stesso problema si ripresenti. Monitoriamo anche i docenti esterni (sono tutti esterni e non collaboriamo con professionisti che non

ci vengono consigliati o referenziati) e, anche per la loro performance, raccogliamo feedback tramite questionari.

- Dipende dall'entità del problema e da chi lo ha causato (in base all'esperienza del collaboratore). Organizziamo una riunione di riflessione collettiva per analizzare la situazione e trovare soluzioni. Se necessario, facciamo anche riunioni individuali per capire le cause del problema. In seguito, prendiamo provvedimenti per risolvere la criticità.
- Se riceviamo una lamentela, interveniamo immediatamente. Non lasciamo nulla in sospeso e facciamo il possibile per soddisfare il cliente.
- Le critiche vengono gestite come non conformità, con la massima attenzione e urgenza. Un nostro errore può avere conseguenze gravi, quindi è fondamentale affrontare ogni segnalazione con la dovuta serietà.
- Abbiamo un sistema di valutazione interna, simile a un servizio clienti, che coinvolge sia i partecipanti ai corsi sia i nostri committenti. Chiediamo loro feedback su vari aspetti: gestione del corso, qualità dei docenti, adeguatezza dei materiali e delle aule. Il questionario per i committenti, invece, valuta principalmente i risultati e il raggiungimento degli obiettivi. Se il feedback è negativo, registriamo la criticità nel nostro gestionale come un'anomalia da risolvere. Ogni problematica viene affrontata con azioni correttive, come il cambio di docente o l'adozione di una strategia differente. Ci impegniamo a fornire sempre risposte proattive.
- Se la lamentela è giustificata, interveniamo immediatamente, ad esempio sostituendo il docente coinvolto. Se invece la critica riguarda noi, che siamo in tre a gestire l'ente, in qualità di titolare prendo in carico la situazione e avvio un colloquio con la persona interessata per capire cosa sta succedendo. È importante non lasciare nulla di non detto e mantenere sempre una comunicazione aperta per lavorare serenamente. Ogni conflitto deve essere affrontato e risolto. Somministriamo regolarmente questionari di valutazione sia ai docenti che agli allievi, che ci permettono di misurare la qualità dei nostri servizi e di decidere se continuare la collaborazione con una determinata persona.

- In caso di lamentele, intervengo immediatamente. Ormai mi faccio vedere solo quando ci sono problemi. Di recente abbiamo gestito una lamentela riguardante una tutor d'aula. Quando intervengo, cerco di capire se la lamentela è fondata e di individuare la strategia migliore per risolvere il problema.

6. Esistono progetti di team building per stimolare nuove soluzioni a problemi già riscontrati?

- No, al momento no. Lavorando insieme da tanto tempo con il team originale, i rapporti sono ben consolidati e ci parliamo apertamente e in modo diretto.
- Sì, è una necessità che avvertiamo in questo momento. Ognuno di noi ha un proprio stile di lavoro, quindi vorremmo partecipare insieme a un corso che ci aiuti a migliorare la comunicazione interna. Inoltre, seguiamo regolarmente corsi di aggiornamento per apprendere nuove competenze e svolgere le stesse attività in modo più efficace.
- Al momento non abbiamo progetti di team building formalizzati, ma sicuramente sarebbe un'iniziativa utile da implementare.
- Non abbiamo progetti formalizzati o strutturati, ma tutto ciò che abbiamo costruito deriva da un'iniziativa interna di miglioramento continuo. Si verifica un confronto costante e le idee vengono ascoltate. Spesso, da questi confronti nascono nuovi business.
- Organizziamo molte riunioni interne e disponiamo anche di un'accademia alimentare dove spesso svolgiamo laboratori. Creiamo team building elaborando ricette insieme e, in aggiunta, partecipiamo alla tradizionale cena di Natale.
- No, è qualcosa che speriamo di introdurre il prossimo anno. Fino ad ora, il gruppo ha sempre lavorato bene e in modo coeso. Il rischio, durante l'attività lavorativa, è quello di trascurare questo aspetto, ma vorremmo implementarlo.
- Abbiamo svolto delle attività di formazione con elementi di team building e organizziamo eventi di questo tipo in collaborazione con tutte le società Apri d'Italia. Partecipiamo attivamente anche noi per favorire la collaborazione tra i dipendenti delle diverse sedi. L'efficacia a lungo termine sarà valutata in futuro.

7. Quale tipo di strumentazione viene impiegata per assicurare una comunicazione efficiente? Come avete organizzato la comunicazione all'interno dell'ente?

- Disponiamo di gestionali interni in cui archiviamo tutto il lavoro suddiviso in cartelle specifiche. Organizziamo molte riunioni per mantenerci aggiornati e comunichiamo anche direttamente. È presente la possibilità di lavorare in smart working.
- Organizziamo riunioni settimanali periodiche per mantenerci aggiornati, anche quando il carico di lavoro non è elevato. L'interazione avviene principalmente di persona. In caso di smart working, utilizziamo WhatsApp. Tutti sono responsabili di aggiornarsi sulle nuove normative. Ci sono, inoltre, due figure particolarmente esperte negli aggiornamenti normativi che condividono le novità con il resto del team. A volte riusciamo a individuare postille normative che altri non notano, e questo ci permette di essere tra i primi a operare in conformità.
- Lavoriamo in rete, e i lavori di ciascuna persona sono archiviati nelle cartelle condivise. Utilizziamo molto Teams, che facilita la comunicazione. Inoltre, abbiamo un gestionale interno, Socrate, che permette di monitorare tutte le attività svolte e di produrre la modulistica necessaria.
- Utilizziamo strumenti online già citati, tra cui Teams e il gestionale interno. La condivisione avviene principalmente tramite questi canali.
- Abbiamo già menzionato il nostro gestionale. Il nostro rapporto è diretto: lavoriamo tutti nella stessa sede e preferiamo la comunicazione di persona. In aggiunta, utilizziamo e-mail e altri strumenti digitali per comunicazioni più formali.
- Utilizziamo Google Calendar per gestire tutte le scadenze in uno spazio condiviso. La documentazione cartacea è ancora molto presente, poiché il nostro lavoro segue procedure abbastanza standardizzate. Tuttavia, preferiamo discutere di persona. Non adottiamo lo smartworking.

- Comuniciamo prevalentemente a voce. È nostra abitudine fare due riunioni settimanali, alle quali partecipano tutti, per garantire che tutti siano aggiornati sullo stato del lavoro.

8. Qualora si verificassero episodi di conflitto interno, esistono delle procedure interne per gestire le crisi?

- Non abbiamo procedure specifiche, ma risolviamo i conflitti tramite il dialogo.
- Il dialogo è sempre la misura fondamentale. Essendo in tre, è essenziale andare d'accordo. Sono molto rigorosa sulle scadenze, ma ci ascoltiamo e cerchiamo soluzioni che ci facilitino il lavoro. Ad esempio, abbiamo ridotto l'orario del centralino per avere più tempo per lavorare senza interruzioni dovute all'interazione con il pubblico.
- Esiste un documento sul benessere organizzativo che illustra le procedure da seguire per mantenere un buon clima lavorativo. Il preposto, ovvero il direttore, è incaricato di gestire qualsiasi conflitto o situazione problematica. Non abbiamo mai avuto conflitti gravi, generalmente riusciamo a risolvere tutto internamente. In caso contrario, ci affidiamo al referente per il benessere organizzativo.
- Non esiste una procedura formalizzata. Risolvere i conflitti è un lavoro continuo e complesso, spesso originato da questioni di poco conto, come tipico degli ambienti lavorativi. Cerchiamo di rendere il luogo di lavoro piacevole, e siamo aperti a soluzioni come lo smart working o altre agevolazioni per i dipendenti. In alcuni casi, abbiamo deciso di spostare le persone tra i team per evitare ulteriori conflitti.
- La principale soluzione è il dialogo. Fino ad oggi siamo sempre riusciti a risolvere i conflitti interni. Se necessario, spostiamo la persona in un altro team. In generale, ci auto-selezioniamo da questo punto di vista.
- Esistono delle procedure previste dai sistemi di qualità, con linee guida da seguire in questi casi. Osserviamo tali linee guida, organizzando colloqui individuali per comprendere le problematiche e identificare possibili soluzioni.

- Non ci sono procedure formalizzate per gestire conflitti interni, ma, come in tutte le associazioni, esistono degli attriti. Tuttavia, non abbiamo mai avuto problemi significativi.

9. Quali sono i punti di forza che distinguono il vostro ente rispetto alla concorrenza? E in cosa vorreste migliorare?

- Uno dei nostri principali punti di forza è il fatto di far parte di una confederazione, che ci garantisce una notevole autorevolezza e capacità relazionale. Tuttavia, le dimensioni limitate dell'ente non ci consentono ancora di portare avanti determinate iniziative. Esistono molti enti simili tra loro per struttura e organizzazione, quindi cerchiamo costantemente di differenziarci.
- Il nostro principale punto di forza è l'empatia. Essendo un ente di dimensioni ridotte, siamo in grado di rispondere con puntualità alle esigenze dei clienti, accompagnandoli nel modo più professionale possibile. Un altro punto di forza è la completezza nelle competenze: il livello di conoscenza e preparazione dei membri del team ci consente di essere competitivi su tutti i bandi. Mi piacerebbe migliorare la comunicazione, sia a livello di contenuti interni che esterni, e vorrei ottenere maggiore visibilità.
- Ci riconoscono come molto forti dal punto di vista gestionale, anche nella gestione di processi complessi. Veniamo spesso chiamati da altri enti per fare da capofila in progetti importanti, monitorando non solo i nostri progetti ma anche quelli di altri. Siamo noi a interfacciarci direttamente con l'ente finanziatore. Il nostro staff è esperto, conosce bene i clienti e sa come gestire il flusso di lavoro, e questo è un punto di forza apprezzato. A livello organizzativo, vorremmo ampliare ulteriormente la nostra offerta e guardare a fonti di finanziamento alternative, diversificando le nostre attività. Questo richiede molto lavoro, considerando che si tratta di progetti e normative differenti, ma ci aiuta a rimanere solidi.
- I nostri punti di forza sono le persone che vi lavorano, le quali nella maggior parte dei casi dimostrano ottima motivazione e competenze elevate. Abbiamo costruito una buona reputazione nel settore. Ci sono molti aspetti da migliorare:

logisticamente abbiamo dei limiti che vorremmo superare, e lavoriamo costantemente per migliorarci.

- I nostri punti di forza sono la specializzazione settoriale e la competenza specifica nel settore portuale. Offriamo una consulenza a 360 gradi, cercando di rispondere non solo ai fabbisogni espressi, ma ampliando il campo di intervento. Cerchiamo di supportare le aziende in tutte le modalità possibili, andando oltre il minimo indispensabile. Se non possiamo soddisfare una richiesta, indirizziamo le aziende verso altri enti che possano aiutarle. Ci piacerebbe migliorare espandendo i nostri orizzonti, facendoci conoscere e sperimentandoci anche in altri ambiti.
- Punti di forza: sicuramente siamo più snelli e agili, essendo in pochi le decisioni vengono prese rapidamente. Il rapporto che si è creato tra i colleghi ci permette di lavorare in modo molto coeso. Inoltre, curiamo molto il rapporto personale con i nostri allievi, dato che rappresentano il nostro ente. Vorremmo rafforzare le collaborazioni con le aziende, facendo comprendere ai nostri partner l'importanza di mantenere l'accreditamento, che ha un costo. Vorremmo inoltre espanderci nella formazione non finanziata. L'obiettivo è incontrare le aziende per comprendere le loro esigenze e proporre soluzioni formative adeguate.
- Il nostro punto di forza rispetto alla concorrenza è la nostra etica professionale. Svolgiamo il nostro lavoro nel miglior modo possibile, e questo ci ha permesso di rimanere stabili nel tempo. Un altro aspetto importante è che paghiamo bene i nostri collaboratori. Nonostante la nostra piccola dimensione, veniamo spesso presi come esempio di gestione. Gli psicologi che collaborano con noi, così come i docenti, lavorano quasi esclusivamente con noi, consapevoli del buon clima che si è creato e del compenso superiore rispetto alla concorrenza. Questo ci permette di pretendere una qualità elevata del servizio, fidelizzando i nostri collaboratori e assicurandoci che svolgano un lavoro eccellente. È giusto retribuire il più possibile i formatori, perché il loro è un lavoro di grande responsabilità e complessità, spesso sottovalutato. Una nostra debolezza è l'assenza di una struttura commerciale aggressiva. Al momento, però, non saremmo in grado di gestirla.

10. Quali sono state le strategie o decisioni che hanno impattato negativamente l'ente nella sua efficacia e profittabilità? Cosa è stato fatto per rimediare?

- La mia carriera è stata caratterizzata da occasioni mancate. Un esempio è stato il settore della formazione sulla sicurezza: non abbiamo colto che si sarebbe sviluppato in modo così rilevante e c'è chi si occupa solo di quello. Un'altra scelta sbagliata è stata quella di ridurre l'investimento di energie nella formazione continua. Tuttavia, le scelte quotidiane non sempre possono essere previste con certezza. Ora stiamo cercando di recuperare investendo nuovamente nella formazione continua.
- In passato, la scelta di alcuni partner non è stata ottimale, comportando molte notti insonni. Abbiamo preso delle decisioni e ci siamo imbarcati in delle collaborazioni che non hanno dato i frutti sperati o premessi, e queste decisioni sbagliate si fanno sentire ancora oggi. Nessuno ha mai collaborato con noi cercando di costruire un percorso insieme. In questo lavoro bisogna spesso ricominciare da capo, ma ci si rialza sempre e si trovano nuove idee. Disponiamo di un portale per verificare i cambiamenti normativi e abbiamo cartelle con vademecum aggiornati sulle procedure, che consultiamo regolarmente. Stampiamo tutto e conserviamo i documenti negli archivi per avere sempre traccia delle informazioni.
- In passato, abbiamo commesso l'errore di sottovalutare la portata di alcuni progetti a cui abbiamo aderito, non prevedendo il carico di lavoro che avrebbero comportato e sovrastimando il profitto atteso. L'esperienza ci ha insegnato a non ripetere questi errori, valutando con maggiore attenzione i costi e i benefici attesi prima di intraprendere nuovi progetti. Ora, in certi casi, preferiamo scartare alcuni progetti o gestirli con una consapevolezza maggiore delle loro complessità.
- La gestione dell'emergenza Covid non è stata ottimale. Siamo stati efficienti nell'organizzare il lavoro da casa, ma il problema è emerso quando molti hanno faticato ad adattarsi nuovamente al lavoro in ufficio. Questo ha portato a scelte anche drastiche. Per quanto riguarda il business, non tutto ha sempre funzionato perfettamente, ma la situazione non ha mai messo a rischio la stabilità dell'ente o la coesione interna del gruppo.

- In passato avevamo implementato un sistema di valutazione delle prestazioni individuali. Si trattava di un processo molto dettagliato e complesso, difficile da gestire, e non è stato ben accolto dal personale. Per questo motivo, abbiamo deciso di abbandonarlo. Tuttavia, riteniamo che la valutazione sia importante e intendiamo implementarla nuovamente, ma in una forma più semplice e funzionale. Anche la formazione continua interna è uno strumento fondamentale su cui puntiamo.
- Da quando sono arrivato, non ci sono state crisi significative, anche se ho dovuto sistemare alcune questioni al mio arrivo. Ci è voluto impegno per rimediare a certe scelte che, pur sembrando marginali, hanno portato a conseguenze negative. È facile incorrere in un effetto domino negativo. Bisogna sempre rimanere vigili.
- Al momento è troppo presto per valutare. Nei due anni da quando sono qui, non ci sono state crisi significative. Sarà necessario osservare in futuro se le decisioni prese fino ad ora avranno un impatto positivo o negativo.

CAPITOLO 6 – DISCUSSIONE DEI RISULTATI

6.1. Enti e customer care

Dalle risposte degli enti di formazione emerge che il customer care è considerato essenziale per la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti, con effetti rilevanti sulla reputazione e competitività dell'ente. I responsabili descrivono un'attenzione costante alle esigenze degli utenti, resa possibile da canali di comunicazione rapidi e da un ascolto attivo che consente di rispondere con tempestività a domande o problemi. Questo approccio è rinforzato dalla raccolta di feedback sistematici, utilizzati per adattare e migliorare continuamente i programmi formativi, offrendo così un servizio allineato ai bisogni reali dei partecipanti. La trasparenza nelle informazioni su corsi e costi contribuisce a creare un clima di fiducia, mentre l'offerta di percorsi personalizzati e supporto post-corso, come consulenze per il mercato del lavoro, aggiunge un valore concreto e fidelizza ulteriormente i clienti. La centralità del customer care, quindi, non solo ottimizza l'esperienza formativa, ma diventa una strategia efficace per attrarre nuovi utenti e mantenere la soddisfazione di quelli già acquisiti.

6.2. Enti e posizionamento strategico

Le differenze nel posizionamento strategico degli enti di formazione intervistati si articolano attorno a tre dimensioni principali: l'orientamento al mercato, il focus sul target di clientela, e la modalità di collaborazione con il territorio.

In termini di orientamento al mercato, alcuni enti si distinguono per un approccio altamente dinamico e flessibile, progettando percorsi formativi che rispondono rapidamente alle evoluzioni del mercato e alle innovazioni tecnologiche. Questo posizionamento riflette i principi della learning organization, consentendo agli enti di anticipare e soddisfare le richieste emergenti delle aziende e dei professionisti. Altri enti, invece, optano per un'offerta formativa più stabile, basata su competenze tradizionali e percorsi consolidati, il che li rende un'opzione di riferimento per chi cerca formazione di qualità con una reputazione già affermata.

Per quanto riguarda il focus sul target di clientela, alcuni enti indirizzano la propria offerta verso gruppi specifici, come le aziende o i giovani al primo impiego, strutturando percorsi

che rispondano alle esigenze di questi segmenti. Questa specializzazione li rende punti di riferimento per le esigenze formative settoriali, offrendo contenuti mirati e sviluppando una solida expertise in specifici ambiti. Altri enti adottano una strategia inclusiva, con un ampio spettro di percorsi per diversi gruppi – dai neolaureati in cerca di occupazione agli adulti in fase di riqualificazione – che li posiziona come poli formativi versatili.

Infine, le differenze si osservano nella collaborazione con il territorio e le imprese. Alcuni enti sono fortemente integrati con il tessuto locale, sviluppando partnership stabili con le aziende per progettare corsi specifici alle esigenze del territorio, rafforzando il capitale sociale e rispondendo alle necessità di piccole e medie imprese locali. Altri preferiscono collaborazioni più ampie e variegate, estendendo la rete a livello nazionale o internazionale, il che amplia le opportunità di connessione, ma può risultare meno mirato alle peculiarità locali.

Questi posizionamenti diversificati consentono agli enti di adattarsi al proprio pubblico e contesto, contribuendo ciascuno con un approccio specifico alla formazione e rispondendo a bisogni di crescita professionale e occupazionale con strategie coerenti alla propria missione.

6.3. Enti e comunicazione

Gli enti di formazione intervistati mostrano una varietà di strategie di comunicazione e promozione, le quali sono adattate in base al pubblico di riferimento e alla loro posizione sul mercato. È interessante notare come, nella maggior parte dei casi, si faccia un ampio ricorso al digitale per ampliare il proprio raggio d'azione.

Una delle principali modalità adottate è la comunicazione digitale, che sfrutta i social media come LinkedIn, Facebook e Instagram. Queste piattaforme sono utilizzate per diffondere informazioni sui corsi, pubblicare testimonianze di ex studenti e annunciare collaborazioni con aziende. In particolare, LinkedIn si rivela molto utile per interagire con un pubblico professionale, facilitando la creazione di connessioni dirette tra enti di formazione e potenziali datori di lavoro. La gestione dei social media include anche campagne sponsorizzate, che consentono di amplificare la visibilità attraverso contenuti specificamente orientati verso determinati gruppi d'interesse.

Un'altra strategia efficace è il content marketing, con cui alcune istituzioni pubblicano articoli su blog e piattaforme specializzate. Questo approccio non solo dimostra la loro

competenza in settori specifici, ma le aiuta anche a posizionarsi come autorità nel loro campo. La creazione di contenuti di valore, come guide pratiche e analisi delle tendenze di mercato, contribuisce a migliorare la percezione dell'ente e la sua reputazione online. Inoltre, molti enti fanno uso di e-mail informative e delle newsletter per mantenere un contatto costante con i partecipanti. Questi strumenti permettono di comunicare aggiornamenti su nuove iniziative e corsi in partenza, garantendo una relazione diretta e personalizzata con il pubblico. Le newsletter si rivelano particolarmente utili per mantenere alta la fidelizzazione, incentivando così le iscrizioni a corsi di aggiornamento. Un'altra prassi in crescita è l'organizzazione di eventi online e webinar. Questi eventi rappresentano un'occasione per presentare programmi formativi e rispondere a domande in tempo reale, attirando nuovi utenti e dimostrando la competenza dei docenti. La natura interattiva dei webinar rende l'esperienza coinvolgente, permettendo un'interazione diretta tra partecipanti e formatori.

Le collaborazioni con le aziende sono un altro aspetto fondamentale della strategia promozionale di molti enti. Attraverso alleanze con aziende locali, è possibile promuovere corsi specifici per i dipendenti e includere testimonianze aziendali che rinforzano la credibilità dell'ente. Inoltre, alcuni enti sviluppano progetti di formazione personalizzati per gruppi aziendali, un modo efficace per attrarre ulteriori imprese interessate.

Anche la pubblicità tradizionale mantiene la sua importanza, soprattutto in contesti locali. Alcuni enti utilizzano ancora volantini, manifesti e pubblicità su giornali, spesso integrando queste strategie con eventi dal vivo, come fiere del lavoro e open day. Questi eventi consentono di presentare i servizi dell'ente a un pubblico più ampio.

Infine, il passaparola e le testimonianze degli ex studenti rappresentano una forma di pubblicità fondamentale. Raccolgono feedback positivi dai partecipanti, che vengono successivamente utilizzati sui loro siti web e canali social per costruire una reputazione solida. Le testimonianze sono spesso accompagnate da case study che illustrano come la formazione abbia effettivamente migliorato le prospettive professionali degli studenti.

In sintesi, queste strategie, sia digitali che tradizionali, consentono agli enti di formazione di promuovere i loro servizi in modo mirato e diversificato, con l'obiettivo di costruire una presenza autorevole e attrarre un pubblico qualificato, interessato ai programmi formativi offerti.

6.4. Enti e organigramma

Dalle interviste emerge chiaramente come l'organizzazione interna dei diversi enti dipenda fortemente dal numero di collaboratori che vi operano. Maggiore è il numero di dipendenti, e più l'organizzazione è strutturata in maniera rigida, ed esistono delle pratiche interne più rigidamente definite. È tuttavia interessante, per gli scopi della ricerca, evidenziare come ogni singolo ente, indipendentemente dalle dimensioni, abbia adottato delle proprie strategie per rispondere alle esigenze del mercato e che gli permettano di continuare a lavorare. Questo dimostra che non esiste una struttura gerarchica migliore o peggiore, ma che, grazie ad una buona capacità di adattamento e di inventiva, ogni ente può ricavarsi il suo spazio all'interno del mondo della formazione.

Fonti Bibliografiche

- *Vocabolario Treccani* (2024).
- Bertagna, G. (2003). *Il lavoro dell'educazione. Tra complessità e progetto*. La Scuola Editrice.
- Milani, L. (2004). *Formazione e sviluppo delle risorse umane*. FrancoAngeli.
- Garavan, T.N. et al. (2020). *The Current State of Research on Training Effectiveness*.
- Eco, U. (2014). *Antichità - La civiltà greca*. Storia.
- Aristotele, a cura di Mazzarelli C. (2000). *Etica Nicomachea*. Bompiani.
- Sorzio P. (2009). *Downey e l'educazione progressiva*. Carocci.
- Freire P. (2003). *La pedagogia degli oppressi*. Vita e Pensiero.
- Scatarzi M. (2001). *L' esempio di Sparta. Storia, eredità e mito di una civiltà immortale*. Passaggio al Bosco.
- Green, P. (1990). *Alexander to Actium: The Historical Evolution of the Hellenistic Age*. Berkeley: University of California Press.
- Senge P. (1990). *La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Doubleday/Currency.
- Casson, L. (2001). *Libraries in the Ancient World*. New Haven: Yale University Press.
- Rawson, E. (1985). *Intellectual Life in the Late Roman Republic*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Delors, J. (1996). *Learning: the treasure within; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Knapper, C. K., & Cropley, A. (2000). *Lifelong learning in higher education*. London: Kogan Page.
- Field, J. (2006). *Lifelong Learning and the New Educational Order*. Stoke-on-Trent: Trentham Books.
- Davies, B., Diemand-Yauman, C. (2019). *From lifelong learning to lifelong employability*. McKinsey Quartley.

- Dizionario di economia e finanza (2012). *Capitale Umano*. Treccani.
- Musso, S. (2020). *Lavoro: la grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*. Fondazione Giangiacomo Feltrinelli Milano.
- Ciuffetti, A. (2019). *La Rivoluzione Industriale in una Prospettiva Globale*. Università Politecnica delle Marche.
- Smith, A (1975) *La ricchezza delle nazioni*, Grandi Tascabili Economici Newton, Roma.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, First Edition*. NBER Books.
- Putnam, R.D. (1993) *Making Democracy Work. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Indagine Deloitte (2019). *L'innovazione in Europa*.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Trentin, G. (2001). *Apprendimento in rete e condivisione delle conoscenze*. Franco Angeli Editore.
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Cambridge Adult Education.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Smith, P. L., & Ragan, T. J. (2005). *Instructional Design*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Gagné, R. M., Briggs, L. J., & Wager, W. W. (1992). *Principles of Instructional Design*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Merrill, M. D. (2002). *First Principles of Instruction*. Educational Technology Research and Development, 50(3), 43-59.
- Reigeluth, C. M. (2012). *Instructional-Design Theories and Models: A New Paradigm of Instructional Theory*. Routledge.

- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Burlington, MA: Elsevier.
- Sito Web del Ministero dell'Istruzione e del Merito.
- Sito Web del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- Fici, A. (2018). *Fonti della disciplina, nozione e governance degli enti del terzo settore*. Università degli Studi di Roma.
- Gori, L. (2019). *Il sistema delle fonti nel diritto del terzo settore*. Cantiere Terzo Settore.
- Collins, D. (1983). *The operations of the European Social Fund*, Croom Helm, London-Canberra.
- Sito Web dell'ANPAL <https://www.anpal.gov.it/fondo-sociale-europeo>.
- Sito Web di Erasmus+ <https://www.erasmusplus.it/programma/cose-erasmus/>.
- Baciotti, B. (2016). *Sistemi di valutazione e accreditamento degli Enti Pubblici per una formazione di qualità*. Università degli studi della Tuscia – Viterbo.
- Morandi, M. (2015). *Istruzione e Formazione Professionale in Italia: evoluzione dell'ordinamento e prospettive culturali*. Universidad de Salamanca.
- Martinelli, C. (2023). *Educare alla tecnica. Istituti tecnici e professionali alla «Giornata della Tecnica*. McGraw-Hill Education
- Bertoni, F., Carreri, A., Ricci, A. (2021). *Industrial relations and skill formation at the workplace: new insights from mixed methods*. INAPP Working Paper.
- D'Agostino, S., Vaccaro, S. (2020). *La via italiana al duale: opportunità e criticità*. ECONOMIA E SOCIETA' REGIONALE.
- Pancaldi, V. (2013). *L'azienda centrata sull'ascolto del cliente. Ripensare strategie e organizzazione per acquisire nuovi clienti*. Milano, FrancoAngeli.
- Caroli, M., Fontana, F. (2017). *Economia e gestione delle imprese*. Milano, McGraw-Hill Education.
- Castello, G. (2009). *Il marketing della formazione professionale. Come valorizzare i propri servizi*. Milano, FrancoAngeli.

- Silvestrelli, S. e Bellagamba, A. (2017). *Fattori di competitività dell'impresa industriale. Un'analisi economica e manageriale*. Torino: Giappichelli Editore.
- Chahal, R. S. (2024). *Principi di Gestione Aziendale. Fondamenti e Pratiche per il Successo Organizzativo*. Rana Books.
- Ferrandina, A. E Carriero, F. (2005). *Il piano marketing. Guida strategico-operativa*. Milano: Wolters Kluwer Italia IPSOA.
- Macchia, L. (2010). *La strategia aziendale nei mercati complessi. Dai modelli di base alle visioni di frontiera*. Milano: FrancoAngeli.
- Fontana, F. e Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese, Milano: Mc Graw Hill*.
- Pinto, K. J. e Rouhiainen, P. (2001). *Building Customer-Based Project Organizations*. New York: Wiley & Sons.
- Atzeni, P., Batini, C., Casati, F., Pernici, B., Saladini, L. (2001).
- *Modelli e Progettazione* Volume II della Collana "SISTEMI INFORMATIVI", Bologna: Franco Angeli.
- Venezia, V. (2013). *Le strutture organizzative aziendali*. Milano: EDUCatt.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*. Mason: South Western College Publishing.
- Azzariti, F. (2013). *Manuale di economia e organizzazione aziendale. Strumenti, teorie, modelli di analisi*. Padova: Libreria universitaria.
- Olivero, G. (2018). *Conversazioni di organizzazione aziendale*. Padova: libreria universitaria.
- Foglio, A. (2015). *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni. Modalità, linguaggio, circuiti, mezzi offline e online*. Milano: FrancoAngeli.
- Serpelloni, G. (2001). *Organigramma e assetti organizzativi*. Quality Management nelle dipendenze, 561-564.
- Taddei, F. (2017). *La customer experience. Manuale per migliorare la vita al tuo cliente e a te stesso*. Zandegù.

- Manning, H. E Bodine, K. (2012). *Clienti al centro. Reinventare il business nell'era della customer experience*. Milano: Hoepli.
- Bertin, D., (2017). *Marketing emozionale: l'effetto delle emozioni sul consumatore*. Università degli studi di Padova.
- Federico, D., (2023). *Comunicare la sostenibilità sui social media: Il caso Patagonia*. Università di Genova.