





# Valori in corso

La formazione cooperativa  
da Gianni Bragaglia  
alle sfide future

*di*

Serena Foracchia e Tito Menzani

*con la collaborazione di*

Lorena Cerasi e Agnese Serra

**Fondazione  
Barberini**

MEMORIA E  
IMMAGINAZIONE

Con il sostegno di



**Fondazione  
Barberini** MEMORIA E  
IMMAGINAZIONE

STORIA E MEMORIA

Collana di **Fondazione Barberini**

[www.fondazionebarberini.it](http://www.fondazionebarberini.it)  
[info@fondazionebarberini.it](mailto:info@fondazionebarberini.it)  
via Mentana 2, 40126 Bologna  
tel. 051 231313

**Presidenza** – Simone Gamberini

**Direzione** – Roberto Lippi

**Archivio Biblioteca e patrimonio** – Lorena Cerasi

**Open Innovation manager** – Bibi Bellini

**Comunicazione e progetti** – Andrea Nalin



# INDICE

<b>Prefazione di Igor Skuk</b>	<b>9</b>
<b>PRIMA PARTE</b>	
<b>Gianni Bragaglia e la formazione per l'impresa cooperativa (1964-2024)</b>	<b>11</b>
<b>Introduzione</b>	<b>13</b>
<b>CAPITOLO 1 Breve biografia di Gianni Bragaglia</b>	<b>15</b>
1.1 La gioventù (1938-1963)	17
1.2 La carriera nel movimento cooperativo (1964-1984)	23
1.3 L'impegno in Uniaudit e in Airces (1985-2006)	35
1.4 L'età senile (2007-2023)	43
<b>CAPITOLO 2 La formazione per l'impresa cooperativa: un excursus storico</b>	<b>47</b>
2.1 Le origini e le direttrici di sviluppo: la formazione cooperativa tra XIX e XX secolo	49
2.2 La svolta di Vidiciatico (1964-1974)	53
2.3 La regionalizzazione della formazione e le principali società del settore	63
<b>CAPITOLO 3 Le caratteristiche della formazione cooperativa fra XX e XXI secolo</b>	<b>71</b>
3.1 L'influenza del modello capitalista sull'impresa cooperativa	73
3.2 Tre temi cruciali per la formazione: pari opportunità, stranieri, sostenibilità	81
3.3 Dopo il covid-19: snodi recenti della formazione per l'impresa cooperativa	91
<b>Conclusioni: L'attualità di Gianni Bragaglia</b>	<b>99</b>
<b>Appendice documentaria e bibliografica</b>	<b>103</b>
<b>Manifesto per una cultura cooperativa</b>	<b>105</b>
<b>Articoli pubblicati da Gianni Bragaglia su «La cooperazione italiana» fra il 1964 e il 1975</b>	<b>109</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>113</b>

<b>SECONDA PARTE</b>		
<b>Sfide future per la formazione cooperativa</b>		<b>121</b>
<b>Introduzione</b>		<b>123</b>
<b>CAPITOLO 1</b>	<b>Formazione, apprendimento continuo e inverno demografico</b>	<b>125</b>
1.1	Il diritto all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita: una visione che cambia l'approccio degli enti di formazione	127
1.2	La formazione nel contesto dell'inverno demografico	137
1.3	Le sfide collegate all'inverno demografico	141
<b>CAPITOLO 2</b>	<b>Formazione, innovazione e sviluppo: le politiche pubbliche</b>	<b>147</b>
2.1	Formazione e sviluppo economico: un quadro d'insieme	149
2.2	Formazione e scelte d'impresa	155
2.3	Transizione digitale e lavoro	159
2.4	Transizione verde e lavoro	163
2.5	Le competenze interdisciplinari e lo sviluppo della persona	173
2.6	La ricerca di nuovi lavoratori	181
<b>CAPITOLO 3</b>	<b>L'evoluzione della formazione in azienda: quale ruolo assumono gli enti di formazione?</b>	<b>195</b>
3.1	Quali scelte contenutistiche per la formazione pagata dall'azienda?	199
3.2	Le academy aziendali	203
3.3	Quali modalità formative sono più interessanti per l'azienda?	209
<b>Conclusioni: Spunti per il futuro e scenari di previsione</b>		<b>217</b>
<b>Bibliografia</b>		<b>221</b>



## PREFAZIONE

Igor Skuk

*Presidente di Demetra Formazione*

Nel gioco di parole che dà il titolo a questo lavoro si è voluto sintetizzare il senso di un costante sforzo di crescita collettiva che i cooperatori e le cooperatrici perseguono. Generazioni di soci hanno voluto migliorare il mondo e la loro vita, guidati dal desiderio di giustizia e di riscatto sociale. E la Cooperazione nelle sue multiformi esperienze ha avuto e mantiene questo comune denominatore che ancora oggi motiva, nei cinque continenti, l'azione di centinaia di milioni di donne e di uomini.

Il senso della Cooperazione è arricchito da una visione della sostenibilità sociale che, pur sempre presente nel principio cooperativo dell'intergenerazionalità, oggi assume sfaccettature più complesse. Una di queste riguarda il diritto all'educazione e l'istruzione, ovvero alla formazione che, se negato limita «...di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, ... il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese», come è scritto nella nostra Costituzione.

La partecipazione informata e consapevole non sta solo nella base del corretto e più efficiente funzionamento della cooperativa, ma è dato essenziale per l'esercizio della cittadinanza e per il consolidamento delle reti sociali e istituzionali. In altre parole, una condizione necessaria per una società democratica.

Ecco, quindi, che le riflessioni proposte da questo prezioso lavoro di Serena Foracchia e Tito Menzani aprono un confronto sulle prospettive e sull'evoluzione dell'educazione in ambito cooperativo che è sempre stato vivo e che ha trovato nel V principio dell'Alleanza cooperativa internazionale un riferimento certo e ineludibile.

Con il recupero della biblioteca e dell'archivio dell'amico e maestro Gianni Bragaglia, di cui è proposto il tratto biografico nello scritto di Tito Menzani, si è avuto l'accesso ad un giacimento di informazioni molto importante per ricostruire la storia della formazione cooperativa, in particolare in Emilia-Romagna. Il metodo biografico adottato da Tito Menzani aiuta a rendere più viva e immediata la rappresentazione dell'impegno di Gianni Bragaglia. Un impegno decennale, intenso e innovativo, applicato ad una proposta trasversale di formazione alle discipline d'impresa e di educazione critica ai valori della Cooperazione.

Il ruolo di Bragaglia fu sicuramente importante per dare organicità alla funzione della formazione – imprenditoriale e valoriale dei soci delle cooperative – e contribuì ad un processo di innovazione che portò poi al centro delle politiche associative di Legacoop il tema dell'educazione e della qualificazione.

È nella valutazione degli attuali elementi che caratterizzano il sistema della formazione che Serena Foracchia propone invece riflessioni rivolte al tempo presente e a quel che si presenta per gli anni a venire. Alle connessioni tra conoscenza e sviluppo, tra dinamiche sociali e d'impresa e bisogni formativi.

Nel quadro della nuova frammentazione sociale, le politiche e le attività nella sfera della formazione hanno assunto un valore che riguarda, oltre la crescita personale individuale, anche il contrasto alle divaricazioni sociali e a quella privazione culturale che minaccia la stessa libertà. La cooperazione è chiamata ad un rinnovato impegno per consolidare la visione di progresso civile, che trova nella formazione e nell'educazione della persona uno strumento necessario, un elemento del mutualismo.

A Serena Foracchia, Tito Menzani, Lorena Cerasi e Agnese Serra si deve un ringraziamento per aver fornito proposte di riflessione con questa ricerca patrocinata da Demetra Formazione, Fondazione Barberini e Legacoop Emilia-Romagna.

E che lo sforzo di questo lavoro valga per ricordare ai operatori e alle operatrici che «l'educazione è il pane dell'anima vostra».

PRIMA PARTE

# **Valori in corso**

Gianni Bragaglia  
e la formazione per  
l'impresa cooperativa  
(1964-2024)

*di*

Tito Menzani

*con la collaborazione di*

Lorena Cerasi e Agnese Serra



## INTRODUZIONE

Gianni Bragaglia (Medicina, 18 maggio 1938 – Bologna 21 giugno 2023) è stato un importante cooperatore italiano, che ha trascorso l'intera vita professionale all'interno di organizzazioni mutualistiche. In particolare, diede un apporto innovativo e cruciale alla formazione per soci, dipendenti e dirigenti delle imprese cooperative emiliano-romagnole e italiane in genere. In questo volume, la ricostruzione della biografia di Bragaglia rappresenta lo spunto per analizzare l'evoluzione di un ambito meritevole di altrettanta attenzione: la formazione per l'impresa cooperativa. Essa, infatti, ha subito profondi cambiamenti nel corso del tempo e ha abbracciato segmenti anche molto diversi, fra aspetti tecnici e identitari.

La ricerca ha fatto emergere numerosi elementi interessanti, che si dipanano prevalentemente lungo il secondo e il terzo capitolo. Il primo è incentrato su Gianni Bragaglia. Negli anni del miracolo economico, le imprese cooperative erano composte da persone che avevano ben presenti i valori e i principi del mutualismo, ma che avevano bisogno di competenze tecniche. Man mano che ci si avvicina all'oggi, si è assistito a un'inversione di tali termini. Attualmente, in larga prevalenza, le cooperative hanno al proprio interno persone altamente qualificate, ma con lacune sull'identità cooperativa. Non a caso, Gianni Bragaglia fu sempre attento a questi cambiamenti. E in età senile fu particolarmente sensibile alla questione della cultura cooperativa e della sua trasmissione alle nuove generazioni. In più di un'occasione, condivise la convinzione personale che il successo aziendale di una cooperativa non fosse solo determinato dalla formazione professionale, ma anche da quella identitaria.

Come si vedrà nelle prossime pagine, su questo orizzonte si innestano una serie di altri aspetti. Il mondo della formazione ha interpretato ulteriori trasformazioni, fra nuovi strumenti, nuovi soggetti fruitori, nuove istanze, nuove sensibilità. Il nostro perimetro è quello delle imprese cooperative emiliano-romagnole aderenti a Legacoop, che naturalmente rappresentano storicamente – e anche in prospettiva futura – una massa critica all'avanguardia e rilevante sul piano nazionale. Ecco perché l'interesse di questo libro travalica i confini della regione e può offrire spunti di riflessione anche a operatori e cooperatrici di altri territori o di altre organizzazioni di rappresentanza. Molte delle dinamiche che negli ultimi decenni hanno interessato la formazione nelle cooperative emiliano-romagnole si ritrovano pure in altri contesti. Basti pensare alla progressiva diffusione di altre metodologie d'aula, aggiuntive alla lezione frontale, all'avvio di corsi

online, all'inclusione nei programmi di tematiche di genere, alla crescente partecipazione di soci non italiani, al tema cruciale del come si analizzano i bisogni formativi. Sono alcuni degli aspetti che analizzeremo in questa sezione e che verranno considerati non solo come snodi dell'indagine, ma anche con una prospettiva storica. Le fonti per la realizzazione della ricerca sono state essenzialmente tre. Innanzi tutto, si è sfruttata la letteratura scientifica che nel corso del tempo ha sedimentato vari contributi relativi alla formazione, dal punto di vista contenutistico, della metodologia, dei soggetti fruitori e via dicendo. All'interno di questa vasta mole bibliografica, ci sono anche apporti specifici relativi alle cooperative. In secondo luogo, si è utilizzata la documentazione archivistica, in particolare le carte di Gianni Bragaglia depositate presso la Fondazione Barberini. Si tratta di materiale molto interessante, utilissimo per ricostruire il già citato ruolo professionale di Bragaglia, ma anche – in senso più ampio – per raccontare alcuni scorci altrimenti in ombra. Infine, si sono realizzate venticinque interviste a operatori e operatrici che hanno avuto esperienze professionali a contatto con la formazione<sup>(1)</sup>. La loro memoria è stata fondamentale per ripercorrere vicende che i libri e le carte d'archivio raccontano solo in parte o che addirittura non raccontano. In aggiunta a ciò, il confronto con questi testimoni ha consentito di qualificare meglio alcune analisi, in particolare del terzo capitolo.

Nel dare alle stampe questo volume, sono tanti i debiti di riconoscenza verso coloro che a vario titolo mi hanno aiutato. Innanzi tutto, grazie a Igor Skuk, presidente di Demetra Formazione, per la fiducia accordatami e per aver discusso con me l'impostazione del libro. In secondo luogo, sono debitore a Lorena Cerasi, archivista della Fondazione Ivano Barberini, e ad Agnese Serra, studentessa e tirocinante presso il medesimo ente, per il cruciale e preciso lavoro di selezione, vaglio e trascrizione di molte fonti documentarie rivenute fra le carte di Gianni Bragaglia. Grazie a tutti i testimoni poc'anzi citati, che hanno condiviso con me i loro ricordi, e anche a Nunzia Imperato, di Demetra Formazione, e a Stefano Veratti, di Legacoop Bologna, per avermi fornito materiali e indicazioni tecniche. L'ultimo ringraziamento va a Gianni Bragaglia, che mi onoro di aver conosciuto e con il quale ho avuto una certa consuetudine e frequentazione, complice il fatto che abitavamo a poche centinaia di metri di distanza. I suoi racconti, la sua passione, le sue riflessioni sono stati per me preziosi. Questa ricerca rappresenta anche un omaggio postumo al suo ruolo professionale e civile nel movimento cooperativo.

(1) Un grazie particolare a tutti gli intervistati e le intervistate: Alberto Alberani, Catia Allegretti, Alberto Araldi, Giuseppe Argentesi, Alessandro Beretta, Sergio Biavati, Paolo Cappi, Nicoletta Casadei, Giancarlo Ciani, Raffaella Curioni, Serena Foracchia, Giordano Gardenghi, Mauro Giordani, Barbara Lepri, Rita Linzarini, Roberto Meglioli, Maurizio Mirri, Giovanni Monti, Valdes Onofri, Oddone Pattini, Luciano Patuelli, Guido Saccardi, Vittorio Serafini, Luciano Sita, Igor Skuk.

CAPITOLO 1

# **Breve biografia**

di Gianni Bragaglia



## 1.1 - LA GIOVENTÙ (1938-1963)

Gianni Bragaglia nacque a Medicina, in provincia di Bologna, il 18 maggio 1938. All'anagrafe fu registrato con il nome di Giovanni, ma la stragrande maggioranza delle persone lo avrebbe sempre chiamato con la forma ipocoristica Gianni. Questa è la ragione per cui anche noi la utilizziamo in questo volume, similmente a quanto accade per Sandro Pertini o Nilde Iotti, il cui nome ufficiale sarebbe Alessandro e Leonilde. Sul finire degli anni trenta, Medicina era un paesone della pianura orientale di Bologna, lungo la storica strada San Vitale, che collega il capoluogo emiliano-romagnolo con Ravenna<sup>(2)</sup>. All'epoca aveva 15.000 abitanti, all'incirca quanti ne ha oggi, in parte residenti in paese, in parte nelle frazioni e in parte nelle campagne di relativamente recente bonifica. Come vedremo nei prossimi paragrafi, Gianni Bragaglia sarebbe stato sempre molto legato al suo paese natio, avendo una parte della sua biblioteca-archivio interamente costituita da documentazione su questo comprensorio<sup>(3)</sup>.

A Medicina era molto radicata la cultura cooperativa, pur se in quella fase storica – gli anni trenta – il movimento era stato soffocato e irreggimentato dal fascismo. La famiglia Bragaglia era piccolo-borghese e di idee antifasciste, anche se non particolarmente esplicite. Il padre di Gianni, Pietro Bragaglia (1914-1998), era un meccanico con la quinta elementare e nutriva sentimenti socialisti, mentre la madre, Nara Nanni (1921-2002) era cattolica praticante. Gianni Bragaglia aveva una sorella più giovane, Adriana, ma da tutti chiamata Gianna, nata il 25 novembre del 1939.

Quando Benito Mussolini decise che l'Italia avrebbe avuto un ruolo attivo nella seconda guerra mondiale, scegliendo di attaccare la Francia, Gianni Bragaglia aveva due anni. Fu allora che il padre pensò di iscriversi al Partito comunista d'Italia, che all'epoca svolgeva un'attività clandestina. Fu convinto a compiere questa scelta da Orlando Argentesi, suo collega nella ditta Lenzi & Poli, che si occupava di asfaltature e di altre opere similari. Dopo l'8 settembre 1943, quando fu reso noto l'armistizio con gli anglo-americani, anche a Medicina l'esercito tedesco si attrezzò per contrastare l'avanzata degli Alleati e

(2) Filippo Galetti, *Un paese e la sua gente: medicinesi da ricordare*, Medicina, Comune, 2019.

(3) Archivio della Fondazione Ivano Barberini (d'ora in poi Afib), fondo carte Bragaglia, cartella sulla Resistenza. Tra i libri su Medicina cari a Gianni Bragaglia segnaliamo, oltre alla rivista «Brodo di serpe. Miscellanea di cose medicinesi», il volume *Medicina e Noi (1880-1950). Personaggi, detti dialettali, luoghi della memoria e storie dimenticate raccolte da Attilio Trombetti detto Buteglia*, a cura di Lorella Grossi, Tolara di Sotto, Grafica Ragno, 1996.

per far risorgere il fascismo, organizzato nella neonata Repubblica sociale italiana<sup>(4)</sup>. Fu allora che Pietro Bragaglia passò alla lotta armata, unendosi ai partigiani e adottando il nome di battaglia «Radio». Partecipò alla Resistenza come combattente nelle Brigate Matteotti con vari incarichi, prima come comandante e poi come aiutante maggiore, divenendo anche responsabile del Partito comunista a Medicina<sup>(5)</sup>. Per ragioni di prudenza, Nara Nanni e i figli Gianni e Gianna si trasferirono a casa dei nonni materni. E fecero bene, perché una notte del 1943 i fascisti irrupero nel loro precedente appartamento, in via Francesco Crispi (oggi via Felice Cavallotti), mettendolo a soqquadro:

«Pochi giorni dopo – avrebbe scritto Gianni Bragaglia – ci incontrammo con il babbo, e mamma raccontò per filo e per segno la vicenda; al termine io, che avevo fatto la mia parte per sistemare l'appartamento dissi, diretto a mio padre, "e poi hanno messo nella porta del cesso una foto del Duce", e mio padre disse in dialetto: "ecco qual l'è al su sit" ("ecco, quello è il suo posto")»<sup>(6)</sup>.

La Liberazione del paese si ebbe il 16 aprile 1945, con il decisivo apporto dei partigiani, nelle cui fila militarono anche diversi altri parenti e conoscenti dei Bragaglia<sup>(7)</sup>. Gianni aveva sette anni non ancora compiuti. La guerra gli aveva lasciato alcuni vividi ricordi, che avrebbe messo nero su bianco molti anni dopo, scrivendo sette racconti<sup>(8)</sup>.

Dopo la fine del conflitto, in un clima di febbrili aspettative di sviluppo socio-economico, la famiglia Bragaglia riprese la normale quotidianità. Per alcuni giorni, il nonno paterno di Gianni, Marcello Bragaglia, fu sindaco, di fatto per supplire alla momentanea assenza di Orlando Argentesi, che stava rientrando in paese e che sarebbe poi stato investito dagli Alleati e dal Comitato di liberazione nazionale (Cln) della carica di primo cittadino. I Bragaglia abitavano a Medicina, dove Gianni frequentò le scuole, mentre nel tempo libero era spesso portato dalla madre in parrocchia, a giocare con altri coetanei.

(4) Brunella Dalla Casa, Alberto Preti (a cura di), *Bologna in guerra, 1940-1945*, Milano, Franco Angeli, 1995.

(5) Alessandro Albertazzi, Luigi Arbizzani, Nazario Sauro Onofri (a cura di), *Gli antifascisti, i partigiani e le vittime del fascismo nel bolognese: 1919-1945*, Bologna, Istituto per la storia della Resistenza e della società contemporanea nella provincia di Bologna, 1985, vol. A-C, ad nomem.

(6) Dal racconto di Gianni Bragaglia. *Perquisizione dei fascisti nell'appartamento di via Crispi*, cfr. nota n. 8.

(7) Luciano Trerè, *16 aprile 1945: una battaglia per Medicina*, Lugo, Walberti, 1998.

(8) Afid, fondo carte Bragaglia, cartella «Sette ricordi della guerra». I racconti sono così intitolati: Visita di un gerarca fascista all'asilo infantile «Ludovico Calza» di Medicina; Escursione a Castel Guelfo il giorno di Ferragosto del 1943; Visita a mamma con nonna Nerina in un ospedale dove non c'erano suore ma carabinieri; Perquisizione dei fascisti nell'appartamento di via Crispi; Profughi nel «Palazzo dal Grafi» a Castel Guelfo; Le bombe degli aerei inglesi alla Barletta e la corsa nel rifugio; La notte prima della Liberazione di Medicina e all'indomani la visita di un tedesco morto.

«Nel 1948, però, con la scomunica dei comunisti – avrebbe scritto Gianni Bragaglia – e l'atteggiamento perentorio di Don Giovanni, uno dei preti della parrocchia medicinese, mia madre si trovò nella situazione di dover scegliere tra la Chiesa e la famiglia. Scelse la famiglia e da allora credo che non sia più andata in chiesa, anche se sono convinto che un certo atteggiamento religioso le fosse rimasto»<sup>(9)</sup>.

Un anno dopo, a Bologna veniva istituita l'Associazione pionieri d'Italia, organizzazione giovanile ascrivibile allo scoutismo, ma di impronta comunista. Fin da subito Gianni Bragaglia vi aderì e, aiutato dal padre e da altri adulti, contribuì a farne nascere la sezione medicinese. La sua militanza nei Pionieri fu un'esperienza che – come avrebbe ricordato lui stesso in età adulta – si sarebbe rivelata particolarmente formativa:

«Ho imparato tantissimo, soprattutto su come si struttura un gruppo e come si strutturano le attività, tutte cose che poi mi sono state molto utili nel corso della mia vita. [...] Facevamo proseliti fra i ragazzi con cui giocavamo, soprattutto fra i figli dei comunisti della sezione, organizzavamo [...] attività ricreative, imparavamo e cantavamo l'inno dei Pionieri e i canti della Resistenza e delle mondine, diffondevamo il nostro giornalino. [...] Vivevamo in un clima gioioso e molto carico di passione. Venni nominato sindaco del Villaggio dei Ragazzi, con tanto di cerimonia a consegna della fascia tricolore. [...] Fu un grande onore per me»<sup>(10)</sup>.

Nell'ambito della rete di contatti dei Pionieri, Gianni Bragaglia ebbe modo di conoscere varie persone di spessore, con le quali avrebbe coltivato l'amicizia e intrattenuto rapporti anche in età adulta. Fra questi, va certamente menzionato Carlo Pagliarini (1926-1997) ex partigiano e pedagogista italiano, fondatore – insieme con Dina Rinaldi e Gianni Rodari – dell'Associazione pionieri d'Italia, della quale fu l'unico presidente, restando in carica fino allo scioglimento del 1963<sup>(11)</sup>.

(9) Testimonianza di Gianni Bragaglia, in Sergio Martelli, Fabio Franchi (a cura di), Pionieri a Bologna. *Pionieri sempre: storia e storie dell'Associazione Pionieri d'Italia*, Fano di Argelato, Hit studio, 2015, pp. 125-132.

(10) *Ibid.*

(11) In alcune regioni, l'esperienza dei Pionieri sopravvisse a livello locale, cessando definitivamente negli anni settanta.

Nel 1952, la vita di Gianni Bragaglia ebbe una svolta. Il padre voleva assolutamente che lui e sua sorella studiassero, ma l'impiego di meccanico a Medicina non gli era sufficiente per investire su una formazione scolastica di qualità per i figli. Quindi, decise di accettare un'offerta di impiego a Parigi, presso la Sps Paris, importante azienda di verniciatura industriale, che aveva un grande parco auto che necessitava di essere mantenuto. Il tramite per questo incarico era stato Innocente Landi, medicinese trapiantato in Francia.

L'esperienza parigina avrebbe arricchito intellettualmente Gianni Bragaglia. Frequentò il Liceo scientifico italiano Leonardo Da Vinci, i cui studenti erano in buona parte figli del corpo diplomatico o dell'alta borghesia del nostro paese che viveva in Francia:

«Con la mia propensione organizzativa ebbi modo di farmi apprezzare e un po' alla volta divenni uno dei leader della scuola, fino a diventare capitano-allenatore della squadra di pallacanestro che vinse nel 1956-57 il campionato dei Licei di Parigi»<sup>(12)</sup>.

A Parigi, Gianni Bragaglia strinse nuove amicizie, che sarebbero anch'esse durate praticamente tutta la vita. Ricordiamo quelle con Guido Manfrino, Giovanni Di Mambro, Giancarlo Gandolfo, quest'ultimo poi destinato ad avere un ruolo importante anche in ambito formativo. Inoltre, Gianni Bragaglia entrò in contatto anche con «Peuple et culture», una rete di associazioni per l'educazione popolare<sup>(13)</sup>. Nata a metà degli anni quaranta, difendeva il diritto all'istruzione e alla cultura per tutti, con anche elaborazioni metodologiche e strumenti didattici particolarmente innovativi<sup>(14)</sup>.

Nel 1957, quando Gianni Bragaglia aveva diciannove anni e aveva appena conseguito la maturità scientifica, la famiglia decise di tornare in Italia. Di fatto, l'esperienza francese era coincisa con gli anni del liceo. I Bragaglia si stabilirono momentaneamente a Medicina, per poi spostarsi dopo un paio di mesi a Bologna, in via Toscana 12/3, praticamente di fronte a Villa Aldrovandi Mazzacorati. Al piano terra del medesimo stabile dove erano andati ad abitare, il padre aveva aperto un'officina elettromeccanica e si era messo a lavorare in proprio.

(12) Testimonianza di Gianni Bragaglia, in Sergio Martelli, Fabio Franchi (a cura di), *Pionieri a Bologna*, cit.

(13) Vincent Trojer, *De l'éducation populaire à la formation professionnelle, l'action de "Peuple et Culture"* in «Sociétés contemporaines», n. 35, 1999, pp. 19-42.

(14) Guy Saez, *Mythe des origines et filiations ambiguës: la naissance de Peuple et Culture*, in Jean-William Derymezz (a cura di), *Être jeune en Isère (1939-1945)*, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 169-188.

Gianni Bragaglia si iscrisse alla Facoltà di Economia e commercio dell'Università di Bologna. Contemporaneamente, riprese i contatti con i vecchi amici. Alcuni tra questi lo invitarono a iscriversi alla Federazione giovanile comunista italiana (Fgci)<sup>(15)</sup>, ma egli preferì non prendere la tessera, rimanendo comunque vicino all'associazionismo di sinistra. Inoltre, iniziò a lavorare occasionalmente presso il movimento cooperativo, ma di questi aspetti più prettamente professionali tratteremo nel prossimo paragrafo. In questa fase, a cavallo tra anni cinquanta e sessanta, Gianni Bragaglia fu animato da una vivace voglia di fare, rendendosi promotore di diverse iniziative.

Nel 1958, contribuì a istituire il Centro emiliano Sun-Yat-Sen per le relazioni culturali con la Cina, ospitato presso il Centro emiliano per le relazioni culturali con l'estero, in via San Felice 2, dove pure c'era la sede dell'Associazione Italia-Urss. In questo contesto, conobbe Dante Cruicchi (1921-2011)<sup>(16)</sup>, che pure aveva vissuto in Francia e che viaggiava tantissimo come giornalista. Gianni Bragaglia lo aiutava con delle traduzioni di lettere dall'italiano all'inglese e dall'inglese all'italiano. Entrambi erano appassionati di francobolli. E così, pochi mesi dopo, Gianni Bragaglia decise di fondare, divenendone il primo segretario, il Circolo filatelico emiliano. La sede fu nuovamente fissata nello spazio di via San Felice 2:

«Da quell'esperienza appresi tantissimo: come si costituisce un circolo, il suo funzionamento, l'organizzazione interna, la gestione delle riunioni. [...] Nel 1959] fui tra i promotori dell'associazione Amici dei festival della gioventù, che durò un paio d'anni e poi si sciolse. L'anno successivo fui fra i promotori della costituzione del Circolo culturale e ricreativo Oberdan, che associava i dipendenti degli enti cooperativi di via Oberdan 24 [all'epoca sede della Federcoop provinciale, ovvero l'attuale Legacoop Bologna]. Diedi poi vita nel dicembre 1960 al Judo club Kawaishi [...] una società per la pratica del judo (ancora poco diffuso in Italia), sport che avevo appreso a Parigi; il club, di cui ero presidente e istruttore, essendo cintura nera, aveva sede presso la Polisportiva Pontevecchio»<sup>(17)</sup>.

(15) Pietro Folena, *I ragazzi di Berlinguer. Viaggio nella cultura politica di una generazione*, Milano, Baldini e Castoldi, 1997.

(16) Cfr. Carlo De Maria (a cura di), *L'artigiano della pace. Dante Cruicchi nel Novecento*, Bologna, Clueb, 2013; Eloisa Betti, Federico Chiaricati, Tito Menzani, *Dante Cruicchi, l'artigiano della pace. Mostra fotografica a 100 anni dalla nascita (1921-2021)*, Bologna, Bologna university press, 2022.

(17) Testimonianza di Gianni Bragaglia, in Sergio Martelli, Fabio Franchi (a cura di), *Pionieri a Bologna*, cit.

Alcune di queste esperienze sono tutt'ora in essere e continuarono ad essere seguite, seppur a distanza, da Gianni Bragaglia, che fu presidente del collegio sindacale del Centro filatelico emiliano fino all'età senile e presidente onorario del Judo club, intitolato alla memoria di Mikonosuke Kawaishi (1899-1969), che aveva reso popolari alcune arti marziali in Francia<sup>(18)</sup>.

Nei primissimi anni sessanta prese contatto con l'Associazione ricreativa e culturale italiana (Arci)<sup>(19)</sup>, che di fatto aveva rilevato molte attività in precedenza in capo all'Associazione pionieri, sul punto di essere dismessa. Gianni Bragaglia contribuì a organizzare e gestire alcuni campeggi, svoltisi a Castelluccio di Porretta Terme. Nello specifico seguiva le attività sportive, da lui ricondotte a un *brand* di sua invenzione denominato «Piccole olimpiadi azzurre», che sfruttava l'eco dei Giochi olimpici di Roma del 1960:

«Avevamo anche un impianto di amplificazione e c'era sempre qualcuno che aveva il compito di fare le radiocronache delle gare. Tra questi il più bravo era Massimo D'Alema, all'epoca dodicenne, che incantava tutti con le sue battute e con una divertente e fluida descrizione di ogni avvenimento. [...] Dalle attività sportive a poco a poco passai all'economato, e poi diventai responsabile della logistica e dell'organizzazione interna del campeggio, compresa l'amministrazione»<sup>(20)</sup>.

Nel 1962, Gianni Bragaglia si laureò. Pochi mesi dopo partì per il servizio militare, che all'epoca durava quindici mesi. Con sua sorpresa, nonostante fosse dottore in economia – titolo che quasi sempre consentiva una collocazione privilegiata nell'esercito – fu inquadrato come soldato semplice. Questo, molto probabilmente, perché erano note le sue idee comuniste. Terminato il servizio militare, il 1 marzo 1964 fu assunto dalla Federcoop provinciale di Bologna.

(18) Afib, fondo carte Bragaglia, cartella "materiali Judo".

(19) Luigi Martini, Arci. *Una nuova frontiera*, Roma, Ediesse, 2007; Id. (a cura di), *Immagini per le idee: grafica dell'Arci, 1957-2007*, Milano, Skira, 2007.

(20) Testimonianza di Gianni Bragaglia, in Sergio Martelli, Fabio Franchi (a cura di), *Pionieri a Bologna*, cit.

## 1.2 - LA CARRIERA NEL MOVIMENTO COOPERATIVO (1964-1984)

Gianni Bragaglia era cresciuto in un *milieu* culturale denso di associazioni e di esperienze collettive. E il movimento cooperativo era stato un soggetto che aveva più volte incontrato, in particolare a Medicina e a Bologna. Il padre, per una certa fase del secondo dopoguerra, era stato anche presidente di una locale cooperativa di produzione e lavoro. Non sorprende, quindi, che Gianni Bragaglia, ventenne, di idee politiche di sinistra, iscritto all'università e con un già lungo *curriculum* di esperienze associative, venisse avvicinato dalla Federcoop di Bologna per alcuni incarichi occasionali. In particolare, nel 1959, fu ingaggiato dall'Alleanza provinciale delle cooperative agricole (Apc), che aveva anch'essa sede in via Oberdan 24. Di fatto, avrebbe aiutato le società più piccole nella corretta tenuta della contabilità, espletando per loro conto molte delle formalità richieste dalle leggi dell'epoca. Durante questa esperienza, conobbe il dirigente cooperativo Pietro Coltelli, dal quale apprese ulteriori principi che stavano a fondamento delle organizzazioni mutualistiche.

Il rapporto professionale con la cooperazione bolognese consentì a Gianni Bragaglia di venire in contatto con un'altra importante realtà, che – come egli stesso avrebbe detto – avrebbe avuto tanta parte nella sua formazione professionale, ovvero la società Umanitaria di Milano<sup>(21)</sup>. Nell'agosto del 1960, infatti, la Federcoop invitò Gianni Bragaglia partecipare a una formazione residenziale che si sarebbe tenuta a Meina, sul Lago Maggiore, nella villa che era stata di Claretta Petacci, amante di Mussolini e con lui giustiziata il 28 aprile 1945. Il corso sarebbe durato una settimana e aveva lo scopo di formare animatori sociali per circoli e istituzioni culturali e ricreative. Tra i docenti figuravano Mario Melino, rifondatore de L'Umanitaria dopo il 1945 e fautore di un laboratorio sperimentale di educazione degli adulti, e Tullio Savi, dirigente della Olivetti e futuro esperto di formazione aziendale. Di loro, Gianni Bragaglia avrebbe ricordato come fossero «lontani dalla retorica di tipo sovietico e dai modelli didattici in uso, a quei tempi, nelle scuole del Pci»<sup>(22)</sup>.

(21) Massimo Della Campa (a cura di), *Il modello Umanitaria: storia, immagini, prospettive*, Milano, Raccolto, 2003.

(22) Testimonianza di Gianni Bragaglia, in Sergio Martelli, Fabio Franchi (a cura di), *Pionieri a Bologna*, cit.

In questa fase, prima e durante il servizio militare, Gianni Bragaglia implementò la collaborazione con il movimento cooperativo, sfruttando al meglio i ritagli di tempo. In particolare, iniziò a scrivere articoli per alcune riviste, divenendo anche responsabile del periodico «Cama», espressione dell'omonima società, acronimo di Consorzio artigiani mobiliari e affini. Inoltre, collaborò sul versante contabile e amministrativo con la Cooperativa fornaciai di Bologna e con la Cooperativa assistenza e ricreazione infanzia (Cari). Quest'ultima era una realtà particolarmente innovativa che tra le altre cose si occupava della gestione di alcune colonie estive a Riccione e dintorni. Insieme con Sergio Biavati, scattò anche alcune foto e curò alcuni brevi filmati per pubblicizzarne l'attività.

Insieme con la Cari, Gianni Bragaglia aveva anche contribuito a organizzare un corso residenziale in una colonia della Riviera romagnola. Lo racconta molto bene Enzo Bentini, presidente della Federazione delle cooperative della provincia di Bologna:

«S'avvertì fortemente il bisogno di estendere conoscenze di cultura cooperativa. [...] Da anni s'era persa non solo l'abitudine di iniziative precedenti, ma si trattava di rinnovare programmi e metodi. Molte teorie non erano dai più conosciute. [...] Si identificò, allora, nell'organizzazione di brevi corsi settimanali la condizione più idonea per interessare vecchi e nuovi "quadri" a lasciar il duro lavoro consuetudinario. [...] Erano "quadri" da obbligare allo studio metodico e al confronto dialettico; e la proposta fu quella che si dovesse cominciare nel mese di maggio, al mare, in una delle colonie allora in affitto per le vacanze dell'infanzia che organizzava la Cari. Ma invece non fu facilmente vincente, dopo lunga discussione, il criterio di fare un corso misto: di uomini e donne insieme. [...] Seppur era certamente vero che non si avevano scrupoli di "costume", non si riteneva infatti che fosse ottimale per la produttività [...] perché "l'uomo non è fatto di legno": specie al mare nel mese di maggio. Per la verità risultò che il corso fu comunque tanto proficuo che di fatto si diede vita alla scuola cooperativa di Vidiciatico»<sup>(23)</sup>.

Come anticipato, dopo queste interlocuzioni sempre meno occasionali con la cooperazione, il 1 marzo 1964 Gianni Bragaglia fu assunto dalla Federcoop provinciale. All'epoca il presidente era il già citato Enzo Bentini, già consigliere comunale di Bologna, tra le file del Pci, e cooperatore di una certa esperienza. Anche grazie a lui, la sede di via Oberdan 24 – uno stabile seicentesco noto come «Palazzo del cane» – sarebbe stata acquistata

(23) Enzo Bentini, *Dall'altra parte del tavolo: esperienze cooperative*, Bologna, Cooperazione, 1985, pp. 54-55.

dall'Unipol, società assicurativa controllata dal movimento cooperativo<sup>(24)</sup>. Enzo Benti-  
ni affidò a Gianni Bragaglia un compito particolarmente importante e delicato, ovvero  
strutturare dei corsi per futuri quadri e dirigenti delle imprese cooperative aderenti alla  
Lega, ovvero l'attuale Legacoop.

Fino a quel momento, gran parte di queste aziende era composta da figure apicali con  
una preparazione politica e con tanta buona volontà, ma quasi mai dotati di una forma-  
zione universitaria. L'ingresso dei primissimi laureati nel movimento aveva suscitato un  
dibattito: c'erano coloro che ritenevano fosse un pericolo per l'identità proletaria, ma  
c'erano anche tutti quelli che invece ritenevano che ciò fosse indispensabile per meglio  
qualificare la cooperazione e rendere competitive le sue imprese. Quest'ultima visione  
finì col prevalere e di conseguenza pure la Federcoop bolognese si attivò per intercet-  
tare giovani promettenti e per contribuire alla loro formazione politica e professionale.

Nel maggio del 1964, a Vidiciatico, sull'Appennino felsineo, Gianni Bragaglia realiz-  
zò il primo corso di questo genere, che avrebbe dato vita a un'esperienza umana e  
didattica unica nel suo genere, per la portata davvero innovativa di molti contenuti  
e strumenti. Sono tante le testimonianze e le fonti che raccontano ciò, entrando nel  
merito dei singoli aspetti. Poiché è un tema che riguarda più da vicino la formazione,  
lo affronteremo più nel dettaglio nel prossimo capitolo. Per ora ci basti sapere che  
Gianni Bragaglia si dedicò direttamente alla formazione per dieci anni. Ovvero fino  
al 1974, fra corsi residenziali a Vidiciatico e altri di diversa natura, che avrebbero visto  
la partecipazione di centinaia e centinaia di persone. Non a caso, Gianni Bragaglia fu  
premiato con una medaglia d'oro al merito dal comune di Lizzano in Belvedere<sup>(25)</sup>. Fu  
un instancabile organizzatore, docente e promotore di un'iniziativa che – nata nel con-  
testo bolognese – si era presto guadagnata una dimensione regionale e poi anche  
nazionale. Vidiciatico divenne anche la sede di alcuni convegni che Gianni Bragaglia  
volle organizzare per discutere su questioni che riteneva rilevanti. Nel dicembre del  
1964, ad esempio, si tennero quattro giornate di approfondimenti e dibattiti sul tema  
del tempo libero degli adolescenti<sup>(26)</sup>.

(24) Marcella Gabbiano, Antonio Calabro, *Da via Stalingrado a Piazza degli Affari: la storia dell'Unipol*, Venezia,  
Marsilio, 1988, p. 68.

(25) Cfr. «La cooperazione italiana», n. 2, 8 gennaio 1970, p. 6.

(26) Afib, carte Gianni Bragaglia, *Sintesi conclusive dei lavori del seminario sul tempo libero degli adolescenti  
svoltosi a Vidiciatico il 5/6/7/8 dicembre 1964*.

Contemporaneamente, Gianni Bragaglia intensificò l'attività di pubblicista, scrivendo numerosi articoli in vari periodici del movimento cooperativo, in particolare «La cooperazione italiana». Per alcuni anni avrebbe anche curato le pubbliche relazioni della Federcoop di Bologna. Accanto a questo impegno nel movimento cooperativo, Gianni Bragaglia continuava a coltivare la passione per la politica, frequentando case del popolo e altri circoli simili. Giordano Gardenghi ricorda di averlo conosciuto nel 1967, presso la sezione del Pci «Vittorio Vanelli» di San Ruffillo. In quell'occasione, Gianni Bragaglia aveva portato una lavagna luminosa e, attraverso dei lucidi da lui preparati, stava spiegando lo svolgimento della guerra in Vietnam. Nella medesima sezione, alla quale Gianni Bragaglia si era nel frattempo iscritto, si adoperò per dare una mano in occasione delle campagne elettorali<sup>(27)</sup>.

L'8 ottobre del 1968, presso la casa del popolo di Corticella, la Federcoop bolognese organizzò un convegno provinciale sul management delle imprese cooperative. Gianni Bragaglia intervenne con una relazione intitolata *L'attività e la funzione del Centro studi cooperativi di Vidiciatico per l'aggiornamento, la qualificazione e la formazione dei dirigenti*. Oltre a descrivere ciò che veniva fatto presso l'albergo Appennino, egli presentò i risultati di un'indagine statistica sui bisogni formativi, realizzata inviando dei questionari alle cooperative iscritte dalla Federazione provinciale di Bologna<sup>(28)</sup>.

In questa fase storica, viaggiò molto. Nel 1967 andò due volte in Inghilterra, a Londra e a Loughborough, e una volta in Polonia, a Varsavia. Due anni dopo visitò il Centrosjuz di Mosca, all'epoca sede del Soviet supremo dell'Urss. Nel 1970, invece, si recò in Nordamerica, visitando prima Madison, negli Usa, e poi Montreal, in Canada. In quell'occasione recuperò diverso materiale didattico per corsi sul management e sull'organizzazione aziendale.

Nel 1970, venivano istituite le Regioni. E all'interno della Lega delle cooperative, nasceva il Comitato regionale dell'Emilia-Romagna. Era stato fondato dalle otto rappresentanze provinciali. Tre anni dopo, con un congresso, tale Comitato era ufficialmente trasformato nella Lega delle cooperative dell'Emilia-Romagna.

(27) Afb, fondo carte Bragaglia, cartella «Pci» e cartella «XII congresso, 1968».

(28) Afb, fondo carte Bragaglia, Federazione provinciale delle cooperative mutue di Bologna, Convegno provinciale sui dirigenti cooperativi, *L'attività e la funzione del Centro studi cooperativi di Vidiciatico per l'aggiornamento, la qualificazione e la formazione dei dirigenti*. Relatore dr. Gianni Bragaglia, 8 ottobre 1968.

L'idea di fondo era quella di avere un livello intermedio tra le Leghe provinciali e quella nazionale in grado di svolgere un ruolo federativo e di dialogare con l'ente Regione. Erano le premesse per l'erogazione di fondi pubblici a copertura dei costi che le imprese sopportavano per qualificare i dipendenti.

Si trattava di un'importante innovazione, che andava nella direzione di valorizzare la formazione aziendale, ma – almeno per come era concepita in quella fase storica – a detta di Gianni Bragaglia si rischiava un netto rovesciamento di ruoli. Mentre fino a quel momento, il suo compito era stato quello di rilevare i bisogni formativi nelle cooperative e costruire dei corsi che aiutassero a colmare certe lacune, di lì in avanti sarebbe stata soprattutto la Regione Emilia-Romagna a stanziare fondi per l'organizzazione di tipologie di corsi che non sempre erano allineati alle necessità effettive. Di qui, il rischio che si mettessero in piedi iniziative più per intercettare il contributo economico pubblico che per un reale bisogno di formare i partecipanti poi mandati in aula.

Per questa essenziale ragione, con suo dispiacere, fu indirizzato verso tutt'altro incarico. Nel 1974, divenne presidente dell'Associazione delle cooperative di dettaglianti dell'Emilia-Romagna, che si occupava di fornire assistenza e rappresentanza a esperienze relativamente recenti. Negli anni sessanta, i piccoli esercenti furono spaventati dall'arrivo dei supermercati – il primo era stato inaugurato a Milano nel 1957 – e cominciarono ad aggregarsi per gestire gli acquisti collettivi. Poiché la strategia di creare gruppi d'acquisto funzionava, i negozianti decisero di creare un livello ulteriore, che consentisse loro di dialogare con imprese interessate a vendere in tutto il paese. Nasceva così il Consorzio nazionale dettaglianti (Conad), ovvero una struttura pivotale al servizio delle singole cooperative di esercenti. Alcune di queste realtà avrebbero scelto il nome Mercurio, dio del commercio, per cui fu individuato come logo che accompagnava la scritta Conad, in azzurro, un'effigie di questa divinità.

Pur se la sede legale e amministrativa del Consorzio era a Bologna, il primo magazzino fu aperto a Milano. Ma di lì a poco si decise di inaugurare nuovi depositi, dividendoli in base alle specializzazioni merceologiche delle varie aree del paese. E così il magazzino di Milano trattava drogheria, latticini, dolci, prodotti per la casa e per l'igiene personale; quello di Bologna salumi, pasta, farine e riso; quello di Genova olio e conserve; e così via.

Negli anni settanta si ebbe la netta conferma che la strada intrapresa era corretta. Basti pensare che i gruppi di acquisto erano saliti da 14 a 196 e i commercianti coinvolti da

420 a 19.471. Naturalmente, occorre razionalizzare il sistema, che si era sviluppato davvero rapidamente, eliminando varie diseconomie, ma soprattutto bisognava modernizzare a valle la rete di vendita. La centralizzazione degli acquisti aveva certamente giovato ai singoli esercenti, ma ognuno di essi continuava ad essere titolare di un punto vendita tradizionale, mentre un crescente numero di consumatori si stava indirizzando verso i moderni supermercati.

E così, nei primi anni settanta, si decise l'adozione di un marchio più accattivante – la scritta Conad in rosso e giallo accompagnata da una Margherita –, la pubblicazione di una rivista rivolta ai soci delle cooperative aderenti, intitolata «Comma», la creazione in seno alla Lega nazionale delle cooperative dell'Associazione nazionale delle cooperative fra dettaglianti (Ancd), con le varie articolazioni regionali, compresa quella dove andò a collocarsi Gianni Bragaglia. Ma soprattutto si stabilì di dare avvio a politiche che incentivassero la ristrutturazione della rete di vendita. Nel 1971, sette commercianti bolognesi decisero di aprire il primo cosiddetto Superconad, ovvero un supermercato self-service. Ubicato nel quartiere Fossolo, alla periferia di Bologna, insisteva su una superficie di 400 metri quadrati. Nello stesso anno, al quartiere Barca, sempre a Bologna, nasceva un nuovo supermercato Conad all'interno del piccolo Centro commerciale Primavera. Un anno dopo, a Vignola, in provincia di Modena apriva la prima grande struttura di vendita a insegna Conad il cui *layout* non fosse stato ideato autonomamente dai proprietari, ma realizzato dal neonato Ufficio arredamento e ambientazione del Consorzio, che da lì in avanti avrebbe seguito la modernizzazione degli esercizi dei soci<sup>(29)</sup>.

In pratica, la galassia Conad stava rapidamente cambiando natura: da associazionismo vocato all'acquisto ad associazionismo vocato alla vendita. Non fu un passaggio banale, perché si poneva la necessità di vivere una nuova fase dell'aggregazione, che vedeva i dettaglianti associarsi per gestire un negozio di grandi dimensioni, e quindi non più per comprare insieme i prodotti, ma per commercializzarli, assumendosi spesso il rischio di chiudere un'attività di successo per aprirne un'altra nuova e più complessa, insieme ad altri soci. Era un cambiamento che portava anche ad una modifica della base sociale delle cooperative, con un sempre maggior numero di soci giuridici – cioè di imprese di soci – accanto ai soci singoli tradizionali.

(29) Mario Viviani, Roberto Dessi (a cura di), *Conad, prudenti capitani e bravi commercianti: un profilo sociale della cooperazione fra dettaglianti*, Bologna, Il Mulino, 2005; Daniele Fornari, Italo Mora, *Italiani nel dettaglio: cinquant'anni di cooperazione tra dettaglianti*, Roma, Contrasto, 2012.

Gianni Bragaglia aveva avuto a Vidiciatico diversi corsisti provenienti da questo mondo di dettaglianti associati e aveva sviluppato anche una bella amicizia con un giovane dirigente del Conad, Luciano Sita. All'epoca, accanto agli aspetti sopra descritti, c'era un'altra questione cruciale, che impegnò notevolmente l'Associazione regionale e con essa Gianni Bragaglia. Bisognava accreditare le cooperative fra dettaglianti all'interno del movimento cooperativo, giacché in molti le vedevano con perplessità o addirittura le osteggiavano, in quanto dirette concorrenti delle storiche cooperative di consumatori. Fu quindi un lavoro di cucitura politica e di mediazione fra le insegne Coop e Conad.

Peraltro, la cooperazione fra dettaglianti doveva anche difendersi da altri feroci attacchi che provenivano da destra, in particolare dalla Confcommercio e dal suo presidente Giuseppe Orlando. Quest'ultimo accusava Conad di essere un'organizzazione comunista. Non a caso, in antitesi alla cooperazione fra dettaglianti associata alla Lega, nel 1962 Confcooperative Bologna aveva promosso un'altra cooperativa, la Società italiana gruppi mercantili associati (Sigma), mentre in Lombardia nel 1973 sarebbero state fondate le Commissionarie riunite alta Italia (Crai), sempre in forma cooperativa.

In questo biennio a stretto contatto con Conad e con il mondo della distribuzione organizzata, Gianni Bragaglia non perse contatto con il mondo della formazione, anzi in più occasioni andò in aula a spiegare gli aspetti aziendali dei percorsi di modernizzazione<sup>(30)</sup>. Anche in anni successivi si sarebbe occupato di organizzare corsi sulle tecniche commerciali e relazionali, rivolti ai funzionari di vendita<sup>(31)</sup>. Intervenendo alla *Prima conferenza regionale di organizzazione della cooperazione dell'Emilia-Romagna*, tenutasi a Bologna nel 1977, disse:

«Riteniamo tale attività formativa estremamente importante. [...]Ma] occorre soprattutto un diverso atteggiamento verso la gestione del proprio negozio, del proprio ruolo, del proprio lavoro da parte dei dettaglianti. È comunque la formazione professionale uno dei fattori principali che intervengono nel processo rinnovativo della rete di vendita»<sup>(32)</sup>.

(30) Afib, fondo carte Gianni Bragaglia, faldone «Conad», *L'Associazionismo alle vendite: esperienze e prospettive*, relazione di Gianni Bragaglia datata 5 giugno 1975.

(31) Afib, fondo carte Bragaglia, cartella «Cmb informatica: corso per venditori», con materiale di aggiornamento e informazioni promosso da J&F Italia.

(32) Afib, fondo carte Gianni Bragaglia, faldone «Conad».

In particolare, collaborò con docenti come Gianni Marocci e Carlo Romanelli, entrambi esperti di psicologia del lavoro. È utile riportare la testimonianza di Elsa Signorino, tra le prime funzionarie romagnole della Lega delle cooperative, che poi avrebbe avuto una carriera politica, fino a diventare parlamentare nel 1995:

«C'erano degli importanti testi di organizzazione aziendale. La persona che costruì questa esperienza di formazione era un dirigente regionale del movimento cooperativo. Mi pare che si chiamasse Bragaglia. [...] Aveva anche introdotto delle modalità che allora potevano essere considerate moderne nella tenuta di queste lezioni, [...] come l'uso della lavagna luminosa e anche modalità di confronto diretto. [...] La struttura delle giornate era di tipo seminariale. Insomma, erano modalità organizzative molto legate all'idea, diciamo, di formazione che facevano le imprese, per questo insisto che c'era dentro un'idea di modernizzazione oltre che di salvaguardia dell'identità»<sup>(33)</sup>.

Nel 1976, Gianni Bragaglia fu coinvolto in un nuovo ambizioso progetto. Vista la buona esperienza di Conad e visto il buon radicamento di quest'ultimo anche in Lombardia, a Milano era stato istituito un nuovo consorzio, denominato Eco Italia, costituito da cooperative di acquisto del settore degli elettrodomestici, radio, tv e hi-fi. Gianni Bragaglia fu nominato direttore generale. Lasciava, quindi, la presidenza dell'Associazione delle cooperative fra dettaglianti dell'Emilia-Romagna per trasferirsi a Milano, dove per un certo periodo avrebbe vissuto in casa di Oddone Pattini. Il presidente di Eco Italia era «Pietro Casarotto, notissimo imprenditore vicentino della distribuzione specializzata», come avrebbe avuto modo di scrivere il dirigente d'azienda Maurizio Peresson:

Quando nel lontano 1982 arrivai nel Consorzio Eco Italia per seguirne il marketing, mi trovai inserito in un gruppetto di giovani ventenni scatenati, pieni di idee e voglia di fare. Alla loro testa c'era il vicentino Pietro Casarotto, commerciante di lungo corso con punto vendita a Schio, un bel negozio con le cosiddette «Palle gialle». Infatti, fosse stato per lui, avrebbe venduto solo elettrodomestici Zanussi. Ma così non era: certo, le lavatrici e frigoriferi prodotti a Pordenone dominavano le grandi vetrine del negozio, ma Casarotto sapeva che doveva basarsi su di un mix di marchi, tenendo sotto controllo sia il margine che la rotazione<sup>(34)</sup>.

(33) *La cooperazione ravennate attraverso la memoria e il vissuto dei suoi protagonisti. Raccolta di fonti orali*. Ravenna, Circolo operatori ravennati, 1996 e 2004, testimonianza di Elsa Signorino, ad nomen.

(34) Maurizio Peresson, *Casarotto: addio all'imprenditore (del sorriso) che ci ha tenuti a battesimo*, in «Bianco e Bruno», 25 settembre 2016.

Di fatto, Eco Italia era un consorzio composto da una base sociale che spesso ignorava cosa fosse il movimento cooperativo e quali valori praticasse. Lo sforzo di Gianni Bragaglia fu anche quello di contaminare culturalmente i soci con i principi mutualistici, organizzando diversi appuntamenti formativi<sup>(35)</sup>. Approdato all'Eco Italia nel 1976, Gianni Bragaglia sviluppò immediatamente la dimensione comunicativa e di marketing. In particolare, diede vita a un magazine informativo, denominato «Econotizie», del quale era lui stesso direttore responsabile<sup>(36)</sup>. In secondo luogo, volle sempre presentare Eco Italia come il «primo consorzio di cooperative nei comparti non alimentari», che dava ai soci sia vantaggi economici, ovvero «un minor prezzo d'acquisto delle merci», sia finanziari, per «in quanto il magazzino della cooperativa surroga[va] il retrobottega o il magazzino dell'esercente»<sup>(37)</sup>.

In un sondaggio sulle figure dirigenziali condotto da Andrea Garbarino, Galeazzo Santini ed Enrico Nassi, pubblicato sulla rivista «il Mondo»<sup>(38)</sup>, Gianni Bragaglia «si classificava al quarto posto tra gli emergenti nel settore commercio». Senza dubbio, fu uno dei fautori dello sviluppo di questo consorzio, che nel 1980 era arrivato ad associare venti tra cooperative e gruppi d'acquisto fra esercenti, per un totale di 700 negozi<sup>(39)</sup>. Per celebrare l'importante traguardo, la quarta assemblea generale dei soci fu organizzata sulla motonave da crociera Ivan Franko, al largo delle acque della Liguria. A bordo vi erano – oltre al gruppo dirigente della società – ottanta delegati e quasi cento invitati. Riportava la notizia anche «l'Unità»:

«Oramai l'Eco Italia è un punto di riferimento e un polo di attrazione per tutti gli operatori commerciali del settore elettrodomestici desiderosi, mediante l'esperienza associazionistica e cooperativa, di migliorarsi e di offrire al consumatore un servizio sempre più qualificato e a prezzi davvero convenienti. Ha aperto e condotto i lavori dell'assemblea-crociera nelle varie fasi il Presidente dell'Eco Italia, Pietro Casarotto, coadiuvato dai vicepresidenti Roberto Marchina e Vasco Vitali; ha concluso i lavori dell'assemblea il Direttore Gianni Bragaglia, il quale ha esaltato tra l'altro la validità dell'esperienza fatta, di lavoro e di svago, con la crociera.

(35) Una parte delle attività di Eco Italia sono rinvenibili nella rivista «Bianco & Bruno. Mensile per gli operatori del settore tv, video, hi-fi, elettrodomestici».

(36) Afib, fondo carte Bragaglia, faldone «Eco Italia 3», contiene diversi numeri di «Econotizie».

(37) *La cooperazione degli acquisti nel settore elettrodomestico: intervista con Gianni Bragaglia* in «Cash and carry. Rivista della distribuzione all'ingrosso», n. 6, giugno 1978, p. 37.

(38) N. 1-2 dell'11 gennaio 1978.

(39) Afib, fondo carte Bragaglia, faldone «Eco Italia 3», *Terzo meeting Associati Eco Italia. Distribuzione e associazionismo nei settori elettrodomestici, radio, tv, hi-fi, Firenze 5-6 ottobre 1980.*

Unanimi sono stati infatti i consensi e gli apprezzamenti dei delegati e degli invitati, i quali oltre ad affrontare con più tempo e maggiore serenità i temi e i problemi posti sul tappeto, hanno potuto estendere e rafforzare legami di conoscenza e di amicizia, indispensabili per lo sviluppo della coesione e dell'unitarietà in una organizzazione cooperativa di dimensione nazionale»<sup>(40)</sup>.

Nei primi anni ottanta, il consorzio Eco Italia era pienamente avviato verso un ulteriore sviluppo. Basti pensare che qualche anno dopo avrebbe avuto come testimonial di una campagna pubblicitaria Claudio Cecchetto. Avrebbe chiuso i battenti circa vent'anni dopo, a seguito della comparsa delle grandi catene di *category killer*, quali Mediaworld, Unieuro e simili. Nel 1981, Gianni Braglia cambiò nuovamente collocazione professionale, restando però sempre all'interno del movimento cooperativo.

Fu scelto come presidente della Cmb informatica. Si trattava di una cooperativa nata nel 1978 con il nome di Cooperativa bolognese di elaborazione dati, sul modello di altre realtà analoghe, prima fra tutte il Centro elettronico cooperativo (Celcoop), fondato a Ravenna nel 1970. Dedichiamo un breve spazio a questa realtà romagnola, prima di tornare alla Cmb informatica, per far meglio comprendere le caratteristiche di un settore nascente. Sul finire degli anni sessanta, in tutto il movimento cooperativo ci si iniziò a interrogare sull'utilità dei primi rudimentali computer, all'epoca denominati elaboratori o calcolatori elettronici. Il 7 novembre 1968, a Ravenna, si svolse la giornata di studio *Elaborazione automatica dei dati nelle imprese: sistemi, tecniche e macchine*, con lo scopo di illustrare ai partecipanti «l'importanza che assume[va], per una corretta gestione aziendale, la disponibilità dei dati e le possibilità offerte dai moderni calcolatori per la loro elaborazione»<sup>(41)</sup>. Ricorda a tal proposito Gianfranco Ricci, dirigente della Lega provinciale ravennate:

«Facemmo questa giornata di studi [...] non le dico la tragedia. [...] Dai quarant'anni in su c'era una caduta totale dell'attenzione rispetto ai calcolatori, fino ai quarant'anni c'era attenzione. C'era anche [...] chi lo voleva per prestigio e chi non lo voleva perché aveva paura che gli portasse via il lavoro»<sup>(42)</sup>.

(40) Da «l'Unità», 27 luglio 1979, p. 9.

(41) Giuseppe Continolo, *Il calcolatore elettronico al servizio dell'azienda moderna*, in «La cooperazione ravennate», n. 2, anno XVIII, 1968, pp. 50-56.

(42) *La cooperazione ravennate attraverso la memoria*, cit., testimonianza di Gianfranco Ricci, *ad nomen*.

Sulla base del dibattito sviluppatosi in quella giornata, si preferì adottare la soluzione «della grossa centrale di calcolo comune a più utenti»<sup>(43)</sup>. Ecco allora l'idea di creare il Celcoop, ossia una cooperativa servizi di secondo grado, formata dalle principali imprese del movimento cooperativo ravennate. Orientato inizialmente verso la sola elaborazione dei dati contabili e amministrativi, prese ben presto a specializzarsi anche nella consulenza in fatto di sistemi informatici e nell'applicazione degli stessi in azienda, entrando nel campo del controllo gestionale e della razionalizzazione dei processi. I fruitori dei servizi, che in genere erano fatti soci, crebbero rapidamente nel giro di pochi anni. Nei primi anni ottanta, il Celcoop superava i cento addetti. In termini di fatturato, si collocava al primo posto delle 178 imprese emiliano-romagnole specializzate in servizi informatici, e fra le prime delle 1.150 società nazionali di questo settore<sup>(44)</sup>.

Altre province capirono che quella era la direzione corretta da seguire. Di qui la nascita anche a Bologna, nel 1978, di una società del movimento deputata a tale scopo. Poco tempo dopo, assunse la nuova denominazione di Cmb Informatica, un acronimo che stava a significare Cooperativa meccanografica bolognese. Il primo presidente fu Giorgio Gemelli. Passato ad altro incarico, nel 1981, appunto, gli subentrò Gianni Bragaglia, scelto perché tra coloro che da tempo sostenevano l'importanza degli investimenti nelle tecnologie informatiche, che avrebbero facilitato e snellito il lavoro. Non a caso, nel suo archivio c'è una cartella con numerosi articoli di giornale e di riviste dell'epoca, da lui ritagliati perché relativi all'utilizzo dei computer nelle aziende<sup>(45)</sup>.

La sede della Cmb Informatica era in via dell'Arcoveggio 74/10, in una zona dove il movimento cooperativo aveva dislocato diverse altre imprese. Non a caso, una strada poco distante, proprio a metà degli anni settanta, era stata denominata via della Cooperazione. Ben presto Gianni Bragaglia si rese conto che Cmb Informatica aveva varie criticità. In particolare, si era affacciata sul mercato troppo tardi rispetto ad altre esperienze simili, quando già molti concorrenti avevano piantato solide radici.

(43) Giuseppe Continolo, *Il calcolatore elettronico*, cit., pp. 50-56.

(44) Maurizio Bandini, *Celcoop: professionalità e prospettive*, in «La cooperazione ravennate», n. 1-2, gennaio-febbraio, anno V, 1978, p. 7. Paolo Barzaghi, *Dal 1980 in realtà: Dal 1970 l'informatica è Celcoop*, in «La cooperazione ravennate», n. 1, anno IX, aprile 1982, pp. 20-21.

(45) Afib, fondo carte Bragaglia, fascicolo «articoli».

Poiché queste difficoltà erano note e la stessa Cgil si era detta preoccupata della salvaguardia dei posti di lavoro, Gianni Bragaglia organizzò un seminario sulla crisi della Cmb Informatica e sulla situazione delle aziende cooperative del settore informatico in Emilia-Romagna<sup>(46)</sup>. Egli stesso si rese presto conto che conveniva avviare la società a una ordinata chiusura. I dipendenti furono progressivamente ricollocati e nel 1984 si giunse alla liquidazione tramite scioglimento volontario della Cmb Informatica. Nella gestione di questa pratica, Gianni Bragaglia prese più stretto contatto con il mondo dei tecnici contabili e amministrativi ed ebbe l'idea che avrebbe condizionato il suo immediato futuro.

Prima di arrivare ad analizzare questa fase, occorre precisare che durante la liquidazione della Cmb Informatica Gianni Bragaglia riprese l'attività di formatore. Aveva più tempo libero che in precedenza e una importante esperienza nel settore della grande distribuzione. In particolare, nel 1980 era partita una importantissima iniziativa di Coop, ovvero le «Giornate dei giovani consumatori». Ispirate a quanto fatto a Parigi e in altre città transalpine dalla Fédération nationale des coopératives de consommateurs, si trattò di un progetto molto ambizioso e incisivo, che consentì di intercettare oltre 50.000 ragazzi in età scolastica, avvicinandoli ai principi consumeristi. Gianni Bragaglia diede un apporto fattivo molto importante, sia in termini di elaborazione dei contenuti, che sul piano organizzativo.

Sempre, in questo periodo, egli approfondì un tema che già a Vidiciatico aveva in parte affrontato, ovvero come si doveva condurre un consiglio o un'assemblea. Per alcuni suoi corsi aveva utilizzato l'agile volume di Carlo Actis Grosso, *Il lavoro di gruppo: come si dirige una riunione, come si partecipa ad una riunione*<sup>(47)</sup>. Nel 1976, il produttore televisivo britannico Antony Jay aveva pubblicato *How to run a meeting*<sup>(48)</sup>, tradotto poi in italiano col titolo *Perché non facciamo una bella riunione?*. Ebbe grande successo tra gli aziendalisti e anche Bragaglia lo avrebbe scelto per implementare e meglio articolare le sue lezioni sul tema.

(46) La documentazione di quel seminario si trova in Istituto Gramsci Bologna, Archivio del Partito comunista italiano (Pci), Federazione provinciale di Bologna 1943-1991, Commissioni, sezioni di lavoro e dipartimenti 1945-1991, Commissioni problemi del lavoro 1973-1989, Cmb informatica, b. 14, f. 1.

(47) Torino, Roggero & Tortia, 1960.

(48) Antony Jay, *How to run a meeting*, in «Harvard Business Review», marzo 1976, pp. 130-144.

### 1.3 - L'IMPEGNO IN UNIAUDIT E IN AIRCES (1985-2006)

C'è un contesto particolare che riguarda le cooperative e più in generale il mondo delle imprese, ovvero il controllo contabile, la vigilanza e la revisione legale. Si tratta di forme di monitoraggio e di verifica che vengono fatte a tutela dei soci e, più in generale degli *stakeholder*. Il Codice di commercio del 1882 introdusse per certe imprese, anche di carattere cooperativo, l'obbligatorietà del Collegio sindacale. Si trattava di un organo di controllo sulla gestione degli amministratori in favore dell'assemblea dei soci con il principale compito di vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e sul suo concreto funzionamento. Le sue funzioni sarebbero state poi ri-perimetrare nel corso del XX e del XXI secolo.

Ma soprattutto, con l'approvazione della Costituzione della Repubblica italiana, scritta fra il 1946 e il 1947 ed entrata ufficialmente in vigore il 1 gennaio 1948 si delineava uno scenario interamente nuovo. L'art. 45 prescrive che «La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, *con gli opportuni controlli*, il carattere e le finalità». Di fatto, con l'inciso evidenziato in corsivo si apriva il tema della vigilanza sulle imprese cooperative. La legge n. 1577 del 14 dicembre 1947, nota come legge Basevi – da Alberto Basevi (1882-1956), cooperatore modenese e studioso insigne – fu il primo provvedimento a recepire l'art. 45 della Costituzione italiana. Tra gli altri aspetti, essa rimandava al compito che lo Stato aveva di combattere la cooperazione falsa e di promuovere quella vera. Ciò era affidato alle centrali per quanto riguardava le loro associate e a un costituendo ente ministeriale per quanto riguardava le imprese non iscritte ad alcuna centrale.

Di fatto, la Lega delle cooperative, oggi Legacoop, e la Confederazione delle cooperative italiane, oggi Confcooperative, iniziarono ad esercitare un'attività di vigilanza sulle proprie iscritte. Successivamente, anche la terza centrale nata nel 1952, l'Associazione generale delle cooperative italiane (Agci), nonché le altre più piccole sorte nell'ultimo mezzo secolo, iniziarono a occuparsi di tale aspetto nei confronti delle proprie aderenti. Lo spirito della legge Basevi era di contrastare la cooperazione spuria – ovvero fasulla – ma anche di cementare il rapporto tra le cooperative, che spesso nascevano come espressione dal basso e riunivano persone poco istruite e di modesta estrazione sociale, con le centrali che potevano svolgere servizi utili alla loro qualificazione contabile e amministrativa.

Di fatto, quando sul finire degli anni cinquanta Gianni Bragaglia aveva iniziato a collaborare con l'Apca, girava fra le piccole cooperative agricole della provincia di Bologna a vigilare sulla corretta tenuta dei libri sociali, della ragioneria e simili. In caso di errori e omissioni, aiutava chi gestiva la parte amministrativa a migliorare per evitare sanzioni in caso di ispezioni o di altri controlli. Poiché era laureato in economia e commercio, Gianni Bragaglia aveva ben presente l'importanza di una corretta tenuta contabile e continuò a seguire le varie normative che intervenivano a modificare aspetti normativi relativi a questi temi.

Mentre era preso della liquidazione della Cmb Informatica, Gianni Bragaglia si dedicò a un nuovo progetto, ovvero la costituzione di una società che si occupasse della revisione legale e contabile. L'idea fu di Giancarlo Pasquini, all'epoca presidente della Lega delle cooperative dell'Emilia-Romagna. Ma fu accolta con una certa freddezza, anche perché all'epoca c'era una sola cooperativa che aveva il bilancio certificato, ovvero la Cmc di Ravenna, che si serviva della Arthur Andersen. Gianni Bragaglia, invece, intuì le potenzialità di un mercato in crescita, per cui Pasquini gli affidò la realizzazione della Cooperaudit, denominazione poi scartata.

Nell'ottobre del 1984 nasceva Uniaudit, con sede in viale Aldo Moro 16, presso la torre del movimento cooperativo. Il nome era la crasi fra il prefisso «uni-», spesso utilizzato nelle imprese cooperative a indicare la convergenza di più persone in un unico progetto, e l'anglismo di origine latina «audit», che significa «revisione contabile». Si fa una piccola precisazione: l'Accademia della Crusca ammette la pronuncia di «audit» sia alla latina (/àudit/) che all'inglese (/òdit/), ma ne incoraggia la prima. Di conseguenza, anche per la scarsa diffusione che l'inglese aveva nell'Italia degli anni ottanta, l'impresa della quale stiamo parlando va chiamata in coerenza con quanto sopra. Ovvero si pronuncia /Uniaùdit/ e non /Unioùdit/.

Gianni Bragaglia divenne amministratore delegato di tale impresa e si occupò di svilupparne l'attività. Uniaudit si occupava della cosiddetta «revisione esterna», che all'epoca era esclusivamente su base volontaria, ma che alcune cooperative più grandi valutavano con interesse. Poi avrebbe progressivamente ampliato il proprio raggio d'azione, allargandosi – in base anche ai cambiamenti normativi – verso il cosiddetto terreno dell'*assurance*. Si tratta di attestazioni fornite sulla base di principi e di standard di verifica professionali, che possono riguardare il rispetto di enunciati postulati di redazione, la qualità e la completezza dei report, l'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure, e simili. Per molti anni, poi, Uniaudit organizzò un

corso di formazione per revisori, finalizzato al reclutamento di nuovi addetti e, allo stesso tempo, alla formazione di quadri amministrativi destinati alle cooperative. Il programma coinvolse oltre un centinaio di giovani laureati che, in molti casi, avrebbero assunto anche ruoli dirigenziali di grande rilievo nella cooperazione. Fu pubblicato anche un manuale, ad accompagnare questo progetto formativo<sup>(49)</sup>.

Nel 1992, fu introdotta per le cooperative di dimensioni maggiori, che superavano determinati parametri, la certificazione di bilancio, secondo quanto disposto dall'art. 15 della legge n. 59 del 31 gennaio. Per una cooperativa aderente a Legacoop, questa certificazione doveva essere eseguita da una società iscritta all'albo speciale o da una società di revisione autorizzata dal Ministero dello sviluppo economico, che fossero convenzionate con la stessa Legacoop. Di conseguenza Gianni Bragaglia si attivò perché Uniaudit siglasse una convenzione con la centrale cooperativa di riferimento, così da poter procedere alle certificazioni di bilancio delle cooperative, nel rispetto delle disposizioni di legge e di statuto e in conformità con le previsioni contenute nelle convenzioni stesse<sup>(50)</sup>. Successivamente, oltre alla convenzione con Legacoop, ne sarebbero state siglate altre con ulteriori centrali.

Ma soprattutto, la normativa era in rapida evoluzione e il revisore che si occupava di imprese cooperative appariva sempre più un professionista bisognoso di formazione e di strumenti aggiornati. In particolare, con il decreto ministeriale del 12 aprile 1995 – pubblicato quale supplemento straordinario alla Gazzetta ufficiale del 21 aprile, n. 31 bis 4° serie speciale – veniva istituito il Registro dei revisori legali, che sarebbe stato tenuto dal Ministero di grazia e giustizia, in attuazione dell'art. 11 del decreto legislativo n. 88 del 27 gennaio 1992. E così Gianni Bragaglia, nel giugno del 1995, si fece promotore dell'Associazione italiana dei revisori contabili dell'economia sociale (Aircs), diventandone il primo presidente<sup>(51)</sup>. Il nome sarebbe poi stato lievemente cambiato, sostituendo l'espressione «revisori contabili» con «revisori legali». La sede era fissata sempre in via Aldo Moro 16, a Bologna. Tornava così in un contesto fortemente connotato da due sue grandi passioni, ovvero l'associazionismo e la formazione. In quella fase storica, erano state varate alcune norme che avrebbero contribuito a rivedere le modalità di revisione e di controllo sulle imprese:

(49) Marco Benni, Aldo Perrella (a cura di), *La certificazione di bilancio nelle cooperative: istruzioni per l'uso*. Roma, Lega nazionale cooperative e mutue e Uniaudit, 1993.

(50) Gianni Bragaglia, *Certificare i bilanci è il lavoro dell'Uniaudit*, in «La cooperazione italiana», n. 4, aprile 1993, anno 106, pp. 34-35.

(51) Afib, fondo carte Gianni Bragaglia, cartella «Aircs».

«Occorre dare atto a Legacoop Bologna – scriveva Gianni Bragaglia in un articolo sulle nuove funzioni del collegio sindacale – di avere compreso per prima nell'ambito del nostro movimento la notevole rilevanza delle novità introdotte dalla nuova normativa in materia di controllo legale dei conti nelle cooperative»<sup>(52)</sup>.

All'epoca i membri dei collegi sindacali delle cooperative erano spesso operatori privi della struttura professionale necessaria per ricoprire quel ruolo. Viceversa, l'evoluzione aziendale e il mutamento della normativa richiedeva una qualificazione degli organi di controllo e il primo obiettivo dell'Airces fu quello di stimolare tale processo. Per questo Bragaglia concepì una struttura associativa organizzata in delegazioni che avevano come responsabile un funzionario della locale Lega delle cooperative, incaricato di organizzare le adesioni e poi il reclutamento per i programmi formativi. In questo si ebbe la facilitazione data dalla rete di relazioni già intessute da Uniaudit e dallo stesso Bragaglia con il sistema territoriale della vigilanza. Le delegazioni ricoprivano – e ricoprono tutt'ora – gran parte del territorio nazionale.

All'Airces aderirono moltissime persone. Per gli iscritti, era anche l'occasione per ritrovare colleghi con i quali aveva lavorato, per incrociare professionisti che si erano conosciuti in precedenti occasioni, per frequentare nuove persone, spesso giovani e motivate. Gianni Bragaglia tornò a riorganizzare seminari, convegni, aule di formazione e altre iniziative analoghe, con l'intento di aggiornare gli iscritti rispetto a una legislazione in continua evoluzione. Qualche anno dopo, infatti, lo scenario si sarebbe modificato sensibilmente: il decreto legislativo n. 231 del 2001 introduceva la responsabilità penale delle imprese, mentre il decreto legislativo n. 220 del 2002 rendeva obbligatoria per tutte le cooperative la revisione esterna. Tra i docenti più spesso coinvolti in questi corsi ricordiamo Gianfranco Santilli e Renato Mandrioli.

In seno all'Airces, Gianni Bragaglia ebbe l'idea di istituire un premio che ebbe il nome di «Quadro fedele» (oggi «Quadrofedele»). Veniva assegnato al bilancio d'esercizio di un'impresa cooperativa meglio redatto. Il nome, infatti, richiamava la Quarta direttiva del Consiglio della Comunità europea n. 660 del 25 luglio 1978 che stabiliva che «i conti annuali [delle imprese] dovessero fornire un quadro fedele della situazione patrimoniale, di quella finanziaria, nonché del risultato economico della società»<sup>(53)</sup>.

(52) Gianni Bragaglia, *Strategie di qualificazione del controllo del Collegio sindacale delle cooperative. Le proposte dell'Airces*, in *Il nuovo ruolo del Collegio sindacale*, Bologna, Legacoop, 1997, senza indicazione di pagina.

(53) Carlo Masini, *Presentazione*, in *La contabilità delle imprese nella IV direttiva Cee*, Milano, Etas libri, 1980, p. 1

A quanto si è potuto appurare, Gianni Bragaglia utilizzò pubblicamente tale termine per la prima volta nel 1997, durante una giornata di studi a Trento, con un intervento intitolato *Principi contabili e i loro limiti: il quadro fedele*<sup>(54)</sup>.

Nel corso del tempo, il premio «Quadrofedele» si è arricchito di nuovi elementi, ovvero la categoria «bilancio sociale», quella «best», che tiene insieme il bilancio d'esercizio e quello sociale, le menzioni speciali e simili. In ogni caso è sempre rimasto un appuntamento molto importante all'interno di Airces, che ogni anno vede l'organizzazione di una piccola cerimonia. Gianni Bragaglia teneva molto a questa ritualità, che credeva utile per rafforzare la community dei revisori che operavano a stretto contatto con il cosiddetto terzo settore o più in generale nell'economia civile.

Per tutta la seconda metà degli anni novanta, Gianni Bragaglia cumulò la presidenza di Airces con il ruolo di amministratore delegato in Uniaudit. Nel 2000, sessantaduenne, per quest'ultima società decise di ritagliarsi il semplice ruolo di presidente. Di lì a poco sarebbe iniziata una vicenda giudiziaria particolarmente delicata. Gianni Bragaglia fu coinvolto e, dopo vari strascichi, fu completamente assolto. In provincia di Ferrara, ad Argenta, aveva sede una grande cooperativa edile denominata Coop Costruttori. Nei primi anni duemila iniziò una parabola discendente che paradossalmente vedeva un aumento del fatturato – con lavori acquisiti a fronte di grandi ribassi – ma anche una progressiva erosione dei margini, fino alla chiusura di numerosi lavori in perdita. Alcune improprie operazioni di bilancio e altre discutibili scelte della dirigenza portarono, nel 2003, la Coop Costruttori a richiedere l'amministrazione straordinaria in base alla legge n. 270 del 1999. Forte di 2.500 addetti, Coop Costruttori era il quarto gruppo in Italia nel settore delle costruzioni, e il suo tracollo fu un trauma per l'intero movimento cooperativo ferrarese. Il prestito sociale e le azioni di partecipazione cooperativa poterono essere parzialmente rifiutati a seguito della creazione di un fondo destinato proprio a questo scopo. Si trattò della più grande raccolta solidale nella storia del movimento cooperativo, che si accompagnò a uno sforzo volto a rioccupare la manodopera<sup>(55)</sup>.

(54) Afib, fondo carte Gianni Bragaglia, cartella «Uniaudit». Sempre nel 1997, l'espressione «quadro fedele» fu menzionata nel convegno bolognese organizzato da Gianni Bragaglia e promosso da Uniaudit, Airces ed Ernst & Young intitolato: *Enti non profit e terzo settore: profili normativi, organizzazione contabile, regime tributario*.

(55) Tito Menzani, *Passato prossimo. Storie di ieri, sguardi sull'oggi e progetti per il domani del movimento cooperativo ferrarese*, Bologna, Clueb, 2019.

Ad ogni modo, negli ultimi anni di attività, i bilanci di Coop Costruttori erano stato oggetto di revisione da parte di più società, fra le quali anche Uniaudit. E poiché Gianni Bragaglia ne era la figura apicale fu coinvolto nell'inchiesta. Come spesso succede in questi casi, a fronte di un processo nelle sedi preposte, ovvero le aule dei tribunali, se ne svolsero altri di carattere sommario e mediatico. Addirittura, in data 7 ottobre 2005, un parlamentare di Forza Italia, l'on. Osvaldo Napoli, presentò un'interrogazione all'allora Ministro dell'economia e delle finanze Giulio Tremonti relativa a Uniaudit. A suo dire era «una società "fatta in casa", controllata da chi deve controllare, visto che certifica, garantendo la correttezza dei loro bilanci, cooperative che la controllano [...e] viene a mancare una delle principali caratteristiche che deve avere chi ha chi ha il compito di attestare la correttezza dei bilanci: l'indipendenza».

Insomma, un'inchiesta giudiziaria era divenuta l'occasione che alcuni attendevano per gettare discredito sul movimento cooperativo. Umanamente amareggiato, nel 2006, Gianni Bragaglia decise di lasciare la presidenza di Uniaudit, anche per rasserenare l'ambiente. Come nuovo presidente fu scelto Luca Saccani, che avrebbe poi operato una ristrutturazione e un rilancio della società. Gianni Bragaglia fu completamente scagionato sia nel processo di primo grado che in appello. Non solo, ma addirittura la vicenda si concluse senza condanne, ovvero non solo non c'era stata alcuna violazione da parte delle società di revisione, ma neppure da parte degli amministratori di Coop Costruttori.

Prima di passare all'ultimo paragrafo, occorre dare conto di un'altra attività della quale Gianni Bragaglia si occupò a cavallo tra anni ottanta e novanta, ovvero l'associazionismo fra operatori. Nel 1987, a Bologna, era nato il cosiddetto Club '87, punto d'incontro e fucina di iniziative fra operatori di diverso orientamento politico, che facevano riferimento alle tre centrali storiche di Legacoop, Confcooperative e Agci<sup>(56)</sup>. Tra coloro che più ebbero parte attiva nel promuovere questa associazione ricordiamo Alessandro Skuk, che all'epoca lasciava la presidenza della Federcoop felsinea per assumere quella di Assicoop Bologna, Enea Mazzoli, storico dirigente della cooperazione di consumatori e di Unipol, Dario Lodi, referente della componente socialdemocratica in Agci, Giovanni Bersani, intellettuale, cooperatore e parlamentare democristiano, e Franco Chiusoli, funzionario di Confcooperative.

(56) Giancarlo Pasquini (a cura di), *Il Club '87: vent'anni di vita cooperativa*, Bologna, Clueb, 2009.

Anche Gianni Braglia contribuì alla nascita e al funzionamento del Club '87, che per circa vent'anni – ovvero fino allo scioglimento – avrebbe rappresentato un consesso di spessore; per un breve periodo ne fu anche vicepresidente.

Su analogo falsariga, nel 1993 nacque il Circolo operatori ravennate, ancora oggi esistente anche se con la denominazione semplificata di Circolo operatori. Riunisce dirigenti e funzionari, prevalentemente in pensione e dell'area romagnola, di Legacoop, Confcooperative, Agci e delle imprese mutualistiche ad essere aderenti. Ebbe come primo presidente e storico animatore Mario Tampieri. Gianni Braglia, che aveva molto lavorato in Romagna, lo aiutò nella costituzione formale dell'associazione e nell'organizzazione delle prime iniziative. In questo caso, rispetto al Club 87, l'obiettivo era più di carattere culturale e ricreativo.

Inoltre, nella fase a cavallo tra anni novanta e duemila, si occupò di fare il liquidatore di imprese che avevano cessato l'attività – fra queste la Cooperativa carni Santerno –, sedette nel collegio dei sindaci di varie società, fu membro dell'organismo di vigilanza – introdotto dalla già citata «legge 231» – di alcune cooperative. E naturalmente continuò a svolgere l'attività di formatore, organizzando corsi e andando direttamente in aula. Si vuole qui ricordare un simpatico aneddoto a riguardo.

Nella seconda metà degli anni novanta, Gianni Braglia fu chiamato dalla Cooperativa trasporti alimentari (Cta), all'epoca presieduta da Giordano Gardenghi, per svolgere un corso sulla sicurezza. All'epoca il tema era percepito talvolta con sufficienza o addirittura con ostilità. Un autotrasportatore, giudicando tutto ciò che Braglia stava illustrando come un inutile orpello che avrebbe reso più complesso e difficile il proprio lavoro, interruppe la lezione con una velata minaccia: «Spesso da queste parti c'è la nebbia e non vorrei investirvi col camion». Gianni Braglia fece un sorriso tirato e rispose: «Veda di centrarmi in pieno, perché se la scampo, per sua informazione, sono cintura nera di judo», mettendosi poi a ridere insieme col resto dell'aula.



## 1.4 - L'ETÀ SENILE (2007-2023)

Alla soglia dei settant'anni, Gianni Bragaglia andò in pensione, ma non era sua intenzione ritirarsi a condurre una vita routinaria e dimessa. L'impegno nella presidenza dell'Airces non era venuto meno, così come la sua presenza in diversi collegi sindacali e organismi di vigilanza. Inoltre, seppure in maniera sempre più occasionale, proseguiva il suo impegno come formatore e organizzatore di corsi. Anche se il mondo che aveva conosciuto da giovane e pure all'apice della sua carriera professionale era decisamente differente, restava molto curioso rispetto alle nuove tecnologie, ancorato affettivamente al movimento cooperativo e desideroso di affrontare nuove sfide.

Tra le iniziative che Gianni Bragaglia seguiva all'interno dell'Airces c'era il periodico informativo, strumento indispensabile per l'aggiornamento degli iscritti, ovvero «La bussola del revisore», affiancata da una rivista meno tecnica e più divulgativa denominata «Quadrofedele», in riferimento al premio già citato. Da pubblicitista, egli apprezzava particolarmente che i contatti con gli associati venissero consolidati anche attraverso questi strumenti. E poi l'Airces si occupava, in certe circostanze, di realizzare libri con contenuti più strutturati e puntuali. Ne vennero pubblicati alcuni che davano conto della riforma denominata «231», che introduceva una serie di procedure aziendali volte a garantire la prevenzione della commissione di reati, per i quali l'impresa avrebbe potuto essere ritenuta responsabile<sup>(57)</sup>. Fra i volumi di questo genere, merita di essere menzionato *Il bilancio nelle società cooperative*<sup>(58)</sup>, di Edmondo Belbello e Andrea Dili, entrambi stimati dottori commercialisti, il primo dei quali era anche vicepresidente di Airces. Il libro conteneva una prefazione di Gianni Bragaglia, nella quale voleva ricordare che in una cooperativa il perseguimento di risultati economici e di coerenti equilibri patrimoniali e finanziari erano certamente obiettivi fondamentali, ma propedeutici per il raggiungimento del primario scopo della mutualità.

(57) Dino Bogazzi (a cura di), Dlgs 231. *Manuale di autoformazione per Odv*, Bologna, Format edizioni, 2015; *Vademecum dell'Odv. Manuale sintetico delle cose da sapere e da fare*, Bologna, Airces-Legacoop, s.d.

(58) Milano, Franco Angeli, 2012.

Inoltre, poiché l'Airces era un'associazione che si occupava del continuo aggiornamento dei revisori, Gianni Bragaglia tornava a occuparsi di formazione. Ad esempio, nel febbraio del 2004, in tre diversi appuntamenti presso la Torre di Legacoop, egli organizzò un importante corso denominato *Il controllo sulle cooperative dopo la riforma Vietti: normativa, principi, tecniche e indicazioni operative*<sup>(59)</sup>. Tra i formatori che ebbero un ruolo molto importante nell'aggiornamento dei revisori ricordiamo Roberto Chiusoli<sup>(60)</sup>.

A prescindere dall'età e dalle proprie forze, Gianni Bragaglia si dedicò con grande dedizione all'Airces, rendendola progressivamente una realtà di dimensioni sovraregionali e poi nazionali. Egli rimase presidente fino al 2018. Allorché compì ottant'anni preferì passare la mano. Come suo successore fu scelto Piero Landi. L'Airces tributò a Gianni Bragaglia un caloroso ringraziamento, per aver fondato e guidato l'associazione per quasi un quarto di secolo, nominandolo contestualmente presidente onorario.

L'impegno suddetto fu probabilmente quello prevalente nell'età senile di Gianni Bragaglia. Ma fu accompagnato da numerose altre attività. Fu ingaggiato come consulente da Giordano Gardenghi per ristrutturare la rete di Assicoop Bologna. Si voleva, in quel frangente, decentrare maggiormente l'attività, con una rete di agenzie più autonome. In questa operazione fu importante anche la formazione del personale, con corsi impostati nella parte metodologica da Gianni Bragaglia e poi affidati al docente Massimo Franceschetti, esperto di comunicazione e di marketing.

Inoltre, continuò a seguire con interesse la politica, a collezionare pubblicazioni sulla storia di Medicina – fra le quali la rivista «Brodo di serpe», con la quale pure collaborò – e ad animare varie reti associative delle quali faceva parte. Fu molto contento di una rimpatriata con i vecchi compagni di classe del liceo parigino Leonardo Da Vinci. Nell'occasione furono scattate varie foto, raccolti cimeli scolastici e raccontati aneddoti: buona parte di questi materiali finirono poi nel sito dell'associazione *ex alumni*<sup>(61)</sup>.

Nel 2021, Gianni Bragaglia fu nominato esecutore testamentario di Enzo Spaltro, già allievo di padre Agostino Gemelli, psicologo accademico e autore televisivo milanese, con il quale aveva stretto una lunga amicizia<sup>(62)</sup>. Assolse il compito con la consueta professionalità.

(59) Afib, coll. ced 5200.

(60) Tra i suoi libri: *La riforma del diritto societario per le cooperative*, Milano, Ipsoa, 2003.

(61) <https://exallievideleonardo.wordpress.com/2018/01/25/che-classe-55-56/>

(62) Tra i libri più noti di Enzo Spaltro, *La forza di fare le cose: fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna, Pendragon, 2003.

Nello stesso anno, fu coinvolto in un episodio de «Il Podcast dell'Impresa Cooperativa» e rilasciò una bella intervista sui temi della formazione, raccontando in modo particolare l'esperienza di Vidiciatico<sup>(63)</sup>. L'episodio fu poi trascritto e Gianni Bragaglia, con l'aiuto di Giuseppe Argentesi e di Oddone Pattini, lo rimaneggiò. Si concludeva con le seguenti sue parole:

Io plaudo a questo podcast e anzi all'iniziativa che voi avete intrapreso per i vari podcast. Ritengo che sia giusto valorizzare il lavoro di formazione per il Movimento Cooperativo e per le sue imprese. Ad esempio, un incontro per uno scambio di idee e di considerazioni con Demetra Formazione, che mi sembra che si stia muovendo bene, credo che completerebbe, potrebbe aggiornare e darci un quadro di nuovi orientamenti formativi che, per quanto ho potuto appurare, mi sembrano impostati non come a Vidiciatico, perché anche loro vivono di finanziamenti pubblici, però mi sembrano molto vicino alla strada che allora fu percorsa<sup>(64)</sup>.

Gianni Bragaglia morì a Bologna il 21 giugno 2023, dopo una relativamente breve malattia. Le esequie si tennero il 24 giugno, alla presenza di una folta schiera di parenti, amici, operatori e operatrici. Nel corso della propria vita, aveva sempre curato i rapporti personali; basti pensare che aveva un'agenda con annotati i compleanni di alcune centinaia di persone alle quali telefonava per fare gli auguri. Di conseguenza, le esequie furono partecipatissime. Fra i tanti messaggi di cordoglio, vogliamo ricordare quello di Legacoop Emilia-Romagna: «Legacoop Emilia-Romagna si unisce al dolore della famiglia per la scomparsa di Gianni Bragaglia, una vita da cooperatore serio, curioso, appassionato. Gianni ha sempre dato grande valore alla cultura e alla formazione come strumenti per la crescita della cooperazione, delle socie e dei soci. Non dimenticheremo la sua innata gentilezza e la grande umanità, doti delle quali ha fatto sempre generoso dono»<sup>(65)</sup>.

(63) <https://open.spotify.com/episode/7Epf2XZWuUyqprnbcBMh7h>

(64) Afib, fondo carte Bragaglia, *Trascrizione dell'intervista di Tito Menzani a Gianni Bragaglia su: la formazione nelle società cooperative e l'esperienza del Centro studi di Vidiciatico*.

(65) Comparso su «Repubblica, Bologna», in data 23 giugno 2024.



## CAPITOLO 2

# La formazione per l'impresa cooperativa: **un excursus storico**



## 2.1 - LE ORIGINI E LE DIRETTRICI DI SVILUPPO: LA FORMAZIONE COOPERATIVA TRA XIX E XX SECOLO

La biografia di Gianni Bragaglia ci introduce a questo secondo capitolo incentrato sull'evoluzione della formazione per l'impresa cooperativa, con particolare riferimento all'Emilia-Romagna. Abbiamo già accennato al fatto che l'esperienza di Vidiciatico fu assolutamente periodizzante, per la sua portata innovativa. Tuttavia, non si iscrisse in un contesto assimilabile a una *tabula rasa*, ovvero esistevano già programmi di formazione per soci, dipendenti e funzionari di organizzazioni mutualistiche, pur se con caratteristiche ben differenti da quelle che avrebbero assunto successivamente. In questo paragrafo, vogliamo proprio fornire alcune informazioni di massima su tutto ciò che precedette i corsi residenziali di Vidiciatico.

Le cooperative erano nate nel secondo Ottocento con l'obiettivo di dare risposte ai bisogni delle persone, che nel contesto cangiante dell'incipiente rivoluzione industriale erano gravate da crescenti problemi economici e sociali. In questo senso, l'idea centrale che, a partire da Rochdale, sorreggeva l'intero impianto cooperativo era che il soddisfacimento dei bisogni dei soci dovesse avvenire in modo diretto, attraverso il cosiddetto vantaggio mutualistico. Inoltre, il modo in cui questo soddisfacimento doveva attuarsi nella cooperativa era quello dell'esercizio d'impresa, così che i soci fossero un «imprenditore collettivo» e non già semplici fruitori di interventi caritatevoli da parte di filantropi o benefattori. Tutto questo trovava applicazione nel mercato, che rappresentava il volano dell'esperienza cooperativa, mentre in precedenza i socialisti utopisti – come Robert Owen<sup>(66)</sup> – avevano pensato di costruire esperienze chiuse in sé stesse e separate dal resto dell'economia.

Da questa impostazione derivava che l'obiettivo primario della cooperazione fosse quello di dare risposte immediate ai bisogni di agricoltori, lavoratori, consumatori, risparmiatori e via dicendo. Ma in subordine, bisognava creare un mondo nuovo e differente, con un'economia contraddistinta da regole diverse da quelle all'epoca prevalenti del capitalismo ottocentesco. Poiché il funzionamento della cooperativa non era il medesimo di quello dell'impresa tradizionale, fu immediatamente chiaro che per darle un futuro occorreva agire sulla *forma mentis* delle persone, a partire da quelle più giovani, e dunque più flessibili e recettive. Il cooperatore del XIX secolo doveva essere il frutto

(66) Carol A. Kolmerten, *Women in utopia: the ideology of gender in the American Owenite communities*, Bloomington-Indianapolis, Indiana University Press, 1990.

di un lavoro di informazione, di proselitismo, di investimento culturale. Inoltre, la nascita delle cooperative si colloca a metà dell'Ottocento e cioè in un'epoca contraddistinta da un elevato analfabetismo, dove vari intellettuali e statisti avevano compiutamente compreso che l'emancipazione delle classi sociali subalterne sarebbe dovuta passare anche attraverso la loro educazione.

Questo spiega come mai la cooperativa dei Probi Pionieri di Rochdale decretò di investire il 2,5% dell'utile trimestrale in formazione destinata ai soci. In particolare, tali fondi dovevano essere spesi per l'acquisto di libri e di giornali e per l'organizzazione di corsi serali in materie come matematica, economia politica e francese, oltre che di cultura cooperativa<sup>(67)</sup>. Analogamente, durante il primo congresso dei cooperatori italiani tenutosi nel 1886, si deliberò che sarebbe stato particolarmente opportuno destinare una parte degli utili delle imprese cooperative «a scopi di istruzione, organizzazione e miglioramento generale delle classi lavoratrici»<sup>(68)</sup>.

In pratica, in un'epoca in cui il concetto di capitale umano all'interno delle aziende era ancora lungi dall'essere formulato, le cooperative si facevano già promotrici di investimenti consistenti nel settore educativo. Ecco perché, con la nascita, nel 1895, dell'International co-operative alliance (Ica), quando si iniziò a riflettere sul denominatore comune del modello mutualistico il tema dell'educazione dei soci fu subito posto al centro del dibattito. Non a caso, ancora oggi, il V principio dell'Ica sancisce il legame tra cooperazione e formazione.

Nei primi due decenni del Novecento, in Italia, i soci di tante cooperative furono destinatari di corsi che mescolavano l'alfabetizzazione – supplendo alle carenze della scuola pubblica – e la veicolazione di contenuti politici, fossero essi di carattere socialista, cattolico o repubblicano. L'avvento del fascismo e l'istituzionalizzazione del regime contribuirono a ridisegnare questo scenario. Il problema dell'alfabetizzazione e della cultura generalista rimasero più sullo sfondo, per via di un crescente livello di scolarizzazione della società italiana, i precedenti contenuti politici furono cassati – spesso

(67) George Jacob Holyoake, *La storia dei probi pionieri di Rochdale*, Roma, Edizioni de La rivista della cooperazione, 1953.

(68) Renato Zangheri, Giuseppe Galasso, Valerio Castronovo, *Storia del movimento cooperativo in Italia. La Lega nazionale delle cooperative e mutue, 1886-1986*, Torino, Einaudi, 1987.

sostituiti con un indottrinamento nazionalista – e si cominciò timidamente a dare spazio a corsi di formazione tecnica, specialmente in alcuni settori come quelli agroalimentare e delle costruzioni<sup>(69)</sup>.

Nel 1945, con la rifioritura della cooperazione in un ambiente democratico, si ebbe una ripresa anche dell'attività di formazione. Nel 1946, a Roma, la Lega organizzava un «corso per dirigenti e amministratori di cooperative agricole», della durata di un mese e riservato a quaranta partecipanti. Una parte dei posti fu riservata a ex partigiani, reduci, ex internati e orfani di guerra. All'avvio del corso era presente il presidente della Lega Emilio Canevari, il Ministro del lavoro Gaetano Barbareschi e il Direttore dell'ufficio della cooperazione presso il medesimo dicastero Alberto Basevi<sup>(70)</sup>. Un anno dopo, all'importante congresso di Reggio Emilia, venne dato nuovo impulso al tema della formazione, raccomandando l'organizzazione di corsi a livello locale. Tra le Federazioni locali più recettive si distinse quella di Ravenna.

Contemporaneamente, il movimento ragionava su un istituto di formazione che avesse una dimensione nazionale. E così, nel 1950, a Montopoli Sabina, in provincia di Rieti, ma poco distante da Roma, fu costituita la Scuola nazionale per i dirigenti cooperatori. Come direttore fu scelto Silvano Bensasson, che due anni prima aveva pubblicato il volume *Cooperazione e riformismo in Italia*<sup>(71)</sup>. Nel 1951, la sede fu trasferita nella capitale, in via di Sant'Alessio nel quartiere Aventino, e come nuovo direttore fu scelto Giuseppe Banchieri, dirigente della Lega nato a Feltre nel 1915. A metà degli anni cinquanta, la scuola fu intitolata ad Arturo Bellelli, importante cooperatore di San Martino in Rio, nel Reggiano, venuto a mancare nel 1949 all'età di 88 anni<sup>(72)</sup>. Ma soprattutto, a livello locale furono realizzati degli istituti che si ispiravano a quello di Roma, alcuni dei quali avevano carattere permanente, come quelli di Bologna e Ferrara, che però non avrebbero avuto lunga vita:

(69) Tito Menzani, *Il movimento cooperativo fra le due guerre. Il caso italiano nel contesto europeo*, Roma, Carocci, 2009.

(70) Afib, carte Gianni Bragaglia, *Cent'anni di formazione cooperativa*, di Giuliano Caroli, ricerca del 1988 mai pubblicata.

(71) Roma, Problemi d'oggi, 1948.

(72) Moses Anafu, *Tutti gli uomini di Camillo: questione sociale e movimento cooperativo nel reggiano dal 1880 al 1914*, Reggio Emilia, Tecnostampa, 1987.

«A Bologna [...] si svolgono corsi-convitto che negli ultimi due anni sono stati frequentati da 109 operatori, con l'organizzazione a tutt'oggi di 36 corsi serali presso le cooperative, ai quali hanno partecipato 395 allievi, [...] sulle questioni della gestione aziendale, i problemi fiscali, la tecnica di cantiere, la conduzione delle cooperative agricole. [...] A Ferrara [...] si svolgono corsi-convitto per vari rami della cooperazione, per segretari di cooperativa, per cooperatrici [...] con la partecipazione a tutt'oggi di più di 700 operatori»<sup>(73)</sup>.

Nei primi anni sessanta, fu rilevato da più parti che la formazione promossa dalla Lega andava riformata:

«Fino ad oggi – si leggeva in una relazione del 1962 – sia la Lega che le Federcoop non hanno avuto uno strumento incaricato con piena responsabilità di studiare e risolvere le questioni attinenti alla formazione dei quadri; ogni associazione, ogni settore, spesso sovrapponendo le iniziative e ripetendo un lavoro già fatto da altri ha provveduto alle più immediate necessità proprie, senza scambio di esperienze»<sup>(74)</sup>.

La Scuola romana – che avrebbe dovuto essere uno strumento nazionale – si era sempre più rivolta a partecipanti del Lazio o tutt'al più delle aree limitrofe. Ma soprattutto utilizzava come docenti solo funzionari del movimento, nonché sindacalisti e politici, senza alcun collegamento con il mondo universitario e aziendale. In una intervista, interrogato su chi fossero coloro che facevano lezione alla Scuola «Arturo Bellelli», il presidente Giuseppe Banchieri fece i nomi di Orazio Bardi, Verenin Grazia, Giglia Tedesco, Armido Sbandati, Sergio Marchini, Oscar Spinelli e Oscar Gaeta. L'esperienza fu prima trasformata da Scuola a Centro studi, poi *de facto* sospesa e, infine, definitivamente liquidata, rimpiazzata idealmente da quanto, nel frattempo, era maturato a Vidiciatico.

(73) *70 anni al servizio del popolo, 1886-1956*, Roma, Editrice cooperativa, 1956, pp. 72-73.

(74) Afib, carte Gianni Bragaglia, *Cent'anni di formazione cooperativa*, di Giuliano Caroli, cit.

## 2.2 - LA SVOLTA DI VIDICIATICO (1964-1974)

A quasi vent'anni dalla fine della seconda guerra mondiale, nel pieno di un'economia in rapida e turbolenta crescita, si colloca l'esperienza formativa di Vidiciatico. Il contesto nel quale prese avvio tale progetto è emblematico. Come hanno messo in evidenza numerose ricerche, dopo il fervore cooperativistico emiliano-romagnolo della seconda metà degli anni quaranta, quando sembrava che la ricostruzione materiale potesse coniugarsi con una dimensione politica inedita, nella quale le organizzazioni mutualistiche sarebbero state protagoniste, era seguita una fase di crescenti difficoltà. Il miracolo economico aveva consentito una ripresa agricola, manifatturiera e dei servizi, con ritmi incalzanti, a generare benessere e modernizzazione, seppure con sensibili divari sociali. Ma in questo processo, le cooperative arrancavano, spesso incapaci di cavalcare il boom. Oppure, in altri casi, crescevano anch'esse in termini di soci, dipendenti e fatturato, mostrando però gravi limiti in termini gestionali, organizzativi e di mantenimento dell'efficienza.

Di qui, la progressiva consapevolezza del bisogno di avere dirigenti più qualificati, di poter contare su quadri capaci e preparati, di dover investire con maggiore coraggio e convinzione in una preparazione tecnica e manageriale. Infatti, nei primi anni sessanta, le figure apicali e i gruppi di testa del movimento emiliano-romagnolo aderente alla Lega delle cooperative erano essenzialmente ex partigiani, perseguitati antifascisti o comunque militanti comunisti e socialisti con forti motivazioni etiche, tanta buona volontà, ma scarse nozioni su come dovesse essere diretta o amministrata un'impresa. Alcuni supplivano alle lacune scolastiche grazie all'acume e all'esperienza sul campo, molti altri, invece, apparivano spaesati di fronte al rapido sviluppo economico e alla concorrenza<sup>(75)</sup>.

All'epoca, Gianni Bragaglia era uno dei pochi laureati che lavorassero nel movimento cooperativo. Più in generale il suo *curriculum vitae* lo rendeva assolutamente idoneo al compito che la Federazione delle cooperative della provincia di Bologna volle affidargli, ovvero istituire una scuola per dirigenti di imprese mutualistiche.

(75) Patrizia Battilani, *The Creation of New Entities: Stakeholders and Shareholders in 19th century Italian Co-operatives*, in Anthony Webster, Alyson Brown, David Stewart, John K. Walton, Linda Shaw (a cura di), *The Hidden Alternative: Co-operatives Values, Past, Present and Future*, Manchester, Manchester University Press, 2011, pp. 157-176.

Enzo Bentini e Franco Fornasari, presidente e vicepresidente della suddetta Federazione, avevano già visto Gianni Bragaglia alle prese con questo genere di incarico. Nel 1963, sfruttando anche una licenza durante il servizio militare, aveva organizzato un corso sulla «formazione aziendale» in un albergo di Pinarella di Cervia, che era stato particolarmente apprezzato.

Nella primavera del 1964, Gianni Bragaglia si ritrovò ad essere il direttore del neonato Centro scuola della cooperazione bolognese, che l'anno dopo avrebbe cambiato nome in Centro residenziale di studi cooperativi. Infatti, fin da subito, egli volle prediligere corsi intensivi, caratterizzati da una *full immersion*. Di qui la volontà di una dimensione «residenziale». Il luogo del corso, secondo Gianni Bragaglia, era fondamentale: la formazione nella sede dell'azienda impediva ai partecipanti il necessario «distacco» dalla *routine* quotidiana e rischiava di far percepire il tempo trascorso in aula come una costrizione anziché come un'opportunità. Inoltre, all'epoca, non era usanza retribuire i corsisti – giacché, secondo i canoni di quel periodo, non stavano lavorando – che quindi erano invitati a spendere dei giorni di ferie per poter frequentare le lezioni; anche perché ogni cooperativa doveva pagare una quota di iscrizione ogni dipendente inviato a un corso, visto che non esisteva ancora la formazione finanziata. Di qui, la maggior funzionalità del modello residenziale.

La scelta cadde su Vidiciatico, località di villeggiatura montana in Provincia di Bologna. Collocata a circa 800 metri di altitudine, frazione del Comune di Lizzano in Belvedere, distava all'epoca un'ora e mezza di auto dalla città, rappresentando un luogo ideale di ritiro. Data la sua natura turistica, a Vidiciatico non mancavano hotel e servizi, e come base operativa dei corsi fu scelto l'albergo Appennino, che all'epoca era di proprietà di una società immobiliare legata alla Federcoop e denominata Emilia Casa. La gestione dell'hotel era di carattere familiare.

L'esperienza di Vidiciatico nacque senza alcuno studio di fattibilità. Gianni Bragaglia avrebbe poi scritto di aver proceduto «per approssimazioni successive», a partire dalla volontà di «ridurre al minimo tutto ciò che riguardava la scuola tradizionale»<sup>(76)</sup>. Infatti, aveva di quest'ultima un'opinione poco lusinghiera, per via di approcci eruditi, pedanti o eccessivamente libreschi. Viceversa, voleva immettere nel Centro di Vidiciatico quanto di buono aveva appreso nelle varie precedenti esperienze, all'insegna di una formazione che fosse attrattiva, coinvolgente ed empatica.

(76) Afib, Fondo Giovanni Bragaglia, quaderno con appunti personali.

I primi due corsi si tennero nella tarda primavera e durarono sei giorni ciascuno, ovvero dal 19 al 24 maggio e dal 5 al 10 giugno. I partecipanti erano prevalentemente giovani e alloggiavano e consumavano i pasti nell'albergo Appennino. Un'ampia sala della struttura era utilizzata per le lezioni, che si tenevano sia al mattino che al pomeriggio. Fu un successo, nel senso che in quei giorni i corsisti acquisirono importanti nozioni di carattere economico-aziendale, relazionale, organizzativo e via dicendo. Inoltre, il contesto raccolto facilitò la creazione di una *community* fra i partecipanti, che strinsero amicizie e fecero squadra, a rinsaldare un importante senso di appartenenza al movimento cooperativo.

L'esperienza positiva di questi primi corsi indusse Bragaglia a proseguire sulla medesima falsariga, organizzando nuovi appuntamenti e introducendo progressivamente una segmentazione. In questa fase iniziale fu aiutato da Giuseppe Argentesi, suo cugino di secondo grado e anch'egli medicinese, che poi avrebbe avuto un'importante carriera professionale nel movimento cooperativo. La formazione residenziale a Vidiciatico si strutturò progressivamente in diverse tipologie, innanzi tutto secondo due canoni: c'erano i corsi aziendali, riservati a gruppi provenienti dalla medesima cooperativa, e quelli interaziendali, che invece mettevano in aula persone provenienti da realtà diverse. Questi ultimi, a loro volta, si dividevano fra corsi settoriali, nel caso fossero tarati per quadri e dirigenti che avrebbero lavorato tutti nello stesso ambito, ad esempio in quello della cooperazione edile o della cooperazione agricola, oppure intersettoriali, se viceversa abbracciavano più comparti merceologici. Lo stesso Gianni Bragaglia raccontò, che dopo i primi corsi, ricevette la visita maresciallo dei carabinieri di Lizzano in Belvedere che voleva approfondire le ragioni di quell'andirivieni dall'albergo Appennino, peraltro di persone per lo più iscritte al Partito comunista. Ottenute le spiegazioni del caso, la questione si chiuse fra qualche risata.

L'importante risposta in termini di partecipanti, che decretò il pieno successo dell'iniziativa, rimandava evidentemente all'esistenza di bisogni formativi inevasi, che a Vidiciatico potevano trovare risposte concrete. Nata in seno alla Federcoop bolognese, l'iniziativa di Gianni Bragaglia travalicò ben presto i confini provinciali. Egli stesso, del resto, aveva iniziato a contattare cooperative romagnole, estensi, dell'Emilia occidentale e anche toscane per segnalare l'opportunità di sfruttare tali corsi. Il bacino d'utenza divenne interprovinciale, poi interregionale e infine nazionale.

Non a caso, nel 1968, il nome del centro diretto da Gianni Bragaglia fu nuovamente cambiato, divenendo Centro nazionale di studi cooperativi. La sede legale fu fissata

a Roma, quella amministrativa a Bologna. Come presidente sarebbe stato scelto Giuseppe Banchieri, che già aveva guidato la Scuola nazionale per dirigenti operatori «Arturo Bellelli». La sede dei corsi rimase Vidiciatico, anche se con qualche cambiamento. Nei primi anni settanta, si lasciò l'albergo Appennino a vantaggio del poco distante hotel Miramonti, che era più moderno, più confortevole e con più camere.

Inoltre, nel 1972, su proposta della cooperazione toscana, si inaugurò una nuova sede per corsi residenziali, in uno stabile denominato Villa di Salingrosso, nelle campagne del Comune di Montelupo Fiorentino, in provincia di Firenze. Si trattava di un complesso residenziale di proprietà del Consorzio Etruria, in località Sammontana, nota perché qui, a partire dal 1948, il barista empolese Renzo Bagnoli si approvvigionava del latte che utilizzava per i propri gelati, poi diventati un'icona dell'industria alimentare e denominati con il toponimo suddetto.

A cavallo tra anni sessanta e settanta, Vidiciatico continuò ad essere scelta per numerosi corsi riservati a quadri e dirigenti cooperativi. Fu in questi anni che assurse a esperienza di prim'ordine a livello nazionale. Come lo stesso Gianni Bragaglia raccontò più volte, non erano solo i contenuti del corso a rappresentare il valore aggiunto dell'esperienza, ma anche gli strumenti didattici, all'epoca assolutamente pionieristici, nonché la complessiva organizzazione.

Innanzitutto, c'era un rispetto rigoroso dei tempi, che egli aveva appreso dalle frequentazioni dell'Umanitaria. In un *vademecum* prodotto da questa società si scriveva «È assai importante che gli orari siano seriamente osservati»<sup>(77)</sup>. Con un certo orgoglio, Gianni Bragaglia avrebbe scritto che a Vidiciatico il calendario dei corsi fu sempre «rispettato», con solo due «eccezioni clamorose»: l'annullamento di un seminario per capinegozio delle cooperative di consumo, nel novembre del 1966, per via di un concomitante importante evento a Firenze, e il rinvio di una formazione per presidenti di cooperative di produzione e lavoro di Modena, nel febbraio del 1969, a causa di un'abbondante nevicata.

Da questa impostazione derivava poi uno stile parsimonioso e sobrio, addirittura con raccomandazioni a controllarsi nei pasti, perché il periodo residenziale di formazione doveva essere quanto di più distante dal concetto di vacanza, nonostante si tenesse in un albergo di una località di villeggiatura. Inoltre, il rigore organizzativo prevedeva

(77) *Corsi residenziali per l'educazione degli adulti*, Milano, Società umanitaria, 1953, p. 68.

che i materiali didattici ciclostilati fossero preparati in anticipo e che la curva dell'attenzione fosse mantenuta elevata grazie a due brevi pause in ogni mezza giornata di corso, inusuali rispetto al più rilassato e dispersivo *coffee break*. In aula, furono sperimentate nuove tecniche che andavano ad affiancare la tradizionale lezione frontale. Ricordiamo l'autopresentazione, le simulazioni di scenari aziendali, i lavori di gruppo – con i capigruppo che ruotavano quotidianamente –, lo scambio delle esperienze, che Gianni Bragaglia riconduceva al binomio «teorizzazione-tesorizzazione», i sussidi audiovisivi, tra i quali dei «documentari tecnico-didattici»<sup>(78)</sup>. Un denominatore comune di tutto ciò era «la discussione come metodo»<sup>(79)</sup>, ovvero un approccio volto a stimolare il confronto, l'arricchimento dei punti di vista, il potenziamento della capacità di argomentare:

«C'è la cura e la promozione della formazione – avrebbe scritto Gianni Bragaglia a proposito di Vidiciatico – e [...] termini come budget, controllo di gestione, organigrammi, funzionigrammi, entrarono nel linguaggio comune dei quadri cooperativi. Si studiavano autori stranieri, soprattutto americani, superando barriere ideologiche impensabili fino a qualche anno prima»<sup>(80)</sup>.

I banchi erano spesso disposti a ferro di cavallo. La lavagna luminosa – che all'epoca era uno strumento all'avanguardia – era una presenza fissa in aula, utilizzata su invito di Gianni Bragaglia da moltissimi docenti. Questi erano ingaggiati fra i professori universitari<sup>(81)</sup> o all'interno dello stesso movimento cooperativo, ma in larga misura anche nelle *business school* lombarde o piemontesi. Fra queste ricordiamo Iseo, Orga, Forrad, T-Group ma anche Ibm. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, i docenti di queste società accettavano di essere pagati poco, perché erano curiosi di conoscere il movimento cooperativo. Ognuna delle suddette società aveva alcune caratteristiche didattiche peculiari: ad esempio Ibm faceva i *business games*, mentre T-Group si occupava di dinamiche di gruppo.

In generale, Gianni Bragaglia prediligeva docenti con una buona dimestichezza comunicativa, capaci di trasmettere conoscenze, ma anche di motivare i presenti e di tenere

(78) Afib, Fondo Giovanni Bragaglia, quaderno con appunti personali.

(79) *Corsi residenziali per l'educazione degli adulti*, cit., p. 31.

(80) Afib, Fondo Giovanni Bragaglia, quaderno di appunti personali, breve testo intitolato *Storia della cooperazione*, utilizzato in occasione del Master di alta formazione interno a Coop Estense, 2011.

(81) Gianni Bragaglia, *Possibile istituzionalizzazione del rapporto tra Movimento cooperativo e Università in Emilia*, in «il Movimento cooperativo», agosto-settembre 1971, p. 21; Id., *Per un nuovo rapporto tra cooperazione ed Università*, in «il Movimento cooperativo», novembre 1974, p. 7.

alto il livello di attenzione. Tra i tanti, ricordiamo Romualdo Schiavo<sup>(82)</sup>, avvocato esperto di mutue; Francesco Santagostino<sup>(83)</sup>, con grandi competenze sulla redazione dei bilanci; Flavio Ubaldini, coautore del *Manuale del venditore moderno*<sup>(84)</sup>; Ivo Gherpelli<sup>(85)</sup>, funzionario della Lega che si occupava di vigilanza; Domenico De Masi<sup>(86)</sup>, sociologo italiano e poi professore emerito presso l'Università La Sapienza; Arsenio Invernizzi<sup>(87)</sup>, esperto di ristrutturazioni aziendali; e i già citati Tullio Savi<sup>(88)</sup>, dirigente olivettiano, e Giancarlo Gandolfo<sup>(89)</sup>, ex compagno di liceo di Bragaglia, poi membro dell'Accademia dei lincei e docente di Economia internazionale all'Università La Sapienza di Roma.

Spesso venivano dati ai partecipanti dei materiali didattici, in parte portati dai docenti, in parte realizzati dallo stesso Gianni Bragaglia. È interessante notare come tra questi ci fossero molte dispense di carattere tecnico – sul bilancio, sulla contabilità, sull'organizzazione aziendale – che contenevano espliciti riferimenti alla distintività cooperativa e ai principi fondanti del movimento. In una di queste, campeggiava una frase molto eloquente, che probabilmente Gianni Bragaglia aveva reperito in un altro testo e forse rimaneggiato:

«Che cosa sono le cooperative? Sono un possente movimento popolare portatore di grandi speranze. Il legame con il socialismo utopico è assai più diretto e immediato di quello con il socialismo scientifico. E la cooperazione può rappresentare uno, anche se naturalmente non il solo, dei mezzi di difesa e di lotta dei danneggiati della ricchezza di questa fase suprema del capitalismo che è l'imperialismo»<sup>(90)</sup>.

(82) Che avrebbe poi scritto *Per la riforma della legislazione sulla mutualità volontaria*, in «Rivista della cooperazione», n. 26, 1986, pp. 141-156.

(83) Francesco Santagostino era in forza all'Iseo e all'Orga, ed era autore dei libri *La struttura organizzativa aziendale. Seminario di studio di cooperative industriali organizzato con la collaborazione dell'ufficio programmazione e organizzazione aziendale dell'Acepla di Bologna, 22-25 ottobre 1967*. Bologna, s.n., 1967; *Gli ammortamenti: principi, tecniche, applicazioni*, Milano, Orga, 1968.

(84) Renzo Buttazzi, Flavio Ubaldini, *Manuale del venditore moderno*, Milano, Franco Angeli, 1963.

(85) Fu autore di vari articoli in diverse riviste del movimento cooperativo.

(86) Domenico De Masi, *L'insegnamento della sociologia del lavoro in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1978.

(87) Arsenio Invernizzi, *La formazione professionale in agricoltura per lo sviluppo della cooperazione e dell'associazionismo*, in «Il Movimento cooperativo», aprile 1974, pp.11-12; Claudio M. Cesaretti, João De Azevedo, Arsenio Invernizzi (a cura di), *Mozambico: un'esperienza di cooperazione*, Milano, Clesav, 1990.

(88) Tullio Savi, *Scuola e fabbrica: lineamenti di una didattica operaia per la scuola*, Rimini-Firenze, Guaraldi, 1990.

(89) Autore del libro *Metodi matematici e modelli in dinamica economica*, Roma, Edizioni ricerche, 1968; a questa, fecero seguito successive riedizioni e traduzioni in più lingue.

(90) Afib, carte Gianni Bragaglia, scatola dei materiali didattici di Vidiciatico, *Che cos'è la cooperazione? Tentativo di distinzione concettuale*.

Al termine di quasi tutti i corsi, Gianni Bragaglia consegnava a chi aveva partecipato un questionario sul grado di utilità e di gradimento della formazione, così da avere un riscontro immediato, funzionale al miglioramento dei prodotti similari futuri. Stando ad alcune testimonianze, in qualche caso aveva inserito nel gruppo dei corsisti, a loro insaputa, un informatore, che agli occhi di tutti sembrava un semplice partecipante, ma che aveva anche il compito di raccogliere i giudizi schietti che venivano dati sui docenti e sugli altri aspetti delle lezioni. Inoltre, incoraggiava i rapporti di reciproca conoscenza e il mantenimento degli stessi dopo Vidiciatico, a creare reti di amicizie professionali che avrebbero potuto agevolare sinergie all'interno del movimento. Infine, altro aspetto tutt'altro che banale, Gianni Bragaglia si occupava di quella che lui stesso chiamava «quadratura dei conti»<sup>(91)</sup>, ovvero la sostenibilità economica dell'attività. Tra l'altro, all'epoca, non c'era alcun sostegno pubblico alla formazione, che poggiava esclusivamente sulle quote di partecipazione che versavano le cooperative.

Alcune esperienze rimasero scolpite più di altre nella memoria collettiva di Vidiciatico, oltre che in quella personale di Bragaglia: un corso del 1968 per giovani da inserire nella cooperazione emiliano-romagnola, un corso di economia politica per manager, frequentato anche da Onelio Prandini, un corso del 1971 sul budget delle imprese di distribuzione, con Ivano Barberini tra i banchi. Oltre ai corsi suddetti, Vidiciatico divenne la sede per seminari di studio più allargati. Fra i più importanti ricordiamo quelli sul piano Mansholt, sulla vigilanza, sulle professioni artigiane, sulle strategie promozionali e sui progetti di fusione.

Oddone Pattini avrebbe scritto un breve saggio sull'esperienza Vidiciatico<sup>(92)</sup>, incentrato su un singolo percorso formativo. Si trattava di una serie di corsi per capinegozio della cooperazione di consumo, che all'epoca stava vivendo una delicatissima fase di trasformazione. Nel 1962 si era iniziato il programma di adozione dell'insegna unica, Coop, e un anno dopo era stato inaugurato il primo supermercato, ovvero il cosiddetto Coop-1 di Reggio Emilia<sup>(93)</sup>. Di conseguenza, occorre schiere di addetti capaci di gestire punti vendita che sarebbero stati progressivamente più grandi, con più dipendenti, con più referenze e con una maggiore rotazione delle scorte.

(91) Afib, Fondo Giovanni Bragaglia, quaderno con appunti personali.

(92) Oddone Pattini, Da Vidiciatico a Montelupo Fiorentino. *Storie di formazione*, in Enea Mazzoli, Vincenzo Tassinari, Coop Italia, Roma, Liocorno, 1997, pp. 81-87.

(93) Tito Menzani, *La cooperazione di consumatori dal boom economico a oggi*, in Mario Cappelli, Michela Sarzotti (a cura di), Inres 50. *Una storia di cooperazione, 1969/2019*, Pioltello, Rotolito, 2019, pp. 11-40.

«È lì, a Vidiciatico, [...] – scrive Oddone Patini – che negli ultimi anni sessanta hanno preso avvio e corpo i corsi per capi negozio della cooperazione di consumo. [...] Fu l'inizio di una stagione formativa lunga 6-7 anni, per tanti motivi difficilmente ripetibile, come unico e irripetibile fu il processo di riorganizzazione e ammodernamento della cooperazione di consumatori che proprio in quegli anni fece perno attorno a Coop Italia»<sup>(94)</sup>.

In questo caso, il corso a Vidiciatico fu accompagnato da uno stage al punto vendita, con il corsista chiamato a declinare operativamente ciò che aveva appreso in aula:

«Furono fatti alcuni corsi brevi, residenziali, di una, massimo due settimane: una specie di "assaggio" consumato all'albergo Appennino di Vidiciatico, poco più di una locanda. Nel frattempo, a marzo 1969, si svolge, nel più moderno albergo Miramonti, un seminario di alto livello, dei responsabili commerciali delle maggiori cooperative, con il tema *I compiti della direzione vendite*. [...] Berruti volle fissare il succo di quel lavoro in un volume che prese il titolo di *Funzioni e compiti del settore vendite nella cooperazione di consumo*. Una summa di organizzazione, di metodologia e di politica commerciale a ogni livello del sistema, che restò un utile riferimento per molte cooperative. Alla formazione del personale venne dedicato un capitolo in cui si preannuncia la "svolta" dei corsi di formazione per capi negozio. [...] La svolta si sostanziò in corsi "sandwich" con due fasi teoriche residenziali inframmezzate da un periodo di *training* in un supermercato cooperativo. In seguito, il corso si allungherà e diventerà "tramezzino" con tre periodi teorici intercalati con due periodi di *training*»<sup>(95)</sup>.

In una seconda fase, si puntò anche a un target più elevato. Si organizzò un corso sperimentale per neodirigenti della cooperazione di consumo, che prevedeva alcune settimane intensive a Vidiciatico e due *stage* in azienda, e che fu frequentato da giovani laureati e, per la prima volta, da giovani laureate, poi assunti da cooperative; fra costoro menzioniamo Libero Baccini, Silvia Canepari, Giovanni Casadei, Marco Marchini, Lorenzo Seppi e Mario Zucchelli<sup>(96)</sup>.

(94) Oddone Patini, *Da Vidiciatico a Montelupo Fiorentino. Storie di formazione*, cit.

(95) *Ibid.*

(96) Tito Menzani, Alessandro Skuk, *Un cooperatore che aveva visto lontano*, Bologna, Clueb, 2018.

In un quaderno di appunti personali, Gianni Bragaglia scrisse che quella di Vidiciatico era stata «un'esperienza irripetibile», che avrebbe dovuto essere «studiata e ricordata» anche per via delle «tante attestazioni di gratitudine fra i partecipanti, per quello che avevano appreso»<sup>(97)</sup>. Nel 2000, quando era presidente nazionale di Legacoop, durante una riunione della direzione nazionale, Ivano Barberini disse agli astanti: «Oggi ci vorrebbe una nuova Vidiciatico». Fu una frase che riempì di orgoglio Gianni Bragaglia, che non mancò di annotare l'episodio fra le sue carte personali, grato di un così sincero e schietto riconoscimento a trent'anni di distanza dalle lezioni sull'Appennino bolognese<sup>(98)</sup>.

Tra i corsisti di Vidiciatico ci sono state molte persone che sarebbero diventati dirigenti di spicco del movimento cooperativo italiano. Tanti di loro appresero per la prima volta che cosa fosse il controllo di gestione, compresero la necessità del rigore nell'organizzazione aziendale, ma soprattutto vissero un'esperienza umana che avrebbero ricordato per tutta la vita. Con un pizzico di orgoglio, Gianni Bragaglia scrisse a proposito di quei corsi:

«Finalmente le attività di formazione hanno cessato di essere un fatto secondario di "educazione cooperativa" o di "istruzione professionale" riservato ai livelli inferiori e alla massa dei soci, per diventare un problema di fondo per lo sviluppo, se non addirittura per la sopravvivenza della forma cooperativa»<sup>(99)</sup>.

A dieci anni dall'avvio di questa fondamentale tappa nella storia della formazione cooperativa, lo scenario cambiò repentinamente<sup>(100)</sup>. Nel 1974, Gianni Bragaglia si dimise da direttore del Centro nazionale di studi cooperativi, perché in disaccordo con le scelte fatte sul futuro dello stesso. Sarebbe stato sostituito dall'ex vicepresidente Enrico Fantozzi<sup>(101)</sup>. Nel suo quaderno personale annotò: «Perché lasciai il centro studi. Tensioni e divergenze sull'attività»<sup>(102)</sup>.

(97) Afib, Fondo Giovanni Bragaglia, quaderno con appunti personali.

(98) Afib, Fondo Giovanni Bragaglia, quaderno con appunti personali.

(99) Gianni Bragaglia, *Possibile la collaborazione tra Movimento ed università*, in «La cooperazione italiana», 5 agosto 1971 n. 31, p. 2.

(100) Afib, fondo carte Bragaglia, cartella «Decennale, 1964-1974», si tratta del materiale poi utilizzato per il seguente articolo: Gianni Bragaglia, *Dieci anni di attività del Centro studi cooperativi*, in «Il Movimento cooperativo», aprile 1974, pp.17-18

(101) Enrico Fantozzi era anche autore del seguente articolo: *Il ruolo della Regione nel campo della formazione professionale*, in «Cooperazione e società», n. 3, anno 1972.

(102) *Ibid.*

Infatti, legge 127 del 1971, spesso chiamata «mini riforma» o «piccola riforma cooperativa», andò a integrare la precedente legge Basevi su vari aspetti. In particolare, l'art. 19 introduceva un'importantissima novità, ovvero che lo Stato e le sue articolazioni locali avrebbero iniziato a finanziare corsi di formazione per le cooperative:

«Oltre alle funzioni di vigilanza previste dalle norme vigenti spetta al Ministero del lavoro e della previdenza sociale assumere iniziative intese a favorire: a) lo sviluppo della cooperazione; b) la diffusione dei principi cooperativi anche attraverso corsi per operatori; c) la qualificazione professionale dei dirigenti di cooperative. Le funzioni di cui ai punti a) e c) saranno attuate per il tramite delle associazioni nazionali di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo debitamente riconosciute; le iniziative di cui al punto b) saranno attuate con la collaborazione delle predette associazioni. La relativa spesa graverà sul capitolo 1241 dello stato di previsione della spesa del Ministero del lavoro e della previdenza sociale»

In linea teorica era un'ottima notizia, dato che si riconosceva l'importanza della formazione e si stabiliva una compartecipazione pubblica dei suoi oneri. Tuttavia, come aveva fin da subito intuito Gianni Bragaglia, vi era un'insidia intrinseca tutt'altro che trascurabile. In vari casi, la preoccupazione di intercettare i finanziamenti pubblici per i corsi di formazione avrebbe progressivamente determinato un'inversione della logica che sottendeva alla volontà di portare delle persone in aula. Mentre Gianni Bragaglia era partito analizzando i bisogni formativi all'interno delle imprese e aveva poi confezionato dei corsi su misura, successivamente si sarebbe rischiato di costruire pacchetti di lezioni coerenti con le linee di finanziamento pubblico cercando *ex post* partecipanti ai quali somministrarli. I minori oneri a carico delle cooperative – che non dovevano più pagare le intere quote ai propri iscritti ai corsi – e i minori oneri a carico degli stessi corsisti – non più indotti a consumare le ferie per frequentare programmi formativi residenziali – stravolsero completamente l'organizzazione precedente.

Il mondo della formazione costruito a Vidiciatico, impostato con sobrietà e con una deliberata volontà di contenere le spese, lasciava progressivamente il posto a un contesto «drogato» dal flusso di denaro pubblico, in particolar modo erogato dall'Ente Regione, che avrebbe effettivamente consentito un boom di corsi, ma creato anche uno iato fra bisogni formativi effettivi e attività in aula.

## 2.3 - LA REGIONALIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE E LE PRINCIPALI SOCIETÀ DEL SETTORE

Le nuove caratteristiche che andava assumendo il mondo della formazione e la dimissioni di Gianni Bragaglia da direttore del Centro nazionale di studi cooperativi determinarono una profonda riforma di quest'ultimo. In pratica fu diviso in tre realtà autonome. Poiché si trattava di una struttura nominalmente «nazionale», fu creato un soggetto con sede a Roma, denominato Istituto nazionale di formazione cooperativa, meglio noto come Inforcoop, che avrebbe dovuto rappresentare un punto di riferimento a livello italiano. Fu collocato in alcuni uffici di via Giuseppe Tomassetti 12, a poche centinaia di metri dal palazzo della Lega in via Guattani. Avrebbe avuto come presidente Giuseppe Banchieri, nel 1976 sostituito da Carlo Obici. Il secondo soggetto nato da questa ristrutturazione avrebbe seguito la formazione nel contesto toscano. Veniva fondato il Centro studi sulla cooperazione (Cescoop), con sede nella già citata Villa di Salingrosso a Montelupo Fiorentino. A partire dal 2000 avrebbe ospitato Scuola Coop – Istituto nazionale di formazione delle cooperative di consumatori<sup>(103)</sup>. La terza realtà era il Centro emiliano-romagnolo di studi cooperativi (Cerscoop), con sede a Bologna, che avrebbe presto cambiato nome, con la sostituzione della parola «Centro» con «Istituto»: di conseguenza l'acronimo divenne Ierscoop<sup>(104)</sup>. Poiché la nostra ricerca è imperniata su una dimensione regionale, seguiremo il tragitto di quest'ultima realtà. *In primis* ricostruiremo i vari passaggi istituzionali, riferiti a cambi di denominazione e funzione, dopodiché approfondiremo meglio i contenuti dei programmi formativi.

Prima di passare ad altre mansioni, in data 28 febbraio 1974, Gianni Bragaglia scrisse una lettera a Giancarlo Ferri, che all'epoca aveva un ruolo di prim'ordine nel movimento cooperativo emiliano-romagnolo. L'oggetto della missiva era «possibili interventi operativi del Cerscoop nell'ambito della organizzazione aziendale e della gestione del personale presso aziende ed enti pubblici».

(103) Francesco Varanini, *Insieme facciamo scuola. Ricerca si vissuti e sulle opinioni dei frequentatori dell'Istituto nazionale di formazione delle cooperative di consumatori*, Montelupo Fiorentino, Scuola Coop, 2019.

(104) Gianni Bragaglia, *Costituito il Cerscoop (Centro emiliano-romagnolo di studi cooperativi)*, in «il Movimento cooperativo», gennaio-febbraio 1974, p. 7; Id., *Istituita la sezione organizzazione aziendale del Cerscoop*, in «il Movimento cooperativo», luglio-agosto 1974, p. 17; Arsenio Invernizzi, *Presentato dal Cerscoop alla Regione il piano di attività formative per l'anno 1974-1975*, in «il Movimento cooperativo», ottobre 1974, p. 9; Gilberto Volta, *Il programma Ierscoop sui corsi di formazione presentato alla Regione. Parte integrante di esso è il nostro programma provinciale*, in «il Movimento cooperativo», ottobre-novembre 1975, p. 15; Loris Lusa, *La formazione ed il ruolo dello Ierscoop*, in «il Movimento cooperativo», maggio 1976, pp. 30-31.

In particolare, segnalava possibili collaborazioni con la Regione Emilia-Romagna e con l'Ente di valorizzazione economica del territorio (Ervet), specificando che si sarebbe potuto lavorare su tre fronti interconnessi, ovvero la gestione del personale, la formazione dei dirigenti e le analisi organizzative finalizzate alle ristrutturazioni aziendali<sup>(105)</sup>.

Nel 1976, si tenne un importante convegno, denominato *La formazione nel movimento cooperativo: funzione e ruolo dello Ierscoop e degli Uffici formazione quadro*. Cominciava a prendere forma un'organizzazione che vedeva un ruolo pivotale del neonato istituto con sede a Bologna, ma con raccordi nelle singole province, presidiati da funzionari delle articolazioni della Lega, ovvero quelle che all'epoca erano denominate Federazioni o, informalmente, Federcoop<sup>(106)</sup>. La legge 845 del 1978 avrebbe dato ulteriore impulso ai corsi professionali, accollandone parte dei costi agli enti pubblici. Inoltre, veniva riconosciuta l'esistenza di bisogni formativi specifici per le imprese cooperative<sup>(107)</sup>.

Ricordiamo due tra i progetti più importanti portati avanti dallo Ierscoop. Il primo fu un corso lanciato nel 1981 in marketing e comunicazione della durata di 800 ore. Fu realizzato con la collaborazione di Coopstudio, nata nel 1974 per operare nel settore della pubblicità e del *visual design*. Furono coinvolti docenti del calibro di Peter Sangorski, Francesco Scopinich, Bruno Munari, Pasquale Barbella, ed altri professionisti provenienti da agenzie quali Armando Testa, Young & Rubicam, Cpv Keyon e Jwt.

Il secondo fu un corso di 1.200 ore per analisti d'impresa e progettisti di formazione. Si andavano a creare figure professionali cruciali, ovvero coloro che avrebbero dovuto comprendere i bisogni formativi delle imprese cooperative e proporre soluzioni adeguate. Vale a dire che avrebbero dovuto progettare corsi dedicati. Di fatto si formavano i formatori. Alcuni tra coloro che frequentarono questo corso diedero vita a una società, denominata Dolmen, che avrebbe dovuto operare in sinergia con lo Ierscoop.

Nel 1985, tuttavia, quest'ultimo entrò in una fase di crescenti difficoltà. Il mondo della cooperazione emiliano-romagnola era forse un po' asfittico rispetto alle potenzialità di tale realtà, peraltro fortemente dipendente da un gruppo di docenti bocciani che avevano prestato molta attenzione ai contenuti, ma meno ai relativi costi.

(105) Afib, fondo carte Bragaglia, lettera a Giancarlo Ferri, 28 febbraio 1974.

(106) Tranne nel caso di Ravenna, dove il nome era Lega provinciale delle cooperative.

(107) Afib, carte Gianni Bragaglia, *Cent'anni di formazione cooperativa*, di Giuliano Caroli, cit.

Dalle ceneri dello Ierscoop nasceva una nuova società, con il nome di Sinnea, con *payoff* Istituto di studi per la cooperazione e la piccola e media impresa. Poiché l'Emilia-Romagna era un territorio di distretti manifatturieri che poggiavano su un tessuto di imprese artigiane e familiari, nonché di rapporti di subfornitura, si era pensato di rivolgere l'attività di formazione – e quella parallela di consulenza – anche a questo importante pezzo di economia locale, rispetto al quale, all'epoca, si immaginavano possibili sinergie con le imprese cooperative. Erano gli anni di sviluppo dei consorzi fra artigiani, dell'incipiente crescita di cooperative fra liberi professionisti, di consolidamento delle cooperative di costruzione, perno di reti sul territorio. Ma questo progetto fece molta fatica a concretizzarsi e anzi il passaggio dagli anni ottanta ai novanta fu contraddistinto da diverse crisi di imprese cooperative.

Di conseguenza, si ripensò nuovamente l'assetto della formazione, e venne creato un nuovo soggetto, erede della tradizione precedente, ovvero l'Agenzia generale di formazione (Agf). Nel 1991 si presentava con un importante studio che indicava chiaramente quale fosse la sua missione: *Risorse umane, formazione e sviluppo della impresa cooperativa: ricerca sui profili professionali emergenti nelle imprese cooperative della Lega regionale dell'Emilia-Romagna*. Sinnea sarebbe stato trasformato in Sinnea International, con una vocazione più consulenziale e di ricerca che strettamente formativa, e un orientamento – come suggerito dal nome – ad accompagnare le cooperative nei processi di internazionalizzazione del loro business. A lungo avrebbe avuto come direttore scientifico il giuslavorista Marco Biagi, poi diventato suo malgrado noto all'opinione pubblica perché assassinato nel 2002 dalle Nuove brigate rosse.

Sempre nel 1990 si costituiva in forma cooperativa il Centro sviluppo piccola e media impresa (Cesvip), che in parte avrebbe occupato lo spazio in precedenza presidiato da Sinnea. Ma fin da subito, questo nuovo soggetto iniziò a rivolgere i propri interessi anche alla cooperazione, in particolare nell'area dell'Emilia occidentale.

Dato il rinnovato scenario, nel 1988 si scioglieva la società Dolmen. Il personale fu in gran parte assorbito da Sinnea e, successivamente, da Agf. Contemporaneamente, in altri territori, maturavano progetti che avrebbero avuto un importante futuro. In Romagna, a Forlì, venne creata una nuova società, denominata Sapim, chiamata a coordinarsi con Agf, e costituita per svolgere attività di formazione e consulenza alle imprese cooperative locali. Come presidente fu scelto Valdes Onofri. Di fatto, Agf intercettava i finanziamenti e Sapim organizzava operativamente i corsi.

Sapim avrebbe poi progressivamente virato verso la pubblicitaria e la comunicazione, cambiando nome in Tribucoop e confluendo, infine, nell'attuale Cooperdiem, della quale Sapim è un marchio editoriale.

La crisi della seconda metà degli anni ottanta, però, aveva anche accentuato un indebolimento della dimensione regionale, con le Federazioni provinciali sempre più protagoniste di progetti specifici e di corsi rivolti a soci e dipendenti delle associate. Il rischio di sovrapposizione con il ruolo dell'Agf avviò un lungo dibattito, ma per tutti gli anni novanta, di fatto, si ebbe una coesistenza. Nel 1995, l'Agenzia generale di formazione fu ristrutturata e cambiò nome in Ente di formazione per l'economia sociale, meglio noto come Efeso. Aveva una struttura consortile, con una base sociale nella quale avevano un ruolo importante alcune articolazioni provinciali e settoriali di Legacoop. Efeso operava essenzialmente nell'area bolognese, ferrarese e romagnola. Nell'Emilia occidentale, invece, acquisì crescente importanza il Cesvip, capace di progettare e organizzare importanti corsi di formazione.

Un'altra novità degli anni novanta fu introdotta dalla legge n. 59 del 31 gennaio 1992. Furono creati *ex novo* i fondi mutualistici, con l'obiettivo di tutelare e rafforzare la natura di «movimento» che contraddistingue l'insieme delle imprese cooperative. Il funzionamento di questi fondi è relativamente semplice: ogni centrale ha il proprio, che viene alimentato dal versamento obbligatorio del 3% degli utili di tutte le iscritte. In seno a Legacoop è quindi nato Coopfond. Nelle intenzioni iniziali, esso avrebbe utilizzato le proprie disponibilità a vantaggio del movimento cooperativo, essenzialmente lungo cinque direttrici: il sostegno alla creazione di nuove cooperative quali *start up* o *workers' buyout*, la patrimonializzazione di cooperative o di loro controllate che hanno un valore strategico, il finanziamento di programmi di sviluppo, la promozione di studi e ricerche scientifiche, e – in riferimento a ciò che ci interessa in questa sede – la formazione tecnico-professionale di soci, dirigenti e lavoratori.

In realtà, Coopfond si è occupato marginalmente di sostenere economicamente dei corsi. Anche perché, qualche anno dopo, nel 2001, fu creato Foncoop, un fondo paritetico interprofessionale e nazionale per la formazione continua nelle cooperative. È partecipato da Legacoop, Confcooperative e Agci, nonché dalla Cgil, dalla Cisl e dalla Uil. Grazie a Foncoop aumentarono ulteriormente le risorse da destinare a corsi di varia natura. Del resto, il crescente avanzamento tecnologico, la modernizzazione dell'economia e le tante dimensioni specialistiche imponevano a chi lavorava di investire sempre più tempo sulla propria formazione.

Nel 2001, si decise per una razionalizzazione generale, promovendo la fusione fra Sinnea International, e altre due realtà, denominate Consulenti in organizzazione e risorse umane (Corum) e Società management dell'Emilia-Romagna (Smaer). Si trattava due società che si occupavano soprattutto di consulenza, di selezione del personale e di indagini sui livelli retributivi dei quadri e dei dirigenti, con l'allora innovativo «metodo Hay»; in diversi casi, avevano anche operato sul terreno della formazione. Entrambe erano nate nel corso degli anni ottanta: Corum aveva sede a Modena e Smaer a Bologna. La nuova società nata dalla fusione fra questi tre soggetti prese il nome di Scs Azioninova, dato dall'acronimo formato dalle iniziali delle tre ragioni sociali, a cui si era affiancato un termine che evocava una certa proattività. La sede fu fissata a Reggio Emilia e come presidente fu scelto Filippo Mariano. Scs Azioninova – oggi Scs Consulting<sup>(108)</sup> – si sarebbe occupata di consulenza, ricerca e formazione, non operando solo con le imprese cooperative, ma rivolgendosi anche a quelle private e agli enti pubblici. Fu tra le prime realtà a occuparsi di responsabilità sociale d'impresa, un concetto che all'epoca cominciava a fare capolino nel mondo imprenditoriale.

Nel 2004 nasceva a Reggio Emilia un'altra importante società ovvero Quadir, su iniziativa della locale articolazione di Legacoop che rilevava la necessità di un istituto formativo per quadri e dirigenti. Di qui la scelta del nome Quadir. Questa società si è progressivamente distinta per una formazione di alto livello, per una crescente attività di consulenza e – più di recente – anche per il coaching. Mentre il Cesvip si occupava di formazione finanziata, intercettando i relativi contributi, Quadir operava «a mercato», vendendo corsi direttamente alle cooperative interessate. I primi docenti furono reclutati presso il Politecnico di Milano e chiamati a co-progettare corsi insieme ai committenti, così da poterli impostare a partire da specifici fabbisogni formativi. Il suo prodotto di punta è il Mic, inizialmente acronimo di Master per l'impresa cooperativa e poi divenuto Management per l'impresa cooperativa. Nel 2023-2024 è giunto alla diciottesima edizione. All'interno di Quadir ha avuto un ruolo fondamentale Raffaella Curioni, storica presidente della società ed ex dipendente del Cesvip, affiancata da alcune altre colleghe, tra le quali l'attuale direttrice Elena Benassi<sup>(109)</sup>.

(108) <https://scsconsulting.it/>

(109) <https://www.quadir.it/>

Torniamo all'evoluzione degli istituti di formazione. Attorno al 2006, entrò in profonda crisi Efeso, che sarebbe stato avviato alla liquidazione. Di conseguenza, si pensò di investire sul Cesvip, all'epoca presieduto da Stefano Zanaboni, che da organizzazione radicata nell'Emilia occidentale divenne un ente di formazione regionale, strettamente connesso alle articolazioni locali di Legacoop.

Oltre al Cesvip e a Quadir, alcune altre realtà si affacciarono nel mondo emiliano-romagnolo della formazione per le cooperative. Nel 2001, Giovanni Roncucci aveva fondato la Eco business consulting, società con sede a Bologna specializzata nella consulenza per l'internazionalizzazione delle imprese. Nel 2008, avrebbe cambiato nome in Roncucci & Partners<sup>(110)</sup>. Poiché Giovanni Roncucci aveva lavorato a lungo nella Federazione delle cooperative di Ravenna e poi anche in Sinnea International, la sua società avrebbe avuto come clienti molte imprese mutualistiche. E oltre alla consulenza, la Roncucci & Partners avrebbe anche sviluppato il versante della formazione aziendale, lavorando pure in sinergia con Scuola Coop di Montelupo Fiorentino.

Nel 2009, il Consorzio nazionale servizi (Cns), con sede a Bologna, promosse la creazione della Scuola nazionale servizi, due anni dopo trasformata in fondazione. La sede fu fissata a Perugia. Un ruolo di primo piano in questa operazione fu svolto dall'ex presidente del Cns, Alberto Ferri, che fu anche il primo presidente di detto istituto di formazione, il quale si rivolgeva a cooperative e imprese tradizionali di tutto il territorio nazionale, purché operassero nei servizi all'impresa e alla persona, ovvero le pulizie, la vigilanza, la ristorazione aziendale, le manutenzioni, il facility management, la logistica integrata e simili. Fin da subito, la Scuola nazionale servizi svolse numerosi corsi anche in Emilia-Romagna, tanto che circa dieci anni dopo aprì una nuova sede a Bologna. L'attuale presidente, subentrato a Franco Tumino, è l'ex storico direttore Vittorio Serafini<sup>(111)</sup>.

Inoltre, occorre citare due importanti master dell'Università di Bologna. Il primo è il Master universitario in economia della cooperazione (Muec), nato nel 1996 come corso di perfezionamento e trasformato in master nel 2002. È storicamente sostenuto dalle tre centrali cooperative e ha avuto come docente di riferimento principale l'economista Stefano Zamagni.

(110) <https://www.roncucciandpartners.com/>

(111) <https://www.scuolanazionalesestivi.it/>

L'attuale direttore è il suo allievo Flavio Delbono. La seconda esperienza è quella dell'Executive master in business administration dell'impresa cooperativa (Emba Coop), che si svolse presso la Bologna business school (Bbs), costola dell'Ateneo cittadino, tra il 2008 e il 2017. Il direttore era il già citato Massimo Franceschetti. Nel 2017, l'Emba Coop venne sostituito da un progetto formativo sensibilmente diverso, ovvero l'Executive master in sustainability and business innovation, che ha continuato ad avere un buon numero di studenti legati al movimento cooperativo.

Torniamo ora a parlare del Cesvip, che dopo l'importante sviluppo raggiunto nei primi anni dieci del XXI secolo entrò in una crisi particolarmente profonda. Nel 2015 fu avviato alla liquidazione, passando idealmente il testimone a una nuova società, nata l'anno prima, denominata Demetra Formazione, emanazione di Legacoop Emilia-Romagna. Da dieci anni progetta e realizza corsi su tutto il territorio regionale, ma anche in altri territori grazie a reti di partenariato. Strettamente legata alla cosiddetta formazione finanziata, ha iniziato anche a operare nel libero mercato, rivolgendosi prevalentemente a imprese cooperative che hanno bisogno di corsi personalizzati. Inoltre, Demetra Formazione ha un'area di attività specialistica destinata alle industrie culturali creative, che sostiene la qualificazione dei professionisti del settore e favorisce l'innovazione nelle filiere tradizionali. Si tratta di uno spazio che offre interessanti opportunità occupazionali, anche di tipo imprenditoriale, soprattutto per i giovani. L'attuale presidente di Demetra Formazione è Igor Skuk, mentre la direttrice è Serena Foracchia<sup>(112)</sup>.

A completare e chiudere questa rassegna sull'evoluzione delle società di formazione in Emilia-Romagna occorre ritornare brevemente al piano nazionale. Nel 2015, nasceva 4Form, con *payoff* Ente di formazione nazionale di Legacoop. La sede veniva fissata a Roma, in via Antonio Nibby 10, strada adiacente a via Guattani. Di fatto raccoglieva il testimone di Inforcoop, anche se con un programma di attività un po' più circoscritto.

(112) <https://www.demetraformazione.it/>



CAPITOLO 3

Le caratteristiche della  
**formazione cooperativa**  
fra XX e XXI secolo



### 3.1 - L'INFLUENZA DEL MODELLO CAPITALISTA SULL'IMPRESA COOPERATIVA

Dalle dimissioni di Gianni Bragaglia da direttore del Centro nazionale di studi cooperativi alla nascita di Demetra Formazione intercorrono esattamente quarant'anni. Si tratta di una fase lunga e densa di trasformazioni, che abbiamo ripercorso nel precedente paragrafo dal punto di vista delle principali imprese chiamate a raccogliere l'eredità di Vidiciatico in Emilia-Romagna. In quest'altro paragrafo, invece, vogliamo raccontare alcune delle esperienze più significative in termini di corsi, di contenuti, di nuovi strumenti e di altre caratteristiche interessanti. Di fatto si occuperà un ampio spettro che va dalla seconda metà degli anni settanta ai primi anni dieci del XX secolo. Anche in questo caso non c'è tanto una pretesa di esaustività, bensì la volontà di fornire un'analisi puntuale e convincente dello scenario in questione.

Iniziamo da un punto nevralgico, che rappresenta un po' il *leitmotiv* dell'intera analisi e che quindi appare propedeutico rispetto anche ai successivi paragrafi, ovvero la cosiddetta «cultura cooperativa». Gli anni ottanta e novanta rappresentarono una netta discontinuità. In Emilia-Romagna molte imprese cooperative avevano raggiunto una dimensione ragguardevole e, di conseguenza, un livello di complessità organizzativa molto superiore che in passato. Il ricorso a consulenti e formatori che avevano prevalentemente lavorato con l'impresa tradizionale determinò una sorta di sbornia ideologica privatistico-lucrativa. Le cooperative sembravano poter uscire da una condizione di minorità grazie all'approdo a modelli organizzativi proposti da prestigiose società di consulenza. Molti operatori subirono il fascino di questo presunto *gotha* aziendalistico. Ci si liberava di una politicizzazione *demodé* per abbracciare i dogmi di un capitalismo introiettato come modello di efficienza e di successo. E si immaginava che tutto questo avrebbe fatto fare alle imprese cooperative un salto di qualità.

Se si considera che, oltre a questa apertura ideologica all'aziendalismo convenzionale, in quegli anni molte cooperative assunsero vari manager che provenivano da importanti esperienze in imprese tradizionali, e che spesso non avevano ben chiara la differenza fra scopo mutualistico e massimizzazione del profitto, allora si possono comprendere bene le ragioni di una crisi identitaria del movimento. Per parafrasare Friedrich Nietzsche, a lungo le cooperative avevano guardato nell'abisso e l'abisso aveva finito per guardare dentro di loro.

Ci sono due aspetti emblematici, che spiegano molto bene questo cambiamento. Il primo riguarda il concetto di partecipazione, che appartiene storicamente al dna del movimento. Le interazioni fra base sociale e gruppo di testa della cooperativa, ad esempio, era un tratto distintivo di questo genere d'impresa, che – contrariamente alle imprese private tradizionali – hanno dei soci con opinioni e con la possibilità di esprimerle nelle opportune sedi. Addirittura, nei primi anni ottanta, un pezzo importante del movimento cooperativo aveva iniziato a ragionare su una parola chiave, all'epoca molto in voga, ovvero «autogestione», cercando di capire come declinarla<sup>(113)</sup>. Fu un termine criminalizzato dai docenti delle grandi società di consulenza, che lo consideravano culturalmente antitetico a ciò che la cooperativa avrebbe dovuto diventare, ovvero un *fac-simile* di una *big corporation*, senza spazi per romantiche concessioni al passato. Di fatto, la partecipazione fu soffocata e disincentivata, considerata foriera di inefficienza e di disorganizzazione.

Il secondo aspetto emblematico riguardava il fatto che questo cambio di pelle determinava anche uno svilimento della natura democratica propria delle imprese mutualistiche. Si faceva passare il messaggio che un ristretto gruppo di soci avrebbe dovuto esercitare una forte *leadership*, supplendo all'incapacità del resto della base sociale. Chi si trovava nelle posizioni di comando e di responsabilità avrebbe dovuto quasi difendersi dai rischi che tutti gli altri rappresentavano, ovvero una massa indistinta e inconsapevole che andava tenuta a bada. Venivano in buona parte meno le istanze della cooperazione delle origini, ma anche del secondo dopoguerra, dove pure c'era una *leadership*, che però agiva cercando di coinvolgere e di informare correttamente il resto dei soci, tenendoli empaticamente agganciati a un progetto imprenditoriale condiviso. Negli anni ottanta e novanta, viceversa, la passività della base sociale spesso cessò di essere vista come un problema, percepita come una condizione quasi fisiologica per le grandi imprese e che aveva il pregio di lasciare le mani libere agli amministratori: «i soci non si contano, ma si pesano», si sentì dire una volta Guido Saccardi dal presidente di una cooperativa.

Non era solo il capitalismo a stelle e strisce a esercitare un certo fascino sul movimento cooperativo italiano. Gli anni ottanta furono contraddistinti dal miracolo economico giapponese. Di conseguenza, i modelli organizzativi nipponici divennero improvvisamente interessanti per vari osservatori occidentali.

(113) *L'autogestione nell'industria: analisi di alcune esperienze delle imprese cooperative in Italia*, Bari, De Donato, 1978.

L'ingegnere meccanico Taiichi Ohno era diventato famosissimo per aver elaborato una forma di organizzazione del lavoro che non solo aveva rimpiazzato il fordismo-taylorismo, ma che aveva decretato il successo internazionale di una casa automobilistica in precedenza nota solo in Giappone, la Toyota<sup>(114)</sup>. Questo modello – noto appunto come «toyotismo» – fu il capostipite di una serie di altre fortunate elaborazioni che tra anni ottanta e novanta accreditarono la cultura economico-aziendale nipponica anche in Italia.

In particolare, riscosse un grande successo un tipo di organizzazione produttiva nota come *total quality management*, all'epoca erroneamente tradotta in italiano con l'espressione «gestione della qualità totale» – che poi è rimasta nell'uso – mentre avrebbe dovuto essere «gestione totale della qualità». Uno dei guru di questo modello era Shoji Shiba<sup>(115)</sup>, che viaggiava il mondo come consulente di altissimo livello, ingaggiato da *big corporation*, multinazionali e società che potevano pagargli compensi faraonici. La Corum di Modena riuscì nell'intento di portarlo anche in Emilia-Romagna, con un serrato programma di visita negli stabilimenti produttivi di alcune cooperative, dispensando consigli e indicazioni<sup>(116)</sup>. Venne in Italia più volte, specialmente nei periodi di Pasqua e di Natale. Se ne parlò molto, in parte anche in chiave polemica, visto che la sua consulenza costava tra i cinque e i sei milioni di lire al giorno.

Il contesto raccontato poc'anzi e riferito agli anni ottanta e novanta è certamente una delle cause di numerosi problemi che le cooperative stanno patendo nel XXI secolo. Ovvero si esaltò la dimensione economico-aziendale dimenticando – a volte appositamente, altre volte per ingenuità o miopia – l'anima mutualistica e civile. Ma non si deve credere che fosse una situazione totalizzante e generalizzata. Era un fenomeno esteso, ma il movimento cooperativo restava comunque un mondo policentrico. Ecco allora che emergevano alcune isole, non coinvolte da questa sbornia ideologica privatistico-lucrativa o comunque fortemente centrata su precetti esclusivamente aziendalisti. Alcune articolazioni territoriali di Legacoop, alcune imprese o alcuni funzionari o dirigenti andarono «in direzione ostinata e contraria». Un pezzo della cooperazione sociale, ad esempio, frui di un pacchetto formativo, costruito da Efeso nella seconda metà degli anni novanta, che fu il capostipite di una serie di proposte incentrate – come ricorda Alberto Alberani – sul «saper essere cooperatore» e non semplicemente sul «sapere» o sul «saper fare». Tra gli altri, furono coinvolti nella tenuta delle relative lezioni Marco Palma, funzionario di Legacoop Bologna, ed il già citato Enzo Spaltro.

(114) Mario Sai, *Vento dell'Est: toyotismo, lavoro, democrazia*, Roma, Ediesse, 2015.

(115) Shoji Shiba, Alan Graham, David Walden, *A new american Tqm: four practical revolutions in management*, Cambridge, Center for quality management, 1993.

(116) Federico Boccaletti, *Una fase nuova per la formazione*, in «La cooperazione italiana», n. 4, 1993, pp. 36-37.

Nel corso del XXI secolo emerse in maniera progressivamente più netta una reazione rispetto a quell'aziendalismo radicale che in precedenza aveva contribuito a snaturare l'impresa cooperativa. In particolare, si cominciò a porre una questione centrale per la qualità del movimento, ossia il ricambio generazionale. In diverse società, era stato fino a quel momento percepito come un fatto naturale, scontato e meccanicistico: chi andava in pensione sarebbe stato sostituito da neoassunti più giovani e ci sarebbe stato un breve periodo di passaggio di consegne. Si interpretava tutto ciò solo dal punto di vista tecnico-professionale, ovvero in termini di mansioni operative. E non ci si poneva troppo il problema di come avvicinare empaticamente i giovani neoassunti al modello cooperativo, dando per scontato che lo conoscessero e che lo apprezzassero.

Come detto, nel corso del XXI secolo si comprese che il ricambio generazionale doveva essere seguito, presidiato e accompagnato da una formazione specifica. Varie cooperative iniziarono a prevedere corsi per neosoci e per dipendenti, nei quali si spiegavano la distintività rispetto all'impresa lucrativa, lo scambio mutualistico, i meccanismi di *governance*, e via dicendo. In provincia di Ravenna, la cooperativa di costruzioni Iter fu tra le prime a istituire tale prassi. Era lo stesso presidente, Giancarlo Ciani, a spiegare ai neoassunti i concetti di base sopra espressi. Qualche tempo dopo, in collaborazione con l'Associazione nazionale cooperative di produzione e lavoro, fu promossa una ricerca sociologica pionieristica sulla figura e sul ruolo del socio. La base sociale di Iter fu tutta direttamente coinvolta e messa a confronto con altre realtà: i risultati dell'indagine furono pubblicati<sup>(117)</sup>. Emergeva un quadro in cui il ricambio generazionale era affrontato in modo da avvicinare empaticamente i giovani ai valori cooperativi, favorendo nel contempo la loro socializzazione all'interno della base degli iscritti. Nel giro di poco tempo, altre cooperative introdussero prassi analoghe.

Il tema del ricambio generazionale diede origine anche ad alcuni progetti formativi più specifici. Il primo di questi ebbe il nome di Seniorcoop. Fu lanciato nel 2013, come una sorta di contraltare di Generazioni. Si trattava di un *network* di operatori e di cooperatori in pensione o sul punto di pensionarsi i quali, attraverso progetti di *mentoring*, avrebbero potuto trasferire esperienze e competenze a colleghi e colleghe più giovani. Nonostante gli sforzi di Giovani Montanari, scelto come figura apicale di Seniorcoop, il progetto stentò a decollare e si esaurì nel giro di pochi anni.

(117) Daniele Marini (a cura di), *Il lavoro in un'impresa di valore: le cooperative di produzione e lavoro in Italia*, Venezia, Marsilio, 2008.

Un'altra serie di attività, invece, fu coronata da maggior successo. Si tratta di tutti quei progetti che hanno teso a portare i valori cooperativi a scuola. Varie articolazioni territoriali di Legacoop si sono cimentate in questa sfida, declinando l'attività in scuole di diverso ordine e grado. Nell'area imolese si partì con «Intrapprendere», nato nei primi anni duemila da una collaborazione fra Cesvip, Efeso e Legacoop, poi riformulato con nomi differenti, quali «Experiment» e «Vitamina C». Nell'area di Reggio Emilia, Modena e Ferrara, invece, ha avuto una certa risonanza il progetto «Bella coopia», mentre in quella di Bologna «Coopyright» e «Coopyright junior». In altri territori, l'intervento nelle scuole è stato affidato a cooperative sociali, che similmente avevano progettato laboratori specifici.

Non si è nella condizione di poter fornire un quadro esaustivo. Ma ciò che ci interessa è che, in tutti questi casi, i giovani venivano a contatto con i principi cooperativi. Lo stesso Gianni Bragaglia entrò varie volte nelle aule scolastiche, nell'ambito di alcuni dei progetti suaccennati. Si è trattato, quindi, di interventi mirati e meritori, anche se circoscritti in termini numerici. Di fatto, ogni anno scolastico, erano coinvolte poche classi rispetto a tutta la popolazione studentesca. A tal proposito, si vuole sottolineare come in alcuni paesi esteri il rapporto tra movimento cooperativo e studenti sia facilitato dall'esistenza di scuole in forma cooperativa, con una base sociale (e una *governance*) piuttosto articolata. I soci, infatti, sono i docenti, i genitori degli alunni, in certi casi gli alunni stessi – se maggiorenni –, il personale non docente e le istituzioni pubbliche locali. Questa natura facilita molto di più negli studenti l'assimilazione dei principi cooperativi<sup>(118)</sup>. In Italia, invece, le scuole sono in larga prevalenza pubbliche e quelle private sono per lo più riconducibili a enti di carattere religioso. Esistono ancora pochissime scuole in forma cooperativa.

Accanto al tema del ricambio generazionale, ne maturò un altro, altrettanto importante, nel corso degli anni dieci del XXI secolo. Ci si sta riferendo alla questione della *governance*, anch'essa in parte legata alle trasformazioni repentine degli ultimi decenni del Novecento. La «centralità dell'impresa» e lo scollamento tra vertice e base aveva talvolta portato a una cortocircuitazione, con gruppi dirigenti che si erano infeudati in maniera autoreferenziale. Il problema emerse in maniera netta e improvvisa nel 2015, in quello che è stato definito l'*annus horribilis* della cooperazione, per via di un susseguirsi di vicende mediatiche imperniate su società mutualistiche.

(118) Keri Facer, Julia Thorpe, Linda Shaw, *Co-operative Education and Schools: an old idea for new times?*, in «Power and education», vol. 4, n. 3, 2012, pp. 237-241.

Non si verificò alcun fatto abnorme, ma si ebbe una sommatoria di vicende, molto differenti, con responsabilità di grado diverso, e che in varie occasioni furono gonfiate da una parte della stampa ostile al movimento. Ci si riferisce alla polemica sugli appalti di Expo, scoppiata nel corso del 2014 e chiusasi in una bolla di sapone, alla questione della Coop 29 Giugno di Roma, coinvolta nell'inchiesta Mafia Capitale emersa a inizio dicembre 2014, al crollo del viadotto siciliano realizzato dalla Cmc di Ravenna, avvenuto poco prima di Natale 2014, alla Cpl Concordia finita sotto inchiesta tra il marzo e l'aprile 2015 ed estromessa dalla *white list* – salvo poi essere pienamente riabilitata –, alla bolla finanziaria delle Coop Operaie di Trieste e al fallimento della Cooperativa carnica di consumo (Coopca), con ripercussioni sul prestito sociale, nonché agli strascichi per i fallimenti di alcune grandi cooperative di costruzioni emiliano-romagnole.

A prescindere da certe deliberate volontà di gettare fango su tutto il movimento cooperativo, apparve chiaro a tutti gli osservatori che determinate situazioni di crisi erano figlie di un malfunzionamento della *governance*. Di qui l'avvio di una seria riflessione in materia, con Legacoop che si incaricò anche di redigere delle linee guida in merito. Furono messi in campo anche vari progetti specifici sul versante della formazione. Quadir e Demetra Formazione lanciarono il pacchetto «GoCoop», crasi di «*governance* cooperativa». Era rivolto ai componenti dei consigli di amministrazione delle imprese mutualistiche «col fine di approfondire e rinnovare le competenze in un'ottica di efficienza, competitività e qualificazione di un modello virtuoso di impresa». Tra i docenti coinvolti, si segnalano Alessandro Zattoni, tra i maggiori esperti dell'argomento, il già citato Marco Palma ed Elisabetta Grannonio, in forza alla società di servizi Sacoa.

Oltre ai corsi per meglio qualificare i consiglieri, proseguirono quelli rivolti alla base sociale per cercare di colmare la distanza fra i soci e il vertice della cooperativa. In questo senso, rappresenta un bell'esempio la cooperativa sociale Cadiai, con sede a Bologna, che nel 2014 lanciò un primo progetto formativo rivolto a lavoratrici e lavoratori. I «corsi di cultura cooperativa», come vennero presto definiti, furono riproposti annualmente e ad oggi sono stati frequentati da circa 400 persone. E soprattutto, nell'attuale cda di Cadiai siedono soci e socie che parteciparono alle prime edizioni di questi corsi: ciò restituisce pienamente il senso di una riduzione della distanza fra lavoratori e amministratori.

I vari interventi formativi relativi alla *governance* hanno consentito un poco di contrastare alcuni malcostumi presenti all'interno delle cooperative, soprattutto in termini di comportamento delle singole persone, permeabili all'individualismo e arroccate nella difesa del proprio ruolo, senza strumenti di razionalità generale. Così come è emerso con crescente consapevolezza il cosiddetto problema delle «false cooperative», ovvero imprese private travestite giuridicamente da società mutualistiche, che calpestanto i diritti dei lavoratori in nome di un tornaconto di chi ha messo in piedi il tutto.

Prima del 2015 il fenomeno era noto, ma spesso era percepito con sufficienza, senza che ci si rendesse pienamente conto dal fatto che arrecava un grave danno reputazionale alle cooperative autentiche. Anche su questi aspetti, Gianni Bragaglia fu particolarmente lungimirante, sollevando il tema *ante litteram*.



### 3.2 - TRE TEMI CRUCIALI PER LA FORMAZIONE: PARI OPPORTUNITÀ, STRANIERI, SOSTENIBILITÀ

Ci sono alcuni temi relativi alla formazione che hanno rappresentato un elemento distintivo degli ultimi decenni e, in certi casi, anche del periodo precedente, e che hanno un forte legame con la dimensione etica. Ovvero, non si tratta di insegnare specifiche tecniche o modelli di *governance* o ancora aspetti legali della revisione. Viceversa, si cerca di sensibilizzare il movimento cooperativo rispetto a questioni civili, percepite come particolarmente importanti. Sono tre i temi principali di questo genere, che approfondiremo in questo paragrafo: le pari opportunità tra operatori e cooperatrici, l'integrazione di lavoratori e lavoratrici stranieri nel movimento, e la sostenibilità ambientale. Fino agli anni ottanta, c'era un quarto aspetto che era oggetto di grande attenzione e che catalizzava anche una parte di formazione dedicata, ovvero lo sviluppo del movimento cooperativo nelle regioni del Sud Italia. Poi è stato incomprensibilmente marginalizzato.

Procediamo con ordine, iniziando dalle questioni di genere. Sin dalla metà degli anni settanta, diverse ricerche – soprattutto anglosassoni – hanno contribuito a mettere in evidenza come il movimento cooperativo sia stato un veicolo di emancipazione per le donne. Non si tratta di un'affermazione generalizzabile, perché anche all'interno di questo contesto ci sono state forme di discriminazione basate sul sesso. Tuttavia, siccome le cooperative sono state storicamente ispirate a valori progressisti, si è spesso detto di come abbiano rappresentato un contesto che più delle aziende private tradizionali e di quelle pubbliche ha visto una maturazione e una crescita del ruolo femminile nel mondo del lavoro. Varie ricerche su casi di studio nei paesi emergenti hanno messo in luce questa funzione sociale anti-sessista, così come analoghi risultati sono emersi da studi su cooperative con una base etnico-religiosa in paesi ad economia matura.

In Inghilterra – il paese dove nella prima metà del XIX secolo era nata l'impresa cooperativa – la correlazione con le rivendicazioni femminili fu molto forte. Basti pensare che qui fu fondata nel 1883 la *Women's co-operative guild*, ovvero una Lega delle cooperatrici, animata da figure che appartengono alla storia della lotta per i diritti delle donne.

Tra queste ricordiamo Alice Cunningham Acland (1849-1935), che ne fu la prima presidente, ma anche Alice Honora Enfield (1882-1935), che nel 1921 fondò l'*International women's co-operative guild*, ovvero una rete internazionale delle cooperatrici, molto radicata soprattutto nelle colonie o ex colonie britanniche<sup>(119)</sup>. Non a caso, il rapporto tra movimento cooperativo e movimenti per i diritti delle donne appare molto stretto in tutta l'area del Commonwealth<sup>(120)</sup>.

Tra le cooperatrici di fama internazionale dobbiamo citare anche Beatrice Potter Webb (1858-1943), che fu una brillante sociologa ed economista, ma anche una militante del Fabianesimo, con precise idee di riforma sociale, nonché tra le fondatrici della London school of economics. Nel suo celebre lavoro *The co-operative movement in Great Britain*<sup>(121)</sup>, sottolineava come nella prima cooperativa di successo al mondo, quella di Rochdale del 1844, «le donne fossero pienamente ammesse come socie, e potessero operare nell'impresa in qualità di consigliere di amministrazione, funzionarie o addette», e che questo avvenisse quasi trent'anni prima del *Married women's property act*, ovvero una legge anglosassone del 1870 che per la prima volta consentiva alle donne sposate di possedere denaro e beni immobili, quando in precedenza tutto era intestato ai mariti.

Il collegamento fra cooperazione ed emancipazione femminile in Italia è stato più tardivo. A livello storiografico e di studi di genere, si è avuta una proficua stagione di forte interesse su «donne e cooperative» tra la fine degli anni settanta e l'inizio dei novanta<sup>(122)</sup>, nonché in una fase più recente<sup>(123)</sup>.

(119) Jean Gaffin, David Thoms, *Caring and sharing. The centenary history of the Co-operative Women's Guild*, Manchester, Co-operative Union, 1983; Gillian Scott, *Feminism and the politics of working women. The Women's Co-operative Guild, 1880s to the Second World War*, London, Ucl Press, 1998.

(120) Tamae Mizuta, *A bibliography of the co-operative women's guild*, Inuyama, Nagoya Economics University, 1988.

(121) Beatrice Potter Webb, *The cooperative movement in Great Britain*, London, Sonnenschein, 1891.

(122) *L'audacia insolente. La cooperazione femminile, 1886-1986*, Venezia, Marsilio, 1986; Maria Rosa Cutrufelli, Marta Nicolini (a cura di), *La forza delle donne nel movimento cooperativo: qualità sociale, imprenditorialità, forme organizzative*, Roma, Editrice cooperativa, 1987; Nadia Tarantini, Roberta Tatafore (a cura di), *Donna in lega. Le inchieste di «noidonne» tra le cooperatrici*, Pescara, Medium, 1987.

(123) Enrico Mannari (a cura di), *La Coop di un altro genere. Lavoro, rappresentazioni, linguaggi e ruoli al femminile da "La Proletaria" a "Unicoop Tirreno" (1945-2000)*, Milano, Bruno Mondadori, 2015; Veronica Ronchi, *Donne ai vertici. Sguardi ed esperienze di ventidue cooperatrici*, Trento, Scripta edizioni, 2021.

Da questi studi, si comprende come le donne abbiano storicamente rappresentato una parte consistente della base sociale e dell'occupazione nella cooperazione. Tuttavia, il loro ruolo nelle posizioni intermedie e di vertice è stato minoritario, con consigli di amministrazione e tecnostutture prevalentemente di carattere maschile. Solo negli ultimi decenni c'è stata una progressiva ascesa professionale della compagine femminile, a colmare parzialmente il *gap* con l'altro sesso, ed è sensibilmente aumentato il numero di donne fra i quadri e i manager delle imprese cooperative<sup>(124)</sup>.

Tutto questo non è avvenuto solamente sull'onda delle trasformazioni della società italiana, ma anche per precise scelte da parte del movimento. Uno degli strumenti che ha contribuito a qualificare il ruolo delle donne all'interno delle imprese cooperative, sia come lavoratrici che come socie chiamate a occupare posti di responsabilità, ad esempio in consiglio di amministrazione, è quello della formazione. Lo esplicitava Maria Rosa Cutrufelli, probabilmente una delle cooperatrici italiane più attenta alle questioni di genere:

«Per quanto riguarda, invece, più in particolare, la formazione dei quadri del movimento cooperativo, è necessario, all'interno del discorso politico più generale, dare un giusto spazio alla promozione femminile. Non si tratta, cioè, di teorizzare o programmare una formazione femminile specifica e, tanto meno, a parte, ma bisogna invece porsi il problema di come fornire alle donne gli strumenti per acquisire una coscienza imprenditoriale cooperativa»<sup>(125)</sup>.

Nel 1978, uscì un manuale curato dal già citato Domenico De Masi, denominato *Formazione e sviluppo cooperativo*. In appendice, c'erano due paragrafi che declinavano il tema in termini di genere:

«Parlare e proporre in materia di formazione professionale femminile ha infatti oggi un senso solo se si presuppone il superamento dei modelli addestrativi alla mansione, prefigurando una formazione che si faccia strumento di determinazione di una nuova e diversa professionalità per le lavoratrici. Ciò sia nel senso di una reale possibilità di accesso a tutti i ruoli, sia nel senso, complementare, di un nuovo modo di intendere il lavoro.

(124) Tito Menzani, Laura Orlandini, *Donne in cooperazione. Esperienze di vita e di lavoro in Romagna*, Faenza, Homeless book, 2024.

(125) Maria Rosa Cutrufelli (a cura di), *Le donne protagoniste nel movimento cooperativo: la questione femminile in un'organizzazione produttiva democratica*, Milano, Feltrinelli, 1978, p. 27.

[...] Le donne sono presenti in gran numero nelle cooperative di consumo, d'abitazione e culturali, e sono anche una realtà consistente nelle cooperative di produzione e lavoro e soprattutto in quelle di servizi, ma non esiste alcuna corrispondenza fra il numero delle cooperatrici e la realtà dirigente che esse esprimono a livello di strutture orizzontali e verticali della Lega»<sup>(126)</sup>.

In questa fase storica, proprio a partire dall'Emilia-Romagna, la formazione per le cooperative si incanalava su un doppio binario: da un lato si lavorava per la riduzione del cosiddetto gender gap, dall'altro si cercavano di rompere alcuni stereotipi. A tal proposito, ebbe grandissima risonanza il caso delle «muratrici» della provincia di Ravenna. Si trattava di giovani ragazze in cerca di occupazione, avviate a corsi per gruiste, pavimentiste e ferraiole e poi assunte dalle cooperative edili locali, quali la Res coop di Lugo, la Crc di Mezzano e la Cmc di Ravenna. Tale esperienza non ebbe seguito nel settore edile, ma fu riproposta in maniera simile per il settore meccanico, anch'esso contraddistinto da maestranze quasi esclusivamente maschili. Varie cooperative, come la Sacmi o la Cefla, avrebbero assunte operaie specializzate appositamente formate con percorsi post-scolastici.

L'altra direttrice di cambiamento era oggetto di alcuni approfondimenti al quarto congresso di Legacoop Emilia-Romagna, tenutosi a Modena nel 1987. Era lo stesso presidente Adriano Ziotti a parlare dei percorsi di carriera delle donne:

«Anche nella cooperazione, come nella società, è aperta una questione femminile. [...] Siamo ancora lontani dall'aver raggiunto le auspiccate condizioni di pari opportunità. Vanno quindi intensificati i corsi di formazione, che finora hanno sempre fornito buoni risultati, considerati più attentamente i percorsi di carriera, ampliata la presenza delle cooperatrici nei consigli di amministrazione. [...] La richiesta di una maggiore presenza delle donne negli organismi dirigenti va pertanto collocata in questo contesto e va considerata una "provocazione" per rimarcare l'esistenza di un problema altrimenti regolarmente sottovalutato»<sup>(127)</sup>.

(126) Domenico De Masi (a cura di), *Formazione e sviluppo cooperativo*, Roma, Editrice cooperativa, 1978, pp. 201-203.

(127) *Atti del IV congresso regionale della Lega cooperative dell'Emilia-Romagna. Modena, 27-28-29 aprile 1987, Teatro Raffaello, San Giovanni in Persiceto, Poligrafici Alma, 1987, p. 42.*

Negli anni novanta la Regione Emilia-Romagna mostrò maggiore sensibilità verso la formazione funzionale alla riduzione del *gender gap*, e questa attenzione sarebbe aumentata nelle fasi storiche successive. Nei primi anni duemila, a Imola, fu organizzato un importante corso per donne che sarebbero diventate quadre, funzionarie e dirigenti del movimento cooperativo. È significativo che tale formazione fosse stata promossa sinergicamente da Legacoop e da Confcooperative. Di lì in poi si ebbero diversi altri corsi, anche in altri territori della regione, che trattavano di pari opportunità, *leadership* e imprenditoria femminile. Più di recente, Demetra Formazione ha progettato attività in aula su questi temi, legate anche – dal 2021 in poi – al raggiungimento di una parità di genere che può anche essere certificata.

Il secondo tema che dobbiamo considerare è quello dell'integrazione dei lavoratori e delle lavoratrici stranieri nelle imprese cooperative italiane. Si tratta di un aspetto che ha cominciato ad acquisire una certa importanza nel corso degli anni novanta, quando la caduta della «cortina di ferro», la globalizzazione dell'economia, l'approdo del nostro paese a un livello di benessere diffuso ha determinato sensibili flussi migratori in entrata. Viceversa, in epoche precedenti, l'Italia era una Nazione dalla quale in molti partivano per cercare lavoro in altri Stati<sup>(128)</sup>.

Attualmente, nel nostro paese vivono oltre sei milioni di persone nate all'estero, pari a circa il 10% della popolazione italiana. Di questi sei milioni, uno ha la cittadinanza italiana, a seguito di percorsi di integrazione e naturalizzazione. I restanti cinque milioni provengono da molti Stati differenti: ci sono circa 1.100.000 romeni, 430.000 albanesi, 420.000 marocchini, 330.000 cinesi, 240.000 ucraini, 160.000 indiani, 160.000 filippini, 160.000 bengalesi, 140.000 pachistani, 140.000 egiziani, 120.000 moldavi, 120.000 nigeriani, 110.000 senegalesi, 110.000 cingalesi, 100.000 tunisini e 100.000 peruviani, per non citare che le comunità più numerose. L'Emilia-Romagna è una delle regioni che ha più stranieri, ovvero 530.000, pari al 12% della popolazione<sup>(129)</sup>. Questa trasformazione demografica della società ha creato razzismi, radicalizzazioni, violenze di varia natura e importanti criticità nei processi di accoglienza e integrazione.

(128) Michele Colucci, *Storia dell'immigrazione straniera in Italia: dal 1945 ai nostri giorni*, Roma, Carocci, 2018.

(129) *XIII Rapporto annuale. Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia. Sintesi delle principali evidenze*, Roma, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2023.

Ma naturalmente, vi sono state anche tantissime manifestazioni di solidarietà, occasioni di interscambio e contaminazione culturale, e valorizzazione professionale di competenze acquisite nei paesi d'origine. Insomma, l'immigrazione è stata una straordinaria risorsa economica che però ha generato anche tensioni politico-sociali.

Nel movimento cooperativo, hanno trovato impiego tantissimi lavoratori e lavoratrici di origine straniera, in particolar modo nel settore dei servizi all'impresa e alla persona, in quello dei servizi socio-assistenziali e, in misura più circoscritta, negli ambiti agroalimentari e manifatturieri. Quasi subito si è posta la questione del socio straniero, che non sempre conosceva cosa fossero le cooperative o che addirittura poteva averne un'idea negativa. È il caso di molte persone cresciute nei cosiddetti paesi dell'Est europeo durante le dittature comuniste, dove le cooperative erano spesso articolazioni di un'economia statalizzata.

Non dobbiamo nemmeno dimenticare che nei primi anni duemila, la dimensione internazionale della cooperazione fu esaltata dall'approdo di Ivano Barberini alla presidenza dell'Ica. Eletto nel 2001, durante i lavori del Congresso di Seul, in Corea del Sud, fu il primo italiano a ricoprire tale ruolo. In due mandati, dal 2001 al 2009, Ivano Barberini fu in grado di imprimere una netta accelerazione all'attività dell'Ica, valorizzandone il ruolo e aumentandone il prestigio. Fu certamente un presidente molto attivo, che si spese in prima persona per meglio collegare le istanze cooperativistiche tra i contesti più remoti e più avanzati del pianeta<sup>(130)</sup>.

In questa fase storica, alcuni docenti svolsero in aula un'attività improntata a coinvolgere i partecipanti di origine straniera. Questi raccontavano che cosa fosse la cooperazione nel loro paese e che differenze avevano ravvisato con quella italiana. In particolare, questo approccio fu sperimentato presso alcune cooperative sociali, fra le quali ricordiamo la Città verde di Pieve di Cento e la Piccola carovana di Crevalcore.

Anche in anni successivi, si ebbero corsi per stranieri occupati nelle imprese cooperative, pur se troppo spesso questa formazione non ebbe quello spessore culturale che aveva animato alcune prime esperienze. Ci si limitava all'alfabetizzazione, alla formazione tecnico-professionale e alle nozioni di base a favore dell'integrazione. Dato il crescente numero di persone straniere nella cooperazione emiliano-romagnola ed italiana in genere, sarebbe forse utile rafforzare questa dimensione educativa, con progetti specifici.

(130) Michele Dorigatti, Tito Menzani (a cura di), *Identità e valori dell'impresa cooperativa. Scritti e discorsi scelti di Ivano Barberini, presidente dell'International co-operative alliance (2001-2009)*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2019.

Il terzo e ultimo tema è quello della sostenibilità. Il settimo principio dell'identità cooperativa afferma: «Le cooperative lavorano per lo sviluppo sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci». Il tema della sostenibilità è di stretta attualità e rimanda a scelte che le istituzioni, le imprese e le comunità stanno sempre più mettendo in atto per cercare di dare un futuro al nostro pianeta. Sappiamo, infatti, che il volume di risorse naturali annualmente impiegato, la difficoltà di smaltimento dei rifiuti, i perduranti divari tra benestanti e indigenti, nonché numerose altre ingiustizie sociali o di genere stanno seriamente precludendo una continuità al progresso degli esseri umani. Di qui la necessità di adottare una prospettiva differente, denominata «sviluppo sostenibile». Il termine viene dall'inglese «*sustain pedal*», che nella fattispecie è il pedale del pianoforte utilizzato per prolungare una nota. Quindi, con sviluppo sostenibile si intende una crescita volta a soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità di quelle future di far fronte alle proprie necessità<sup>(131)</sup>. Una frase molto utilizzata per spiegare questo concetto è la seguente: «Non ereditiamo la terra dai nostri padri, ce la facciamo prestare dai nostri figli».

Le istituzioni e le persone sono sempre più sensibili al tema della sostenibilità, perché preoccupate delle sorti del pianeta. L'Organizzazione delle Nazioni Unite ha fissato degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable development goals, Sdgs*), che sono 17 temi di carattere generale, sui quali occorre intervenire «per ottenere un futuro migliore». Sono conosciuti anche come Agenda 2030, dal nome del documento che riconosce lo stretto legame tra il benessere umano, la salute dei sistemi naturali e la presenza di sfide comuni per tutti i paesi<sup>(132)</sup>. Gli Sdgs mirano ad affrontare un'ampia gamma di questioni relative allo sviluppo economico e sociale, che includono la povertà, la fame, il diritto alla salute e all'istruzione, l'accesso all'acqua e all'energia, il lavoro, la crescita economica inclusiva, il cambiamento climatico e la tutela dell'ambiente, l'urbanizzazione, i modelli di produzione e consumo, l'uguaglianza sociale e di genere, la giustizia e la pace.

Poiché si tratta di un perimetro molto ampio, che in parte riguarda ambiti già affrontati – come quelli relativi ai temi di genere – ci occuperemo in queste pagine della sola sostenibilità ambientale. Per evitare di inquinare o di consumare risorse in maniera indiscriminata, diverse imprese hanno effettivamente modificato comportamenti e cicli produttivi, ma in misura ancora largamente insufficiente.

(131) Jeffrey D. Sachs, *L'era dello sviluppo sostenibile*, Milano, Bocconi, 2015; Joseph E. Stiglitz, Jean-Paul Fitoussi, Martine Durand, *Misurare ciò che conta: al di là del Pil*, Torino, Einaudi, 2021.

(132) Agenda 2030. *Un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*, Roma-Siena, Asvis e Santa Chiara Lab, 2021; *L'Italia e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Rapporto Asvis 2021*, Roma, Asvis, 2021.

L'ostacolo principale deriva dal fatto che il nostro sistema produttivo è guidato dalla logica del profitto. E – a prescindere da tante felici eccezioni – accogliere un grande numero di istanze relative alla sostenibilità ambientale implicherebbe un eccessivo intacco degli utili o una perdita di competitività sui mercati. Per cui, a fronte di tante parole spese per autorappresentarsi *green*, il mondo delle imprese tradizionali è davvero molto indietro rispetto a un modello pienamente sostenibile.

Le cooperative, invece, hanno scopo mutualistico, vvero devono dare vantaggi – economici e non – ai soci. Non sono aziende automaticamente sostenibili, nel senso che anche loro fanno i conti con la difficile e complicata sfida di coniugare etica e concorrenza<sup>(133)</sup>. Tuttavia, proprio per il fatto di avere regole, principi e valori diversi da quelli delle tradizionali imprese lucrative, sono facilitate nell'adozione di pratiche sostenibili<sup>(134)</sup>. In particolare, è stato fatto osservare che sono tre gli elementi che premierebbero questa loro propensione: l'intergenerazionalità, il maggiore radicamento nella comunità e il loro ruolo nel sistema di welfare<sup>(135)</sup>.

Tutte queste affermazioni partono da una elaborazione teorica, ma trovano davvero tanti riscontri concreti. Ci sono imprese cooperative che hanno avviato ristrutturazioni di grande respiro per intervenire sui processi produttivi o distributivi in senso sostenibile, che destinano importanti quantità di risorse a progetti di natura etica o solidale, che hanno coinvolto fattivamente le basi sociali per elaborare e mettere in campo interventi risolutivi e non di mera facciata. Paradossalmente, mentre alcune multinazionali vocate alla massimizzazione del profitto hanno avuto visibilità con operazioni di semplice *greenwashing*, tante cooperative hanno realizzato bellissime iniziative che però non sono sempre conosciute dall'opinione pubblica. Più in generale, le persone e i decisori politici non percepiscono troppe differenze tra imprese private tradizionali e imprese cooperative, mentre il tema della sostenibilità è uno di quelli che più aiuta a comprendere le diversità dei due modelli.

(133) Stefano Zamagni, Vera Negri Zamagni, *Economia cooperativa, paese civile: prospettive, analisi e progetti per un cambiamento possibile*, Roma, Ecra, 2019.

(134) Andrea Bernardi, Salvatore Monni (a cura di), *Parole chiave per l'impresa cooperativa del futuro*, Bologna, Il Mulino, 2019.

(135) Tito Menzani, *Domani insieme. Alcune riflessioni sulla sostenibilità delle imprese cooperative*, in Claudio Tugnoli, Michele Dorigatti (a cura di), *Radici e attualità della cooperazione*, Trento, Edizioni scientifiche Tangram, 2023, pp. 127-154.

La formazione ha spesso accompagnato l'accresciuta importanza del concetto di sostenibilità, con corsi di vario genere. Anche in questo caso, si è partiti da esperienze circoscritte. Una delle prime e più importanti riguarda la cooperativa sociale La Lumaca, nata nel 1979<sup>(136)</sup>. Essa fu veramente pioniera di quella che all'epoca era chiamata «compatibilità ambientale», contribuendo a scrivere la storia di questi temi in Italia. Il suo punto di partenza fu il rifugio Capanno Tassoni, nel comune appenninico di Fanano, in provincia di Modena. Era di proprietà della Regione Emilia-Romagna, che aveva intenzione di farne un centro per escursioni nel territorio circostante, in quello che alcuni anni dopo sarebbe diventato il Parco del Frignano o Parco regionale dell'Alto Appennino Modenese. Con una convenzione, il Capanno Tassoni fu affidato in gestione alla cooperativa sociale La Lumaca, che ne fece la propria base non solo per attività di carattere escursionistico, ma anche per progetti educativi rivolti innanzi tutto alle nuove generazioni. Nel 1985 si ebbe una prima svolta fondamentale: gli operatori della cooperativa non si limitarono più solo ad accompagnare le classi in itinerari didattici fra i boschi appenninici, ma iniziarono ad andare nelle scuole, in classe, a parlare di educazione ambientale. Nel 1993 si organizzarono i primi centri estivi, mentre nella seconda metà degli anni Novanta La Lumaca fu co-promotrice di vari soggetti significativi: il *tour operator* Compagnia della Natura, specializzato nel turismo scolastico naturalistico, l'Associazione italiana turismo responsabile, e i primi Centri di educazione alla sostenibilità ambientale (Ceas).

A questo genere di formazione, rivolta a un'opinione pubblica che andava sensibilizzata, e che avrebbe coinvolto similmente tante altre cooperative sociali, si affiancò poi un'attività corsistica vera e propria. Molte imprese cooperative richiedevano formazioni specifiche per introdurre nel proprio *core business* e nel proprio bilancio una crescente attenzione alla sostenibilità. Di qui, corsi per padroneggiare meglio il risparmio energetico, per ridurre gli sprechi, per riutilizzare scarti, per selezionare le materie prime, e via dicendo; e altri corsi per includere tutto ciò nei Rapporti sociali, poi ridenominati Bilanci sociali, fino ai più recenti e specifici Bilanci di sostenibilità.

Si tratta di un vero e proprio *mare magnum*, all'interno del quale vogliamo approfondire un contesto circoscritto ma molto importante, ovvero la riqualificazione energetica degli edifici promossa dalle cooperative di abitanti. Queste ultime rappresentano un modello non molto noto all'opinione pubblica. Si tratta di cooperative fondate da soci che avevano la necessità di avere una casa. Se qualcuno ha bisogno di un alloggio, può cercarlo sul mercato, naturalmente ai prezzi di mercato.

(136) <https://www.lalumaca.org/>

Oppure può accordarsi con un costruttore per la realizzazione *ex novo* di una palazzina, a un prezzo pattuito. Se le persone che cercano casa sono tante e si mettono insieme, possono chiedere al medesimo costruttore di realizzare un condominio con molti alloggi, e nel contempo possono spuntare un prezzo più conveniente, per via di una forza contrattuale maggiore.

Il principio fondante è quello di organizzare il bisogno abitativo in maniera mutualistica per dare ai propri soci la possibilità di accedere a un alloggio a condizioni migliori di quelle del mercato. Le cooperative di abitanti nacquero già sul finire dell'Ottocento, di fronte al fenomeno dell'incipiente urbanizzazione. All'epoca erano chiamate con nomi differenti, fra i quali si sarebbero poi affermati i termini cooperative edificatrici o cooperative di abitazione. Ad ogni modo, fin da quelle fasi pionieristiche si distinsero due modelli differenti: le cooperative di abitanti a proprietà divisa e le cooperative di abitanti a proprietà indivisa. Le prime cedono la proprietà degli appartamenti ai soci, le seconde, viceversa, la mantengono, chiedendo la corresponsione di un canone ai locatari. Così come, nel loro tragitto successivo alcune cooperative di abitanti si sono attrezzate per realizzare direttamente gli immobili, con personale assunto alle proprie dipendenze, senza dover quindi trattare con un costruttore terzo. Si è calcolato che 27 milioni di europei vivano in alloggi realizzati da cooperative di abitanti<sup>(137)</sup>.

Anche in Emilia-Romagna questo modello è molto diffuso. E di recente le cooperative di abitanti hanno fatto i conti con il tema della riqualificazione e dell'efficientamento energetico. Vari condomini costruiti negli anni del miracolo economico o addirittura in precedenza, con criteri oggi non più attuali, andavano interessati da ristrutturazioni onerose e invasive. Il tutto avrebbe evitato sprechi di energia per riscaldare e raffreddare gli alloggi, con evidenti vantaggi anche sul piano ambientale. Uno dei primi e più importanti progetti in tal senso riguardò la provincia di Reggio Emilia a metà degli anni dieci del XXI secolo. Gli amministratori e i tecnici di varie cooperative di abitanti si formarono sui temi della riqualificazione degli immobili, dell'accesso ai bonus detti «110%», della cessione del recupero fiscale e simili. Successivamente anche cooperative di abitanti di altre province hanno inviato una parte dei propri addetti a corsi di questo tipo. Analogamente, Legacoop abitanti ha allacciato un rapporto con l'Associazione aree urbane dismesse (Audis), una realtà indipendente dedicata a promuovere la rigenerazione delle città come elemento chiave per lo sviluppo del paese, che pure ha portato a un'importante collaborazione sul versante della formazione.

(137) Marco Poli, *La certezza dell'abitare: i 125 anni della Cooperativa Risanamento di Bologna (1884-2009)*, Bologna, Minerva, 2009.

### 3.3 - DOPO IL COVID-19: SNODI RECENTI DELLA FORMAZIONE PER L'IMPRESA COOPERATIVA

Tra il 19 e il 20 febbraio 2020, a Codogno e a Casalpusterlengo, nel Lodigiano, si manifestava un focolaio di Covid-19 in Italia, peraltro primo Stato al mondo – dopo la Cina – ad essere direttamente coinvolto dalla pandemia. Fu l'inizio di una *escalation*, con un susseguirsi di notizie di nuovi contagi, di ricoverati in terapia intensiva e dei primi morti imputabili al virus. Per contenerne la diffusione, tra l'8 e il 9 marzo, le autorità misero in quarantena 26 province del Nord Italia. Erano le cosiddette «zone rosse», ovvero un insieme di restrizioni su base territoriale. Con il procedere della pandemia, nel corso del mese di marzo tutta Italia fu sottoposta a *lockdown*. Si ebbe il blocco di moltissime attività commerciali, dei servizi di ristorazione, delle celebrazioni religiose, e il divieto di assembramenti di persone in luoghi pubblici o aperti al pubblico. Un ulteriore giro di vite vietò a tutte le persone fisiche di spostarsi in qualsiasi comune diverso da quello in cui si trovavano e venne pubblicata una lista di attività ritenute non strettamente necessarie, che furono quindi sospese.

La formazione rientrava tra i servizi interrotti, poiché non aveva una funzione essenziale, per lo meno nel breve periodo, e perché si svolgeva in spazi chiusi, dove sarebbero dovute confluire persone provenienti da luoghi differenti. Erano proprio le situazioni che le autorità sanitarie volevano scongiurare per contenere la virulenza del Covid-19.

Demetra Formazione, Quadir, Scuola nazionale servizi e altre società del settore sospesero completamente le attività, in uno scenario surreale e critico. Strade e autostrade erano deserte, bar e ristoranti erano chiusi, ai supermercati si accedeva facendo la fila, il ritiro e la consegna della merce doveva rispettare protocolli di sicurezza che potevano prevedere igienizzazioni o quarantene. Il tutto in un clima di incertezza, con gli obblighi di fare uso costante dei dispositivi di protezione individuale, ovvero le mascherine e i guanti, e la preoccupazione di essere contagiati o, anche, di contagiare involontariamente i propri cari. Anche le sedi di molte aziende furono interessate dalle restrizioni, con una riorganizzazione degli spazi a sancire una distanza fisica fra i colleghi e l'avvio della pratica del lavoro da casa, attraverso dispositivi connessi alla rete internet.

A primavera inoltrata si ebbe un primo allentamento delle misure restrittive e un lento ma graduale processo di riapertura delle attività che erano state chiuse durante il *lockdown*. Ma la normalità era ancora lontana. Il prosieguo del disagio nel corso del

2021 comportò ulteriori problemi e difficoltà e impedì all'economia quella netta ripresa che da più parti si auspicava. Allo stesso tempo, vari osservatori sottolineavano come il Covid-19 avesse inferto un'accelerata alla modernizzazione tecnologica in fatto di telelavoro, rivoluzionando le abitudini di molte aziende. Verso la fine dell'anno, la pandemia sembrava meno aggressiva e molti epidemiologi erano concordi sul fatto che si fosse raggiunta – o quasi raggiunta – la cosiddetta immunità di gregge. Nel corso del 2022, il Covid-19 continuò a rappresentare uno spauracchio, ma in tono assolutamente minore. Molte persone continuarono ad ammalarsi, ma con esiti progressivamente meno pesanti. E si poté così tornare lentamente alla normalità.

I numeri ufficiali dicono che in tre anni – 2020, 2021, 2022 – il Covid-19 ha causato 6,7 milioni di morti nel mondo, dei quali 185.000 in Italia. Vari dipendenti, docenti o collaboratori di società di formazione contrassero il virus – chi in forma quasi asintomatica, chi in forma molto pesante – e alcuni di essi non ce l'anno fatta. Altri hanno dovuto piangere un parente o un amico, ucciso dal coronavirus. Nella memoria collettiva restano scolpite alcune immagini di quella surreale fase storica: il distanziamento fra colleghi, lo *smart working*, l'obbligo di indossare la mascherina, l'esigenza di igienizzare le mani e gli oggetti, le file per le vaccinazioni, le pratiche per il controllo del *green pass*, le strade vuote, i locali chiusi, l'accesso contingentato ai negozi.

Il Covid-19 ha indubbiamente rappresentato uno spartiacque del XXI secolo. E ha contribuito ad accelerare numerosi cambiamenti proprio nel mondo della formazione, oltre che, naturalmente, in tanti altri settori merceologici. Non ci riferisce solamente a una maggiore dimestichezza con le riunioni a distanza – le cosiddette *call* –, ma a una serie di riflessioni e valutazioni che sono giunte a maturazione nei primi anni venti di questo secolo. Iniziamo a considerare i cambiamenti in fatto di strumenti e di contenuti dei corsi. Il primo e più banale riguarda la migrazione di varie attività formative su piattaforme, come Zoom, Meet, Teams o Streamyard.

Le persone si abituarono a fruire di lezioni a distanza, via internet, cosa che in precedenza era abbastanza occasionale. Nel 2015, la Scuola nazionale servizi aveva progettato il corso «10 Steps and Go», che era interamente online, e che aveva il compito di accrescere le competenze nella gestione amministrativa ed economica di una cooperativa di giovani, che avevano partecipato al bando Coopstartup di Coopfond: era sembrato qualcosa di avveniristico, che non a caso si rivolgeva alle nuove generazioni. Proporre lezioni via web a chi aveva quarant'anni o più sembrava impensabile, se non in situazioni specifiche e con tempi di permanenza davanti allo schermo molto brevi. Non a caso, la

modalità a distanza era stata utilizzata in certi casi di formazione obbligatoria, percepita come «una medicina da prendere», ovvero come mero escamotage per rendere meno amara la somministrazione.

Viceversa, il *lockdown* costrinse le persone a fare i conti con uno scenario differente e i corsi online sono progressivamente diventati una realtà molto diffusa. Naturalmente, non si è potuto semplicemente trasporre ciò che si faceva in aula in un ambiente digitale. Ma si è dovuto tenere conto di una serie di aspetti dirimenti, a iniziare da un calo dell'attenzione più precoce, da pause che non erano più conviviali ma individuali, da modalità di interazione – come le discussioni guidate – che avevano bisogno di tempistiche nuove. Le stesse piattaforme poc'anzi elencate si sono attrezzate in corso d'opera per offrire una serie di possibilità in precedenza non contemplate, fra le quali, ad esempio, quella di suddividere l'aula in spazi virtuali autonomi, funzionali ai lavori di gruppo. E rispetto alle tante opportunità che la tecnologia offriva, ci si interrogò a lungo su come comportarsi: ad esempio, era opportuno registrare una lezione online? Da un lato si dava uno strumento in più a chi si era dovuto assentare per una contingenza, consentendogli una fruizione asincrona, dall'altro si rischiava la circolazione incontrollata di *files* con contenuti che avrebbero dovuto restare riservati.

In sintesi, la formazione a distanza crebbe notevolmente in termini di qualità, dismettendo quella nomea che in precedenza in parte aveva, ovvero di espediente per digerire più facilmente dei corsi noiosi, ma obbligatori. Inoltre, questo genere lezioni si è corredato sempre più di strumenti per misurarne l'efficacia, attraverso forme di valutazione dell'apprendimento del partecipante. Allo stesso tempo, a prescindere da quest'ultima possibilità, la dimensione online ha implementato la cultura della formazione, intesa come investimento sul capitale umano. Per cui un numero crescente di lavoratori e di lavoratrici l'ha percepita come un'opportunità e non nel modo che più spesso in precedenza la connotava, ovvero come un progetto calato dall'alto al quale si era quasi costretti a aderire. Di qui, una maggiore responsabilità personale nella fruizione dei contenuti formativi che, in prospettiva, potrebbe rendere meno impellenti le forme di controllo messe in campo per i corsi online.

Un altro importante cambiamento generato dal Covid-19 è maturato come reazione a tutto ciò che si è descritto finora. Passata la pandemia, con i suoi *lockdown* e con le sue pratiche di *smart working*, molte persone hanno apprezzato in misura crescente le attività *en plein air*. Alcune società di formazione si sono attrezzate per corsi all'aria aperta, fra *coaching*, *team building*, percorsi esperienziali e altre attività similari.

Il Covid-19 ha davvero rappresentato un punto di svolta. Come anticipato, non ha determinato solo i cambiamenti suddetti, ma ha fatto emergere alcuni snodi di discussione. Si tratta per lo più di temi che già in precedenza avevano catalizzato l'attenzione di vari osservatori e sollecitato qualche riflessione, ma che si sono poi ritrovati al centro del dibattito in questi ultimissimi anni. Ci stiamo riferendo in particolare a quattro aspetti.

Il primo che vogliamo esaminare è il rapporto tra formazione e cambiamento organizzativo. Nelle cooperative, forse, questa relazione è particolarmente importante, se non altro per l'entità della metamorfosi che ha accompagnato la storia di questo genere d'impresa. La domanda di partenza è la seguente: la formazione precede un cambiamento organizzativo, nel senso che prepara le persone a un nuovo modello aziendale, oppure viene messa in campo dopo una ristrutturazione societaria, per spiegare ai vari livelli cosa è differente rispetto a prima? In linea di massima, tale interrogativo è strettamente correlato a un altro quesito, relativo a come matura un programma formativo all'interno di una cooperativa: sono i soci che manifestano un bisogno? È una decisione del *management*? Oppure è una scelta fatta dal consiglio di amministrazione?

Le risposte a queste domande non possono essere univoche, perché dipendono dalla *governance*, dalla storia aziendale, dalla qualità delle persone nei ruoli apicali, e via dicendo. Il dibattito fra esperti ha portato a una serie di considerazioni importanti. La prima è che le cooperative non possono essere equiparate a imprese multinazionali, *big corporation* o altre aziende di carattere meramente lucrativo, dove la cultura della gerarchia può prevedere modalità di interazione esclusivamente *top-down*, e quindi corsi funzionali a far introiettare un cambiamento aziendale.

Nelle cooperative – in particolare in quelle di lavoro – la formazione dovrebbe «accompagnare» la ristrutturazione societaria e avere con essa un rapporto dialettico, accogliendo eventuali proposte maturate in aula. Naturalmente, non si può cedere con lassismo a rivendicazioni inopportune o a mere difese di posizioni di rendita: un cambiamento deve risolvere i problemi esistenti, ma può farlo ascoltando anche le voci della base sociale o di una parte di essa. Va da sé che questa ricerca di partecipazione non può essere di facciata, ovvero fittizia ma ipocritamente presentata come un modo democratico di riorganizzare la cooperativa, con la formazione a svolgere un ruolo di *maquillage*. Occorre un'indispensabile autenticità. E se questo concetto è acquisito, a quel punto non è troppo importante da chi parte l'idea di un programma formativo – soci, management o cda –, perché si tratta di un dettaglio irrelato al tipo di *governance*.

Il punto fondamentale resta nell'idea che la formazione debba accompagnare il cambiamento e rappresentarne un valore aggiunto, e non essere svilita a verniciatura di un modello preconfezionato e rigidamente forzato sulla cooperativa.

Rispetto all'interazione partecipata suddetta, certamente ci possono essere delle eccezioni, soprattutto riferite al settore dei servizi all'impresa e alla persona, dove il mutamento può essere prodotto da fattori esogeni, quali l'ottenimento di un grosso appalto, con tanto di maestranze «ereditate» dalla cooperativa che lo gestiva in precedenza. In questo caso, l'eventuale formazione messa in campo potrà essere esclusivamente *ex post*, anche se pure in questa circostanza ascoltare la voce dei lavoratori e delle lavoratrici coinvolti può essere un *plus*.

Veniamo adesso a un secondo aspetto sul quale negli ultimissimi anni si è abbastanza discusso, ovvero come è possibile misurare l'impatto che la formazione ha sull'andamento aziendale. Ogni corso ha degli obiettivi e – dato che rappresenta un onere per l'azienda e a volte anche per le casse degli enti pubblici – ha una sua utilità. Per cui, in qualche maniera, contribuisce a determinare un successo in termini economici, rinvenibile nel bilancio, ma anche in una serie di altri elementi immateriali, quali la qualità del lavoro, l'empowerment personale, la consapevolezza dei propri mezzi, eccetera. È quasi banale affermare che ci sono corsi più utili di altri, o più importanti di altri o più urgenti altri. Ma come è possibile misurare il loro impatto?

Sembra paradossale, ma ad oggi non ci sono strumenti per tutto ciò. Nonostante, siano stati elaborati i più sofisticati metodi per misurare i livelli di fiducia, i tempi di obsolescenza tecnologica, la redditività di interi reparti aziendali, con dati aggregati e disaggregati, non abbiamo ancora la possibilità di conoscere aspetti quantitativi riferiti all'impatto della formazione. Ci sono altri strumenti – per lo più questionari somministrati ai corsisti al termine del loro percorso – che ci consentono di sapere se un docente è stato apprezzato, se l'organizzazione complessiva è stata gradita o se i contenuti si sono rivelati corrispondenti alle attese. In qualche caso più circoscritto – soprattutto su aspetti tecnici – si valuta se il corsista applica ciò che avrebbe dovuto apprendere.

Si tratta dell'evoluzione di prassi informali del passato, con una implementazione della dimensione quantitativa. Ovvero, i questionari suppliscono a quanto faceva Gianni Braggaglia, chiedendo ai partecipanti, direttamente o tramite terze persone, che riscontri e impressioni avevano avuto. Oggi si è abbastanza sguarniti su altri aspetti che sarebbe utile conoscere. Ovvero, si è in grado di fare un'analisi dei fabbisogni formativi, ma non

si è nella condizione di valutare – se non in maniera impressionistica – l'efficacia di un corso costruito per supplire a tali necessità. Su questo, verosimilmente, le università e altri centri di studio investiranno risorse, per approdare a metodologie convincenti e utili per gli scopi suddetti.

Il terzo aspetto del quale ci occuperemo ora è quello dell'equilibrio tra le diverse tipologie di formazione: quella obbligatoria, quella finanziata e quella a mercato, a cui si aggiunge trasversalmente il ruolo delle academy aziendali. Si tratta di situazioni differenti ma interdipendenti le une dalle altre. La formazione obbligatoria, chiamata anche formazione sulla conformità (o formazione *compliance*), riguarda aspetti inderogabili per via di normative. Può includere regolamenti o leggi che si riferiscono alla qualifica professionale o al settore di appartenenza di un dipendente, al fine di garantire la sicurezza sul posto di lavoro o un comportamento corretto. Spesso è percepita come noiosa o comunque come una scocciatura e ciò – per l'abitudine umana a fare di tutt'erba un fascio – può riverberarsi negativamente su corsi di diversa natura.

La formazione finanziata, invece, è facoltativa, ma consente alle imprese di qualificare i propri addetti in maniera poco onerosa, grazie alla fruizione di contributi pubblici o di Foncoop. In genere, è composta da pacchetti che possono essere scelti da un catalogo, per cui – salvo non trascurabili eccezioni – è abbastanza standardizzata. All'interno di questo ambito, naturalmente, ci sono le tipologie più disparate di corsi, visto il crescente impegno su questo versante da parte delle istituzioni.

Poi c'è la cosiddetta formazione a mercato, che le imprese devono pagare di tasca propria e che spesso non è nemmeno economica, visto che va a collocarsi su livelli qualitativi elevati. In questo caso la standardizzazione è assente, nel senso che i corsi sono per lo più *tailor made*, ovvero confezionati su misura, grazie a una preventiva analisi dei fabbisogni formativi.

Infine, c'è una novità maturata negli ultimi dieci-vent'anni, ovvero le academy aziendali. In realtà, non sarebbe un fenomeno recente, dato che la prima struttura di questo genere è del 1927. Ma si trattava della academy della General motors, all'epoca una delle più grandi imprese al mondo. In Italia il fenomeno fu più tardivo, specialmente nelle cooperative, anche se l'Emilia-Romagna è stata una delle regioni in tal senso più ricettive. Una academy (o più correttamente *corporate academy*) è un ambito interno o adiacente all'impresa, dedicato alla coltivazione dei talenti, alla formazione dei giovani e dei giovanissimi, all'avvicendamento generazionale del personale.

Attraverso di essa si cerca anche di costruire una *community*, di rinsaldare il senso di appartenenza e di rendere più appagante l'esperienza professionale.

Per meglio comprendere il fenomeno, Demetra Formazione – con il contributo di Copfond e con la collaborazione di Legacoop Emilia-Romagna – ha realizzato una ricerca sulle academy cooperative<sup>(138)</sup>. Ne è uscito un quadro dettagliato, con diversi elementi comuni e ricorrenti fra le esperienze censite, ma anche tanta diversità, a mostrare che non esiste un unico modello condiviso nemmeno all'interno del movimento cooperativo. Le academy hanno consentito di mantenere nelle imprese una serie di processi formativi che in passato erano delegati a terzi – come le società di formazione – o non contemplati. Da un lato, ciò ha implementato la capacità di agire direttamente su alcune leve importanti della crescita del capitale umano. Dall'altro vi è il rischio di un ripiegamento autoreferenziale, con minori legami e interazioni dei propri addetti con colleghi di altre aziende, cooperative o non.

Un eccessivo ricorso a filiere formative interne, in capo alle academy, riduce drasticamente le potenzialità di un'aula composta da persone che non si conoscono e che provengono da imprese e da percorsi differenti. Verrebbe quindi a mancare quel mix culturale e quel distacco emotivo, che le pionieristiche formazioni residenziali di Gianni Bragaglia contenevano. Non a caso, a detta di molti operatori e operatrici, una delle caratteristiche più apprezzabili dei corsi di tale genere è la successiva creazione di una comunità di *ex alumni*. Ciò appare ancora più importante in un contesto come quello delle imprese cooperative, dove non ci sono solo singole aziende ma anche un «movimento» fatto di persone che si riconoscono come contraddistinte da valori condivisi. Tanto più che oggi il bisogno di implementare la cultura cooperativa e l'empatia verso i principi di Rochdale è maggiore.

Tra l'altro, all'interno del movimento cooperativo c'è un importante esempio in tal senso, ovvero CresceRete, un consesso di idee e proposte per la cooperazione sociale, che mette insieme figure di rilievo – anche se raramente apicali – delle organizzazioni mutualistiche del settore. Il progetto è partito proprio dalla condivisione di esperienze formative, con la volontà di creare un luogo dedicato per il confronto, la discussione e la reciproca contaminazione culturale. In questo senso, CresceRete potrebbe rappresentare un modello virtuoso da esportare in altri settori del movimento.

(138) Stefania Settevendemie, Paola Benassi, Laura Zambrini, *Verso un modello cooperativo di academy: il concetto di academy e la sua applicazione nel sistema cooperativo*, Bologna, Demetra Formazione, 2021.

E c'è un altro ambito che potrebbe beneficiare di dinamiche di questo tipo, ovvero quello della riqualificazione professionale di addetti di imprese mutualistiche che chiudono. Si tratta, evidentemente, di un contesto più delicato: le cooperative – come le altre imprese – possono fallire, ma in questo caso c'è il «movimento» che, oltre allo Stato, può aiutare i soci e le socie a riqualificarsi e a ricollocarsi, come è effettivamente avvenuto in passato. Ciò non può accadere per le imprese private tradizionali, semplicemente perché non c'è un movimento che le rappresenta, per lo meno non nei termini delle organizzazioni mutualistiche. Ecco perché il rafforzamento di questa dimensione collettiva e il rafforzamento del corrispettivo senso di appartenenza possono essere un valore strategico.

In sintesi, uno degli aspetti che oggi è certamente centrale, è l'assetto – di equilibrio o meno – che nelle varie imprese si genera tra formazione obbligatoria, finanziata e a mercato, e che tipo di rapporto si instaura tra società che si occupano di questi servizi e l'*academy* aziendale, se presente. Un elemento di collaborazione importante potrebbe essere riferito a corsi di formazione per formatori, che in passato – come raccontato – venivano fatti e che poi sono diventati marginali o addirittura sono spariti, e che non possono essere in tutto e per tutto demandati all'Associazione italiana formatori (Aif). Per un usare una metafora, fino a qualche tempo fa, la formazione era come un vestito: quella obbligatoria era un grembiule che ti assegnavano, quella finanziata era un capo d'abbigliamento comprato in un negozio, quella a mercato era un abito che il sarto confezionava su misura, e infine l'*academy* era la mamma che in maniera casereccia ti realizzava ciò che avresti indossato, magari facendosi un po' aiutare da qualcuno.

Una delle sfide intraprese da società come Demetra Formazione è quella di rendere la formazione finanziata di tipo sartoriale. Oggi lo Stato e gli enti pubblici sostengono economicamente corsi che – se non supportati – finirebbero per non essere svolti. Basti pensare a tutto il tema della sostenibilità e della transazione ecologica. Ben poche aziende investirebbero in tale direzione in maniera del tutto volontaria, se dietro non ci fosse una volontà di indirizzo da parte delle istituzioni. Nel contempo, non si può pensare che possa esistere un pacchetto che vada bene per le imprese di tutti i tipi e di tutti i settori. Il lavoro di Demetra Formazione e di altre società analoghe sarà sempre più quello di intercettare i finanziamenti pubblici e coniugarli con le esigenze specifiche delle imprese sui temi di riferimento. Si vuole, insomma, tenere insieme il sostegno statale all'implementazione del capitale umano su certi aspetti, ritenuti prioritari o comunque utili, con il bisogno di calare in maniera dedicata tale formazione nel contesto aziendale, così da rendere quest'ultimo meglio ricettivo.

## CONCLUSIONI: L'ATTUALITÀ DI GIANNI BRAGAGLIA

Gianni Bragaglia è stato un grande formatore del movimento cooperativo emiliano-romagnolo ed italiano. Ebbe davvero la capacità di mettere al centro i bisogni del corsista e di corredare l'approccio in aula di strumenti innovativi. Inoltre, comprese la necessità di coniugare la formazione tecnica – sul bilancio, sull'organizzazione, sulla vigilanza e via dicendo – con la cultura cooperativa. Ovvero, bisognava qualificare dirigenti e quadri delle organizzazioni mutualistiche, in modo che avessero le competenze delle figure simmetriche che lavoravano per la concorrenza, ma che allo stesso tempo padroneggiassero la distintività dell'impresa cooperativa.

«Verba movent, exempla trahunt» dicevano gli antichi romani. Ovvero, le parole incitano, gli esempi trascinano. Gianni Bragaglia non spiegava solo i concetti che il programma dei suoi corsi prevedeva, magari con l'ausilio della lavagna luminosa o di un qualche filmato, ma incarnava il cooperatore che credeva nel modello mutualistico, e che con entusiasmo e perseveranza trasmetteva agli altri questa motivazione. Si tratta di un aspetto cruciale della formazione. Ecco perché Gianni Bragaglia è ancora profondamente attuale ed ecco perché ricostruirne la biografia – densa di esperienze, di progetti, di cultura del fare – acquisisce senso e significato nell'ambito di questa ricerca, che ha voluto mettere a fuoco e analizzare i corsi per le cooperative in una dimensione diacronica.

Quali sono, oggi, i bisogni formativi che hanno le imprese che aderiscono a Legacoop? Sono naturalmente ampi e segmentati, e potranno essere diversamente soddisfatti da vari tipi di corsi, fra quelli obbligatori, a catalogo, a mercato, delle academy, e simili. Ma c'è un tema che non può essere messo ai margini, o peggio dimenticato, e che rappresenta un elemento che in maniera carsica ha contraddistinto la narrazione storica delle pagine precedenti. Oggi c'è bisogno di formare alla cultura cooperativa. Le nuove generazioni raramente apprendono queste nozioni di base sui banchi di scuola. Non c'è nessun liceo, nessun istituto tecnico, nessuna scuola professionale che spieghi in maniera sistematica ai ragazzi e alle ragazze che cosa siano le cooperative e perché sono diverse dalle altre imprese. A volte ci sono delle felici eccezioni, anche grazie ai vari progetti messi in campo da Legacoop su alcuni territori, per portare in aula determinati contenuti. Ma non basta.

Se la scuola non avvicina gli studenti alla cooperazione, allora quest'ultima deve fare da sé, rinverdendo un po' lo spirito delle origini, quando si trattava di alfabetizzare e di

educare le masse popolari. Devono essere le imprese mutualistiche a spiegare ai neo-assunti quale sia la distintività del proprio modello economico-aziendale. Oggi, troppo spesso, educazione e istruzione sono termini usati come sinonimi, ma a ben vedere rimandano a concetti opposti: «istruire», dal latino in-struere, significa immettere nozioni nella testa dell'allievo; viceversa, «educare», dal latino e-ducere, significa tirare fuori, far emergere. La moderna formazione per le imprese cooperative – memore dell'approccio di Gianni Bragaglia – dovrebbe tenere insieme le due anime suddette e, quindi, educare e istruire all'unisono. Aspetti tecnici e identitari possono convivere nella stessa aula o nello stesso pacchetto formativo. Non ci si può rassegnare a un mondo scolastico, universitario e della comunicazione generalista dove il pensiero prevalente rimanda all'impresa tradizionale e che relega ai margini quella cooperativa.

Proviamo a immaginare il seguente scenario: mettiamo in un'aula uomini e donne, giovani e meno giovani, che lavorano nel mondo della cooperazione. Molti saranno soci, qualcun altro un semplice dipendente; alcuni avranno ruoli di responsabilità, altri rivestiranno funzioni operative. Immaginiamo di porre loro la seguente domanda: «ci spiegate, con parole semplici, qual è la differenza fra una cooperativa e un'impresa privata tradizionale?». Proviamo a pensare in quanti saprebbero rispondere. E che parole userebbero? Sarebbero convincenti, immediati ed efficaci?

Questo esempio ci fa capire che la formazione sulla cultura cooperativa è oggi strategica. Se non sono i soci e le socie a sapere che la cooperativa è un'impresa che rispetto a quella privata tradizionale ha regole e principi differenti, allora il movimento corre un grosso rischio. Ovvero quello di essere raccontato da qualcun altro, magari proprio dai detrattori, che – convintamente o strumentalmente – inventano una contronarrazione per minare la reputazione delle cooperative. A ben pensarci, è proprio ciò che è successo negli ultimi decenni. Oggi, tante persone credono che la distintività di questo genere d'impresa sia contenuta in aspetti che in realtà non sono né veri né dirimenti. Credono che le cooperative siano imprese che sfruttano intralazzi politici per avere privilegi fiscali, che lucrano in maniera torbida a discapito dell'economia sana, che rappresentano una scorciatoia per calpestare diritti e pagare meno chi lavora.

Tutto questo non deriva solo dal grave e vergognoso fenomeno delle false cooperative, che la parte autentica del movimento cerca di contrastare, mentre le autorità, probabilmente, non sono altrettanto sollecite. Deriva anche dal fatto che spesso la cooperazione sana non è capace di raccontare sé stessa. Non sempre è in grado di dire in maniera semplice e immediata perché le cooperative sono diverse e perché esprimono principi

– ma si potrebbe dire anche valori – differenti. Concetti come «una testa, un voto», la «porta aperta», l'intergenerazionalità – che peraltro oggi, ancor più di ieri, rimandano al tema cruciale della sostenibilità – rischiano di restare incompresi. Circa vent'anni fa, Ivano Barberini disse che occorre «una nuova Vidiciatico». In realtà, da allora, una reazione c'è stata. Oggi vari soggetti che si occupano di educare e istruire, a partire da Demetra Formazione, ma anche da Quadir, dal Muec, da varie academy e dalle altre organizzazioni citate, hanno intrapreso una strada che va nella direzione che lo stesso Gianni Bragaglia auspicava, ovvero di maggiore consapevolezza da parte dei soci e delle socie su che cosa sono le cooperative. Occorre insistere e ampliare la platea, per fare sì che un certo genere di identità torni ad essere un denominatore comune fortemente radicato.

Nell'autunno del 2022, in Trentino, si tenne la prima Conferenza nazionale sulla cultura cooperativa. Gianni Bragaglia non poté parteciparvi per motivi di salute, ma diede il suo plauso all'iniziativa, che peraltro era partecipata da tutte e tre le centrali storiche, ovvero Legacoop, Confcooperative e Agci. In quell'occasione fu redatto un Manifesto per una cultura cooperativa, che viene riproposto nell'appendice di questo volume, perché profondamente coerente con l'esperienza di Vidiciatico.

Gianni Bragaglia è mancato un anno fa. Scrivere la biografia e collocarla in un alveo più ampio – quello di un'analisi storica della formazione per l'impresa cooperativa – è stata un'operazione non esente da insidie. In genere si preferisce attendere più tempo prima di raccontare la vita e le opere di qualche defunto, per far sedimentare ricordi ed emozioni, e guadagnare così una maggiore serenità di giudizio. La maggior distanza temporale riduce i rischi di agiografie o di ricostruzioni edulcorate. In questo caso abbiamo deliberatamente derogato a tale regola, perché era urgente affrontare con rigore scientifico alcuni snodi che riguardano il presente della formazione per l'impresa cooperativa. I temi e i problemi riferiti a questo ambito hanno così acquisito, in sede di analisi, una dimensione più rotonda e frutto di un contesto maggiormente nitido, a beneficio della discussione che inevitabilmente riguarda e riguarderà questi aspetti.

Thomas Merton, intellettuale statunitense del secolo scorso, capace di fondere umanesimo e spiritualità, una volta disse la seguente frase: «Il tempo galoppa, la vita sfugge tra le mani. Ma può sfuggire come sabbia oppure come semente». Ovvero, possiamo scegliere tra un impegno civile e uno sterile nichilismo. Gianni Bragaglia è stato indubbiamente un cooperatore capace di spargere semente. Ora spetta ai posteri fare in modo che i germogli diventino piante capaci di dare frutti.



# **Appendice**

documentaria  
e bibliografica



## MANIFESTO PER UNA CULTURA COOPERATIVA

Le cooperative sono imprese diverse da quelle capitaliste, perché non nascono con il fine di massimizzare il profitto, ma dal bisogno, comune a un gruppo di persone, i soci, di affermare la propria dignità per mezzo di una attività economica gestita assieme, su un piano di eguaglianza.

Lo scopo dell'impresa cooperativa non è solo di carattere economico, ovvero fornire ai soci un vantaggio rispetto a ciò che otterrebbero fuori dalla cooperativa, ma è anche quello di contribuire a cambiare la qualità e lo stile di vita delle persone e la felicità pubblica. Cooperare, infatti, non significa solo produrre beni o servizi per i soci o per terzi, ma farlo mediante associazione e da protagonisti.

Tre sono i principali punti di forza riscontrabili dell'impresa cooperativa rispetto alle altre forme d'impresa.

Il primo è che l'esperienza in cooperativa dilata lo spazio di libertà delle persone. E la libertà è un valore che non ha prezzo.

Il secondo è che nei territori maggiormente investiti dalla cooperazione si registra più equità e un minore divario nella distribuzione del reddito e della ricchezza. Dove ci sono più cooperative, c'è più uguaglianza.

Terzo, le imprese cooperative sono una palestra di partecipazione civile, quindi fattore di crescita della qualità democratica di una società. Esse generano capitale sociale, che è l'ingrediente fondamentale di una società moderna, attiva e inclusiva.

Questa sostanziale specialità non è purtroppo sufficientemente nota all'opinione pubblica e ciò talvolta determina fraintendimenti, criticità reputazionali, distorsioni nella percezione che si ha del movimento cooperativo nel suo insieme. Ecco perché, oggi più che mai, occorre rilanciare una nuova stagione di studio e di riflessione su questi temi, per far sì che la cooperazione sia autenticamente vissuta e dispieghi il suo potenziale di trasformazione sociale, economica e culturale.

Nello statuto della prima cooperativa di successo, fondata a Rochdale, in Inghilterra, nel 1844, era scritto chiaramente che il 2,5% degli utili doveva essere utilizzato per biblioteche, sale di lettura e corsi serali di matematica, economia politica e francese. In un'epoca in cui pochissimi pensavano ad investimenti in capitale umano, i Probi Pionieri di Rochdale colsero per primi l'importanza strategica della cultura.

La storia ci conferma che sono le idee che marcano il cammino dell'umanità, non gli interessi. Questi ultimi condizionano gli eventi nel breve periodo, ma sul medio e lungo periodo sono sempre le idee che determinano le trasformazioni fondamentali.

Da alcuni decenni anche l'impresa capitalistica va adottando principi e schemi organizzativi simili a quelli che da sempre sono propri della forma di impresa cooperativa. Tocca a quest'ultima continuare a innovare e a sperimentare – partendo dalle idee dei giovani – per approdare a soluzioni che soddisfino le sempre nuove esigenze delle basi sociali. Ecco perché oggi emerge forte il bisogno di uno specifico pensiero economico sull'impresa cooperativa, che si era sviluppato nell'Ottocento ma che non aveva trovato in seguito sufficiente attenzione. Serve un rinnovato pensiero capace di intercettare il nuovo e di suggerire regole di *governance* basate sull'impegno per il bene comune, a cui subordinare capitale e potere, vale a dire sulla condivisione dei fini mutualistici da parte di tutti i soci.

L'operazione culturale tentata dagli studiosi ottocenteschi non era di pensare alla cooperazione come a una nicchia di imprese nelle quali praticare la mutualità in opposizione alla logica dominante e pervasiva del profitto, ma di leggere e interpretare l'economia di mercato come luogo di espressione di cooperazione, prima ancora che di conflitto di interessi. Non a caso intravediamo, tra i cambiamenti sociali del prossimo futuro, una progressiva crescita del principio e della pratica della cooperazione.

La branca di ricerca e di studio che ha per oggetto l'impresa cooperativa ha grandissime potenzialità, benché in alcuni ambiti sia ancora a uno stadio embrionale. Come ha scritto Thomas Eliot, la cultura è come un albero: non si può costruire, si deve solo piantare il seme e curare pazientemente la crescita della pianta.

Occorre dunque investire in studi e ricerche a sostegno del management cooperativo e di tanti altri aspetti, nell'ottica di trasformare in elementi di vantaggio competitivo quei principi fondativi dell'identità cooperativa – la democrazia economica, l'intergenerazionalità, l'intercooperazione, il capitale variabile – che, a torto, sono stati considerati tratti caratteristici di una forma minore d'impresa.

Investire in ricerca, formazione e cultura diventa oggi un'urgenza del movimento cooperativo, indispensabile per alimentare le istanze identitarie e democratiche di questa forma d'impresa e per declinare i valori e i principi di riferimento, riassunti nella Dichiarazione d'Identità Cooperativa, approvata dall'Alleanza Cooperativa Internazionale nel 1995 a Manchester, in maniera sempre nuova, sulla base dei profondi cambiamenti della società e dell'economia.

Un detto giapponese recita: "Seguite quello in cui abbiamo creduto, ma non seguite le nostre orme", che tiene insieme memoria e futuro, tradizione e innovazione. Nelle grandi e nelle piccole cooperative, senza robusti e costanti investimenti, non è possibile fare scelte efficaci per il presente e lungimiranti per il futuro. In tal modo, fedele alle sue radici carismatiche, il movimento cooperativo crescerà innovandosi e rispondendo ai bisogni di uguaglianza, dignità del lavoro, fiducia, aiuto reciproco, fraternità e pace che sorgono prepotentemente dalle singole comunità e dalla società nel suo complesso.

*Il testo, redatto da Michele Dorigatti, Tito Menzani, Vera Negri Zamagni e Stefano Zamagni, è stato presentato durante la Prima conferenza nazionale sulla cultura cooperativa, promossa dalla Fondazione don Lorenzo Guetti, a Castel Campo, il 14 ottobre 2022.*



## ARTICOLI PUBBLICATI DA GIANNI BRAGAGLIA SU «LA COOPERAZIONE ITALIANA» FRA IL 1964 E IL 1975

### 1964

- *Il consiglio direttivo dell'Anca. Indicati i temi per il prossimo congresso*, 28 maggio 1964, n. 22, p. 3
- *Due corsi di studio con risultati positivi*, 23 luglio 1964, n. 30, p. 3
- *Impegno gravoso ma necessario*, 23 luglio 1964, n. 30, p. 3.
- *La morte di Milhaud*, 17 settembre 1964, n. 37, p. 1
- *Affrontare uniti la recessione nel settore edilizio*, 15 ottobre 1964, n. 41, p. 5

### 1965

- *In seimila al palasport*, 14 gennaio 1965, n. 2, p. 6
- *Corsi d'infortunistica nelle cooperative*, 15 aprile 1965, n. 15 p. 1
- *Cooperazione e resistenza*, 22 aprile 1965, n. 16, p. 1
- *Contro il monopolio attivissimo il Cnb*, 13 maggio 1965, n. 19, p. 6
- *Manifestazioni di contadini intorno al complesso Corticella*, 10 giugno 1965, n. 23, p. 6
- *Bilancio positivo al "seminar" di Vidiciatico*, 17 giugno, n. 24, p. 6
- *all'Intercomunale il premio della Federcoop*, 17 giugno, n. 24, p. 6
- *Un ministro sovietico al pastificio Corticella*, 15 luglio 1965, n. 28, p. 6
- *I vent'anni di Cei e Camst: un orgoglio per il Movimento*, 5 agosto 1965, n. 32-33, p. 6
- *Mutui alle cooperative per acquistare la terra*, 16 settembre 1965, n. 37, p. 1
- *Linee d'azione e di sviluppo della cooperazione e di consumo*, 16 settembre 1965, n. 37, p. 3
- *Vasto programma di corsi per la formazione dei dirigenti*, 16 settembre 1965, n. 37, p. 5
- *Festa a Bollate per il 60° de "La Benvenuta"*, 16 settembre 1965, n. 37, p. 6
- *Vittorio Cova nuovo presidente della Federcoop*, 16 settembre 1965, n. 37, p. 6
- *L'edilizia industriale alla Fiera del Santerno*, 16 settembre 1965, n. 37, p. 6
- *La qualificazione del personale per l'infanzia*, 16 settembre 1965, n. 37, p. 6
- *Cooperatori in visita alle colonie "Cari"*, 23 settembre 1965, n. 38, p. 5
- *Nuovi corsi a Vidiciatico*, 23 settembre 1965, n. 38, p. 6
- *Il programma per i 1966 tracciato dalla Federcoop*, 28 ottobre 1965, n. 43, p. 6
- *Tecniche di vendita: un corso a Vidiciatico*, 4 novembre 1965, n. 44, p. 6
- *Riccardo Bauer a Bologna*, 4 novembre 1965, n. 44, p. 6
- *"Seminar" sulle leggi d'interesse agricolo*, 11 novembre 1965, n. 45, p. 2
- *Un piano di ristrutturazione della distribuzione cooperativa*, 2 dicembre 1965, n. 48, p. 1

## 1966

- *La Frigorcoop: vent'anni di grandi affermazioni*, 6 gennaio 1966, n. 1, p. 6
- *Un successo la Befana Coop 1966*, 13 gennaio 1966, n. 2, p. 6
- *I venti anni della "Idrici"*, 31 marzo 1966, n. 13, p. 6
- *Una Conferenza economica della cooperazione italiana*, 12 maggio 1966, n. 19, p. 5
- *Largo dibattito sui temi economici*, 26 maggio 1966, n. 21, p. 1
- *Un piano di sviluppo per il settore agricolo*, 26 maggio 1966, n. 21, p. 3
- *Tutti gli artigiani sono operatori*, 21 luglio 1966, n. 29, p. 3
- *Inserito il Movimento nel Centro Annonario*, 28 luglio 1966, n. 30, p. 6
- *Corso aziendale alla Steb*, 28 luglio 1966, n. 30, p. 6
- *Imponente sviluppo del settore assicurativo e creditizio*, 25 agosto 1966, n. 33-34, p. 3
- *Corso per dirigenti di aziende artigiane*, 1 settembre 1966, n. 35, p. 6
- *Riusciti i corsi di nuoto per bambini a Castel San Pietro*, 3 novembre 1966, n. 44, p. 6
- *Il programma di attività del Movimento agricolo*, 15 dicembre 1966, n. 50, p. 8

## 1967

- *Tolto alla Camst il buffet della stazione*, 5 gennaio 1967, n.1, p. 1
- *Decisa azione unitaria sui muti quarantennali*, 19 gennaio 1967, n. 3, p. 5
- *Una spinta all'unità di tutto il Movimento*, 4 maggio 1967, n. 18, p. 1
- *Riforma del settore distributivo e azione di tutela del consumatore*, 25 maggio 1967, n. 21, p. 1
- *L'educazione degli adulti va sempre più favorita*, 25 maggio 1976, n. 21 p. 6
- *In quindicimila alla festa di Corticella*, 22 giugno 1967, n. 25, p. 8
- *L'assemblea dell'Unipol*, 29 giugno 1967, n. 26, p. 1
- *Coop-Italia: il consorzio unico nazionale del consumo*, 6 luglio 1967, n. 27, p. 1
- *Impegno per creare nel Mezzogiorno forme associative tra contadini*, 13 luglio 1967, n. 28, p. 1
- *Corso con l'Ibm e la Coop-Italia*, 27 luglio 1967, n. 30, p. 6
- *Valentina ospite del "Granarolo"*, 21 settembre 1967, n. 38, p. 1
- *Esperienze cooperative nelle città gemellate*, 28 settembre 1967, n. 39, p. 6
- *Nel piano ligure manca una scelta qualificante*, 30 novembre 1967, n. 48, p. 1
- *Un documento comune del Movimento laziale*, 21 dicembre 1967, n. 51, p. 1

## 1968

- *Il Centro di Vidiciatico ha rilevanza nazionale*, 1 febbraio 1968, n. 5, p. 1
- *Giudizi sul Centro di Vidiciatico*, 1 febbraio 1968, n. 5, p. 3
- *Per la libertà della Spagna*, 15 febbraio 1968, n. 7, p. 1
- *Circoli moderni e attivi per attirare i nuovi soci*, 15 febbraio 1968, n. 7, p. 3
- *Corso a Vidiciatico sulla metodologia degli acquisti*, 15 febbraio 1968, n. 7, p. 3
- *Un bilancio positivo con limiti da superare*, 29 febbraio 1968, n. 9, p. 1
- *Fermare l'attuazione del Mec per il latte*, 21 marzo 1968, n. 12, p. 1
- *Notevole rilievo al Movimento agricolo nello schema del C.R.P.E. dell'Umbria*, 28 marzo 1968, n. 13, p. 1
- *Ungheria - Cooperative agricole: maggiore autonomia*, 4 aprile 1968, n. 14, p. 3
- *Corso a Vidiciatico di direzione aziendale*, 4 aprile 1968, n. 14, p. 3
- *Il Convegno europeo di Bologna: inizio di un'intensa collaborazione*, 11 aprile 1968, n. 15, p. 1
- *Il nuovo stabilimento della Civ a Modena*, 25 aprile 1968, n. 17, p. 1
- *La nostra posizione*, 16 maggio 1968, n. 20, p. 1
- *Vidiciatico. I prossimi corsi del Centro Studi*, 13 giugno 1968, n. 24, p. 2
- *Cooperatori inglesi ospiti della Lega*, 18 luglio 1968, n. 29, p. 1
- *Il dibattito al Senato sul Mec agricolo*, 1 agosto 1968, n. 31, p. 1
- *Amicizia: tema 1968 delle colonie Cari*, 1 agosto 1968, n. 31, p. 4
- *Il nostro programma*, 28 novembre 1968, n. 48, p. 1
- *L'11 dicembre grande manifestazione*, 5 dicembre 1968, n. 49, p. 6

## 1969

- *Col tempo acquista prestigio come il travertino che lavora*, 20 marzo 1969, n. 12, p. 3
- *Pavia: unificazione nel consumo e stimolo alla formazione di organismi collettivi nelle campagne*, 27 marzo 1968, n. 13, p. 4
- *Conclusione del dibattito nelle Federcoop. Bologna: accresce il contributo del Movimento emiliano per giungere ad un sistema nazionale di cooperative*, 3 aprile 1969, n. 14, p. 1
- *Dopo il congresso*, 1 maggio 1969, n. 18, p. 1
- *Largo alle nuove generazioni*, 26 giugno 1969, n. 26, p. 5
- *La componente internazionale*, 28 agosto 1969, n. 34-35, p. 1
- *Pieno successo del "Seminar" svoltosi al Centro Studi*, 6 novembre 1969, n. 45, p. 2

## 1970

- *Proposte per il rilancio e il rinnovamento dell'edilizia*, 22 ottobre 1970, n. 42, p. 1

## 1971

- *Cooperazione e sindacato uniti*, 3 giugno 1971, n. 22, p. 1
- *Una retta applicazione delle nuove leggi*, 24 giugno 1971, n. 25, p. 1
- *Finanziamenti pubblici al Movimento agricolo*, 1 luglio 1971, n. 26, p. 1
- *L'attività del Centro Studi durante il primo semestre*, 5 agosto 1971, n. 31, p. 1
- *I cooperatori e gli eventi della Bolivia*, 2 settembre 1971, n. 35, p. 1
- *Un deciso impegno sui tempi economici*, 30 settembre 1971, n. 39, p. 1
- *Problemi e prospettive della cooperazione di servizi*, 16 dicembre 1971, n. 50, p. 1

## 1972

- *La cooperazione nello sviluppo della società meridionale*, 20 gennaio 1972, n. 3, p. 1
- *Commesse e appalti pubblici: le norme della Comunità Europea*, 4 maggio 1972, n. 18, p. 5
- *Una politica finanziaria e del credito per le esigenze della cooperazione*, 30 novembre 1972, n. 48, p. 1
- *Le parole del Ministro Coppo*, 7 dicembre 1972, n. 49, p. 1

## 1973

- *Creata la Sezione regionale del Cnsc*, 22 febbraio 1973, n. 8, p. 2
- *Pagina "i lavori del consiglio generale" intervento di Bragaglia*, 22 febbraio 1973, n. 8, p. 3
- *Successo del corso per capi negozio Coop*, 5 luglio 1973, n. 27, p. 3

## 1974

- *Creata a Bologna l'Assercoop*, 6 giugno 1974, n. 23, p. 2
- *Rapporto nuovo Movimento-Università*, 21 novembre 1974, n. 47, p. 6

## 1975

- *Seminario sul commercio estero*, 30 gennaio 1975, n. 1, p. 31
- *Programmi regionali*, 31 marzo 1975, n. 3, p. 31

## BIBLIOGRAFIA

- *70 anni al servizio del popolo, 1886-1956*, Roma, Editrice cooperativa, 1956.
- Actis Grosso Carlo, *Il lavoro di gruppo: come si dirige una riunione, come si partecipa ad una riunione*, Torino, Roggero & Tortia, 1960.
- *Agenda 2030. Un viaggio attraverso gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*, Roma-Siena, Asvis e Santa Chiara Lab, 2021.
- Albertazzi Alessandro, Luigi Arbizzani, Nazario Sauro Onofri (a cura di), *Gli antifascisti, i partigiani e le vittime del fascismo nel bolognese: 1919-1945*, Bologna, Istituto per la storia della Resistenza e della società contemporanea nella provincia di Bologna, 1985, vol. A-C, ad nomem.
- Anafu Moses, *Tutti gli uomini di Camillo: questione sociale e movimento cooperativo nel reggiano dal 1880 al 1914*, Reggio Emilia, Tecnostampa, 1987.
- *Atti del IV congresso regionale della Lega cooperative dell'Emilia-Romagna*. Modena, 27-28-29 aprile 1987, Teatro Raffaello, San Giovanni in Persiceto, Poligrafici Alma, 1987, p. 42.
- Bandini Maurizio, *Celcoop: professionalità e prospettive*, in «La cooperazione ravennate», n. 1-2, gennaio-febbraio, anno V, 1978.
- Barzaghi Paolo, *Dal 1980 lin realtà: Dal 1970 l'informatica è Celcoop*, in «La cooperazione ravennate», n. 1, anno IX, aprile 1982, pp. 20-21.
- Battilani Patrizia, *The Creation of New Entities: Stakeholders and Shareholders in 19th century Italian Co-operatives*, in Anthony Webster, Alyson Brown, David Stewart, John K. Walton, Linda Shaw (a cura di), *The Hidden Alternative: Co-operatives Values, Past, Present and Future*, Manchester, Manchester University Press, 2011, pp. 157-176.
- Belbello Edmondo, Andrea Dili, *Il bilancio nelle società cooperative*, Milano, Franco Angeli, 2012.
- Benni Marco, Aldo Perrella (a cura di), *La certificazione di bilancio nelle cooperative: istruzioni per l'uso*. Roma, Lega nazionale cooperative e mutue e Uniaudit, 1993.
- Bensasson Silvano, *Cooperazione e riformismo in Italia*, Roma, Problemi d'oggi, 1948.
- Bentini Enzo, *Dall'altra parte del tavolo: esperienze cooperative*, Bologna, Cooperazione, 1985.
- Bernardi Andrea, Salvatore Monni (a cura di), *Parole chiave per l'impresa cooperativa del futuro*, Bologna, Il Mulino, 2019.
- Betti Eloisa, Federico Chiaricati, Tito Menzani, *Dante Cruicchi, l'artigiano della pace. Mostra fotografica a 100 anni dalla nascita (1921-2021)*, Bologna, Bologna university press, 2022.

- Boccaletti Federico, *Una fase nuova per la formazione*, in «La cooperazione italiana», n. 4, 1993, pp. 36-37.
- Bogazzi Dino (a cura di), *Dlgs 231. Manuale di autoformazione per Odv*, Bologna, Format edizioni, 2015.
- Bragaglia Gianni, *Certificare i bilanci è il lavoro dell'Uniaudit*, in «La cooperazione italiana», n. 4, aprile 1993, anno 106, pp. 34-35
- Bragaglia Gianni, *Costituito il Cerscoop (Centro emiliano-romagnolo di studi cooperativi)*, in «il Movimento cooperativo», gennaio-febbraio 1974, p. 7.
- Bragaglia Gianni, *Dieci anni di attività del Centro studi cooperativi*, in «il Movimento cooperativo», aprile 1974, pp.17-18
- Bragaglia Gianni, *Istituita la sezione organizzazione aziendale del Cerscoop*, in «il Movimento cooperativo», luglio-agosto 1974, p. 17.
- Bragaglia Gianni, *Per un nuovo rapporto tra cooperazione ed Università*, in «il Movimento cooperativo», novembre 1974, p. 7.
- Bragaglia Gianni, *Possibile istituzionalizzazione del rapporto tra Movimento cooperativo e Università in Emilia*, in «il Movimento cooperativo», agosto-settembre 1971, p. 21
- Bragaglia Gianni, *Possibile la collaborazione tra Movimento ed università*, in «La cooperazione italiana», 5 agosto 1971 n. 31, p. 2.
- Bragaglia Gianni, *Strategie di qualificazione del controllo del Collegio sindacale delle cooperative. Le proposte dell'Airces*, in *Il nuovo ruolo del Collegio sindacale*, Bologna, Legacoop, 1997, senza indicazione di pagina.
- Buttazzi Renzo, Flavio Ubaldini, *Manuale del venditore moderno*, Milano, Franco Angeli, 1963.
- Cesaretti Claudio M., João De Azevedo, Arsenio Invernizzi (a cura di), *Mozambico: un'esperienza di cooperazione*, Milano, Clesav, 1990.
- Chiusoli Roberto, *La riforma del diritto societario per le cooperative*, Milano, Ipsoa, 2003.
- Colucci Michele, *Storia dell'immigrazione straniera in Italia: dal 1945 ai nostri giorni*, Roma, Carocci, 2018.
- Continolo Giuseppe, *Il calcolatore elettronico al servizio dell'azienda moderna*, in «La cooperazione ravennate», n. 2, anno XVIII, 1968, pp. 50-56.
- Cutrufelli Maria Rosa (a cura di), *Le donne protagoniste nel movimento cooperativo: la questione femminile in un'organizzazione produttiva democratica*, Milano, Feltrinelli, 1978, p. 27.
- Cutrufelli Maria Rosa, Marta Nicolini (a cura di), *La forza delle donne nel movimento cooperativo: qualità sociale, imprenditorialità, forme organizzative*, Roma, Editrice cooperativa, 1987.

- Dalla Casa Brunella, Alberto Preti (a cura di), *Bologna in guerra, 1940-1945*, Milano, Franco Angeli, 1995.
- De Maria Carlo (a cura di), *L'artigiano della pace. Dante Cruicchi nel Novecento*, Bologna, Clueb, 2013
- De Masi Domenico (a cura di), *Formazione e sviluppo cooperativo*, Roma, Editrice cooperativa, 1978.
- De Masi Domenico, *L'insegnamento della sociologia del lavoro in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1978.
- Della Campa Massimo (a cura di), *Il modello Umanitaria: storia, immagini, prospettive*, Milano, Raccolto, 2003.
- Dorigatti Michele, Tito Menzani (a cura di), *Identità e valori dell'impresa cooperativa. Scritti e discorsi scelti di Ivano Barberini, presidente dell'International co-operative alliance (2001-2009)*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2019.
- Facer Keri, Julia Thorpe, Linda Shaw, *Co-operative Education and Schools: an old idea for new times?*, in «Power and education», vol. 4, n. 3, 2012, pp. 237-241.
- Fantozzi Enrico, *Il ruolo della Regione nel campo della formazione professionale*, in «Cooperazione e società», n. 3, anno 1972.
- Folena Pietro, *I ragazzi di Berlinguer. Viaggio nella cultura politica di una generazione*, Milano, Baldini e Castoldi, 1997.
- Fornari Daniele, Italo Mora, *Italiani nel dettaglio: cinquant'anni di cooperazione tra dettaglianti*, Roma, Contrasto, 2012.
- Gabbiano Marcella, Antonio Calabro, *Da via Stalingrado a Piazza degli Affari: la storia dell'Unipol*, Venezia, Marsilio, 1988.
- Gaffin Jean, David Thoms, *Caring and sharing. The centenary history of the Co-operative Women's Guild, Manchester*, Co-operative Union, 1983.
- Galetti Filippo, *Un paese e la sua gente: medicinesi da ricordare*, Medicina, Comune, 2019.
- Gandolfo Giancarlo, *Metodi matematici e modelli in dinamica economica*, Roma, Edizioni ricerche, 1968.
- Holyoake George Jacob, *La storia dei probi pionieri di Rochdale*, Roma, Edizioni de La rivista della cooperazione, 1953.
- Invernizzi Arsenio, *La formazione professionale in agricoltura per lo sviluppo della cooperazione e dell'associazionismo*, in «il Movimento cooperativo», aprile 1974, pp.11-12.
- Invernizzi Arsenio, *Presentato dal Cerscoop alla Regione il piano di attività formative per l'anno 1974-1975*, in «il Movimento cooperativo», ottobre 1974, p. 9.
- Jay Antony, *How to run a meeting*, in «Harvard Business Review», marzo 1976, pp. 130-144.

- Kolmerten Carol A., *Women in utopia: the ideology of gender in the American Owenite communities*, Bloomington-Indianapolis, Indiana University Press, 1990.
- *Laudacia insolente. La cooperazione femminile, 1886-1986*, Venezia, Marsilio, 1986.
- *L'autogestione nell'industria: analisi di alcune esperienze delle imprese cooperative in Italia*, Bari, De Donato, 1978.
- *L'Italia e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Rapporto Asvis 2021*, Roma, Asvis, 2021.
- *La cooperazione degli acquisti nel settore elettrodomestico: intervista con Gianni Braggaglia* in «Cash and carry. Rivista della distribuzione all'ingrosso», n. 6, giugno 1978, p. 37.
- *La cooperazione ravennate attraverso la memoria e il vissuto dei suoi protagonisti. Raccolta di fonti orali*, Ravenna, Circolo operatori ravennati, 1996 e 2004, testimonianza di Elsa Signorino, ad nomen.
- Lusa Loris, *La formazione ed il ruolo dello Ierscoop*, in «il Movimento cooperativo», maggio 1976, pp. 30-31.
- Mannari Enrico (a cura di), *La Coop di un altro genere. Lavoro, rappresentazioni, linguaggi e ruoli al femminile da "La Proletaria" a "Unicoop Tirreno" (1945-2000)*, Milano, Bruno Mondadori, 2015.
- Marini Daniele (a cura di), *Il lavoro in un'impresa di valore: le cooperative di produzione e lavoro in Italia*, Venezia, Marsilio, 2008.
- Martelli Sergio, Fabio Franchi (a cura di), *Pionieri a Bologna. Pionieri sempre: storia e storie dell'Associazione Pionieri d'Italia*, Fano di Argelato, Hit studio, 2015, pp. 125-132.
- Martini Luigi (a cura di), *Immagini per le idee: grafica dell'Arci, 1957-2007*, Milano, Skira, 2007.
- Martini Luigi, Arci. *Una nuova frontiera*, Roma, Ediesse, 2007
- Masini Carlo, *Presentazione*, in *La contabilità delle imprese nella IV direttiva Cee*, Milano, Etas libri, 1980, p. 1.
- *Medicina e Noi (1880-1950). Personaggi, detti dialettali, luoghi della memoria e storie dimenticate raccolte da Attilio Trombetti detto Buteglia*, a cura di Lorella Grossi, Tolara di Sotto, Grafica Ragno, 1996.
- Menzani Tito, *Alessandro Skuk. Un cooperatore che aveva visto lontano*, Bologna, Clueb, 2018.
- Menzani Tito, *Domani insieme. Alcune riflessioni sulla sostenibilità delle imprese cooperative*, in Claudio Tugnoli, Michele Dorigatti (a cura di), *Radici e attualità della cooperazione*, Trento, Edizioni scientifiche Tangram, 2023, pp. 127-154.
- Menzani Tito, *Il movimento cooperativo fra le due guerre. Il caso italiano nel contesto europeo*, Roma, Carocci, 2009
- Menzani Tito, *La cooperazione di consumatori dal boom economico a oggi*, in Mario Cappelli, Michela Sarzotti (a cura di), *Inres 50. Una storia di cooperazione, 1969/2019*, Pioltello, Rotolito, 2019, pp. 11-40.

- Menzani Tito, Laura Orlandini, *Donne in cooperazione. Esperienze di vita e di lavoro in Romagna*, Faenza, Homeless book, 2024.
- Menzani Tito, *Passato prossimo. Storie di ieri, sguardi sull'oggi e progetti per il domani del movimento cooperativo ferrarese*, Bologna, Clueb, 2019.
- Mizuta Tamae, *A bibliography of the co-operative women's guild*, Inuyama, Nagoya Economics University, 1988.
- Pasquini Giancarlo (a cura di), *Il Club '87: vent'anni di vita cooperativa*, Bologna, Clueb, 2009.
- Pattini Oddone, *Da Vidiciatico a Montelupo Fiorentino. Storie di formazione*, in Enea Mazzoli, Vincenzo Tassinari, *Coop Italia*, Roma, Liocorno, 1997, pp. 81-87.
- Peresson Maurizio, *Casarotto: addio all'imprenditore (del sorriso) che ci ha tenuti a battesimo*, in «Bianco e Bruno», 25 settembre 2016.
- Poli Marco, *La certezza dell'abitare: i 125 anni della Cooperativa Risanamento di Bologna (1884-2009)*, Bologna, Minerva, 2009.
- Potter Webb Beatrice, *The cooperative movement in Great Britain*, London, Sonnenschein, 1891.
- Ronchi Veronica, *Donne ai vertici. Sguardi ed esperienze di ventidue cooperatrici*, Trento, Scripta edizioni, 2021.
- Sachs Jeffrey D., *L'era dello sviluppo sostenibile*, Milano, Bocconi, 2015.
- Saez Guy, *Mythe des origines et filiations ambiguës: la naissance de Peuple et Culture*, in Jean-William Dereymez (a cura di), *Être jeune en Isère (1939-1945)*, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 169-188.
- Sai Mario, *Vento dell'Est: toyotismo, lavoro, democrazia*, Roma, Ediesse, 2015.
- Santagostino Francesco, *Gli ammortamenti: principi, tecniche, applicazioni*, Milano, Orga, 1968.
- Santagostino Francesco, *La struttura organizzativa aziendale. Seminario di studio di cooperative industriali organizzato con la collaborazione dell'ufficio programmazione e organizzazione aziendale dell'Acepla di Bologna, 22-25 ottobre 1967*, Bologna, s.n., 1967;
- Savi Tullio, *Scuola e fabbrica: lineamenti di una didattica operaia per la scuola*, Rimini-Firenze, Guaraldi, 1990.
- Schiavo Romualdo, *Per la riforma della legislazione sulla mutualità volontaria*, in «Rivista della cooperazione», n. 26, 1986, pp. 141-156.
- Scott Gillian, *Feminism and the politics of working women. The Women's Co-operative Guild, 1880s to the Second World War*, London, Ucl Press, 1998.
- Settevendemie Stefania, Paola Benassi, Laura Zambrini, *Verso un modello cooperativo di academy: il concetto di academy e la sua applicazione nel sistema cooperativo*, Bologna, Demetra Formazione, 2021.

- Shiba Shoji, Alan Graham, David Walden, *A new american Tqm: four practical revolutions in management*, Cambridge, Center for quality management, 1993.
- Spaltro Enzo, *La forza di fare le cose: fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna, Pendragon, 2003.
- Stiglitz Joseph E., Jean-Paul Fitoussi, Martine Durand, *Misurare ciò che conta: al di là del Pil*, Torino, Einaudi, 2021.
- Tarantini Nadia, Roberta Tatafiore (a cura di), *Donna in lega. Le inchieste di «noidonne» tra le cooperative*, Pescara, Medium, 1987.
- Trerè Luciano, *16 aprile 1945: una battaglia per Medicina*, Lugo, Walberti, 1998.
- Trojer Vincent, *De l'éducation populaire à la formation professionnelle, l'action de "Peuple et Culture"*, in «Sociétés contemporaines», n. 35, 1999, pp. 19-42.
- *Vademecum dell'Odv. Manuale sintetico delle cose da sapere e da fare*, Bologna, Airces-Legacoop, s.d.
- Varanini Francesco, *Insieme facciamo scuola. Ricerca sui vissuti e sulle opinioni dei frequentatori dell'Istituto nazionale di formazione delle cooperative di consumatori*, Montelupo Fiorentino, Scuola Coop, 2019.
- Viviani Mario, Roberto Dessi (a cura di), *Conad, prudenti capitani e bravi commercianti: un profilo sociale della cooperazione fra dettaglianti*, Bologna, Il Mulino, 2005
- Volta Gilberto, *Il programma Ierscoop sui corsi di formazione presentato alla Regione. Parte integrante di esso è il nostro programma provinciale*, in «il Movimento cooperativo», ottobre-novembre 1975, p. 15.
- *XIII Rapporto annuale. Gli stranieri nel mercato del lavoro in Italia. Sintesi delle principali evidenze*, Roma, Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2023.
- Zamagni Stefano, Vera Negri Zamagni, *Economia cooperativa, paese civile: prospettive, analisi e progetti per un cambiamento possibile*, Roma, Ecra, 2019.
- Zangheri Renato, Giuseppe Galasso, Valerio Castronovo, *Storia del movimento cooperativo in Italia. La Lega nazionale delle cooperative e mutue, 1886-1986*, Torino, Einaudi, 1987.





SECONDA PARTE

Valori in corso.  
**Sfide future**  
per la formazione  
cooperativa

*di*  
Serena Foracchia



## INTRODUZIONE

Il presente scritto accompagna il lettore in una riflessione aperta per comprendere le principali direttrici di cambiamento sociale che impattano sulle scelte ed attività degli enti di formazione. La voce narrante, come Demetra formazione, è coinvolta in prima persona nel vivere le trasformazioni in atto, pertanto, l'esposizione dei dati raccolti, si arricchisce di commenti ed esperienze portate dalle casistiche affrontate in particolare dal mondo delle cooperative.

Attraverso una rapida analisi della letteratura il primo capitolo vuole inquadrare e definire il concetto della formazione, ascrivendolo non esclusivamente a logiche di scelta economico produttive, ma collegandolo a processi di acquisizione di competenze lungo tutto l'arco della vita e ad un pieno esercizio del diritto di cittadinanza.

L'analisi prosegue cercando di leggere, attraverso i dati statistici, l'evoluzione demografica. Rilevato che siamo una società che rapidamente sta invecchiando, il testo traccia alcune riflessioni sull'impatto che l'innalzamento dell'età media ha sulla domanda e/o necessità di formazione (non esclusivamente collegata e finalizzata all'impiego). Il mutamento demografico è visto come un importante determinante di cambiamento, accompagnato dalla transizione ecologica e digitale.

Il secondo capitolo affronta l'introduzione di un nuovo concetto di sviluppo, collegato alla sostenibilità, e la rapida evoluzione delle tecnologie: elementi che segnano profondamente il mercato del lavoro e le scelte di privati ed aziende. Un ruolo portante nella transizione è dato dalla normativa e dagli stimoli regolamentali che impongono, in modo cogente, trasformazioni per le quali le aziende necessitano di formazione. Accompagnare e vivere la transizione ecologica e digitale, come ente di formazione, significa, da un lato assumere il ruolo di attuatore ed attivatore di trasformazioni socioeconomiche su direzioni politiche predefinite, dall'altro essere soggetto che cambia le proprie tecniche di formazione in linea con nuove richieste, possibilità e processi cognitivi.

Nel terzo capitolo si analizza il comportamento delle aziende, rilevando come le richieste di formazione si stiano spostando sulle competenze trasversali, in particolare sulla resilienza, adattabilità delle persone e capacità di gestire il sistema relazionale. Nonostante la transizione gemella (verde e digitale) stia portando alla ricerca di

profili con competenze sempre più specializzate (con una revisione del sistema delle qualifiche e dei profili professionali), nel periodo post pandemico l'investimento in formazione sulle aziende cresce sulla componente delle soft skills. Si riconosce come elemento centrale la relazione e la capacità di adattamento a rapidi mutamenti.

Inoltre, si estrapolano alcuni fattori, derivanti dai cambiamenti sopra citati, che modificano i processi che accompagnano la costruzione di competenze e conoscenze. La riflessione proposta e gli stimoli tracciati restano riflessioni aperte in un contesto evolutivo in corso. Le riflessioni proposte sono chiavi di lettura per interpretare le scelte degli enti di formazione: di posizionamento, mission, commerciali, di approccio pedagogico e metodologie adottate. Il testo coglie le sfide che sono oggi poste alla società, senza approfondire le diverse modalità e scelte che il ricco sistema degli enti di formazione sta adottando nell'attraversare questa fase trasformativa.

L'intento di questo scritto è di sviluppare un ragionamento critico, tenendo a riferimento l'esperienza ed il valore delle imprese cooperative, nonché la forza che può avere un ente di formazione nel cogliere le grandi trasformazioni in atto, vivendole come occasione di crescita.

CAPITOLO 1

**Formazione,  
apprendimento continuo  
e invecchiamento demografico**



## 1.1 - IL DIRITTO ALL'APPRENDIMENTO LUNGO TUTTO L'ARCO DELLA VITA<sup>(139)</sup>: UNA VISIONE CHE CAMBIA L'APPROCCIO DEGLI ENTI DI FORMAZIONE

Il 22 maggio del 2018 Il Consiglio dell'Unione Europea<sup>(140)</sup>, su stimolo della Commissione Europea, ha adottato una raccomandazione relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente che rappresenta la cornice principale di riferimento per gli enti che si occupano di formazione ed in generale per chi si occupa di apprendimento.

Nel documento si richiamano molteplici raccomandazioni, pareri ed atti espressi dalle istituzioni europee (Parlamento e Commissione) sul tema dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita a partire dal 2006<sup>(141)</sup>. Si riconoscono, già in epoca pre-pandemica, alcuni elementi fondamentali che caratterizzano e tracciano l'intero dibattito attorno alla formazione e che sono divenuti di ulteriore attualità durante e dopo la pandemia:

- il richiamo al concetto di **diritti sociali** a partire dal diritto all'inclusione come strettamente correlato alla possibilità di apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Si parla in particolare di "abilità" avendo a riferimento le competenze necessarie per la realizzazione personale, la salute, l'occupabilità e l'inclusione sociale;
- Il richiamo al dovere degli Stati membri di attivare una **strategia di formazione permanente** volta a consentire l'accesso alle competenze chiave per tutti, tra cui sono considerate le strategie per l'alfabetizzazione universale,

(139) Nel presente studio, si adotta la definizione Eurostat di Life long learning contenuta nella comunicazione della Commissione «Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente» del 2001. La strategia europea per l'occupazione definisce l'apprendimento permanente come «tutte le attività di apprendimento finalizzate, formali o informali, intraprese su base periodica con l'obiettivo di migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze». L'apprendimento permanente comprende tutte le attività di apprendimento: finalizzate, cioè attività che mirano a migliorare il comportamento, l'informazione, la conoscenza, la comprensione, l'atteggiamento, i valori o le competenze; strutturate, cioè non incidentali o casuali ma con «elementi di durata e continuità»; organizzate e, in linea di principio senza una durata minima; formative indipendentemente dal fatto che siano formali o meno; ciò comprende diversi tipi di apprendimento, come l'apprendistato, l'istruzione e la formazione sul posto di lavoro o al di fuori del contesto lavorativo, l'autoapprendimento, eccetera; indipendenti dalla loro fonte di finanziamento, che si tratti del settore privato, del settore pubblico; indipendenti dalla modalità di erogazione, sia essa tradizionale (aula) o moderna (che utilizza le tecnologie dell'informazione e della comunicazione).

(140) Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018, relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)). Testo rilevante ai fini del See.

(141) «Gazzetta ufficiale», legge 394 del 30 dicembre 2006, pag. 10.

- il richiamo al **cambiamento** delle competenze collegabili ai processi di automazione oltre a competenze imprenditoriali, sociali e civiche, centrali nell'assicurare resilienza e capacità di adattarsi ai cambiamenti;
- il richiamo, nel considerare le competenze chiave, ad abilità che consentono di sfruttare in tempo reale ciò che si è appreso, al fine di sviluppare nuove idee, nuove teorie, nuovi prodotti e nuove conoscenze (quali la capacità di risoluzione di problemi, il pensiero critico, la capacità di cooperare, la creatività, il pensiero computazionale, l'autoregolamentazione);
- il riconoscimento dell'esistenza di un **apprendimento non formale** e informale in grado di svolgere un ruolo importante per lo sviluppo delle capacità interpersonali, comunicative e cognitive essenziali, quali il pensiero critico, le abilità analitiche, la creatività, la capacità di risolvere problemi e la resilienza;
- la necessità di strutturare una migliore cooperazione tra contesti di apprendimento diversi;
- il diritto di avere un riconoscimento delle proprie competenze avvalendosi di certificazioni rilasciate sulla base di quadri di riferimento standardizzati Europei o nazionali.

Il 2023 è stato proclamato **l'anno europeo delle competenze** nell'intento di dare nuovo slancio al raggiungimento degli obiettivi sociali dell'Ue per il 2030, che auspicano il coinvolgimento di almeno il 60% degli adulti in attività di formazione e un'occupazione pari al almeno il 78% della popolazione in età adulta.

La scelta di dedicare l'attenzione al tema delle competenze deriva dalla piena comprensione che in una transizione cruciale delle economie e delle società, l'unico modo che gli stati hanno di agevolare una transizione democratica è investire sulle competenze, o meglio sulle opportunità eque di accesso alla crescita ed al rinnovamento delle stesse. Nel quadro delle dichiarazioni comunitarie rimane un'enfasi centrale e portante sulle competenze, collegate allo sviluppo economico, che si lega all'affermazione della persona, del proprio ruolo nella comunità, attraverso l'impiego assunto, ovvero alla capacità di collegamento che esiste tra sviluppo, impiego e competenze portate da ciascuna persona. Il collegamento delle conoscenze e capacità al mercato del lavoro ed il ruolo giocato dalle imprese rimangono centrali nell'anno delle competenze, anche se, come enunciato, investire su opportunità di crescita delle competenze significa anche e soprattutto rafforzare il sistema delle aspirazioni e possibilità degli individui attraverso la generazione di pensiero e di ricerca.

Il concetto di apprendimento permanente diviene olistico e non duale. Si attua non solo per scopi occupazionali, ma nemmeno è concepito come sviluppo esclusivamente personale. Parte dalle istituzioni educative, ma si estende a contesti di apprendimento informali ed è anche in questi contesti, ove non avviene un accumulo di sapere nozionistico, che si allenano le competenze chiave. Questi concetti, che da tempo accompagnano il dibattito sulla formazione e sull'educazione, sono entrati anche nel mondo dell'azienda. Le imprese, pur ricercando competenze specializzate sono oggi interessate a selezionare persone sulla base delle capacità di adattamento, di comunicazione, di resilienza. Gli occupati e gli inoccupati, viceversa sono attenti al proprio sviluppo come cittadini disposti a rileggere la competizione per la posizione lavorativa migliore, quindi la propria corsa alla specializzazione e crescita professionale, bilanciandola con lo sviluppo delle proprie passioni, della conciliazione del tempo di lavoro e del proprio benessere psico-fisico.

La realizzazione passa attraverso la compiutezza del sé che non trova nell'occupazione l'unica dimensione. Persiste però una dicotomia interpretativa del concetto, derivante dall'enfasi che viene sempre posta sull'aspetto dello sviluppo economico, dello stato occupazionale, delle condizioni di sviluppo delle aziende che porterebbero la formazione ed il mondo degli enti a rispondere alla funzione di apprendimento per l'occupabilità a discapito di un'offerta di formazione e contesti e condizioni di apprendimento, funzionali alla realizzazione psico sociale della persona.

L'affermazione dei principi richiamati nella raccomandazione del 2018 è ben lontana dall'essere completamente adottata. Non abbiamo ancora raggiunto la costruzione di un modello sociale incardinato su una distribuzione equa ed accessibile della conoscenza che diventi occasione reale di sviluppo e progresso di una comunità. Permane e prevale l'attenzione alla «competitività» dell'economia dell'Unione Europea.

Gli obiettivi educativi politici europei dell'«apprendimento permanente» e della creazione di una «società della conoscenza» o «economia della conoscenza» possono essere raggiunti solo se le organizzazioni in cui le persone vivono e lavorano sono anche organizzazioni in cui stanno imparando. Quindi, le organizzazioni del lavoro devono diventare, allo stesso tempo, organizzazioni che apprendono e devono esse stesse assumere una funzione di educazione, adatta non esclusivamente alla propria produttività, bensì al benessere ed alla piena realizzazione delle persone che vi lavorano. Solo assumendo questa interpretazione, l'accezione economica della formazione riacquista un valore olistico per la persona.

Nell'anno europeo delle competenze è utile richiamare e ricordare che il primo principio del pilastro europeo dei diritti sociali afferma che ogni persona ha diritto a un'istruzione, ad una formazione e un apprendimento permanente di qualità e inclusivo al fine di mantenere ed acquisire competenze che consentano di partecipare pienamente alla società e di gestire con successo le transizioni nel mercato del lavoro. Lo stesso pilastro europeo dei diritti sociali afferma che ogni persona ha diritto a un'assistenza tempestiva e su misura per migliorare le proprie prospettive di occupazione o attività autonoma. La formazione e la possibilità data lungo tutto l'arco della vita ad apprendere, è quindi vista e riconosciuta come un elemento essenziale per l'esistenza e la dignità della persona e lo sviluppo delle comunità.

Si inserisce e si collega a concetti di sviluppo economico, emancipazione sociale, ma anche benessere psicofisico e condizione essenziale per il disegno e l'autonoma definizione del futuro delle persone e delle comunità. «La determinante più importante dell'apprendimento degli individui è la loro capacità e abilità di imparare»<sup>(142)</sup>. «Individui e imprese debbono adottare un quadro cognitivo ossia una mentalità che porti ad apprendere. Ciò implica la convinzione che cambiare sia possibile e importante e che si possa influire sul cambiamento e promuoverlo tramite attività intenzionali».

Il dettato regolamentale europeo e le riflessioni riportate, consegnano la responsabilità agli stati ed alle istituzioni la sfida di disegnare politiche educative accessibili, alimentando una pervasiva cultura dell'apprendimento permanente. La sfida è dunque quella di alimentare un atteggiamento di apprendimento (e di insegnamento o accompagnamento all'apprendimento) in ogni contesto ed in ogni momento della vita del paese. Trasformare il concetto di apprendimento permanente da una dimensione funzionale («l'apprendimento mi serve in quanto cerco lavoro») ad una dimensione culturale o atteggiamento («apprendo per crescere e per migliorare costantemente la condizione e la mia capacità di vivere nel mio tempo») può creare oggi uno stato di confusione: ruoli e funzioni si perdono con lo sfumarsi dei confini.

Come ente di formazione assistiamo a questo fenomeno con curiosità e con uno spirito di ricerca e di osservazione. Volendo tracciare sinteticamente le direttrici che emergono in un'evoluzione del quadro dell'apprendimento, che riguardano in prima istanza i centri di formazione professionale, si possono identificare i seguenti macro-cambiamenti in corso:

(142) Joseph E. Stiglitz, Bruce Greenwald, *Creare una società dell'apprendimento. Un nuovo approccio alla crescita, allo sviluppo e al progresso sociale*, Torino, Einaudi, 2018, p. 68.

- 1) **Confini sfumati.** Non esistono più rigide distinzioni di ruoli nei processi di apprendimento, ma le esperienze di dialogo dei mondi istituzionalmente dedicati all'educazione e alla formazione si aprono ad associazioni, imprese, istituzioni e contesti differenti. Diventando olistico, l'apprendimento permanente avviene in ogni contesto. È cresciuta la consapevolezza con cui la funzione educativa viene attuata da soggetti diversi. Nascono reti con una intensa e ricca attività sperimentale. In questa nuova modalità di concepire l'educazione non come elemento trasmissivo, ma come fattore abilitante la persona, è cambiato sostanzialmente anche l'approccio delle imprese. Sempre più la carenza di figure professionali formate secondo il desiderio e le necessità dello sviluppo aziendale ha portato le imprese ad aprirsi verso scuole, associazioni, centri di ricerca, università, nel tentativo, da un lato di allineare l'offerta formativa esistente alle proprie esigenze e successivamente nel tentativo di conoscere e intercettare personale proattivo più che tecnicamente preparato. Lo scopo delle imprese oggi nella costruzione di reti con il territorio, da un punto di vista formativo, è quello non di cercare risorse umane o capitale direttamente impiegabile nella propria struttura con funzioni tecniche, ma si ricercano piuttosto persone affidabili, in grado di imparare, di relazionarsi, di essere parte di un organismo strutturato e capaci di concepire la crescita e lo sviluppo di sé e del gruppo nel quale sono inseriti. L'attenzione del sistema imprese non cerca più solo ed esclusivamente competenze tecniche riconoscendo che tale formazione avviene all'interno dell'impresa stessa. La carenza di figure specializzate unita alla diminuzione del numero di persone che rispondono ad annunci di lavoro, alla luce dell'esperienza vissuta durante la pandemia, ha portato le aziende a rivedere i propri meccanismi di selezione allineandosi alla dichiarazione delle competenze chiave ed alla risoluzione del Consiglio dell'Ue del 2018. Si guardano le competenze, si allenano abilità relazionali, di comprensione critica e di adattabilità al contesto, valutando la capacità di imparare e di innovare. Ciò che è importante notare, per un ente di formazione come Demetra, è che questo procedere verso esperienze di dialogo, avvicina ancor di più la formazione professionale, abituata ad un confronto con le aziende, alle istituzioni scolastiche, al dialogo con il sistema universitario, al mondo associativo e del terzo settore. Le cesure e le nette distinzioni funzionali si sfumano, portando con sé la ridefinizione dei ruoli e dei contributi che i diversi soggetti possono portare alla costruzione di contesti che accompagnino l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. È interessante notare come l'agire delle aziende (tramite le cosiddette academy o scuole aziendali) non sia soltanto legato alla formazione di personale interno o in fase di assunzione, bensì sia anche legato alla volontà di contribuire al know-how della comunità nella quale si inseriscono. Quindi le imprese diventano promotrici di ricerca, di conoscenza a beneficio: dei settori in

cui agiscono, delle filiere contemplando fornitori e clienti, ma anche a beneficio dei propri dipendenti, e soci e sistema allargato dei concittadini. Diventano semi per la crescita culturale delle comunità.

- 2) L'attenuarsi dei confini porta con sé la **sfida della professionalità**: se tutti sono contesti di apprendimento, come si pianifica e si agisce consapevolmente progettando interventi formativi? Chi è in grado di determinare e valutare gli apprendimenti raggiunti anche in contesti informali? Si pone la domanda di quali siano le sedi ed i centri specializzati in grado di progettare processi formativi strutturati e concepiti secondo i processi cognitivi dell'adulto. Promuovere una cultura in cui la formazione assume un ruolo centrale per lo sviluppo delle comunità non significa che ogni contesto possa definirsi autonomo e capace di generare apprendimento a prescindere. Significa invece assumere la responsabilità di farsi affiancare da esperti della formazione nella rilevazione dei fabbisogni, nell'analisi delle opportunità esistenti, affiancando i saperi ed i bisogni aziendali con le competenze professionali di chi è in grado di costruire contesti di apprendimento e percorsi funzionali alla crescita delle competenze. Fare sì che si passi da un concetto di formazione continua alla cultura dell'apprendimento significa riconoscere la necessità di strutturare occasioni formative in modo corretto secondo metodologia e studi non estemporanei (che lo si strutturi come corso o percorso o che si pensi alla creazione di contesti di apprendimento informale pure progettati secondo le logiche dell'apprendimento). Significa affidarsi a professionisti o rafforzare le professionalità di chi si occupa della gestione delle risorse umane. Occorre prestare attenzione e riconoscere che l'esistenza di un dialogo e una necessità di confronto tra soggetti diversi non significa perdere la specificità e le competenze che hanno gli enti formativi.
- 3) Una terza sfida collegata ad una visione sistemica, ci porta a leggere la formazione come componente trasversale alle politiche nazionali e non come semplice policy settoriale. Si assiste a un **superamento nei fatti della frammentazione delle responsabilità** attuative e della pianificazione di interventi distinti e settoriali talvolta anche a rischio di sovrapposizione che hanno caratterizzato per decenni le politiche ed elaborazione dei programmi formativi del paese. Lo testimoniano i documenti di rilevanza programmatica nazionali a partire dal Piano nazionale ripresa resilienza (Pnrr)<sup>(143)</sup>, dal Piano nazionale nuove competenze (Pnc)<sup>(144)</sup>, dal Programma garanzia occupabilità lavoratori (Gol)<sup>(145)</sup>, dal piano nazionale della raccomandazione Vet<sup>(146)</sup>, nonché l'insieme dei piani nazionali e regionali per la programmazione delle Fse plus del periodo 2021/2027. In questi documenti esiste

una coerenza interna, un mutuo rafforzamento degli interventi e dei dispositivi previsti e la focalizzazione della formazione su sfide e obiettivi chiari di transizione ecologica e digitale. Gli strumenti di programmazione intrecciano sempre più le politiche attive per il lavoro agli interventi formativi, collegano le politiche di sostegno alla terza età alle azioni di formazione, accompagnano il cambio e le transizioni sociodemografiche ed economiche con un tratto trasversale sempre presente che è la necessità di aggiornamento e rafforzamento costante delle competenze delle persone. La formazione diventa quindi non politica fine a sé stessa, ma strumento essenziale all'interno di ogni politica necessario per rendere efficaci le politiche. La concertazione e trasversalità della politica formativa diviene portante. A livello di Regione Emilia-Romagna sono oggi allo studio bandi e sperimentazioni che tengono fortemente correlata la dimensione dello sviluppo economico con la formazione. Lo sviluppo imprenditoriale con scelte di investimento di ricerca e sviluppo si intreccia con i temi della conoscenza della formazione e l'investimento delle aziende sulle risorse umane<sup>(147)</sup>. Il superamento della frammentazione delle responsabilità aumenta le opportunità di finanziamento e lo sviluppo di enti ed istituzioni che da sempre hanno fatto della componente formativa lungo tutto l'arco della vita la loro mission. In tal senso le dinamiche e le sfide che nascono dalle elaborazioni di politiche nazionali e regionali più coerenti sono di estremo interesse per lo sviluppo degli enti di formazione come Demetra.

(143) Decisione di esecuzione del consiglio relativa all'approvazione della valutazione del Piano per la ripresa e la resilienza dell'Italia, Bruxelles, 6 luglio 2021.

(144) Decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 14 dicembre 2021: adozione del Piano nazionale nuove competenze.

(145) Decreto del ministero politiche e sociali del 5 novembre 2021: adozione del Programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori (Gol).

(146) Accordo ai sensi dell'articolo 9, comma due, lettera c, del decreto legislativo 28 agosto 1997 numero 281 sul documento recante piano nazionale di implementazione della raccomandazione vet. Rep. atti n. 24/cu del 2 marzo 2023.

(147) Riferimento alla legge sull'attività al manifesto collegato in fase di redazione al bando S3 della Regione Emilia-Romagna e dal collegato bando filiere in via di definizione.

## BOX 1 – LA EUROPEAN SKILLS AGENDA ED IL PATTO PER LE COMPETENZE: *PACK FOR SKILLS*

L'Agenda europea per le competenze o *European skills agenda*, è stata introdotta a luglio 2021 dalla Commissione Europea; fissa obiettivi ambiziosi da conseguire in 5 anni, attraverso 12 azioni. L'Agenda pone inequivocabilmente al centro dell'attenzione le competenze, e quindi le persone, definendo un quadro strategico di iniziative. Rappresenta la guida delle politiche in materia di educazione e formazione e si pone l'obiettivo di aiutare le persone e le imprese a sviluppare maggiori e migliori competenze per:

- rafforzare la competitività sostenibile, come previsto dal Green deal europeo;
- garantire l'equità sociale, mettendo in pratica il primo principio del pilastro europeo dei diritti sociali: accesso all'istruzione, alla formazione e all'apprendimento permanente per tutti, ovunque nell'Ue;
- costruire la resilienza per reagire alle crisi, sulla base delle lezioni apprese durante la pandemia di Covid-19.

Il rapido passaggio a un'Europa climaticamente neutra e alla trasformazione digitale sta cambiando il modo in cui lavoriamo, apprendiamo, partecipiamo alla società e conduciamo la nostra vita quotidiana. La pandemia da Covid-19 ha avuto un profondo impatto su milioni di persone che nell'Ue hanno perso il lavoro o hanno subito una significativa perdita di reddito. Molti dovranno acquisire nuove competenze e trasferirsi in nuovi posti di lavoro in un diverso settore dell'economia. Altri dovranno migliorare le proprie competenze per mantenere il proprio lavoro in un nuovo ambiente. Lo scopo dell'agenda è di unire organizzazioni pubbliche e private incoraggiandole a attivare un dialogo e un confronto sul *re-skilling* e l'*up-skilling* degli adulti.

Le 12 azioni fissate dalla *European skills agenda* si articolano su quattro capitoli di lavoro principali che si collegano e possono essere anche letti in linea con le sfide di sviluppo dell'Unione:

- la necessità di fare rete attraverso la costituzione del patto per le competenze: *pact for skills*.
- assicurare e promuovere la corretta corrispondenza delle competenze rispetto al mercato del lavoro. Questa misura si compone della attivazione di una serie di azioni tra cui sono: la costruzione di strumenti di *skills intelligence*, supporto europeo alle strategie nazionali di aggiornamento professionale la costruzione di una proposta e raccomandazione sulla formazione professionale, l'attivazione della *European universities initiatives* e dell'aggiornamento del sistema scientifico, un'azione di promozione delle competenze necessarie per la transizione digitale ed ecologica, un'azione collegata alla promozione dei diplomati e laureati in materie stem infine un'azione dedicata al rafforzamento delle competenze per la vita.
- supportare le persone nei loro processi di vita (durante la fase di ricerca del lavoro/di ricollocamento/di certificazione delle competenze acquisite e di aggiornamento costante)
- sbloccare investimenti sulle competenze con un'azione che sostenga e incoraggi gli Stati membri a potenziare e a svincolare gli investimenti sia pubblici che privati sul tema delle competenze.



## 1.2 - LA FORMAZIONE NEL CONTESTO DELL'INVERNO DEMOGRAFICO

Non è l'intento di questo scritto affrontare in modo dettagliato le caratteristiche della demografia italiana, né di darne una lettura compiuta nell'evoluzione a livello regionale, occorre però segnalare che, come ogni scienza sociale, anche la formazione è fortemente impattata dal cambiamento demografico. Le scelte strategiche degli enti di formazione, di metodo e sui contenuti della formazione stessa, cambiano al mutare dei bisogni, della composizione ed articolazione della società di riferimento. In una comunità che invecchia le esigenze formative e le motivazioni all'apprendimento durante tutto l'arco della vita si spostano su due dimensioni distinte.

Da un lato troviamo le esigenze collegate all'impiego ed occupabilità, dall'altro l'invecchiamento collegato ad un innalzamento del livello di educazione dei nuovi anziani che porta ad una costante ricerca di opportunità formative.

Una forza lavoro che invecchia deve qualificarsi in un mondo di innovazioni continue e di rapido cambiamento. Le esigenze dell'occupabilità sono però anche quelle dei giovani che si trovano a entrare nel mercato del lavoro, a conoscerlo per la prima volta, senza trovare dinamicità ed accoglienza. Entrando in contesti vecchi, con un divario generazionale importante, i saperi portati dalle nuove generazioni, possono essere talvolta visti con diffidenza quando non ignorati completamente. Gli imprenditori e le aziende necessitano di innovazione e di ricerca che sono ostacolate dalla polarizzazione di queste fasce lavorative.

Oltre alle esigenze e pressioni rappresentate dal sistema del mercato del lavoro e dallo sviluppo economico, l'invecchiamento della popolazione, ovvero l'aumento del numero di persone non occupate, ma ancora attive, determina un fiorire di domande culturali e di proposte di aggiornamento funzionali a supportare processi di vita attiva. La formazione diventa occasione di partecipazione civica, adattamento a nuovi sistemi di interazione, cercando di favorire una duttilità cognitiva attraverso la partecipazione a percorsi di approfondimento e di interesse individuale. Questa azione ha anche un valore sociale e di contenimento della spesa pubblica (ad esempio spesa medica e di assistenza all'anziano) importantissima.

Questa semplificata descrizione palesa, in poche righe, la complessità degli interlocutori e i differenti punti di vista a cui deve fare riferimento un ente di formazione nell'impostare le proprie proposte formative. Demetra formazione accoglie la dimensione e la mission di accompagnare le competenze delle persone per favorire lo sviluppo della comunità, riconoscendo come siano interlocutori primari e privilegiati le imprese (nel nostro caso le imprese cooperative), ma anche i giovani che escono dal percorso educativo formale e che necessitano di orientamento, accompagnamento, oppure i lavoratori occupati/disoccupati che, per mantenere la propria posizione lavorativa, cercano occasioni di aggiornamento o riqualificazione. Al fianco di questi interlocutori l'ente formativo è tenuto a considerare la domanda espressa da coloro che, attraverso un investimento e rafforzamento del proprio patrimonio di competenze, trovano occasione di integrazione sociale e di partecipazione attiva alla comunità a prescindere dalla ricerca immediata di un posto di lavoro. Rientrano in questo gruppo le fasce fragili e vulnerabili oltre a chi è pensionato o coloro che, in età giovane o avanzata, desiderano comunque accedere a percorsi formativi per rispondere ai propri interessi/curiosità/passioni.

Questa pluralità di beneficiari e di scopi che si collegano alla domanda formativa, impone all'ente di formazione di strutturare diverse strategie di comunicazione e diverse proposte formative. Sussiste la possibilità, e spesso accade, che alcuni enti si dedichino esclusivamente alla formazione d'impresa. Demetra formazione in quanto parte di un sistema cooperativo, fondato sui cardini dei principi tra cui si annovera la centralità dell'informazione, della formazione, della partecipazione democratica, del contributo allo sviluppo territoriale, ha scelto di essere ente a servizio di tutti questi target, non esclusivamente pensando ai dipendenti o ai soci di aziende, leggendo la persona nella sua dimensione olistica ed accompagnandola appieno nel soddisfare il bisogno di rafforzamento delle proprie competenze per essere parte attiva della comunità (della cooperativa e del sistema territoriale in cui è iscritto). Per le imprese cooperative la richiesta di strutturare percorsi formativi si apre anche alle famiglie dei dipendenti ed alla comunità di riferimento con iniziative di educazione alla cittadinanza ed alla scuola, con lo scopo di partecipare allo sviluppo della comunità a cui appartengono. Nella storia del movimento cooperativo questo impegno (si pensi a titolo di esempio dell'esperienza dei campeggi estivi<sup>(148)</sup> ed alle iniziative indicate nel capitolo 1 della prima parte, stimulate da Gianni Bragaglia) diventa centrale come propulsore per lo sviluppo democratico delle comunità.

(148) Si rimanda ai contenuti del convegno «*Il campeggio del futuro*», *un'esperienza cooperativa alla Valle dei Cavalieri* (<https://reggio.csvemilia.it/news/il-campeggio-del-futuro-unesperienza-cooperativa-alla-valle-dei-cavalieri/>)

La lettura dei cambiamenti demografici determina quindi scelte in termini di diversificazione delle attività di formazione: si rende necessaria un'analisi dei dati statistici sui mutamenti demografici per comprendere le caratteristiche delle diverse coorti di età sui cui la formazione andrà ad insistere, cercando di leggere come si trasforma la domanda di formazione, anticipando eventuali fabbisogni formativi che possono emergere nelle imprese ed anche a livello di società (si pensi ad esempio alla necessità di operatori socio sanitari o assistenti famigliari). L'ente di formazione deve corrispondere ad una visione chiara di futuro a cui intende contribuire. Demetra formazione in questo si associa agli obiettivi che si rifanno al movimento cooperativo. Al fine di leggere i dati demografici e statistici prendiamo a riferimento il secondo il Rapporto annuale 2023 dell'Istat, nonché le elaborazioni regionali<sup>(149)</sup> che in prima istanza evidenziano come a livello nazionale l'età media della popolazione abbia raggiunto i 46,4 anni e la popolazione con più di 65 anni di età rappresenti oggi circa un quarto (24,1%) della popolazione italiana. L'Istat prevede una riduzione dei residenti nella fascia di età fino ai 24 anni del -18,5% tra il 2021 e il 2024, con punte superiori al -30% in alcuni territori, come le regioni del Mezzogiorno. L'Italia si caratterizza per essere il paese europeo che ha una forza lavoro in età compresa tra il 15 e 64 anni con età media più alta, attestandosi a 43,6 anni (dati Istat del 2022). A livello nazionale negli ultimi vent'anni i lavoratori tra i 50 e i 64 anni sono quasi raddoppiati (+91%) passando dai 4,35 milioni del 2002 ai 8,32 milioni del 2022<sup>(150)</sup>. Oggi a livello italiano un lavoratore su tre ha più di 50 anni. Nello stesso arco di tempo la popolazione tra gli 0 e i 14 anni, pur integrata dalla componente migratoria, è diminuita di circa 800mila unità.

Anche i dati dell'Emilia-Romagna confermano una tendenza strutturale della regione a invecchiare sempre di più ed in modo costante. In linea con la tendenza nazionale gli ultimi due anni hanno visto una contrazione significativa i residenti nella fascia d'età centrale tra i 30 e i 44 anni. Le generazioni che sono uscite da questa fascia d'età non sono state sostituite da generazioni altrettanto numerose a causa della diminuzione della natalità registrata negli anni 80. La popolazione in età adulta tra i 45 e i 59 anni e quella dei giovani anziani tra i 60 e i 74 anni continua invece ad aumentare, confermando il progressivo invecchiamento della popolazione in età lavorativa.

(149) Cfr. *Osservatorio dell'economia e del lavoro in Emilia-Romagna*, Bologna, Ires, 2023, vol. 10, nonché i dati riportati nel saggio di Roberto Impicciatore, Rossella Rettaroli, *Dinamiche demografiche e capitale umano in Emilia-Romagna. Primo rapporto sulla cooperazione dell'Emilia-Romagna*, Bologna, Legacoop Emilia-Romagna, 2018-2019.

(150) Cfr. Francesco Pastore, Claudio Quintano, Antonella Rocca, *The duration of the school to-work transition in Italy and in other European countries: a flexible baseline hazard interpretation*, in «International Journal of Manpower», n. 7, 2022, pp. 1579-1600.

Infine, sul territorio emiliano romagnolo, sono cresciuti i grandi anziani over 75 e in modo più contenuto anche gli ultraottantenni. Se si analizza l'indice di dipendenza strutturale<sup>(151)</sup> a livello della nostra regione si nota come ogni 100 persone in età lavorativa se ne possano contare poco meno di 59 a loro carico: un indicatore in sostanziale crescita dal 1991 quando in Emilia-Romagna le persone dipendenti (socio economicamente) dalla popolazione attiva erano solo 45. In questa regione dal 1991 al 2023 la popolazione in età lavorativa è cresciuta solo del 3,9% a differenza delle fasce d'età estreme che hanno fatto registrare incrementi molto superiori addirittura pari al 43,2% per gli over 64. Si conferma quindi un trend che vede scivolare velocemente la popolazione in età lavorativa verso coorti di età più avanzata. L'indice della struttura di popolazione attiva<sup>(152)</sup> ci mostra come la popolazione tra i 40 e i 64 anni in Emilia-Romagna nel 2022 pesi il 49% in più rispetto a quella compresa tra i 15 e i 39 anni (dato in crescita). I lavoratori sono più vecchi, e gli anziani sempre più numerosi, venendo da una storia di lavoro importante e con un profilo educativo medio-alto. Una struttura per età più giovane della popolazione potenzialmente lavorativa potrebbe portare maggiore dinamismo e una maggiore capacità di adattamento al lavoro, ma la regione si ritrova invece in un processo progressivo di invecchiamento. A livello lavorativo l'innalzamento dell'età media porta la necessità di un costante adeguamento della professionalità, specie se inserita in un contesto dinamico come quello attuale segnato da forti transizioni come quella digitale ed ecologica. L'adattabilità delle persone in fascia 50-64 anni (con percorsi ultraventennali di lavoro nelle stesse imprese) all'ingresso di nuovi fattori è sicuramente inferiore a quella delle popolazioni più giovani. Tale constatazione è però oggetto di indagine poiché l'adattabilità dipende oltre che da competenze personali, anche dal contesto in cui le persone lavorano, dalla curiosità e propensione alla sperimentazione, nonché dalla libertà che le persone hanno di potere lavorare trovando piena soddisfazione del proprio interesse. È un processo che è di relativamente recente insorgenza, ancora oggetto di studio nella sua evoluzione. Nonostante manchino dati oggettivi, il compito degli enti di formazione è quello di sostenere le aziende nel costruire condizioni che gratifichino e sostengano l'interesse anche dei lavoratori "anziani", perché così facendo si stimoli la loro adattabilità e propensione allo sviluppo. Lo scopo dell'ente di formazione che intende accompagnare le aziende nel vivere questo cambiamento demografico è di bilanciare e collegare azioni che sono rivolte alla forza lavoro che invecchia con gli stimoli e l'orientamento della parte giovane della popolazione.

(151) L'indice di dipendenza strutturale è dato dal rapporto tra la somma delle persone con meno di 15 anni e più di 64 anni e le persone con età compresa tra i 15 e i 64 anni moltiplicato per 100.

(152) Dato dal rapporto tra le persone con età compresa fra i 40 e i 64 anni e quella con età tra i 15 e i 39 anni.

### 1.3 - LE SFIDE COLLEGATE ALL'INVERNO DEMOGRAFICO

Una sfida che si apre è quella della intergenerazionalità, ovvero della possibilità di trasmettere conoscenze attraverso la gestione di risorse umane molto diversificate per composizione di età. La presenza di strutture che sono «vecchie» può determinare forti resistenze all'ingresso dei giovani ed alla capacità loro di introdurre in azienda innovazioni. I processi di formazione in ingresso on-boarding e di gestione del mix generazionale all'interno dell'azienda diventano pertanto fondamentali.

L'invecchiamento, con il conseguente innalzamento dell'età media della occupazione, ha importanti riflessi in tema di sfide che vengono a esistere per un aggiornamento e una riqualificazione della forza lavoro. Per le imprese è importante che i profili in ingresso possano sostenere lo sviluppo aziendale, confrontandosi con le generazioni che le precedono, facendo propri e reinterprestando i valori dell'impresa stessa. Questo è particolarmente importante per le imprese cooperative con l'ingresso dei nuovi soci cooperatori, che necessitano di un accompagnamento non solo nella comprensione delle proprie mansioni, ma soprattutto dell'identità del socio in cooperativa e dei valori fondanti la cooperativa stessa ed il movimento cooperativo più generale. È l'azienda che deve avere questa consapevolezza di dialogo intergenerazionale. Compito dell'ente di formazione è accompagnare l'impresa ad una visione di futuro che vuole cogliere le competenze dei nuovi entrati, facendo sì che si radichino in una cultura aziendale, facendola evolvere. Solo attraverso questo investimento si ragiona di sostenibilità.

Si prevede che da oggi al 2030 l'Italia dovrà sostituire circa 500 mila lavoratori ogni anno a causa dei pensionamenti, mentre, secondo lo scenario migliore, la fascia di popolazione che dovrà sostituirli sarà di soli 400.000 lavoratori. Si stima che nel periodo 2023-2027 il fabbisogno complessivo occupazionale si attesti a tre milioni ottocentomila unità. A livello regionale nel 2022 ogni 100 persone prossima all'entrata nel mercato del lavoro se ne registrano 148 prossime all'età pensionabile (dato in crescita che va comunque letto sia alla luce del sempre più ritardato ingresso nel mercato del lavoro dei giovani rispetto alle generazioni precedenti perché impegnati in percorsi formativi, sia alla luce delle riforme intervenute negli ultimi anni che hanno visto prorogare l'età pensionabile).

Non si ha solo un innalzamento dell'età media dei lavoratori, ma anche uno "svuotamento" delle aziende dal punto di vista degli occupati che, in nuovo ingresso, sono

numericamente inferiori a coloro che escono. Anche questo dato richiede di essere letto alla luce delle competenze in entrata e in uscita perché non sempre il solo fattore numerico è significativo di per sé. Il vuoto occupazionale che si va determinando sarà solo in parte recuperabile attraverso i due milioni di persone attualmente disoccupate e inattive. L'istruzione e formazione sono temi essenziali per la vita economica e sociale del nostro paese le esigenze e le necessità del mercato del lavoro devono essere accompagnate da giusti percorsi formativi che siano sempre più attrattivi.

Il dato statistico evidenzia inoltre come per le imprese, l'investimento in formazione sia mirato anche ad accompagnare i lavoratori nella loro capacità di adattarsi e di imparare ad imparare. Elemento essenziale non solo in fase di prima assunzione, ma lungo tutto l'arco della vita. Accompagnare quindi i lavoratori ad avere una flessibilità e una freschezza cognitiva, nonostante l'età, diventa un elemento essenziale per lo sviluppo dell'impresa e del tessuto produttivo. Le imprese arrivano solo in questi anni, dopo l'impatto destabilizzante della pandemia che ha stravolto il mondo produttivo e la società (con nuove modalità di consumo, di relazione, di lavoro) a comprendere la necessità di dedicare la formazione non solo a specializzazioni tecniche. C'è la necessità di adattare il contesto di lavoro per favorire meccanismi di apprendimento informale accompagnando anche i lavoratori più esperti (non solo training on the job per i nuovi entrati, ma azioni di coaching per lavoratori esperti, esperienze di formazione outdoor, eccetera).

Se si leggono le dinamiche demografiche alla luce del livello di istruzione delle diverse fasce di età, si apre un ulteriore approfondimento che delinea importanti sfide per il mondo della formazione e per il mercato del lavoro. Con il progressivo ingresso nelle classi di età più anziane delle coorti di lavoratori più istruiti si assiste, in generale, a un aumento dell'istruzione media tra gli occupati. A fronte di un invecchiamento della popolazione in età lavorativa possiamo attenderci un pubblico di persone più istruite, capaci di cogliere opportunità formative e di aggiornamento, tendenzialmente attente al benessere e allo stato di salute e quindi alla necessità di tenersi costantemente aggiornati ed attenti al proprio sviluppo cognitivo. Attraverso una lettura di questo genere si intravedono prospettive più ottimistiche, che restituiscono un quadro vitale e dinamico in termini di domanda di conoscenza.

Questo non rappresenta una soluzione ad una difficoltà di nuovi reclutamenti, ma è sicuramente una dinamica presente che deve essere governata e che influenza il mercato del lavoro ed il mondo della formazione aziendale stessa. Sarebbe un rischio per

le imprese investire eccessivamente su persone che hanno un'ottica di permanenza limitata nel tempo, è però importante per le aziende mantenere queste persone motivate ed in grado di essere produttive e flessibili rispetto alle dinamiche aziendali in grado anche di trasmettere conoscenze ed identità alle nuove generazioni.

In prospettiva gli enti di formazione vedranno quindi tra gli interlocutori collegati alla formazione in azienda la partecipazione di fasce d'età medio alte con livelli di istruzione buoni e necessità di costante aggiornamento professionale per tenersi al passo con le evoluzioni del mondo produttivo, ma anche giovani che saranno in minoranza portatori di conoscenze spesso sconosciute alla struttura seppure utili e ricercate. Imprenditori e soci cooperatori si troveranno a dovere trasmettere i valori che fondano l'azienda costruendo la propria reputazione ed una costante affermazione dei valori identitari in modo che diventino compresi e parte dell'azione anche dei nuovi entrati.

Nell'analisi della composizione demografica e nella lettura della contrazione della popolazione gioca un ruolo importante anche il fenomeno migratorio. Nonostante la Regione Emilia-Romagna si confermi una delle realtà più attrattive a livello italiano (il saldo interno è positivo e il saldo migratorio estero cresce in modo importante nel 2022 +85,6% rispetto al 2020; il dato del saldo migratorio supera la media nazionale) e si attesti come la prima regione in Italia per presenza di residenti stranieri, le dinamiche migratorie non riescono a compensare il calo demografico derivante dalla diminuzione della natalità dei residenti. Anche in Emilia-Romagna nell'ultimo biennio la variazione negativa della popolazione, determinata da un saldo naturale negativo, non è stata sufficientemente compensata da un saldo migratorio positivo. Se dal 2017 al 2020 la regione era riuscita a crescere in termini di popolazione, in controtendenza rispetto allo scenario nazionale proprio in virtù di un forte saldo migratorio, oggi pur segnando il saldo migratorio valori positivi, questo non è sufficientemente ampio per riuscire a invertire la diminuzione della popolazione a livello regionale. Risulta quindi che anche in Emilia-Romagna la popolazione residente si contrae.

La popolazione regionale non solo quindi invecchia, lasciando un vuoto ed una domanda che supera la presenza di potenziali ingressi nel mercato del lavoro, ma cambia anche nel suo mix culturale. Anche questo elemento non è di poco conto per chi si occupa di competenze e di valorizzazione del capitale umano. Due sono gli aspetti interessanti da rilevare su questo fronte che rappresentano sfide su cui l'ente di formazione dovrà investire nel futuro:

- Da un lato l'ingresso di nuova forza lavoro da paesi stranieri mantiene la necessità di una formazione in primo ingresso collegata alla normativa, alla lingua e ad un adattamento delle competenze rispetto al contesto normativo italiano. Permane inoltre un tema collegato al riconoscimento delle qualifiche tra paesi differenti, ma questo argomento rimane di discussione politica e non un confronto che riguarda il sistema degli enti di formazione.
- Dall'altro, la presenza di una società sempre più interculturale a livello emiliano romagnolo (testimoniata non solo dal numero elevato di cittadini stranieri, ma anche dal crescente numero di cittadinanze riconosciute in Emilia-Romagna) delinea una società che porta in sé competenze e valori plurimi (competenze linguistiche/ di contesti culturali/tecniche ed interventi differenti). L'orizzonte della gestione e della valorizzazione delle diversità culturali rappresenta sicuramente una sfida per il nostro tessuto produttivo. La gestione e soprattutto la valorizzazione delle diversità, quindi la propensione di cittadini emiliano romagnoli ad essere non solo competenti cittadini italiani, ma anche interlocutori validi verso culture estere, può essere una base su cui il tessuto imprenditoriale può agire come leva strategica. Si aprono prospettive per fare formazione alla dirigenza aziendale che necessita di accompagnamento nel riconoscere le competenze interculturali presenti in azienda. Valorizzarle nel contesto aziendale può essere un vantaggio competitivo per processi di internazionalizzazione e di sviluppo di nuovi mercati.

La formazione in ambito interculturale alle aziende riguarda anche la capacità di gestione dei gruppi e la necessità di fornire ai responsabili delle risorse umane gli strumenti per leggere le dinamiche interculturali, per essere in grado di gestire la presenza, ed il comune lavoro, di persone con provenienze varie, religioni apparentemente distanti e contesti di riferimento valoriali differenti. La diversità rappresenta una ricchezza ma necessita di formazione per essere valorizzata e gestita.

Come evidenziato l'invecchiamento della popolazione pone una grande enfasi anche sulle nuove assunzioni ed in particolare sulle azioni sviluppate a favore dei giovani. Se l'andamento demografico vede sempre meno giovani entrare nel mondo del lavoro, i giovani che oggi escono dal sistema della formazione devono essere destinatari di rapide ed efficaci politiche di orientamento e formazione in grado di accompagnarli ad un rapido ingresso, che eviti di perderli e di lasciarli in uno stato di abbandono o sfiducia rispetto alla possibilità di costruire percorsi di carriera soddisfacenti. Il dato Eurostat riporta che il tempo medio di attesa per l'ingresso nel mercato del lavoro in Italia, è di 28 mesi, notevolmente al di sopra della media europea. In oltre due anni si disperdono entusiasmi, conoscenze e motivazioni.

Solo con una proattività ed un estremo dinamismo degli enti di formazione si riuscirà a evitarne l'emigrazione formativa. Occorre una proposta formativa che sia rapidamente accessibile per i giovani, quindi visibile, non associata a lavori di basso profilo, bensì qualificata, qualificante e riconosciuta anche dal sistema delle imprese come un veicolo essenziale per accorciare i tempi e favorire un'occupazione alle migliori condizioni. Abbiamo bisogno quindi che il sistema della formazione e l'accompagnamento o orientamento sia funzionale a canalizzare le competenze dei singoli nei migliori contesti e nelle migliori imprese esistenti sul territorio anche attraverso percorsi di formazione in ingresso. Parallelamente l'ente di formazione può indurre ed orientare i giovani a generare nuove attività imprenditoriali, con la consapevolezza della necessità di acquisire conoscenze su ambiti diversi oltre la propria passione e specializzazione. Demetra in questo senso da anni accompagna i giovani nel settore delle imprese culturali e creative a fare delle proprie passioni una professione (gaming/sound producer/allestimenti e scenografie teatrali).

Il ruolo che possono giocare gli enti di formazione in questo campo motivazionale, di indirizzo ed orientamento si associa anche all'azione delle associazioni di categoria nella promozione e nella diffusione, ad esempio, della conoscenza del sistema cooperativo. Questa è una azione che oggi è già svolta all'interno degli istituti secondari, oltre che in ambiente universitario, tra gli altri, dal sistema Legacoop, ma che rischia di rimanere mera esperienza scolastica e non sempre porta alla costituzione – terminati gli studi – di imprese cooperative. Occorre che il sistema di formazione ed il sistema delle imprese riescano a cucire il vuoto tra le passioni e le aspettative dei giovani e le attese e ricerche delle imprese.



CAPITOLO 2

Formazione,  
innovazione e sviluppo:  
**le politiche pubbliche**



## 2.1 - FORMAZIONE E SVILUPPO ECONOMICO: UN QUADRO D'INSIEME

Attivare un sistema della formazione, armonico e collegato al tessuto socioeconomico, in grado di accompagnare processi virtuosi di crescita personale, professionale ed economica dei singoli e delle imprese, diventa fondamentale nella definizione di una idea di sviluppo del paese e delle comunità. La formazione rappresenta il mezzo per raggiungere una idea di futuro, si associa al concetto di progresso inteso come evoluzione armonica dei sistemi territoriali.

Costituzionalmente la formazione e l'educazione sono un diritto universale ed un bene comune con al centro la persona la sua crescita psichica, fisica emotiva. L'apprendimento perché sia tale nasce dal desiderio di crescita è stimolato dalla curiosità e dalla volontà di guardare oltre, di proiettare la persona verso speranze future. In questo senso le politiche formative sono politiche di sviluppo.

Costituzionalmente la persona si realizza attraverso la partecipazione alla vita del paese e tale appartenenza in Italia si fonda sul lavoro. Pertanto, apprendimento e possibilità di contribuire attraverso il proprio lavoro allo sviluppo del paese, sono elementi fondanti la nostra organizzazione nazionale. L'apprendimento permanente come bene comune è garanzia di democrazia, di servizio consapevole di cittadinanza in ogni età, è occasione di crescita non solo in abilità manuali, ma anche in pensiero, competenze ed atteggiamento per potere contribuire e prosperare nel sistema economico e nella comunità.

Il diritto ad apprendere lungo tutto l'arco della vita è un percorso di scelte ed opportunità in cui entrano in gioco diverse agenzie formative formali e non. Tra queste vi sono la famiglia, le istituzioni educative, gli enti di formazione, le aziende le associazioni i media: l'apprendimento è centrale nell'esistenza di una persona.

È dovere delle diverse agenzie formative non solo garantire che le persone possano accedere a una istruzione e formazione pertinente con le aspirazioni e possibilità di impiego e di qualità, ma anche che abbiano occasione di attivare un miglioramento continuo delle abilità e una possibile riqualificazione per tutta la loro vita, funzionale alla crescita del proprio status sociale e del loro benessere individuale (considerando anche, ma non solo, la dimensione dell'occupazione).

Solo attraverso questo continuo miglioramento delle competenze si costituisce la base fondante un sistema in grado di competere sui mercati europei ed internazionali da un lato e dall'altro si consente alle società di prosperare e di non implodere in circoli viziosi di disagio ed emarginazione sociale.

La scelta di investire in formazione è quindi determinante per lo sviluppo del paese, per la costruzione di un predefinito disegno di futuro. L'investimento in formazione (anche in formazione professionale) orienta la direzione del progresso che un determinato paese percorre, è una scelta di indirizzo politico. Come tale non può essere demandata in via esclusiva alle imprese o alle possibilità dei singoli. In uno stato di diritto sociale, la responsabilità di garantire questo diritto e la possibilità di accedere ad una formazione è in primis dello stato e dei suoi organi. Da qui la centralità delle politiche nazionali e regionali di formazione.

La scelta della traiettoria evolutiva del nostro sistema di sviluppo è definita a livello nazionale ed europeo ed i percorsi formativi si allineano a questi disegni in particolare attraverso le occasioni formative finanziate (si pensi al Green deal europeo o alla strategia Europa 2030). Le politiche formative che accompagnano la vita dei cittadini europei sono strumenti per raggiungere i disegni di sviluppo dichiarati dalle istituzioni nazionali ed europee. Non sono solo scelte delle aziende e non derivano esclusivamente dalla volontà e capacità di spesa ed investimento dei singoli.

Data la centralità della formazione nel processo di sviluppo complessivamente inteso è necessario che vi sia un sistema di politiche pubbliche funzionale a:

- indirizzare le scelte di aziende su ambiti e settori che rischiano di non essere oggetto di attenzione se lasciati al libero mercato;
- accogliere le esigenze di formazione collegate ad un adeguamento delle condizioni di vita e partecipazione, non strettamente correlabili al lavoro, ma necessarie per una coesione sociale;
- accompagnare la ricerca pura ed il sistema dell'innovazione anche fuori dal sistema azienda.

Al contempo l'amministratore pubblico deve essere consapevole ed interessato a comprendere quali scelte le imprese stesse sono disposte a portare avanti autonomamente per potenziare il sistema della conoscenza delle loro organizzazioni, investendo sulla formazione del proprio capitale umano. Al fianco del comportamento delle imprese e in modo complementare con le scelte strategiche dell'azienda, si

inseriscono le politiche pubbliche di formazione con linee e finanziamenti che sostengono lo sviluppo d'impresa verso traiettorie che necessitano, appunto, di un supporto pubblico (altrimenti non percorse dalle singole realtà).

In questo quadro, la cooperazione assume un ruolo intermedio in cui i principi di sostenibilità ed intergenerazionali impongono uno sguardo attento al futuro con collegate scelte di investimento. L'orizzonte delle cooperative è pertanto una prospettiva che non può esulare dalla formazione dei soci e dalla visione di medio periodo, con la possibilità di leggere l'evoluzione del mercato ed assumere scelte di formazione e di aggiornamento che accompagnino la crescita dei soci. Tali scelte però contribuiscono non solo alla produttività della singola impresa ed allo sviluppo economico, ma anche al benessere sociale del tessuto in cui si inseriscono. In tal senso la scelta imprenditoriale assume un ruolo sociale.

La Commissione europea delinea come un investimento sulle competenze dei lavoratori e sul necessario processo di continuo aggiornamento dedicato all'età adulta non possa essere trascurato fissando il valore del 47% entro il 2023 e il 60% entro il 2025 come benchmark di partecipazione alla tutor learning. I dati dell'ultimo rapporto Inapp posizionano l'Italia al diciottesimo posto nel ranking europeo per la partecipazione formativa degli adulti. In Italia partecipa infatti ad attività formative non formali, complessivamente il 39,3% della popolazione adulta con una prevalenza di partecipanti a percorsi di formazione obbligatoria (26,9%). Il tasso di partecipazione formativa è inversamente proporzionale alla classe di età: se per la fascia d'età compresa tra i 25 e 34 anni il 17,1% delle persone sono coinvolte in formazione, la percentuale scende a 9,8% per il gruppo di età compresa tra i 35 e i 44 anni per calare all'8,7% nella fascia d'età compresa tra i 45 e i 64 anni. La propensione ad aderire a percorsi formativi di aggiornamento in età adulta è direttamente proporzionale alla scolarizzazione, individui con bassi livelli di istruzione hanno una propensione bassa ad essere coinvolti in percorsi di aggiornamento o di istruzione superiore, mentre individui in possesso di titolo di istruzione terziario o diploma sono maggiormente coinvolti (3,4% per istruzione terziaria 10,2% per diplomati e 2,5% è la propensione alla partecipazione per soggetti con al più la licenza media).

Vediamo quindi che la propensione delle imprese ad investire in classi di lavoratori adulti si abbassa, ma riconoscendo che tale classe della popolazione oggi è fondamentale per lo sviluppo economico (poiché le persone permangono sul lavoro più a lungo per il combinato effetto dell'allungamento della vita media ed innalzamento

dell'età pensionabile) deduciamo come un basso investimento in queste categorie metta a rischio la capacità aziendale di essere innovativa ed al passo con i tempi, attraverso la riqualificazione e l'aggiornamento dei lavoratori anziani, nonché capace di reggere e di mantenere la continuità dei valori aziendali. Se da un lato si giustifica la ridotta necessità di investimento poiché tale classe di lavoratori è pienamente padrona di processi, competenze settoriali, tecnico specialistiche, un mancato adeguamento di queste classi alla rapida evoluzione tecnologica e normativa in corso, rischia di creare un importante blocco alla competitività e sviluppo aziendale. Come abbiamo visto un mancato investimento sul benessere di questa categoria significherebbe perdere il patrimonio di conoscenza dell'azienda.

Perché le imprese investono in formazione? Se ci si concentra sulle scelte di investimento funzionali allo sviluppo economico, si riconosce come la formazione svolga un ruolo essenziale, accompagnando la crescita delle imprese attraverso la valorizzazione dell'asset più importante: le persone ed il patrimonio di conoscenza aziendale.

La letteratura accademica sul tema<sup>(153)</sup> ha dimostrato, con sempre maggiore enfasi, come ad un incremento della formazione in azienda si possa collegare un incremento nella produttività (ad esempio Brunello e De Paola dimostrano come percorsi di alfabetizzazione siano correlati ad un miglioramento nei servizi, nelle relazioni con il cliente: si pensi ad esempio al sistema della ristorazione o dei servizi alla persona: investimenti sulla formazione del proprio capitale umano, comportano un miglioramento nei processi di qualità quindi nelle performances aziendali). Se questa correlazione intuitivamente appare chiara, resta da rafforzare l'evidenza in termini di dati economici nella correlazione tra volume della produzione, o utili e investimento in formazione. Più questo rapporto si palesa, più crescerà l'investimento in formazione. Una correlazione netta non è possibile ed occorre prendere atto delle differenze che si collegano a variabili quali: settore di appartenenza, dimensione aziendale, beneficiari della formazione, ruolo ricoperto in azienda, metodologia formativa adottata, eccetera, il campo di raccolta dei dati e delle evidenze empiriche è veramente vasto. Pur sussistendo molteplici variabili che possono accentuare l'effetto di crescita aziendale, derivante dall'investimento sul capitale umano, la letteratura è concorde nell'affermare che tale investimento porti un miglioramento nelle performance aziendali e ad un incremento della competitività dell'impresa.

(153) Giorgio Brunello, Maria De Paola, *Training and economic density: Some evidence form Italian provinces*, in «Labour economics», n. 15, 2008, pp. 118-140; John S. Haywood, Uwe Jirjahn, Annika Pfister, *Product Market Competition and Employer Provided Training in Germany*, in «Industrial and corporate change», vol. 29, n. 1, 2019.

Anche in assenza di un esplicito indice che determini la redditività dell'investimento in formazione (investimento sulla conoscenza in azienda), si nota come le scelte aziendali di attivare percorsi formativi e l'interesse e la propensione a destinare risorse alle competenze delle persone in impresa risultino in crescita.

La scelta dell'impresa di investire in formazione ha ovviamente il fine di crescere come sistema imprenditoriale, ma questa crescita non può essere esclusivamente misurata in termini di immediato ritorno sul volume della produzione o sul risultato economico. La crescita dell'azienda può infatti essere misurata anche attraverso altri indicatori quali: la capacità innovativa (in termini di brevetti/licenze), il posizionamento (la capacità di acquisire un ruolo nella concertazione territoriale), la cultura aziendale ed il sistema di benessere (la possibilità di avere socie e dipendenti partecipi, ingaggiati e attivamente coinvolti nella visione di sviluppo aziendale) ed un sistema di indicatori che diviene tanto più ampio quanto più l'impresa è responsabile del ruolo che assume a livello di società. La consapevolezza, assunta attraversando la pandemia e le crisi degli ultimi due anni (conflitto mondiale/crisi energetica), che la formazione finanziata dalle stesse imprese non debba collegarsi solo ad abilità e mansioni tecnico specialistiche con fini estrattivi e produttivi efficientisti ma si concentri sul benessere e sul pieno sviluppo delle attitudini personali, ha portato le aziende ad assumere un ruolo sociale importante.

Se consideriamo l'impatto sociale che una scelta aziendale di investire sulla conoscenza genera, si palesa come questa opportunità per i singoli rappresenti la possibilità di crescere nei propri percorsi di carriera, quindi nelle opportunità di crescita di salario e di promozioni sul lavoro oltre a diminuire la propensione alla perdita del lavoro.

Investire nella formazione continua e permanente rappresenta un vantaggio competitivo per l'azienda, ma diviene anche un elemento essenziale nelle politiche di sviluppo del paese in quanto significa abilitare le persone e fornire occasioni di miglioramento della propria posizione sociale. I giovani in cerca di lavoro, gli adulti, gli occupati e i disoccupati trovano nelle scelte aziendali e nelle scelte pubbliche che a questa si sommano, un sistema di opportunità per adattarsi alle transizioni e ai mutamenti, mantenendo elevata la propria capacità di rispondere all'andamento del mercato stesso e garantendo la partecipazione ricca al tessuto sociale. La formazione rappresenta lo strumento di resilienza e di sviluppo del tessuto produttivo a cui fanno riferimento sia gli amministratori pubblici sia i singoli imprenditori con scelte autonome. L'ente di formazione comunque agisce sempre attraverso formazione finanziata.

Può essere finanziata da politiche pubbliche per rispondere ad un disegno di sviluppo definito a livello paese o europeo, ma può anche essere finanziata da aziende e dalle singole imprese per rispondere ai propri disegni di sviluppo aziendale. Spesso quest'ultimi sono coerenti e compatibili con il disegno di sviluppo economico del paese. Gli enti di formazione debbono tenere in considerazione anche le esigenze delle aziende, anch'esse interlocutrici e finanziatrici autonome di proposte formative. È compito dell'ente di formazione leggere e tradurre le esigenze di crescita delle performance e della produttività dell'azienda (in questo caso proposte dalla singola realtà) per ricondurle a scelte di proposte formative (analizzando le competenze esistenti e le possibili modalità di formazione in un contesto aziendale con limiti di tempo/investimento/costruzione di team) con ricadute positive riconoscibili dall'ente di formazione anche oltre il singolo contesto aziendale.

In taluni casi l'ente di formazione gioca un ruolo di mediazione ed integrazione delle politiche pubbliche con le scelte aziendali. Spesso gli enti di formazione sono occasione per diffondere a livello aziendale le stesse politiche pubbliche (si pensi al tema dei tirocini formativi ed ai temi della formazione in apprendistato).

La logica con cui ci si pone, come ente di formazione di ispirazione democratica e partecipativa, è comunque quella di attivare un servizio che sia a tutela dello sviluppo individuale, ed attraverso questo del sistema produttivo. I processi di apprendimento sono tanto più efficaci quanto più le opportunità formative sono collegate e collegabili ai desideri ed ai bisogni (quindi alla volontà) dei singoli di apprendere, vissuti come risposte ad occasioni di crescita. Questa reale crescita di competenze porta con sé lo sviluppo dell'organizzazione nella quale i singoli sono inseriti. Proprio perché le proposte formative devono farsi più prossime alle esigenze delle persone, la sfida principale che coglie il sistema degli enti e delle istituzioni che operano sulle politiche formative è quello di costruire proposte di qualità erogabili in modi e contesti diversi e innovativi.

I sistemi di formazione devono diventare **flessibili** e trovare soluzioni per offrire un **apprendimento incentrato sulla persona, accessibile e inclusivo** e che possa considerare una gamma ampia di profili, accompagnando in primis, lo sviluppo della persona, attraverso la sua occupabilità e condizioni di impiego soddisfacenti.

## 2.2 - FORMAZIONE E SCELTE D'IMPRESA

Le analisi sopra presentate inquadrano il concetto di un processo di cambiamento socio-economico che coinvolge contemporaneamente sia la transizione economica (con i relativi cambiamenti nell'economia, come l'industrializzazione, la globalizzazione e l'innovazione tecnologica) che la transizione demografica. Abbiamo visto come questi due grandi «passaggi» siano strettamente intrecciati e si influenzino reciprocamente. Lo sviluppo economico può influire sulla struttura demografica di una società, determinando cambiamenti nei modelli di famiglia, nei tassi di fertilità e nell'età media della popolazione. Allo stesso tempo, la demografia può influenzare l'economia, ad esempio attraverso la disponibilità di manodopera, il consumo e la domanda di servizi. Si evidenzia l'interconnessione tra i due concetti, sottolineando l'importanza e l'urgenza di affrontare entrambi gli elementi in modo integrato, alla luce del calo demografico e degli impegni presi a livello europeo in tema di occupazione e crescita economica. Agire, riconoscendo i cambiamenti strutturali che si presentano, significa rivedere i propri orizzonti di sviluppo e di conseguenza adattare le mission degli enti di formazione prima ancora che introdurre modifiche nei contenuti e nelle modalità di erogazione della formazione.

Abbiamo visto come la formazione sia una strada che si costruisce avendo ben in mente la propria meta, la visione o l'obiettivo a cui tendere.

Il periodo attuale è però attraversato da profonde crisi che stanno mettendo in discussione certezze quali: identità, confini, mestieri, appartenenze nonché la propria storia e sistema di valori. Il post pandemia, i conflitti internazionali, l'impennata dei prezzi collegabili al rincaro dei costi energetici, ma anche l'instabilità ambientale con l'aumento delle calamità naturali, sono tutti fenomeni che in un arco temporale breve (meno di 5 anni) hanno profondamente modificato la percezione e il vissuto delle persone. In queste condizioni di assenza di certezze e sfumati confini, tendono a prevalere paure e preoccupazioni ed il disegno di uno sviluppo, nonché la definizione del termine progresso stesso, necessita di nuova linfa. Con una attenzione che sempre di più si palesa attraverso il comportamento e le scelte delle persone (si pensi al fenomeno delle great resignation post pandemico) il progresso (personale e delle comunità) non è più demandato ad un paradigma tecnico economico e lo sviluppo della persona non è limitato alla sua capacità di guadagno e consumo.

Sono vari i segnali che ci inducono a comprendere come questa trasformazione, annunciata da decenni, sia oggi effettivamente in atto ed abbia profondamente mutato le scelte delle persone. Si sta accompagnando una nuova definizione di relazioni e di comunità in cui la responsabilità dell'impresa ed il ruolo sociale che gioca diventano centrali. Si sta definendo un'epoca in cui i principi di mutualismo, solidarietà, armonia nell'accesso alle risorse sono elementi cardine. Un'epoca in cui la cooperazione può trovare risonanze ed eco dei propri principi fondanti. Un'epoca in cui essere ente di formazione al fianco di un concetto di sviluppo umano sostenibile e di uno sviluppo economico democratico, accompagnato da principi mutualistici deve essere portato come un valore aggiunto. L'ente di formazione, il sistema cooperativo ed il mondo delle imprese cooperative vivono oggi, insieme, l'imperativo di non seguire processi di certificazione esteri ed estranei (b-corp) o di responsabilità sociale di impresa, ma di valorizzare (anche in questi processi di certificazione) la propria genesi. Perché questo accada il capitale di conoscenza che esiste in azienda e nel sistema cooperativo tutto, deve essere oggetto di formazione, di trasmissione, di rielaborazione: deve diventare oggetto di formazione e confronto: da qui il nuovo ruolo di un ente come Demetra formazione.

Un contributo importante nel rileggersi, assegnando una nuova definizione al concetto di progresso, è stato portato dalla definizione dell'agenda 2030 per lo sviluppo, un documento sottoscritto a livello globale (193 Paesi membri dell'Onu) che ingloba 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile<sup>(154)</sup>, 169 traguardi da raggiungere in un arco temporale di 15 anni. Questa grande mobilitazione dalle sedi internazionali è scesa ed è arrivata a coinvolgere soggetti istituzionali pubblici e privati, livelli locali, terzo settore, mondo associativo. La documentazione di esperienze, elaborazioni e buone pratiche sull'adozione di questo nuovo paradigma per lo sviluppo è vastissima e la mobilitazione in tal senso è ampia. Non si può definire azione imposta normativamente, poiché il pensiero ed il concetto di sostenibilità è da sempre al centro di un confronto tra associazioni, terzo settore e sistema di enti locali. La volontà politica di associare lo sviluppo degli stati e delle comunità a questo nuovo sistema rappresenta però un elemento cardine che ha introdotto regolamentazione, norme e procedure differenti. Questo cambiamento si produce attraverso l'informazione e la formazione.

(154) *La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, New York, Onu, 2015 (<https://unric.org/it/agenda-2030/>).

Oggi, anche laddove il sistema economico non si ricollega direttamente agli Sdgs, ne richiama i concetti cardine: circolarità dell'economia, riduzione della logica estrattiva e adozione di energie rinnovabili, eliminazione di forme di produzione inquinanti, centralità di risposta ai bisogni fondamentali dell'individuo a garanzia della dignità umana (contrasto alla povertà/ accesso a cure sanitarie, opportunità educative, lavoro). A livello regionale, ad esempio, l'Emilia-Romagna incardina il proprio percorso di sviluppo attorno al documento strategico che è rappresentato dal Patto per il lavoro e per il clima, che raccoglie gli spunti lanciati a livello Onu con l'agenda 2030, ripresi e divenuti centrali anche nelle strategie europee del Green deal e del social pillar.

In questa agenda come ente di formazione troviamo l'indice di nuovi contenuti formativi, ma il compito degli enti stessi, nel tentativo di accompagnare le imprese ad implementare le strategie di sviluppo, è quello di non dare ai singoli competenze settoriali o specialistiche. Gli obiettivi non possono essere trattati come somma giustapposta di singole questioni settoriali, funzionali a certificazioni o ad adempimenti normativi. La formazione del futuro deve leggere le relazioni sistemiche tra obiettivi ed accompagnarne l'adozione piena. Deve accompagnare una transizione di paradigma talvolta anche in contrasto con obiettivi di imprese che possono essere di accumulo di capitale ed agiscono in una logica competitivo-estrattiva. L'ente di formazione vive quindi anche questa dimensione etica.



## 2.3 - TRANSIZIONE DIGITALE E LAVORO

Con riferimento alla transizione digitale, occorre considerare come il cambiamento in atto porti esso stesso un mezzo che sta modificando i metodi della formazione. L'impatto delle tecnologie sui metodi di formazione è oggi una frontiera di nuova ricerca e si collega anche al cambiamento dei processi cognitivi e comportamentali degli individui nella società digitale.

La letteratura sulla polarizzazione del lavoro come effetto dell'avvento delle tecnologie digitali e la loro massiccia adozione nel sistema produttivo hanno dimostrato che i lavori ad alta intensità con mansioni routinarie hanno visto una riduzione nella quota di occupazione rispetto ai lavori meno di standardizzati. L'automazione ha contribuito a quello che è stato definito come uno «svuotamento della struttura occupazionale»<sup>(155)</sup>. Già prima della pandemia, nel 2018, l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (Ocse)<sup>(156)</sup> valutava come il 14% dei posti di lavoro a livello globale fosse soggetto all'introduzione di processi di automazione, con effettivo annullamento di mansioni collegate. L'effetto del digitale sul cambiamento dei profili occupazionali richiesti dai settori coinvolti, oltre alla eliminazione di posti di lavoro avrebbe modificato, secondo lo studio, un ulteriore 32% di posti di lavoro, coinvolgendo in particolare occupazioni a basso contenuto intellettuale. L'oggetto tecnologico avrebbe pertanto cambiato a tal punto i processi produttivi ed economici da modificare sostanzialmente la domanda di lavoratori, abbassando la richiesta di lavoratori con qualifiche (definiti dall'Ocse *low skilled workers*) e avanzando richieste per nuove professionalità.

Rispetto a queste prime rilevazioni, che consideravano la tecnologia come sostitutiva di mansioni routinarie, analisi più recenti, che tengono conto dei progressi nel campo dell'intelligenza artificiale (Ai) mostrano come l'insieme di competenze e abilità che possono essere replicate, sostituite o supportate dalle tecnologie di automazione si

(155) Maarten Goos, Alan Manning, Anna Salomons, *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in «American economic review», vol. 104, n. 8, 2014, pp. 2509-2526.

(156) Ljubica Nedelkoska, Glenda Quintini, *Automation, Skills Use and Training*, in «Oecd social, employment and migration working papers», n. 202, 2018 ([https://www.oecd-ilibrary.org/employment/automation-skills-use-and-training\\_2e2f4eea-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/automation-skills-use-and-training_2e2f4eea-en)).

sia ampliato<sup>(157)</sup>. L'Intelligenza artificiale si applica oggi al settore della conoscenza, alle belle arti, a supporto delle diverse abilità psicomotorie (la capacità di lavorare in spazi di lavoro angusti e in posizioni scomode, la destrezza delle dita e la destrezza manuale), nell'elaborazione ed analisi testuale a supporto delle capacità di ragionamento deduttivo e induttivo, nonché nelle capacità di pianificazione.

La digitalizzazione con l'eliminazione di talune mansioni e l'introduzione di nuove applicazioni, non è da vedersi come fenomeno esclusivamente portato a rimuovere posti di lavoro e non è da ascrivere solo al comparto produttivo o manifatturiero, va invece analizzato come fenomeno trasformativo. Ad esempio, l'introduzione pervasiva in campi collegati a mansioni altamente qualificate, porta alla creazione di nuovi posti di lavoro ed alla revisione delle competenze necessarie per espletare quotidianamente le proprie attività con tempi, modi e risultati differenti (si pensi al settore artistico culturale ed all'elaborazione di immagini con l'AI). In effetti, i dati suggeriscono che la creazione di posti di lavoro oggi ha effettivamente superato la distruzione di posti di lavoro<sup>(158)</sup>. Tuttavia, i posti di lavoro che vengono creati hanno un profilo molto diverso da quelli che scompaiono. Nei paesi Ocse, in media, il 49% dei posti di lavoro si trova in settori con livelli di intensità digitale medio-alti o alti.

Questa osservazione determina le scelte di politiche pubbliche che mirano ad incrementare il numero di laureati in materie Stem<sup>(159)</sup> (calcolati come il rapporto tra persone aventi un titolo di studio di livello terziario nelle discipline scientifiche e tecnologiche ed il, totale della popolazione tra i 20 ed i 29 anni per 1.000 per regione).

(157) Julie Lassébie, Glenda Quintini, *What skills and abilities can automation technologies replicate and what does it mean for workers?*, in «Oecd social, employment and migration working papers», n. 282, 2022 ([https://www.oecd-ilibrary.org/employment/what-skills-and-abilities-can-automation-technologies-replicate-and-what-does-it-mean-for-workers\\_646aad77-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/what-skills-and-abilities-can-automation-technologies-replicate-and-what-does-it-mean-for-workers_646aad77-en)).

(158) David H. Autor, Anna Salomons, *Is Automation Labor-Displacing? Productivity Growth, Employment, and the Labor Share*, in «National bureau al economic research working papers», n. 24871, 2018 ([https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3222438](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3222438)).

(159) Per laureati Stem si intende in modo particolare i laureati, i dottori di ricerca, i diplomati dei corsi di specializzazione, i master di primo e secondo livello e gli Its che hanno conseguito il titolo nelle aree disciplinari di scienze naturali, fisica, matematica, statistica, informatica, ingegneria dell'informazione, ingegneria industriale, architettura e ingegneria civile.

In Emilia-Romagna il valore dei diplomati collegati a materie Stem è pari a 17,8 unità<sup>(160)</sup>, un risultato rilevante a livello nazionale, ma comunque al di sotto della media europea che si assesta al 21,9%. Si consideri però che in Italia solo il 34% di chi si laurea in discipline Stem è di sesso femminile e che nei percorsi post-universitari, le donne rappresentano solo il 22,4% del totale in ambito Ict e il 29,4% del totale in ambito ingegneristico. Politiche pubbliche a sostegno delle materie stem si rendono necessarie al fine di mantenere la competitività del sistema produttivo emiliano romagnolo, ma si rende anche necessaria una incentivazione di ingresso al mondo del lavoro della componente femminile per evitare che ci sia un'accentuata differenziazione tra uomini e donne nell'accesso al lavoro ed una discrepanza importante nella componente salariale.

Sostenere l'iscrizione a questi corsi attraverso politiche pubbliche significa accompagnare a maggiore occupabilità, al contempo però occorre adattare le componenti umanistiche nel dialogo con le tecnologie ed intelligenza artificiale.

Occorre precisare che la transizione digitale non passa esclusivamente dalle materie Stem ma passa anche attraverso una lettura nuova delle discipline tradizionali. In tal senso la formazione superiore o le specializzazioni successive al diploma possono accompagnare in affiancamento alle competenze umanistiche una padronanza delle tecnologie informatiche e dell'avanzato processo di digitalizzazione in atto. Una frontiera importante per gli enti di formazione che attuano politiche pubbliche nell'ambito della formazione superiore o alta formazione.

Secondo il report del *World economic forum* la maggior parte delle imprese dovrebbero adottare, entro il 2027, tecnologie legate a *Big data* e *cloud computing* o intelligenza artificiale. Questa introduzione nelle aziende farà crescere il settore dei servizi e produrrà uno sviluppo in termini occupazionali su mercato collegato alle tecnologie di programmazione. A titolo di esempio si prevede che le analisi dei Big data le tecnologie legate alla gestione ambientale e alla previsione dei cambiamenti climatici nonché tutto il sistema di crittografia e di *cyber security* potranno essere nel futuro i principali motori di una crescita occupazionale nel settore dei servizi. Ancora una volta le stime del *World economic forum* ci fanno intravedere sviluppi possibili di fabbisogni formativo occupazionali.

(160) Dati rilevati dal rapporto Bes dell'Istat (<https://www.istat.it/it/files/2024/04/2.pdf>).

Parimenti le tecnologie agricole le piattaforme e le app digitali legate al commercio nonché l'introduzione dell'intelligenza artificiale nei sistemi di progettazione e archivistica, grafica e compilazione pratiche determineranno significativi cambiamenti nei diversi settori, nuove richieste di profili ricercati con possibili riduzioni in termini di mansioni storicamente definite e i cambiamenti dei profili.

In un quadro così mutato delle professioni che passano da competenze tecnico manuali a logico matematiche come agisce l'Italia?

I dati riportati nel rapporto annuale della Commissione europea titolato *The digital economy and society index 2022*, segnalano come l'Italia abbia una percentuale di specialisti digitali nella forza di lavoro sotto la media Europea. La tendenza italiana non presenta scenari rosei, considerando che i tassi di iscrizione laurea nel settore delle materie It risultano ancora modesti. Sempre secondo lo studio, a livello mondiale il nostro paese risulta al diciottesimo a posto tra i paesi europei per digitalizzazione. Solo il 40% delle aziende ha colto la pandemia come opportunità per investire nel digitale, mentre la media Europea si attesta al 46% secondo l'ultimo rapporto della *European investment bank (Eib)*<sup>(161)</sup>. In particolare, la componente di investimenti in *software* e nella formazione dei dipendenti alle tematiche digitali è risultata meno sviluppata rispetto agli altri paesi.

Sussiste in generale sul mercato del lavoro un bisogno di competenze che possano entrare in modo efficace nel mondo dell'impresa e favorire questa transizione. Senza, cioè, lavoratori dotati di competenze abilitanti queste nuove tecnologie e in grado di lavorare adottando nuovi modelli organizzativi, il rischio è che non ci sia innovazione o che l'innovazione (anche qualora le aziende siano in grado di fare importanti investimenti tecnologici) non si propaghi a livello territoriale, rimanendo invece concentrata in poche e grandi realtà, quando non dominio di singoli esperti che diventano colli di bottiglia in processi organizzativi e di gestione delle risorse umane.

(161) *European firms and climate change 2020/2021. Evidence from the Eib investment survey*, Città di Lussemburgo, European Investment Bank, 2021 (<https://data.europa.eu/doi/10.2867/768526>).

## 2.4 - TRANSIZIONE VERDE E LAVORO

Sempre avendo a riferimento i rapporti pubblicati dalla Eib – *European firms and climate change 2020/2021 Evidence from the Eib Investment Survey* –, e dall'Ocse – *Job creation and local economic development 2023* – l'impatto del cambiamento climatico sulle persone, sulle proprie scelte di consumo ed anche di tipo occupazionale, sta assumendo effetti dirimpenti a seguito del periodo pandemico<sup>(162)</sup>. Nonostante la guerra in Ucraina e le sue conseguenze economiche, il cambiamento climatico rimane la seconda maggiore sfida per gli europei. Il 72% degli intervistati nell'indagine Ocse è convinto che il proprio comportamento possa fare la differenza nell'affrontare l'emergenza climatica. Il 56% degli intervistati europei (in Italia la percentuale sale al 64%) si dice favorevole a un sistema di compensazioni delle emissioni di carbonio che assegnerebbe a ciascun individuo un numero fisso di crediti annuali da spendere per prodotti con una grande impronta carbonica (beni non essenziali, voli, carne, eccetera). È interessante notare, sottolinea il Rapporto, che la maggioranza degli europei è favorevole a questa misura indipendentemente dal reddito (59% degli intervistati a basso reddito, 58% degli intervistati a reddito medio e oltre il 56% degli intervistati a reddito più alto).

I dati confermano come il comportamento delle persone stia guidando un cambio di passo necessario anche a livello aziendale. Il tema della sostenibilità ambientale, quindi, interessa le aziende non solo al fine di essere adempienti con una sempre stringente normativa in materia, ma è determinante per rimanere attrattivi/interessanti o considerati dai lavoratori e consumatori. Il cambiamento nel comportamento e nelle scelte, giustificato da un paradigma valoriale che assume come prioritario il tema della sostenibilità ambientale e della riduzione nel consumo delle risorse, deriva da percorsi di sensibilizzazione ultradecennali. È indubbio che sia un discorso politico in atto che ha portato a questi esiti, accolti anche con un cambiamento della Carta costituzionale.

Il traino delle politiche pubbliche nella transizione verde è stato ed è tutt'oggi essenziale per accompagnare il cambiamento nelle scelte delle aziende. Il combinato disposto delle logiche di mercato e delle politiche con regolamentazioni e

(162) Cfr. anche *New Eib study: How do Eu and Us firms perceive and invest in climate change?*, Città di Lussemburgo, European Investment Bank, 2021 (<https://www.eib.org/en/press/all/2021-290-new-eib-study-how-do-eu-and-us-firms-perceive-and-invest-in-climate-change>).

procedure introdotte a tutela dell'ambiente, hanno portato le aziende a modificare in modo sostanziale i propri processi. Le scelte di transizione verso un approccio più *green* modificano le attività aziendali, introducendo nuove certificazioni, nuove analisi, ma anche modificando interi processi produttivi, i processi di identificazione dei fornitori, eliminano produzioni inquinanti, attivando nuove frontiere della ricerca e sviluppo. Aprono quindi anche ad impensate frontiere di occupazione, rinnovano le mansioni e le aggiornano. È importante che le politiche pubbliche di formazione ed aggiornamento possano accompagnare e sostenere, attraverso adeguati percorsi formativi, il rinnovo nelle aziende.

È importante che ci sia un allineamento tra cambiamento delle scelte di produzione delle aziende e cambiamento nelle competenze professionali che via via si specializzano. È importante che il cambiamento non sia guidato solo dal mercato, perché se così fosse e le politiche formative e educative fossero miopi o incapaci di accompagnare questa transizione, allora il vuoto di competenze presenti sul mercato del lavoro e ricercate dal mondo delle aziende sarebbe enorme. La visione di sviluppo incentrata sulla transizione verde deve guidare non solo lo sviluppo aziendale, ma anche e soprattutto l'adeguamento del mercato del lavoro attraverso proposte formative. I *green jobs* sono ascrivibili genericamente all'impianto dei lavori che contribuiranno alla conservazione e al miglioramento dell'ambiente, riducendo l'impatto negativo sull'ecosistema e promuovendo la sostenibilità. Non esiste una definizione specifica e universale nei regolamenti europei o nazionali di questo concetto: ci sono varie organizzazioni e istituzioni che ne forniscono definizioni e classificazioni per scopi di monitoraggio o per la costruzione di politiche.

L'Organizzazione internazionale del lavoro (Ilo) ha fornito una definizione generale di *green jobs* nel suo rapporto del 2008, descrivendoli come «lavori che contribuiscono in modo sostanziale a ridurre il consumo di energia e le emissioni di gas a effetto serra, riducendo al contempo i consumi di materia e acqua, limitando la produzione di rifiuti e inquinanti». Come evidenzia l'Ocse nel suo rapporto, la nuova mappa dei lavori collegati alla transizione verde avrà effetti diversi su persone e aziende, producendo in taluni casi situazioni di crisi ed in altri contesti un florido proliferale di opportunità. In questa fase delicata si creeranno opportunità in settori che ancora non esistono, ma al contempo spariranno professioni che sono state create attorno a processi altamente inquinanti ed impattanti (lavoro nelle acciaierie/raffinerie, eccetera). Non sarà uno sviluppo ugualmente distribuito dal punto di vista geografico. Proprio per evitare disequilibri, collegati alla localizzazione delle industrie, le politiche pubbliche,

anche locali, dovranno intervenire per garantire che la transizione sia vissuta in modo equo e bilanciato. Tali interventi spingeranno sulla riqualificazione delle persone e sull'impiego di coloro che rischiano di rimanere esclusi dal processo di rinnovo.

Man mano che le società si muovono verso modelli di consumo e produzione più verdi, le aziende sono spinte a scelte di produzione più sostenibili e meno impattanti: cambia la composizione settoriale e occupazionale del mercato del lavoro, nonché il contenuto di competenze all'interno dei profili professionali o qualifiche e dei settori. Ad esempio, i posti di lavoro nelle industrie ad alta intensità di emissione di carbonio probabilmente diminuiranno, mentre nuovi posti di lavoro verranno creati nei settori legati all'energia verde, facendo nascere nuove qualifiche. Si modificheranno i processi produttivi ed organizzativi per favorire il riuso, la riduzione del consumo energetico o la produzione energetica. I nuovi profili che si delineano potranno avere tratti comuni, ma nascendo da sperimentazioni «dal basso», dipenderanno dai contesti geografici e saranno fortemente influenzati dal sostegno pubblico alla ricerca e sperimentazione, nonché dalla creatività delle imprese stesse. Le politiche nazionali locali di incentivi e sostegno alla transizione verde dovranno essere associate a politiche regionali e locali che porteranno alla definizione di profili coerenti con le normative territoriali. I profili professionali che nasceranno potranno essere in un primo momento molto diversificati.

Questa fase è quella che stiamo sperimentando, con specializzazioni di nicchia, analisi di filiere molto ristrette e tentativi vissuti dal mondo della formazione di creare dei curricula in grado di rispondere al sistema aziende, ma anche in grado di abbracciare più ambiti. Gli enti di formazione si trovano ad agire all'interno di «qualifiche» regionali o nazionali vecchie che vengono interpretate alla luce delle esigenze di settori ed aziende in profonda trasformazione. Nascono profili di *digital energy manager*, di gestore delle comunità energetiche o simili, ambiti e insiemi di competenze in costruzione. Al contempo, però, devono essere ridefiniti i contenuti formativi di profili quali gli operatori del verde o tecnici ed operatori di carrozzeria e comparti fortemente inquinanti. Un esempio interessante oltre alle filiere dell'energia e delle costruzioni è rappresentato dalla transizione nella filiera della *Blue economy*. Profili tradizionali (addetto alla pesca, all'acquacultura) mutano profondamente perché la sensibilità ambientale, l'ingresso di nuove tecnologie ed impianti (si pensi all'installazione di parchi eolici *off shore*) mutano il contesto in cui si agisce, le tecniche di intervento, le conoscenze che devono essere acquisite dagli operatori: aggiornare le competenze e le qualifiche è necessario ed impellente. Tutte le fi-

liere ed i settori stanno vivendo profonde trasformazioni nelle competenze e questi cambiamenti oggi trovano solo parziale riscontro nei sistemi di qualifica e certificazione. Ad esempio, i lavoratori addetti alla manutenzione e riparazione delle automobili richiederanno un insieme di competenze diverso nella transizione verso auto elettriche o verso auto ad idrogeno. Nell'ambito del *Pact for skills* e della *European skills alliance*, a livello europeo per ogni settore e specifico segmento produttivo, produttori, istituti di ricerca, istituzioni, enti di formazione, insieme stanno analizzando questi cambiamenti nel tentativo di definire i nuovi profili professionali, le nuove competenze associate ad una mutata esigenza. Ne è un esempio l'*Automotive skills alliance* (Asa), che indaga le trasformazioni strutturali necessarie per raggiungere gli obiettivi politici *Fit for 55*<sup>(163)</sup> dell'Ue nel settore dell'*automotive*.

Si stima complessivamente che raggiungere gli obiettivi *Fit for 55* porteranno a un aumento dell'occupazione dell'1,3%, con una diminuzione dell'occupazione per gli operai e i lavoratori agricoli del 3% e un aumento per le altre categorie compreso tra il 4% e il 5%. **Nonostante la crescente attenzione verso i cambiamenti climatici, il mercato del lavoro non è diventato più verde nell'ultimo decennio.** I maggiori risultati si sono sviluppati recentemente, con la quota di lavoratori *green* passata dal 16% del 2011 al 18% nel 2021. Le donne tendono ad essere sottorappresentate, solo il 28% delle lavoratrici sono occupate nei *green jobs*. Nonostante i lavori *green* tendano ad offrire fino al 20% in più di retribuzione, questa opportunità è ancora relegata ad una fascia di lavoratori troppo ristretta. Il rischio, evidenzia il Rapporto, è che le persone con un livello di istruzione inferiore e con occupazioni di bassa qualifica possano essere lasciate ai margini della transizione.

In Italia, Unioncamere stima che 3 milioni di lavoratori, ovvero il 13,4% degli occupati siano ascrivibili all'ampio comparto dei *green jobs*. A livello italiano i dati elaborati dal Sistema informativo Excelsior, realizzato da Unioncamere in collaborazione con Anpal, rilevano che tra il 2023 e il 2027 il mercato del lavoro italiano richiederà quasi 2,4 milioni di occupati con competenze *green* di livello almeno intermedio e oltre 1,5

(163) Il pacchetto *Fit for 55* si riferisce all'obiettivo dell'Ue di ridurre le emissioni nette di gas a effetto serra di almeno il 55% entro il 2030. «Pronti per il 55%» è un insieme di proposte volte a rivedere e aggiornare le normative dell'Ue e ad attuare nuove iniziative al fine di garantire che le politiche comunitarie siano in linea con gli obiettivi climatici concordati dal Consiglio e dal Parlamento europeo. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55/>. In particolare, con il nuovo Regolamento (Ue) 2021/1119, di modifica della legge europea sul clima del 2018, è stato definito l'impegno per la riduzione delle emissioni climateranti di almeno il 55% rispetto ai livelli di emissione del 1990 entro il 2030. A seguito di ciò è stato presentato a luglio 2021 il pacchetto *Fit for 55* contenente una serie di proposte legislative e nuovi obiettivi che interessano diversi settori strategici ed economici.

milioni di livello elevato. La domanda di competenze *green* coinvolgerà trasversalmente la maggioranza dei lavoratori che saranno ricercati dai settori dell'agricoltura, dell'industria e dei servizi. Il legislatore ed il sistema delle politiche pubbliche dei finanziamenti della formazione stanno accompagnando e tentando di velocizzare i processi di transizione che le aziende hanno autonomamente adottato.

Sono da leggere con questo intento, gli espliciti riferimenti che sono dati dal secondo avviso del Fondo nuove competenze<sup>(164)</sup>, istituito a livello italiano, nonché il forte indirizzo che stanno assumendo i fondi paritetici per la formazione nell'allocazione dei contributi ai piani formativi. Traspare come il sistema delle politiche pubbliche stia cercando di accompagnare ed incrementare l'entità dell'investimento fatto dalle imprese per favorire questa transizione anche attraverso le scelte dei Fondi paritetici interprofessionali destinati a sostenere le competenze dei lavoratori dipendenti. A titolo di Esempio, si segnala come il Fondo interprofessionale destinato al sistema della cooperazione (Foncoop) nel periodo post pandemico abbia agito con chiare ed esplicite linee di indirizzo nell'accesso agli avvisi sul fondo rotativo, volti a incentivare la presentazione di piani formativi per la transizione digitale o ecologica.

Si iscrive in questo indirizzo a livello di Regione Emilia-Romagna la redazione e l'aggiornamento del Patto per il lavoro e per il clima, che rappresenta la cornice politica di indirizzo dato ad imprese, associazioni e mondo della formazione per accompagnare l'evoluzione del sistema produttivo, a cui si ricollega il sistema dei finanziamenti della formazione e l'allocazione dei fondi Fesr ed Fse+ rispetto alla programmazione regionale. In Emilia-Romagna si è dunque sperimentata una crescita significativa dei *green jobs* guidata da diversi fattori e visibilmente impattante in alcuni settori chiave, tra cui le energie rinnovabili, l'edilizia, la mobilità, la gestione dei rifiuti, la pesca. Ciascun settore presenta importanti avanzamenti raggiunti nell'ultimo decennio ed anche importanti sfide che si aprono concependo sempre più la transizione *green* ed il *green jobs* collegati alla transizione digitale.

(164) Il Fondo nuove competenze (Fnc) sostiene le imprese che hanno necessità di adeguarsi a nuovi modelli organizzativi e produttivi, in risposta alle transizioni ecologiche e digitali e in caso di progetti di investimento strategico o di transizione industriale, e che necessitano a questo fine di formare nuove competenze per i propri lavoratori e lavoratrici. Gli interventi del Fondo nuove competenze hanno ad oggetto il riconoscimento di contributi finanziari per datori di lavoro privati che abbiano stipulato. Il Fondo è nato nel 2020 per contrastare le restrizioni causate dalla pandemia da covid-19 che hanno coinvolto tutte le attività economiche, con danni ingenti all'economia e al mercato del lavoro. Anpal (ex Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro) ha emanato due avvisi per l'utilizzo delle risorse del Fondo, il primo nel 2020 e il secondo nel 2022. Un ulteriore finanziamento è previsto nel corso del 2024.

## **BOX 2 – LE SCELTE DI INVESTIMENTO AZIENDALE, LO STUDIO COMPARATO OCSE E IL COMPORTAMENTO DELLE AZIENDE ITALIANE NELLA DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ**

Riprendendo la pubblicazione Ocse del 2021, *Training in Enterprises: New Evidence from 100 Case Studies*, si evidenzia come nelle scelte di proprio investimento (con risorse aziendali) a livello di Ue al primo posto nelle scelte tematiche di azienda rimanga l'investimento sui temi della sicurezza del lavoro a causa delle stringenti pressioni normative. Vengono solamente considerate residuali le scelte di investimento sui temi dell'alfabetizzazione e competenze *green*/funzioni ascrivibili al *green management* che in realtà potrebbero essere intrinsecamente importanti nei processi di transizione. Dati i limiti di costi ed investimento delle aziende e delle imprese l'assenza di supporto attraverso fondi pubblici ed indirizzi (nazionali o regionali) rischierebbe di non allocare opportune risorse e sforzi su argomenti cruciali per lo sviluppo delle imprese come la transizione verde.

Ancora una volta l'intervento attraverso la formazione finanziata pubblica è considerato lo strumento che (dal livello europeo al livello nazionale fino a livello regionale) si adotta per accompagnare ed accelerare la transizione. Essere un ente di formazione che dialoga con il sistema della formazione finanziata significa pertanto essere parte di un sistema che è in grado di accompagnare le aziende nelle loro scelte strategiche evolutive, controllandone l'indirizzo e lasciando che le scelte di investimento autonomo siano incrementate e potenziate da opportunità che sono fornite dai fondi pubblici. Vi è talvolta una lettura distorta degli enti che operano attraverso finanziamenti pubblici (ad esempio il sistema degli enti di formazione accreditati presso la Regione Emilia-Romagna). Questi non sono «deviati» nella loro offerta rispetto alle politiche pubbliche, ma si devono leggere come un anello che congiunge mercato del lavoro e mondo aziendale seguendo gli indirizzi pubblici, attenti allo scenario di sviluppo del medio e lungo periodo (come definito a livello Ocse/Eurostat e nell'equilibrio geopolitico globale).

Essere quindi ente di formazione che propone al sistema imprenditoriale interventi formativi, collegati a bandi ed avvisi pubblici, significa assumere un ruolo di catalizzatore ed acceleratore delle trasformazioni aziendali, sommando alle scelte d'impresa le opportunità collegate all'investimento pubblico. Significa non solo essere attua-tore, ma anche osservatorio di temi nuovi ed emergenti che rischiano di non venire affrontati se non opportunamente incentivati attraverso finanziamento pubblico.

### **BOX 3 – IL RUOLO DEI FONDI PARITETICI INTERPROFESSIONALI NELLA FORMAZIONE CONTINUA**

I Fondi paritetici interprofessionali nascono nel 2000 con la legge n. 388 del 23 dicembre 2000, «Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2001)». I Fondi sono definiti come associazioni promosse dalle principali Organizzazioni Datoriali e Sindacali il cui obiettivo è il finanziamento di attività formative adeguate ai fabbisogni dei lavoratori occupati e al contesto di mercato delle aziende. L'adesione ai Fondi avviene su base volontaria; le aziende possono infatti scegliere di destinare la quota dello 0,30% dei contributi versati all'Inps – si tratta del contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria – a uno dei fondi interprofessionali creati a seguito della normativa. Si tratta di un contributo che veniva già versato all'Inps sulla base della legge n. 845 del 1978 con cui viene istituito il mutuo soccorso per sussidio di disoccupazione che prevedeva che quella quota venisse versata per la contribuzione dei propri dipendenti venisse destinato alla loro formazione.

La legge 388 finalizza il contributo, favorendo la nascita di uno strumento nuovo e innovativo con cui le aziende possono finanziare la formazione continua e migliorare le competenze dei lavoratori e delle lavoratrici. I Fondi per la formazione finanziata sono monitorati e vigilati dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali attraverso la sua Agenzia Anpal, ora non più in attività; è del 2018 la circolare n. 10 con cui il Ministero ha emanato le

linee guida sulla gestione delle risorse finanziarie attribuite ai Fondi paritetici interprofessionali. È invece del 2015 il d.lgs. n. 150 con cui i fondi interprofessionali entrano a far parte della «Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro» contribuendo a promuovere l'effettività dei diritti al lavoro, alla formazione ed all'elevazione professionale previsti dagli articoli 1, 4, 35 e 37 della Costituzione.

Questi passaggi normativi raccontano l'evoluzione di uno strumento che negli anni si è profondamente trasformato assumendo un ruolo sempre più rilevante rispetto ai processi di innovazione che caratterizzano le aziende e che richiedono competenze sempre più complesse. Nel tempo i Fondi hanno mostrato una straordinaria capacità di leggere i cambiamenti del mercato e di adeguare, con tempestività, le opportunità messe a disposizione delle aziende. Il loro ruolo è enormemente cresciuto e la loro funzione di soggetti in grado di rinnovare il sistema italiano di formazione per i lavoratori è stato fortemente valorizzato anche da quegli interventi normativi. Un esempio sono le linee guida della formazione emesse nel 2010 che hanno indicato la necessità di costruire un modello di formazione continua rinnovato grazie all'introduzione della progettazione «per competenze»; nello specifico è stata richiesta l'introduzione di processi di riconoscimento, valutazione e validazione delle competenze, anche con il contributo delle Parti sociali, determinando così un innegabile vantaggio competitivo per i beneficiari finali della formazione.

Negli anni i Fondi hanno avuto un ruolo fondamentale anche nella creazione di un collegamento tra politiche attive e politiche passive del lavoro, attraverso avvisi pubblici dedicati a lavoratori e lavoratrici soggetti a strumenti di integrazione salariale e finalizzati a fornire strumenti per lo sviluppo di competenze ma anche per la ricollocazione. Allo stesso modo i Fondi hanno reagito con velocità ed efficienza ai cambiamenti obbligati dal covid-19 e hanno prontamente adeguato le modalità di realizzazione affinché i benefici della formazione non venissero vanificati o rallentati da un evento assolutamente imprevedibile. Infine, i Fondi si sono messi al fianco delle imprese aiutandole a far fronte con adeguatezza alle sfide di questo complesso momento

storico e sociale. Sostenibilità, sviluppo sostenibile, transizione digitale e *green*: sono parole d'ordine di ogni programmazione e avviso che i Fondi stanno promuovendo e che consentono alle imprese di avvalersi dello strumento delle competenze insieme a tutti gli altri di cui possono disporre. I Fondi attualmente in attività sono 19, ciascuno con una specifica vocazione settoriale e una corrispondente composizione tra parti datoriali e parti sociali. Il Fondo di riferimento della cooperazione è Foncoop costituito nel 2001 dalle maggiori organizzazioni di rappresentanza delle imprese cooperative Agci – Associazione generale cooperative italiane; Confcooperative – Confederazione cooperative italiane; Legacoop – Lega nazionale delle cooperative e mutue e dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori italiani Cgil, Cisl, Uil. L'analisi degli avvisi che negli anni si sono susseguiti è una testimonianza più che efficace di come Foncoop ha saputo leggere le dinamiche trasformative della società e dare vita ad una offerta sempre più coerente e adeguata. I Fondi sono stata una rivoluzione nella formazione finanziata e hanno aperto alle imprese opportunità che, in altro modo, avrebbero difficilmente potuto cogliere, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni.

È importante infatti ricordare i vantaggi principali dei fondi:

- sono una soluzione veloce e praticabile per finanziare la formazione aziendale;
- consentono di mettere a valore i contributi obbligatori versati;
- l'adesione è gratuita e i costi per la formazione sono minimi o, in alcuni casi, pari a zero;
- gli strumenti di cui le imprese possono avvalersi sono numerosi e i Fondi hanno saputo adeguarli in base alle esigenze in evoluzione.

Questi elementi, in particolare la possibilità di accesso alla formazione per tutte le imprese soprattutto quelle con meno disponibilità, sono di estrema importanza nella valutazione dei Fondi come strumenti innovativi, versatili, flessibili grazie ai quali la formazione ha avuto una accelerazione enorme nelle imprese e i lavoratori e le lavoratrici un vantaggio speciale nella costruzione del loro curriculum e nel contributo che possono dare alla competitività.



## 2.5 - LE COMPETENZE INTERDISCIPLINARI E LO SVILUPPO DELLA PERSONA

Una delle tendenze post-pandemia riguarda l'aumento della domanda di competenze nuove combinate tra loro. Esiste un traino che la transizione verde porta verso l'adozione di nuove tecnologie e viceversa. Con l'accelerazione della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica, settori come l'energetico e la mobilità hanno accelerato l'adozione di innovazioni e di ricerca e sviluppo, evidenziando una crescente necessità di professionisti in grado di rileggere le produzioni ed in processi in chiave sostenibile, utilizzando e sviluppando strumenti digitali avanzati, come l'intelligenza artificiale, l'internet delle cose e la *blockchain*.

Le imprese stanno riconvertendosi a nuove produzioni a innovazioni di prodotto e di processo: anche nei settori tradizionali si manifesta una crescente richiesta di competenze interdisciplinari che possano integrare conoscenze tecniche con una comprensione approfondita delle questioni ambientali e sociali. Le competenze legate alla gestione del cambiamento e alla leadership verde sono diventate sempre più cruciali nel contesto post-pandemia. Le organizzazioni devono essere in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti normativi, alle nuove tecnologie e alle mutevoli esigenze del mercato, e quindi cercano professionisti capaci di guidare processi di trasformazione sostenibile e di coinvolgere gli stakeholder in iniziative *green*.

Le aziende e le istituzioni stanno cercando professionisti in grado di affrontare in modo integrato le sfide legate alla sostenibilità, come la riduzione delle emissioni di carbonio, la gestione delle risorse naturali e la promozione dell'economia circolare attraverso l'adozione e la piena comprensione delle potenzialità portate dalla transizione digitale.

La ricerca oggi è di professionisti (o di riqualificazione delle risorse umane interne) capaci di assumere uno sguardo nuovo, che coglie stimoli e ricerca su più fronti generando processi ed applicazioni inconsuete. In azienda il ruolo della *leadership* nella transizione diventa come quello di un maestro di orchestra, che consapevole dei diversi potenziali e della portata degli strumenti, costruisce una sinfonia. Guidare la transizione in azienda è possibile non solo attraverso competenze iper-specialistiche, bensì attraverso facilitatori interdisciplinari, capaci di dare voce a saperi eterogenei che provenendo da campi e saperi anche divergenti trovano zone prosimali di incontro ove nascono sperimentazioni.

*Leadership* in azienda, nella gestione delle risorse umane, significa oggi sempre più accompagnare questo processo e costruire le condizioni abilitanti perché i saperi dell'organizzazione portati dai singoli diventino bene comune aziendale e fioriscano nello sviluppo di rinnovati prodotti o processi.

La domanda, dunque, diventa: all'interno delle aziende, come allenare e formare all'innovazione?

Si accentua l'importanza delle competenze soft o trasversali, che si uniscono alle competenze *green* e digitali. Tra queste in primis la capacità di apprendere (l'attitudine alla ricerca), la comunicazione efficace, il lavoro di squadra e la resilienza. La capacità di collaborare con diverse parti interessate, di comunicare in modo chiaro e persuasivo e di gestire situazioni di crisi è diventata essenziale per guidare la transizione verso un'economia più sostenibile e per affrontare le sfide ambientali complesse. Molte delle competenze che dovrebbero far fronte al più forte aumento della domanda riguardano la comunicazione interpersonale e l'uso delle tecnologie nei processi.

La ricerca nell'ambito della psicologia del lavoro evidenzia come, oltre alle *soft skills* collegate alle capacità di gestione e di lavoro in gruppo, l'investimento delle aziende (scelte di allocazione di risorse proprie) sia volto al rafforzamento delle competenze trasversali dei lavoratori con un'enfasi che si sposta sulle capacità di relazione, attitudine alla resilienza, e auto organizzazione. La gestione da parte degli impiegati di situazioni di stress risulta particolarmente importante così come (in contesti di crisi), le imprese che hanno partecipato al campione Ocse del 2022 sottolinea come il focus sulla comunicazione, gestione dei conflitti e competenze di cooperazione (*leadership*) siano essenziali nel contesto post pandemico.

**TABELLA 1 – INDAGINE OCSE. CONTENUTI DELLA FORMAZIONE OFFERTA DALLE AZIENDE (CLASSIFICAZIONE SU 100 CASI STUDIO INFRA UE)**

Type of training	Examples of content in training programme
<b>Technical, practical or job-specific skills</b>	Lean production, machine training, product training, office administration, accounting and financial modelling, sales training, customer-handling
<b>Health, safety and security in the workplace</b>	Hygiene, first aid, security in the workplace, health and safety in the workplace
<b>Soft skills</b>	Resilience, self-organisation, communication, conflict management, co-operation in a team, leadership, management
<b>Induction of new employees</b>	Corporate culture, introduction to different areas of the company, mix of skills and knowledge areas for new position
<b>General and professional IT skills</b>	Software, cloud platforms
<b>Foreign language</b>	Local language lessons for non-native speakers, foreign language lessons for native employees

Fonte Ocse (2021), *Training in Enterprises: New Evidence from 100 Case Studies based on interviews in 100 enterprises in Aut, Est, Fra, Ire, Ita*. Risposte al sistema delle interviste. Il campione di aziende è stato interrogato sulle attività formative offerte con maggiore frequenza. Le 6 classificazioni derivano dalle categorie della indagine Cvts (formazione del personale nelle imprese).

L'indagine Cts sulla formazione del personale nelle imprese indaga 12 dimensioni aziendali di formazione: 1) competenze tecnico-pratiche collegate alla mansione; 2) altre competenze ed abilità; 3) competenze nella gestione del cliente; 4) competenze di team working; 5) *management skills*; 6) gestione amministrativa; 7) capacità di risoluzione dei problemi; 8) competenze It generali; 9) competenze It specifico-professionali; 10) competenze linguistiche; 11) competenze di comunicazione scritta ed orale; 12) competenze alfa numeriche.

Oltre al concetto di occupazione ed oltre il concetto di analisi sul mercato del lavoro che la transizione digitale ed ecologica impone, è opportuno soffermarsi ad analizzare come gli insegnamenti tratti dalla pandemia possano tradursi in elaborazione di politiche per sostenere il benessere non solo economico, ma soprattutto psico sociale dei paesi dell'Unione Europea. In prima istanza si pensa ad agire sulle persone e sulle loro competenze per rafforzare le stesse a shock possibili futuri garantendo una crescita che sia giusta ed inclusiva sul lungo periodo.

Investire su competenze e su politiche collegate alla sostenibilità ambientale e alla realizzazione di tecnologie in grado facilitare la comunicazione e lo scambio di informazioni sono, come abbiamo visto, due ambiti essenziali nel traguardare un nuovo modello di sviluppo economico. Il degrado ambientale e contesti inaffidabili/ inusuali e traumatici dell'informazione hanno messo a dura prova le economie e le società di tutto il mondo e sono fonte oggi di timori ed inquietudini anche personali. Tra le popolazioni nei paesi Ocse quasi 7 adulti su 10 percepiscono i cambiamenti climatici come minaccia mentre sei adulti su 10 temono di ricevere informazioni false attraverso Internet.

Questi cambiamenti strutturali mettono in primo piano l'importanza dell'apprendimento permanente, l'accompagnamento offerto alle persone di rafforzare le proprie competenze socio emotive, competenze metacognitive per garantire di disporre degli strumenti adatti per gestire processi di transizione. Essere in possesso di queste competenze significa non vivere la transizione digitale e tecnologica subendola bensì partecipare con opportuno senso critico, elemento essenziale per garantire una sanità mentale in tempi così incerti e turbolenti.

Se da un lato il rafforzamento delle competenze è fondamentale per fornire alle comunità i mezzi adeguati a far fronte a circostanze avverse, dall'altro è altrettanto importante attivare abilità personali che per aiutino i singoli e le comunità a superare lo stress e le difficoltà che possono incontrare a seguito delle profonde trasformazioni innescate dalla transizione verde e digitale. Lo sviluppo di queste «competenze trasversali» ascrivibili al concetto di resilienza della persona, nonché all'aspetto comunicativo, creativo, di analisi e lettura critica delle informazioni e dei dati sarà necessario non solo come bagaglio personale nell'affrontare periodi di cambiamento, ma anche come competenza chiave nel contesto lavorativo, oltre ad essere asset fondamentale per la stabilità sociale e lo sviluppo delle comunità.

Nel guardare l'impatto della transizione post pandemica e dell'accelerazione dei processi trasformativi in atto si evidenziano ulteriori due aspetti che non sono emersi nell'analisi precedentemente riportata. Si tratta di due caratteristiche considerate scontate in termini di competenze poiché affrontate da tempo e valutate nel mondo del lavoro già essenziali da decine di anni, ma che oggi si presentano come tratti non più considerati aggiuntivi alla professionalità, bensì essenziali per potere agire e relazionarsi nei contesti di lavoro. Sono tali:

- 1) La **padronanza di più lingue** per agire in contesti globali. L'interconnessione e la globalizzazione, l'accesso a informazioni in più lingue e la necessità di confronto tra mercati di lavoro sempre più interconnessi ha confermato e consolidato la necessità di padroneggiare più lingue. Nel 2021, 4 offerte di lavoro su 10 pubblicate online nei paesi europei non anglofoni richiedevano la conoscenza della lingua inglese, mentre nelle offerte di lavoro per tecnici e professionisti associati questo requisito era per un posto ogni due. I corsi universitari e molti testi specialistici di riferimento per approfondimenti settoriali sono in lingua, dimostrando che la competenza linguistica è oggi considerata come elemento strategico per lo sviluppo aziendale.
- 2) L'attenzione alla componente degli **aspetti etici**. Questa competenza e attitudine è particolarmente ricercata per i professionisti che si occupano di intelligenza artificiale, che, se opportunamente sensibilizzati e consapevoli delle componenti etiche associate alle loro competenze specialistiche tecniche di settore, portano all'impresa un importante valore aggiunto ed arricchiscono la loro professionalità. Si nota che le ultime indagini Ocse relative alla ricerca di professionisti nel campo dell'Intelligenza artificiale segnalano come nel 2022 meno dell'1% delle offerte di lavoro pubblicate on line menzionava questi aspetti.

Non solo e non più, quindi, competenze di tipo specialistico o tecnico, ma soprattutto competenze legate all'integrità della persona alla sua capacità di relazionarsi. L'adozione di un approccio sistemico porta la relazione e le competenze relazionali al centro dell'investimento di aziende e persone.

Le aziende che riescono a concepire ed a cogliere la centralità della relazione prima ancora che la ricerca di competenze specifiche sono aziende che risultano vincenti poiché in grado di trasformarsi e adattarsi collegando il proprio sviluppo alle potenzialità reali delle persone. La relazione tra i saperi, la relazione con l'ambiente,

la relazione interpersonale, la relazione tra culture, la relazione con la *governance*, con il territorio, divengono gli aspetti centrali da presidiare. Su questa non esistono curricula, se non il rimando alle competenze chiave dell'Unione Europea.

L'adattabilità, la competenza comunicativa e relazionale, unita all'ascolto, diventano elementi basilari su cui fare affidamento come meccanismo e strumento necessario per navigare in «mari aperti» di continue sperimentazioni con poche certezze e continui shock. Associare alle competenze settoriali e tecnico specialistiche queste «risorse» costituisce la sfida principale e primaria del settore della formazione professionale e continua rivolta agli adulti ed attenta al mercato del lavoro.

Infine, nel ragionare come accompagnare le organizzazioni aziendali nell'analisi dei fabbisogni di competenze con una attenzione alla situazione contingente, ma anche uno sguardo al futuro occorre essere consapevoli del fatto che le persone acquisiscono e perdono padronanza delle diverse competenze nel corso del tempo a seconda di quanto le utilizzano. Non solo aggiornamento necessario perché i lavoratori invecchiano ed i loro saperi devono essere aggiornati, ma occorre anche comprendere che i saperi mutano e non sono costanti, si perdono, cambiano e possono evolvere così come scomparire. Vincoli esterni a cui sono sottoposti i dipendenti, condizioni ambientali e sociali che rapidamente mutano, possono modificare nel tempo il patrimonio delle conoscenze di ciascuna persona.

Occorre quindi che i sistemi formativi in un contesto di transizione siano periodicamente chiamati ad analizzare le competenze presenti in un determinato contesto/gruppo/azienda al fine di valutare come sviluppare o alimentare competenze e risorse possedute dal capitale umano che sono ritenute essenziali per lo sviluppo aziendale. Scopo dell'ente di formazione è accompagnare lungo tutto l'arco della vita le persone a mantenere la padronanza delle competenze acquisite, rafforzandole e integrandole costantemente. Il sistema formativo deve inoltre riconoscere che, mentre sui profili di lavoratori alti (cittadini competenti e con un livello di educazione terziaria superiore) la proposta formativa arricchisce, sui profili medio bassi sottoposti a lavori routinari, scarsamente propensi ad aggiornamenti professionali esiste il rischio di perdere competenze. Tra queste l'eccessiva esposizione a mansioni routinarie e condizioni di scarso stimolo cognitivo anche nel contesto lavorativo o sociale possono determinare la perdita di competenze di cittadinanza quali ad esempio: la comprensione dei testi scritti, aspetti di logica/valutazione nonché ragionamento critico e ragionamento matematico.

Nel 2023 si stima che il 18% degli adulti nei paesi Ocse non abbia raggiunto adeguati livelli di padronanza in questi segmenti. I fenomeni di migrazione da contesti di crisi ambientale, sociale e guerra con ricerca di rifugio in Italia possono talvolta essere associati a situazioni di deficit cognitivi ed anche a situazioni di analfabetismo: un intervento della formazione degli adulti su queste fasce vulnerabili della popolazione significa accompagnare ad una affermazione e ad un inserimento sociale pieno dell'individuo. Significa inoltre investire su una manodopera di cui il nostro paese ha bisogno per continuare a crescere da un punto di vista demografico.

È urgente oggi che il sistema degli enti di formazione assuma un impegno ed un atteggiamento proattivo in grado di accompagnare i cambiamenti necessari nell'orizzonte di sviluppo. Se le organizzazioni, le istituzioni ed i sistemi che strutturano la nostra vita quotidiana e supportano l'apprendimento sono fuori sincronia con le esigenze esistenti ed emergenti, la nuova era potrebbe esacerbare le disuguaglianze esistenti. Le scelte fatte oggi nell'accompagnare le persone ad acquisire le competenze e l'atteggiamento nuovo per il lavoro e lo sviluppo, determineranno non solo le capacità delle persone di prosperare nel breve termine, ma anche chi potrebbe essere nella posizione migliore per prosperare in futuro.

Esplorare il futuro dell'apprendimento oggi è quindi un atto di responsabilità nei confronti delle nostre comunità. È un impegno collettivo di enti pubblici/sistema aziendale/sistema associativo e enti di formazione.



## 2.6 - LA RICERCA DI NUOVI LAVORATORI

Come abbiamo visto, il quadro all'interno del quale si collocano le aziende italiane è segnato non solo dal calo demografico, che determina una difficoltà nel reperimento delle risorse necessarie per lo sviluppo di imprese, ma anche da traiettorie di sviluppo che procedono celermente verso cambiamenti epocali nel consumo e nella produzione, collegati ai processi di digitalizzazione e sostenibilità. Questi elementi e queste tendenze fanno sì che si profili, non tanto un'assenza di posti di lavoro, ma una mancanza di lavoratori corrispondenti alle esigenze di ricerca. I tempi della formazione faticano ad allinearsi con i tempi delle aziende che vivono la trasformazione.

Nell'affrontare questa fatica di trasformazione della formazione si aprono alcune domande chiave: il disallineamento deriva solo dal momento storico che viviamo di rapida mutazione o è sempre stato presente? Le strategie da adottare sono soluzioni temporanee per vivere uno stato di passaggio verso una presunta nuova stabilità o diventano un cambio di paradigma costante? Come colmare questo gap e che ruolo assumono gli enti di formazione? Dobbiamo abituarci come sistema formativo ad una flessibilità maggiore che implica anche una revisione periodica del sistema delle qualifiche ed un accompagnamento più prossimale alle esigenze aziendali meno concertato su figure tecnico- specialistiche? Come affrontare questa epoca evitando la banalizzazione del lavoro manuale, delle competenze acquisite per esperienza, in favore di un'esaltazione del lavoro intellettuale che rischia di essere povero di saperi?

Queste sono alcune delle domande che guidano gli enti di formazione nel rileggersi in un rapporto nuovo con la dinamicità aziendale e gli stimoli di un contesto socio-economico che procede rapidamente verso cambiamenti epocali. A livello globale, nel 2022, il 61% delle imprese ha riferito che la indisponibilità di personale con le giuste competenze costituisce un grave ostacolo alle proprie attività di investimento<sup>(165)</sup>. Secondo il Manpower global talent survey 2023, il 77% dei datori di lavoro in tutto il mondo segnala difficoltà a ricoprire ruoli che ad oggi sono vacanti<sup>(166)</sup>.

(165) *European firms and climate change 2020/2021*, cit.

(166) Cfr. *Global talent shortage*, Milwaukee, Manpower group, 2024 (<https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>).

Le competenze tecniche più richieste dai datori di lavoro sono legate alle tecnologie digitali all'ingegneria, alle vendite ed al marketing. Cresce anche la richiesta di competenze trasversali in primis collegabili a abilità di comunicazione e di gestione dei gruppi. Anche i profili specialisti e manuali si devono riconvertire per adattarsi alle tecnologie e collegarsi a competenze di tipo psico-relazionale.

In Italia oltre il 48% delle assunzioni programmate a settembre del 2023 segnalano difficoltà di reperimento con un aumento di 5 punti percentuali rispetto agli stessi dati dell'anno prima. Questa difficoltà di corrispondere alla ricerca in atto di profili per oltre il 60% riguarda figure tecniche operai specializzati, con una sostanziale differenza rispetto alla tendenza globale più posizionata su figure con competenze medio alte. Le imprese non riescono a trovare, per svariate ragioni, lavoratori dotati delle competenze corrispondenti ai loro fabbisogni né sui profili alti, né sui profili intermedi. Per le figure tecniche e gli operai specializzati, questa percentuale supera il 50% e in alcuni casi anche il 60%.

È importante poi notare come in Italia solo il 17,1% degli uomini e il 23,5% delle donne possieda un titolo terziario (i titoli riconosciuti quindi da Università o Its): a fronte delle trasformazioni tecnologiche e organizzative in atto, innescate dalla doppia transizione verde e digitale, risulta strategico e necessario elevare il livello di competenze possedute dai lavoratori e permettere ai giovani di proseguire gli studi a livello terziario. Per i giovani in ingresso la valutazione è anche di orientamento ed accompagnamento verso un mondo del lavoro che appare idealizzato e comunque distante dalle aspettative. Il rischio è che in uno stato di bisogno vi sia spreco di capitale intellettuale frustrato dal disallineamento tra attese personali e domanda reale del mercato del lavoro.

Adeguate l'offerta formativa delle istituzioni con le esigenze del mercato del lavoro deve essere la finalità degli enti di formazione per dare risposta al vuoto che si è creato nella disponibilità di nuovo personale in grado di rispondere alla ricerca delle imprese. Nel corrispondere a questo scopo, anche leggendo i dati degli strumenti di skills intelligence gli enti di formazione devono stare attenti:

- a non fornire solo risposte simmetriche rispetto ad esigenze contingenti. Occorre bilanciare la ricerca di professionalità attuali con gli sviluppi futuri delle professionalità, anticipando la richiesta di domani delle imprese. Si devono formare ed accompagnare in azienda profili che non solo siano corrispondenti alle richieste

tecnico specialistiche declinate, ma anche persone che abbiano competenze e possibilità di portare innovazione e adattarsi a stimoli futuri dell'azienda. L'ente di formazione non deve perdere la possibilità di guidare la transizione, deve anzi evitare di incorrere in una mera esecuzione di ricerca di profili ricercati. Deve evitare di generare corsi e aggiornamenti per specializzazioni che hanno un rapido rischio di obsolescenza. Visione, rapidità e flessibilità dei nuovi percorsi sono essenziali, impostati e guidati dalla ricerca che oggi stanno attivando le imprese.

- a non abdicare alla formazione completa della persona, a partire dalle proprie passioni e stimoli piegando l'offerta formativa esclusivamente sulla domanda aziendale.

## **BOX 4 – SKILLS INTELLIGENCE EMILIA-ROMAGNA**

Skills intelligence Emilia-Romagna è un'iniziativa innovativa nata per rispondere alle esigenze del mercato del lavoro e supportare lo sviluppo delle competenze nel territorio regionale. Questo strumento è stato sviluppato dalla Regione Emilia-Romagna, in collaborazione con Art-Er (Attrattività ricerca territorio), la società consortile dell'Emilia-Romagna che promuove l'innovazione, l'attrattività e la sostenibilità del territorio.

Il progetto Skills intelligence Emilia-Romagna nasce in un contesto di trasformazione economica e tecnologica che richiede una maggiore flessibilità e adattabilità delle competenze lavorative. La Regione Emilia-Romagna, sempre attenta alle dinamiche del mercato del lavoro e alle necessità delle imprese locali, ha riconosciuto la necessità di uno strumento capace di monitorare e analizzare costantemente le competenze richieste e disponibili nel mercato del lavoro. La digitalizzazione, la globalizzazione e le sfide ambientali sono solo alcuni dei fattori che hanno accelerato questo bisogno di adattamento.

Il progetto nasce dall'attuazione dell'art. 7 della legge 2/2023, «Attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia-Romagna», con la collaborazione del sistema degli enti regionali che si occupano di formazione, politiche attive del lavoro, tra cui anche le associazioni ClustEr, l'associazione Big data ed Unioncamere Emilia-Romagna. Il progetto è promosso principalmente dalla Regione Emilia-Romagna, ed è finanziato attraverso il Fondo sociale europeo+ 2021-2027. Art-Er è il partner operativo che coordina e implementa le attività dello strumento di Skills intelligence. L'iniziativa coinvolge anche una rete di stakeholder, tra cui università, enti di formazione, associazioni di categoria, e imprese, che contribuiscono con dati e feedback continui per migliorare l'efficacia dello strumento.

Le finalità di Skills intelligence Emilia-Romagna sono molteplici, tutte strettamente legate al miglioramento dell'occupabilità e alla competitività del territorio. Tra queste: 1. Raccogliere e analizzare dati sul mercato del lavoro per identificare le competenze più richieste dalle imprese. Questo include l'analisi delle tendenze occupazionali, delle richieste emergenti e delle competenze digitali necessarie; 2. Adeguare l'Offerta formativa delle istituzioni educative e degli enti di formazione, garantendo che i percorsi formativi siano in linea con le esigenze del mercato del lavoro; 3. Fornire dati e analisi alle istituzioni pubbliche per la pianificazione di politiche del lavoro più efficaci e mirate, facilitando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro; 4. Contribuire allo sviluppo economico regionale sostenendo le imprese nella ricerca di personale qualificato e promuovendo l'innovazione; 5. Migliorare l'occupabilità dei lavoratori attraverso la formazione continua e la riqualificazione professionale, aiutando i disoccupati a reintegrarsi nel mercato del lavoro.

Nonostante oggi esiste una domanda di lavoratori che rimane ancora insoddisfatta, il sistema italiano fa segnare una dinamica occupazionale in crescita in linea con le progressioni positive registrate a livello europeo. Nei paesi europei il tasso di occupazione delle persone di età compresa tra i 20 e 64 anni ha raggiunto livelli record nel 2022. Anche l'Italia, con un tasso pari al 60,8%, nota un trend di crescita positiva rispetto al dato degli occupati nel 2008 (sotto l'obiettivo occupazionale dell'Unione Europea del 78% da raggiungere entro il 2030). Il dato italiano, pur positivo, risulta però ancora insoddisfacente se letto rispetto alla tendenza necessaria per raggiungere l'obiettivo fissato, anche paragonandosi alle performances degli altri stati europei quali Germania, Grecia e Irlanda che hanno già raggiunto gli obiettivi prefissati. L'elemento preoccupante è che, nonostante l'incremento del tasso, l'occupazione in Italia non risulta in grado di rispondere ai fabbisogni del sistema aziende. Questo non solo per unità di occupati, bensì per competenze della forza lavoro non coerenti con le richieste cercate delle aziende. La situazione fa emergere alcune criticità soprattutto per quanto riguarda l'occupazione giovanile e femminile (quest'ultima si attesta a valori inferiori al 50%).

Occorre interrogarsi sulle ragioni che impediscono la crescita dell'occupazione di queste due categorie. Come abbiamo accennato nei paragrafi precedenti sull'occupazione femminile sono da considerarsi le componenti di iscrizioni e lauree collegabili a profili Stem, ma leggere il fenomeno solo in questi termini è sicuramente riduttivo. I dati del 2023 registrano che, rispetto all'attivazione dei nuovi contratti, il numero di avviamenti al lavoro è maggiore per la componente maschile che assorbe poco più del 50% delle nuove assunzioni. Il 46% è relativo alle donne. Il divario di genere nelle nuove assunzioni sembra essere stato accentuato dal periodo dell'emergenza sanitaria. Si parla in questo caso di *shecession*<sup>(167)</sup>. A livello di analisi la dicotomia occupazione maschile e femminile sembra inoltre essere sorpassata con un'ulteriore analisi che tende a considerare ulteriori dimensioni di vulnerabilità che debbono essere analizzate all'interno di ciascuna di queste classi (ed anche trasversalmente alle classi stesse). Tra i fattori da analizzare vi sono elementi quali: background culturale/difficoltà cognitive /localizzazione geografico-sociale.

(167) Titan Alon, Sena Coskun, Matthias Doepke, David Koll, Michèle Tertilt, *From Mancession to Shecession: Women's Employment in Regular and Pandemic Recessions*, in Martin Eichenbaum, Erik Hurst (a cura di), *National Bureau of Economic Research Macroeconomics Annual 2021*, Chicago, Chicago University press, 2022, volume n. 36, (<https://www.nber.org/books-and-chapters/nber-macroeconomics-annual-2021-volume-36/mancession-shecession-womens-employment-regular-and-pandemic-recessions>)

L'intento di queste letture statistiche è funzionale al disegno di nuove politiche pubbliche a supporto di esclusioni che non riescono ad essere bilanciate dalle logiche di mercato e di equilibrio tra domanda ed offerta. Le nuove politiche pubbliche e sistemi di incentivazione, anche attuate attraverso gli enti di formazione stessi con meccanismi di specializzazione ed orientamento dedicati alle tematiche Stem al femminile o indirizzati a target a rischio di esclusione, supportano e spostano le scelte aziendali a favore di una maggiore inclusione.

Nascono, anche in impresa, sensibilità nuove che accompagnino crescenti investimenti sul capitale umano con particolare enfasi su aspetti di supporto psicologico/ organizzativo (esempio: corsi di time management o politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro).

Resta la convinzione del fatto che il potenziale occupazionale dell'Italia, se si attivassero opportuni meccanismi di incentivazione e di formazione, potrebbe ampiamente crescere allineandosi a un sistema di assunzione programmate che il nostro tessuto produttivo ha dimostrato di voler mantenere. Ancora troppo elevati sono i tassi di disoccupazione giovanile (18%, quasi 7 punti superiore alla media europea) e di inattività (58,8%), mentre aumenta il drammatico fenomeno dei Neet (young people neither in employment nor in education and training), i giovani che non studiano e non lavorano, e che riguarda quasi un giovane su cinque tra i 16 e i 29 anni. Come ricorda proprio l'Istat, «Gli effetti negativi prodotti sulla forza lavoro dalla marcata riduzione attesa della popolazione residente in età di studio e di lavoro nei prossimi 20 anni potranno essere mitigati da un aumento dei tassi di partecipazione all'istruzione e al mercato del lavoro, ma anche e soprattutto da un incremento della qualità dell'istruzione e della formazione e dal suo orientamento verso i fabbisogni di competenze della società e del sistema produttivo, elementi essenziali per migliorare la qualità e di conseguenza la produttività del capitale umano»<sup>(168)</sup>.

(168) *Rapporto annuale Istat 2023. La situazione del Paese*, Roma, Istat, 2023, p. 14.

## BOX 5 – L'OCCUPAZIONE FEMMINILE IN ITALIA

La condizione dell'occupazione femminile in Italia nel periodo post-pandemia è stata oggetto di particolare attenzione e analisi, poiché le donne sono state colpite in modo significativo dagli impatti economici e sociali della crisi sanitaria. Uno dei principali effetti della pandemia sull'occupazione femminile è stata la perdita di posti di lavoro e la riduzione delle ore lavorative, con conseguente aumento della disoccupazione e della precarietà lavorativa per molte donne. Secondo i dati dell'Istat, nel corso del 2020 e nei primi mesi del 2021, il tasso di disoccupazione femminile è aumentato significativamente, raggiungendo livelli superiori rispetto a quello maschile. Nel nostro Paese tra i 20 e i 64 anni lavora solo il 56,5% delle donne a fronte del 70,2% in media Ue.

Il tasso di occupazione maschile è al 76% (80,5% in Ue). Il divario con le donne è di 19,5 punti, quasi il doppio della media Ue (10,3%). Il nostro Paese con il 56,5% di occupate donne tra i 20 e i 64 anni resta lontano soprattutto dalla Germania (77,4%) e dalla Francia (71,7%) ma è lontana quasi dieci punti anche dalla Spagna (65,7%). Il gap di occupazione tra uomini e donne in Italia è di 19,5 punti, il peggiore dopo la Grecia (19,8 punti) mentre la Spagna si ferma a 10,2, la Germania a 7,7 e la Francia a 5,5.

Secondo le ultime indagini Istat così come riportati nello studio Ipsos «tendenze dell'occupazione femminile in Italia al 2024» sono oltre 10 milioni le donne occupate a gennaio 2024 un trend in crescita. Il traino della crescita riguarda la fascia di età tra i 55 ed i 64 anni e una diminuzione in tutte le altre coorti di età. La popolazione femminile è diminuita in particolare nella fascia di età compresa tra i 35 e i 44 anni, dove il calo ha sfiorato il 12%, una fascia di età a cui si possono ricondurre le uscite dal lavoro collegate ai processi di maternità. Si accelera quindi il processo di invecchiamento della popolazione femminile impiegata.

Nell'età centrale, quella nella quale si è finito il proprio percorso di istruzione e si dovrebbe ormai essere inseriti nel mercato del lavoro, tra i 25 e i 34 anni, lavorano il 40,3% delle donne al Sud (in crescita dal 37,1% del 2022) e il 72,2% al Nord. La fascia con il tasso di occupazione femminile più alta al Sud è quella tra i 35 e i 44 anni con il 46,2%, meno di una su due e trenta punti in meno rispetto al Nord (76,8%).

Secondo i dati Eurostat, il gap retributivo medio (la differenza nella retribuzione oraria lorda tra uomini e donne) è pari al 5% (al di sotto della media europea che è del 13%), mentre quello complessivo (la differenza tra il salario annuale medio) è pari al 43% (al di sopra della media europea, che è invece pari al 36,2%). Nel 2022 la retribuzione media annua è risultata «costantemente più alta» per gli uomini, evidenzia lo studio citando i dati dell'Inps: 26.227 euro per gli uomini contro i 18.305 euro per le donne, con una differenza di 7.922 euro. Infine, dal punto di vista delle caratteristiche del lavoro svolto, la bassa partecipazione al lavoro delle donne è determinata da diversi fattori, come l'occupazione ridotta, in larga parte precaria, in settori a bassa remuneratività o poco strategici e una netta prevalenza del part-time, che riguarda poco meno del 49% delle donne occupate (contro il 26,2% degli uomini).

Tra le sfide degli enti di formazione, già evidenziate nelle pagine precedenti vi è l'attività di Orientamento ed accompagnamento nell'ingresso del mondo del lavoro. In questo il sistema della formazione dialoga con le politiche attive del lavoro nel tentativo di utilizzare al meglio gli istituti esistenti per favorire percorsi di specializzazione tecnica in linea con le attese delle aziende. Gli enti di formazione, attraverso reti territoriali devono divenire facilitatori in grado di accompagnare i giovani a conoscere il mondo del lavoro ed il sistema aziendale a divenire più inclusivo per le giovani generazioni. L'investimento sulla integrazione tra sistemi formativi e mondo del lavoro può essere incentivato e promosso per il tramite degli enti di formazione agendo come facilitatori ed animatori delle reti territoriali attorno a forme diverse di apprendimento e di attivazione di competenze anche attraverso l'esperienza lavorativa

L'Istat riporta che circa l'11,3% dei giovani abbandonano gli studi perché non sono orientati verso una scelta loro più corrispondente, queste risorse non solo dovrebbero essere correttamente indirizzate in uscita sistema educativo, devono essere recuperate dal mondo della formazione per favorire una specializzazione o un ingresso nel mondo del lavoro. Il passaggio dalla scuola (o dall'università) al mondo del lavoro è, per un giovane italiano, pari a circa 28 mesi, contro ad esempio i 5 mesi in Austria, gli 11 in Polonia, e i 4 nel Regno Unito. In Italia, questa transizione può arrivare a durare anche 58 mesi (quasi 5 anni), nel caso di giovani con un basso livello di istruzione<sup>(169)</sup>. Come segnalato la percentuale di giovani Neet, non iscritti a percorsi di studi e non occupati, raggiunge in Italia valori preoccupanti: tale condizione riguarda infatti il 17,8% dei giovani tra i 15 e i 29 anni, secondo i più recenti dati Eurostat, il dato peggiore in Europa.

Formazione, innovazione e sviluppo sono quindi elementi tra loro collegati, oggi più che mai devono esserlo agli occhi dei giovani. La visibilità delle politiche pubbliche di collegamento di questi tre ambiti deve essere alta. Per attivare questo processo virtuoso il sistema paese sta sperimentando modalità più o meno strutturate tra mondo dell'impresa, università e mondo della formazione professionale: tra questi il sistema dell'apprendimento duale.

La formazione duale in Italia è un sistema educativo che combina l'istruzione scolastica con l'apprendimento pratico in azienda. Questo modello permette agli studenti di acquisire competenze teoriche in ambito scolastico e, contemporaneamente, di sviluppare abilità pratiche attraverso esperienze lavorative dirette. L'obiettivo principale è favorire una transizione più fluida dal mondo formativo verso il mondo del lavoro. Il sistema duale prevede che gli studenti alternino periodi di formazione in aula con periodi di apprendimento on-the-job. Il sistema della formazione duale in Italia è stato formalmente introdotto e disciplinato con il decreto legislativo n. 81 del 15 giugno 2015, conosciuto come *Jobs act*. Questa riforma ha istituito nuove modalità di apprendistato, in particolare: l'Apprendistato per la qualifica e il Diploma professionale (rivolto ai giovani dai 15 ai 25 anni, permette di conseguire una qualifica o un diploma professionale tramite un contratto di apprendistato che combina formazione scolastica e lavoro in azienda); l'Apprendistato di alta formazione e ricerca (destinato a giovani e adulti fino a 29 anni, permette di conseguire titoli di studio superiori quali laurea, master, dottorato, o di partecipare a programmi di ricerca attraverso l'apprendimento in azienda).

(169) Francesco Pastore, Claudio Quintano, Antonella Rocca, *The duration of the school to-work transition*, cit.

La legge 107 del 13 luglio 2015, ha ulteriormente rafforzato il sistema duale introducendo l'alternanza scuola-lavoro obbligatoria per gli studenti dell'ultimo triennio delle scuole superiori. Il Piano nazionale della formazione duale, lanciato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, mira a promuovere e diffondere il sistema duale su tutto il territorio nazionale. Questo piano prevede finanziamenti specifici per le scuole e le imprese che partecipano ai programmi duali, e incentivi per favorire l'assunzione di apprendisti.

Per un ente di formazione come Demetra, l'apprendistato combinato alla formazione terziaria non accademica degli Its può rappresentare un'opportunità per contrastare, da una parte, la dispersione e l'abbandono formativo, l'inoccupazione e disoccupazione giovanile, e snellire la transizione dai sistemi formativi al mondo del lavoro e, dall'altra, aiutare le imprese a costruire professionalità dotate di competenze abilitanti, innovative, e in grado di portare in aziende quei saperi oggi così importanti per governare – e non subire – le grandi trasformazioni tecnologiche che stiamo osservando.

L'evoluzione di questo approccio è stata affrontata solo di recente in Italia ed è ancora oggetto di promozione ed analisi attraverso varie sperimentazioni. Si segnala al riguardo il progetto Skill Alliance promosso dalla Intesa San Paolo con la collaborazione della Fondazione Adapt<sup>(170)</sup>. Il sistema formativo sta guardando con sempre maggiore interesse alle sperimentazioni e gli studi in corso.

L'accompagnamento ad un corretto utilizzo di sistemi di apprendistato può consegnare una formazione che combina attività formali ed istituzionalizzate con un sistema di apprendimento informale, collegato al contesto aziendale attivando, nei giovani in particolare, un processo di apprendimento che è sia collegabile all'esperienza ed all'agire, sia formale in contesto di aula. Questo processo consente una qualificazione del giovane consegnandogli un sistema certificato delle competenze acquisite con accesso ad una qualifica riconosciuta.

(170) Cfr. *L'apprendistato di alta formazione per il conseguimento del diploma Its: dati, esperienze, prospettive*, s.l., Intesa San Paolo e Fondazione Adapt, 2023 (<https://group.intesasanpaolo.com/it/sezione-editoriale/eventi-progetti/tutti-i-progetti/educazione/progetto-skill-alliance-fondazione-adapt-intesa-sanpaolo>).

L'investimento nell'apprendimento duale porta con sé un allineamento delle esigenze del singolo di essere prossimo al mondo del lavoro, di acquisire competenze che sono spendibili ovunque e che sono richieste. Sul fronte aziendale collaborare a processi di questo tipo significa investire nell'ingresso dei giovani in contesti produttivi con competenze allineate a quelle ricercate ed al contempo avere l'occasione di accompagnare i giovani alla consapevolezza del contesto relazionale valoriale dell'azienda.

I tempi di realizzazione dei percorsi risultano ancora oggi penalizzanti rispetto alle richieste pressanti delle aziende ed il numero degli iscritti ancora basso rispetto al potenziale: il sistema deve essere ancora compreso appieno nel suo potenziale direttamente dai giovani e dalle aziende. Azioni di promozione ed orientamento (anche svolte dal sistema universitario) devono essere incentivate e promosse. A fronte delle domande del sistema economico e della rapidità delle trasformazioni in atto non dobbiamo perdere nessuna risorsa. La formazione tecnica superiore di alto profilo può essere una soluzione attrattiva per imprese e giovani che non sono pronti a percorsi universitari, ma che opportunamente accompagnati possono trovare alleanze nuove in contesti di impresa corrispondendo alle ricerche in atto a livello aziendale stimolando un virtuoso processo di sviluppo.

## BOX 6 – ITS E APPRENDISTATO DI ALTA FORMAZIONE

Gli Istituti tecnologici superiori trovano un primo nucleo embrionale nel quadro della formazione non accademica post secondaria e terziaria introdotta a livello nazionale con la legge 144 del 199 che istituisce il sistema di Istruzione e formazione tecnica superiore (ifts) delegando alle Regioni di supportarne la programmazione e divenire titolari anche della progettualità degli stessi con la partecipazione delle università, scuole, enti formativi e insieme alle imprese e alle loro rappresentanze. Il Dpcm del 25 gennaio 2008, circa un decennio dopo si ripropone di affinare il sistema di istruzione e formazione superiore distinguendo i percorsi di ifts dai percorsi neoistituiti di Istruzione tecnica superiore (Its), regolamentati all'interno dello stesso decreto.

Il sistema Its si classifica come appartenente all'area dell'istruzione tecnica superiore e dunque rientrante tra le materie di potestà legislativa nazionale. Lo Stato, dunque, detta alcuni degli elementi fondamentali dei percorsi che le amministrazioni regionali devono seguire nella progettazione e programmazione dei corsi, comunque inseriti nella programmazione formativa triennale regionale. Si identificano come scuole di alta tecnologia strettamente legate al sistema produttivo che preparano i quadri intermedi specializzati che nelle aziende possono aiutare a governare e sfruttare il potenziale delle soluzioni di Impresa 4.0.

Dal 2010, sotto forma di Fondazione di partecipazione (in collaborazione con imprese università e centri di ricerca scientifica e tecnologica enti locali sistemi scolastici e formativi), nascono i primi Its (che poi diverranno Its academy) che afferiscono a 6 aree tecnologiche diverse, correlate a sistemi produttivi e industriali considerati strategici per lo sviluppo economico e la competitività del paese. La centralità di questa proposta formativa, che per flessibilità, cerniera tra mondo accademico e mondo del lavoro, e per adattabilità del modello formativo proposto, rimangono al centro del dibattito è

stata recentemente «riformata» dalla legge 99/2022 per arrivare a costituire il segmento italiano dell'istruzione terziaria non accademica, alternativa all'università. A seguito alla legge 99/2022, le aree tecnologiche sono passate da 6 a 10 ed oggi le 146 fondazioni accompagnano più di 1.000 corsi attivi sul territorio nazionale. Il valore strategico degli Its è attestato dall'alto tasso di placement dei diplomati Its: l'87% è occupato a 12 mesi dal conseguimento del titolo (dati Indire), contro il 69,2% dei giovani al termine di una laurea triennale, e del 72,1% al termine di una laurea magistrale.

Nonostante questi numeri le 146 Fondazioni Its italiane raccolgono poco più di 25.800 iscritti, a fronte di circa un milione e mezzo di iscritti all'università (dati Istat). Sicuramente la limitata diffusione del sistema Its è anche dovuta alla scarsa conoscenza, da parte di giovani e imprese, di queste realtà e della loro offerta formativa pensata e progettata in base ai fabbisogni rilevati in specifici settori produttivi del territorio di riferimento. Ancora meno conosciuti sia dall'impresa che dai partecipanti sono ulteriori forme di flessibilità che possono essere associate a questo istituto quali l'apprendistato di alta formazione che permette di essere assunti da un'impresa per svolgere attività di lavoro e ricerca finalizzate a sperimentare sul campo le conoscenze apprese a livello teorico.

L'apprendistato di alta formazione – basato sull'alternarsi di momenti formativi in aula e momenti di formazione in azienda – permette il conseguimento del diploma Its contestualmente alla sottoscrizione di un contratto di lavoro vero e proprio, anticipando di fatto l'ingresso nel mercato del lavoro del giovane e offrendo all'impresa la possibilità di personalizzarne la formazione, declinandola sui propri specifici fabbisogni. Ai datori di lavoro di tutti i settori economico-produttivi che attivano percorsi di apprendistato duale spettano incentivi economici e sgravi contributivi, fiscali e retributivi. Nonostante tutto questo, nel 2017 (ultimi dati disponibili, Inapp) i contratti di apprendistato di terzo livello attivati in Italia si attestano a circa un migliaio.



CAPITOLO 3

L'evoluzione  
della formazione  
in azienda:  
**quale ruolo assumono  
gli enti di formazione?**



### 3.1 - QUALI SCELTE CONTENUTISTICHE PER LA FORMAZIONE PAGATA DALL'AZIENDA?

Se da un lato le traiettorie di sviluppo che caratterizzano le politiche pubbliche sono chiare, risulta molto interessante studiare le scelte delle imprese e le strategie che queste adottano rispetto all'investimento sulla conoscenza e sulle proposte di attività formative. Gli enti di formazione sono spesso chiamati ad essere erogatori di formazione in attuazione delle scelte strategiche aziendali. Lo studio da parte degli enti di formazione stessi delle determinanti l'investimento in formazione e le scelte di rafforzamento del capitale umano, rappresenta un elemento imprescindibile per essere promotori di nuove proposte. L'intento nell'indagine in corso è quello di accompagnare con affiancamenti consulenziali le imprese a disegnare i propri piani di sviluppo delle competenze (fino al supporto alla costruzione di vere e proprie academy come sopra descritte).

Gli ultimi dati pubblicati a dicembre 2022 dall'Istat fotografano una crescita significativa della formazione in azienda. L'indagine, condotta nel triennio 2018-2020, ha infatti evidenziato come l'attività di formazione professionale nelle imprese sia cresciuta. Il 68,9% delle imprese attive in Italia con almeno 10 dipendenti ha dedicato un monte ore almeno base alla formazione. Una percentuale che sale al 90% per le grandi imprese con 250 o più addetti. Dunque, oltre quattro milioni di lavoratori hanno avuto l'opportunità di partecipare a corsi di formazione o ad altre tipologie di attività formative (es. convegni, seminari, workshop, formazione in situazione di lavoro, eccetera) promossi e sostenuti all'azienda di cui sono parte. Il 44,6% degli addetti complessivi ha partecipato ad attività formative o con intento formativo, con una leggera differenza tra uomini e donne, con un aumento generale del 10% del numero delle persone coinvolte rispetto al 2015.

Le ultime ricerche condotte a livello dei paesi Ocse elaborano ulteriormente le statistiche nazionali, cercando di comprendere, attraverso una comparazione transnazionale, quali siano i contenuti della formazione e come si attivino i processi decisionali in azienda circa l'investimento in conoscenza. La crescita delle competenze per i dipendenti in azienda avviene tendenzialmente solo se gli stessi sono predisposti ad apprendere e percepiscono l'intento e l'utilità del percorso formativo. I processi di apprendimento possono derivare da più forme organizzate di proposte aziendali: dalla costruzione di opportunità formazione propriamente intese (ossia percorsi

programmati ed organizzati con un intento formativo dichiarato, secondo un metodo formativo, con obiettivi di competenze e di apprendimento predefiniti, di un gruppo di partecipanti rispondenti a criteri di selezione, avendo definito un calendario di incontri) nonché da occasioni di apprendimento informale. La scelta di attivare percorsi di formazione propriamente detti dipende dai contenuti che l'azienda ritiene necessario ed utile proporre. L'indagine Ocse fa emergere come le proposte per cui le aziende sono più propense a fornire una formazione strutturata siano collegate alla sicurezza sul posto di lavoro. Non è un caso che i risultati si attestino su questa categoria, poiché tali percorsi sono obbligatori, necessitano di una certificazione in esito; pertanto, debbono essere erogati secondo modalità altamente formalizzate.

La seconda categoria che risulta interessante nell'offerta formativa proposta e finanziata dalle aziende (a livello di paesi Ocse) attiene invece alle soft skills (intese come competenze di comunicazione e di resilienza degli occupati a situazioni di stress lavorativo). Questa rilevazione viene confermata a livello italiano dell'ultima indagine Istat pubblicata a dicembre 2022. Le competenze tecniche-operative rappresentano il 35,5% delle necessità espresse dalle imprese seguite in termini di importanza dalle competenze trasversali. Si evince come, nel 2020, tra le abilità che necessitano di esser potenziate e su cui sarà prioritario investire nel futuro emergano al fianco delle competenze specialistiche e tecniche anche le competenze "soft".

Considerando l'indagine Ocse che prende a campione 100 realtà aziendali di dimensioni e settori differenti in 5 paesi Ue (Italia, Austria, Estonia, Francia, Irlanda), rivestono un ruolo cruciale e strategico nell'affrontare i repentini cambiamenti attuali competenze che attengono ai seguenti ambiti tematici:

- competenze manageriali e gestionali (dal 22,8% delle imprese in media, a oltre il 50% delle grandi imprese);
- informatiche professionali (24,1%);
- gestione della clientela (32%);
- lavoro di squadra (28,5%);
- problem solving (25,2%)
- l'autogestione dell'attività lavorativa (18,9%);
- la capacità di generare idee originali (6,9%).

Si noti come, tra le competenze elencate, gli ultimi quattro punti (lavoro di squadra, problem solving, autogestione dell'attività lavorativa, capacità creativa) rappresentano, complessivamente intese, più del 50% delle tematiche ritenute interessanti e

su cui le imprese sono pronte ad investire. Il clima aziendale, le capacità relazionali dei dipendenti diventano il cuore delle scelte di investimento al fianco delle competenze tecniche o specialistiche, segno dei tempi che stanno cambiando.

La lettura del campione evidenzia alcune interessanti correlazioni rispetto alla scelta dei contenuti. La scelta dell'oggetto formativo dipende dal settore di appartenenza (servizi ad alta intensità di conoscenza sono diversi da servizi e/o attività nei settori manifatturieri o della produzione e servi in contesti a basso impatto della conoscenza), dipendono inoltre dal grado dell'autonomia del personale, dai titoli di studio del personale dipendente nonché dalle strategie di commercializzazione.

Realtà ascrivibili alla società della conoscenza (attività finanziarie o Ict), che occupano personale altamente qualificato e con gradi di autonomia nella gestione del proprio lavoro, vedono un investimento prevalente sulle soft skills. La formazione collegata al rispetto della normativa sulla sicurezza è importante e diventa primaria in contesti con bassi livelli di scolarizzazione ed in comparti collegati al manifatturiero ed alla produzione (anche avanzato e collegato all'adozione di nuove tecnologie ed impianti). La scelta di investimento su competenze pratiche e/o tecnico specialistiche si rende invece necessaria, su investimento dell'azienda stessa, in imprese del segmento manifatturiero con basso impiego della tecnologia emergente.

Imprese la cui strategia di sviluppo si collega allo sviluppo ed innovazione costante dei propri prodotti, sono propense alla creazione di contesti innovativi, funzionali alla adozione di approcci diversi ed al confronto interno, poiché devono generare nuove idee e servizi: in queste realtà la scelta delle aziende è di investimento prevalente sulle soft skills (abilità di confronto e di catturare sperimentare soluzioni nuove). In contesti in cui la strategia di sviluppo, invece, si lega a tecniche commerciali con l'intento di aumentare i volumi della produzione riducendo i prezzi, sono più concentrate sul contenimento dei costi preferendo l'investimento sulla formazione in sicurezza e sulle competenze tecniche.

L'analisi ed i dati e gli esiti delle indagini strutturate nella ricerca Ocse fanno emergere inoltre come, tendenzialmente, le scelte aziendali vertano verso una formazione non interessata a dare in esito una qualificazione, pur riconoscendo ed attestando a chiusura del percorso la frequenza e gli argomenti trattati dalla persona in formazione: la scelta della formalizzazione delle qualifiche in esito ai processi formativi dipende prevalentemente dagli obblighi normativi. Le aziende tendenzialmente

non sono interessate a fornire formazione a qualifica se non obbligate da normativa e/o da condizioni strutturali a cui devono sottostare per accedere a gare ed appalti. In un mercato in cui le risorse formate sono scarse ed altamente ricercate, qualificare a proprie spese i dipendenti è rischioso in quanto gli stessi possono attivare comportamenti opportunistici, utilizzando la qualifica ottenuta per certificare la propria crescita professionale ed ottenere nuovi lavori anche presso aziende concorrenti. In questi casi il comportamento e le scelte aziendali concorrono allo sviluppo delle competenze e potenzialità dei singoli, ma non perdono il proprio atteggiamento opportunistico, limitando la possibilità per le persone di utilizzare l'investimento aziendale a beneficio di altri concorrenti.

La propensione a investire su corsi a qualifica è tendenzialmente correlata alla tipologia di formazione ed in particolare al rispetto degli adempimenti normativi. Un oggetto di riflessione e confronto ulteriore di estremo interesse nella definizione delle strategie degli enti di formazione si collega al funzionamento di scuole aziendali. Le aziende possono essere interessate a creare autonomi sistemi di attestazione di competenze, valide all'interno del circuito aziendale, attestazioni riconosciute in esito ai percorsi formativi rilasciate dall'azienda stessa (o dalle sue academy) che assumono valore esclusivamente nel circuito chiuso di appartenenza della struttura. Sperimentalmente, specie in academy di filiera o aperte al territorio, attestazioni in esito di questo tipo consentono di dimostrare, in un particolare settore o in una determinata filiera, il possesso di abilità e competenze specialistiche ascrivibili ad un determinato gruppo, una determinata tecnologia, procedure e/o collegabili alle conoscenze di un fornitore.

Tali attestazioni non sempre necessitano di essere rilasciate da enti di formazione, ma più le aziende intendono fornire queste formazioni a mercato o come sistemi di costruzione di filiere e di fidelizzazione, più necessitano di formalizzare la proposta formativa costruendo corsi, attestazioni, strutture erogatrici. In questo caso l'affiancamento di realtà quali enti di formazione è ritenuto interessante. Queste attestazioni assumono valore esclusivamente nel circuito di filiera e/o di settore di riferimento, ma rappresentano comunque un sistema importante di posizionamento dell'azienda che le rilascia. In questo senso la strategia formativa ha un fine di posizionamento e di penetrazione e si affianca alla strategia aziendale con un fine di tipo commerciale, si vende la conoscenza acquisita dall'azienda e a si lega alla vendita dei propri prodotti.

Un'ulteriore implicazione collegabile alla scarsa propensione a sostenere percorsi di formazione a qualifica per i dipendenti di aziende, se non ove questo si rende strettamente necessario, è rappresentato dalla costruzione di percorsi di formazione duale (si veda la descrizione riportata nel precedente paragrafo). Si riconosce come, in questo caso, la scelta di investimento non sia totalmente a carico dell'azienda (per la presenza di contributi collegate alle politiche del lavoro o altri sussidi), ciononostante l'assunzione in forma di apprendistato di giovani ancora coinvolti in un percorso di formazione a qualifica, rappresenta sempre un rischio per l'impresa stessa.

La carenza di giovani le cui competenze siano coerenti con le richieste aziendali, nonché l'alta propensione delle aziende (necessità/volontà) di investire nella formazione in ingresso<sup>(171)</sup> determinano comunque che ci sia un elevato interesse da parte del sistema imprenditoriale ad attivare il collegamento tra apprendistato e formazione tecnica superiore.

(171) Si veda la ricerca Ocse, *Training in enterprises: new evidence from 100 case studies. Getting Skills Right*, Oecd publishing, Parigi, 2021, capitolo 2 (<https://doi.org/10.1787/7d63d210-en>).



## 3.2 - LE ACADEMY AZIENDALI

Nell'osservare le traiettorie di sviluppo che si delineano nel 2023-2024, sussiste la necessità di segnalare come molte imprese stiano investendo sul concetto di academy interna, o corporate academy, corporate university.

A livello di letteratura internazionale il concetto non è nuovo ed è ascrivibile alla metà del secolo scorso<sup>(172)</sup>. A livello italiano questo fenomeno assume importanza verso la fine del XX secolo, affermandosi poi dopo gli anni 2000 e diffondendosi come prassi a vari contesti di grandi aziende. Ad oggi non esiste ancora una definizione univoca del concetto di academy, lasciando alle prassi aziendali ed alle ricerche sul campo la raccolta delle diverse declinazioni che possono essere denominate in diverso modo (corporate academy/corporate university). Nell'analisi empirica e alla luce delle rilevazioni in corso, si nota come la corporate academy si possa classificare come cabina di regia che presidia e coordina le diverse aree aziendali (direzione, risorse umane, formazione, tecnologie, comunicazione) e attivi modalità di collegamento e cooperazione sinergiche collegabili alla gestione della conoscenza aziendale.

Nel rapporto Nomisma – *Corporate academy in Emilia-Romagna* – si definisce come l'obiettivo delle academy sia di «implementare progetti formativi strategici per garantire lo sviluppo delle conoscenze e competenze tecniche e manageriali del personale, attraverso l'intervento di formatori professionisti e, spesso, del personale dell'impresa stessa [...] possono essere anche luogo di incontro dell'azienda con gli stakeholder e quindi rafforzare la competitività dei territori».

Il concetto di academy si associa quindi al concetto di investimento e gestione del patrimonio di conoscenza aziendale, riconoscendo però che tale patrimonio ha dei confini osmotici con il sistema entro cui è immerso: dialoga con enti territoriali/istituti di ricerca/scuole e mondo formativo/sistema dei laboratori e della ricerca.

(172) Il fenomeno delle corporate academy nasce e si sviluppa negli Stati Uniti all'interno del più ampio ambito della formazione aziendale, assumendo fin da subito la natura di approccio innovativo ai temi legati al mondo della formazione. Le esperienze pionieristiche sono della General Motors (1927) e di General Electric (1955), seguite dalle realtà d'impresa di livello universitario create negli Stati Uniti della Walt Disney e di Motorola nel 1981. Nel 1988 erano arrivate a 400 le corporate university, nel 1997 se ne contavano mille. In Italia sono molte di meno, ma il tema è in agenda per molte imprese, anche di medie dimensioni, che per essere competitive puntano sulla conoscenza e sui talenti dei dipendenti.

Si fa strada una nuova concezione di formazione, non più intesa come catalogo di corsi incentrati sulla formazione obbligatoria (es. sulla salute e sicurezza dei lavoratori prevista dal d.lgs. 81/2008), tecnica o manageriale. Si afferma l'intenzione di definire un luogo (fisico e virtuale) riconosciuto come centro di riferimento per la produzione e condivisione continua della conoscenza aziendale: una scelta di investimento capace di garantire unitarietà di intenti, di stile formativo, una garanzia interna di corretta trasmissione ed elaborazione del sapere dell'impresa. In questo senso le academy hanno la gestione del patrimonio intangibile del sapere che si è sedimentato in azienda, ne diventano custodi, promotori, gestori e ne garantiscono l'aggiornamento e lo sviluppo. La conoscenza ed il sistema formativo gestito da questi centri non è più semplicemente finalizzata al consolidamento di gap formativi, ma è legata a doppio filo con la strategia dell'organizzazione e con la crescita ed il posizionamento dell'azienda stessa: l'academy contribuisce a raggiungere gli obiettivi di business dell'azienda e a creare valore ed occupabilità sul territorio.

Oggi le academy rispondono ai bisogni di:

- re-skilling necessario per milioni di lavoratori attraverso processi di formazione interna ed esterna ed attraverso esperienze formative con simulatori, realtà virtuale e realtà aumentata, investono sulle competenze e sulla conoscenza aziendale nel tentativo di accelerare e recuperare i ritardi del nostro paese sull'alfabetizzazione digitale attraverso lo sviluppo di prototipazioni e progetti con centri di ricerca;
- accompagnare con processi di formazione continua la persona andando oltre l'acquisizione di competenze tecniche valide solo al raggiungimento di obiettivi di business a breve termine;
- riorganizzare e innovare le tradizionali strutture formative per utilizzare il potenziale delle tecnologie digitali come mezzo per veicolare la formazione
- estendere l'offerta dei propri servizi al mondo esterno, giovani, fornitori, clienti, società in generale.
- attrarre giovani talenti e diffondere la cultura e i valori aziendali all'esterno attraverso i programmi di collaborazione con i tradizionali incubatori della conoscenza;
- creare percorsi formativi per qualificare i propri fornitori, partner, clienti finali, per garantire elevati standard di qualità di tutto il processo del servizio o del prodotto, promuovendo progetti che possono essere implementati grazie a partnership con attori esterni (imprese e territorio)
- aumentare il senso di appartenenza e la condivisione valoriale permettendo all'azienda di superare in maniera efficace transizioni chiave (nella composizione del personale e nelle strategie di sviluppo).

L'academy aziendale come cuore strategico della «learning organization» diventa oggi un concetto interessante agli occhi dell'azienda poiché rappresenta un'evoluzione dell'organizzazione del sistema di gestione delle risorse umane e dell'ufficio formazione: sostiene i processi di cambiamento, garantisce l'allineamento di valori, strategie e persone nell'organizzazione, adegua e fa crescere di continuo le competenze chiave dell'azienda e dei singoli individui che per essa e con essa lavorano. La visione ideale di questo istituto arriva ad un pensiero di struttura o business unit a se stante la cui mission è di aiutare a migliorare e rinforzare la posizione competitiva dell'impresa sul mercato, ma è anche quella di introdurre innovazioni, occasioni di stimolo dirompenti che alimentino la creatività sviluppando idee evolutive.

In questo approccio le persone sono non solo destinatarie di interventi formativi, ma anche e soprattutto soggetti attivi di sviluppo e di condivisione di competenze e di capacità, di diffusione della cultura aziendale e di continua innovazione dei processi al fine di contribuire al perseguimento della mission aziendale e garantendo la sostenibilità e responsabilità sociale nel territorio.

Questa definizione chiarisce come le scelte aziendali che sviluppano l'academy (ad oggi in Italia si stimano circa 160 realtà ascrivibili a questo concetto<sup>(173)</sup>) assumano la volontà di investire sulla conoscenza con obiettivi chiari di competitività e posizionamento aziendale, ma anche come risposta ad un sistema di formazione e costruzione delle competenze sostenuto dal pubblico che è ancora troppo debole per sostenere lo sviluppo delle aziende.

Si evidenzia ancora una volta l'elemento dell'apertura: il concetto di academy travalica i confini dell'impresa e dell'accademia o della formazione e diventa esperienza di comunità. I confini non sono netti nemmeno nella definizione dei beneficiari: sono destinatari della formazione delle academy sia i potenziali nuovi dipendenti, che le famiglie ed il sistema allargato degli stakeholders collegati all'impresa, nonché i dipendenti stessi.

(173) *Lo stato dell'Education delle imprese in Italia. Rapporto Assoknowledge 2023*, Roma, Assoknowledge, 2023 (<https://www.assoknowledge.org/rapporti>).

La *governance* mista di queste realtà rappresenta uno degli aspetti chiave. Una *academy* non può non dialogare con quelli che sono i tradizionali «laboratori» di produzione della conoscenza: università, scuole, centri di formazione e centri ricerca. Rimane nel cuore aziendale ne diffonde la cultura ed i valori, promuove competenze specialistiche e trasversali, raggiunge il territorio ed i dipendenti estendendo le opportunità alle famiglie.

Questa definizione quasi utopica trova nel caso concreto differenti applicazioni che spaziano dall'uso della parola per definire una struttura (più o meno articolata nella dimensione di *governance* aperta/presidio del digitale/vastità degli argomenti formativi/effetto di recruitment/dialogo con il territorio) alla univoca definizione di un programma o un momento formativo: c'è molta confusione in merito, ma il dibattito che si genera attorno a questo concetto rappresenta una frontiera interessante per il futuro della formazione.

Veniamo ora alle *academy* cooperative.

Demetra Formazione ha condotto nel 2021 ed aggiornato nel 2024, un'indagine sulle *academy* nel mondo cooperativo. Questo approfondimento, strutturato attraverso un campione di riferimento su scala regionale, ha consentito di conoscere un aspetto dell'organizzazione delle imprese cooperative ancora non molto esplorato.

Nel sistema cooperativo il concetto di *academy* è largamente diffuso anche se utilizzato con accezioni diverse. Viene utilizzato non soltanto nell'ambito manifatturiero, ma anche da cooperative che erogano servizi e servizi avanzati alle imprese (sociale, grande distribuzione organizzata, ristorazione, turismo, industrie culturali e creative, assicurazioni, servizi energetici). Si tratta di esperienze che esprimono un pensiero organizzativo che coniuga conoscenza e sviluppo, che articola le proposte per rispondere o per anticipare fabbisogni che sono considerati essenziali per il mantenimento della competitività aziendale e della cultura che permea l'impresa.

La ricerca ha ricompreso anche tutte quelle situazioni di organizzazione della formazione che, pur strutturate, non si definiscono *academy*. Nel mondo cooperativo, anche di grandi dimensioni, le *academy* propriamente dette rappresentano meno del 3%. L'esperienza di realtà ascrivibili al concetto, pur non qualificandosi come *academy*, contribuisce grandemente alla composizione di un quadro di ricchezza, di attenzione ai bisogni della cooperativa e delle strategie di sviluppo. Anche queste esperienze si

qualificano per essere esperienze di condivisione continua della conoscenza e di partecipazione in cui il modo in cui è strutturata la formazione si riconnette ad una idea forte di learning organization. Nell'evoluzione dello studio si è notato come esistano dei tratti comuni che disegnano il profilo del concetto di academy cooperativa:

- il forte legame con il territorio in cui opera la cooperativa e di cui il processo formativo cerca di esprimere le risposte ai trend di trasformazione;
- la forte attenzione alla produzione di conoscenza che sia anche recupero e sedimentazione della memoria storica formativa dell'organizzazione;
- la forte attenzione alla produzione di elementi valoriali attraverso un processo di creazione/sviluppo/potenziamento delle competenze.

Rispetto al primo punto, riteniamo utile una ulteriore specifica poiché il rapporto «interno/esterno» rappresenta un nodo fondamentale nella proiezione migliorativa ed evolutiva delle varie esperienze. Si tratta di un rapporto con il quale le cooperative cercano una contaminazione che possa apportare benefici, elementi innovativi, conoscenze non presenti e di cui si avverte il bisogno, anche nella logica di costruire al proprio interno poli conoscitivi su tematiche di interesse. La scelta di apertura al territorio e la necessità di destinare interventi non solo a dipendenti e soci, si collega inoltre alle strategie di recruiting che risultano collegate all'attivazione delle academy. I poli di conoscenza cooperativa diventano un'occasione per formare giovani o possibili nuovi ingressi, allo scopo di potere selezionare i migliori da trattenere in azienda.

Ciò che ancora di più accomuna tutte le esperienze indagate è il concetto di partecipazione e di condivisione. Le cooperative del campione hanno attivato processi altamente partecipativi di individuazione dei fabbisogni e della loro trasformazione in percorsi di accrescimento delle competenze. Attraverso questi momenti si costruisce/rafforza l'identità tra lavoratore e cooperativa e si potenziano una serie di elementi «intangibili» ma fondamentali per la sostenibilità e la continuità della cooperativa oltre le generazioni attuali, come la cultura aziendale, la *governance*, il passaggio generazionale ed i valori della mutualità. I processi di rilevazione sono gestiti da responsabili delle risorse umane che nel 80% dei casi sono strutturati con uffici e processi dedicati.

Alla base del concetto di academy, effettiva o in fase di transizione o auspicata, c'è quello di sentirsi servizio a supporto allo sviluppo della cooperativa laddove per cooperativa si intende spesso il vasto panorama di attori che la popolano: i soci e lavoratori, prima di tutto, ma anche la filiera di clienti e fornitori, di associati (nel caso

di consorzi), di professionisti del settore (soprattutto per le academy che nascono per soggetti completamente esterni alla cooperativa). Un elemento di riflessione su cui occorre sviluppare ulteriori approfondimenti è il fatto che non esiste omogeneità nelle esperienze di erogazione attraverso l'academy di percorsi destinati a soci ed approfondimenti sulle peculiarità dell'identità cooperativa. Pur rappresentando il cuore della conoscenza e dei processi di apprendimento in azienda solo il 50% delle cooperative intervistate offre percorsi soci attraverso l'attività dell'academy.

La ricerca restituisce esempi di applicazione del concetto di academy di grande prestigio, con differenti livelli di maturità e articolazione ma tutti caratterizzati da una complessità organizzativa – frutto di una complessità di pensiero – di grande interesse.

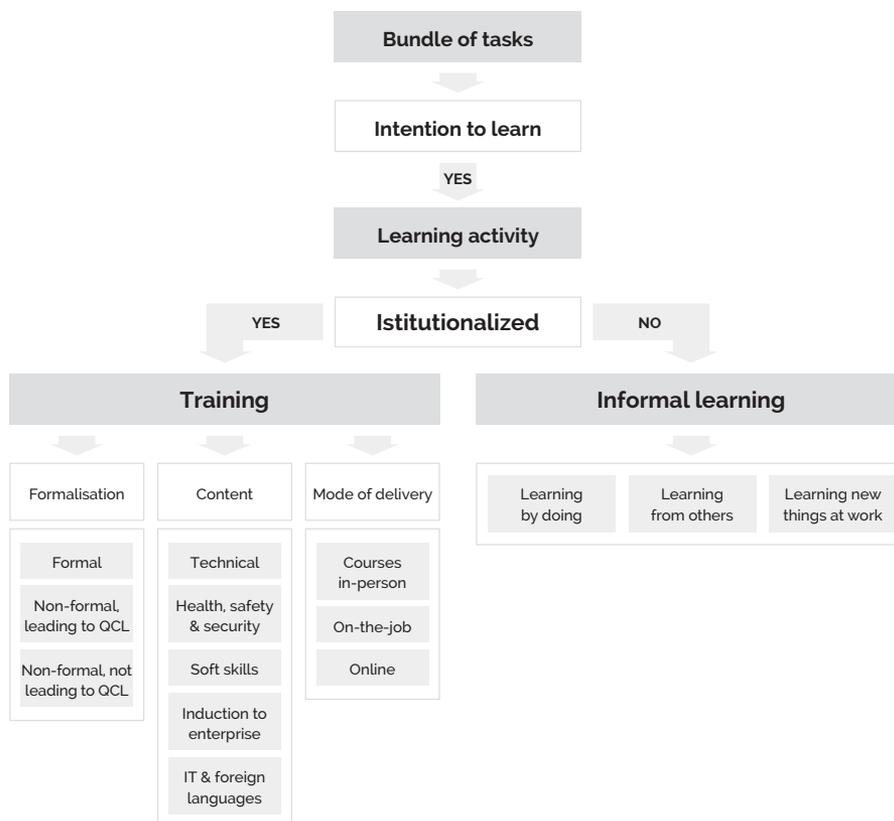
Ciò che colpisce è anche la volontà di articolare sistemi che siano facilmente approcciabili, inclusivi. Sistemi che possano essere fruiti da tutti con semplicità e che, nel periodo di pandemia, hanno anche assolto all'importante compito di abilitare all'utilizzo delle tecnologie anche per coloro che non sono nativi digitali. La ricerca ha rilevato come tra il 2021 ed il 2023 l'esperienza degli ambienti di apprendimento virtuali sia rimasta importante per le realtà più consolidate, specie in una comunicazione con l'esterno, ma si è enfatizzata anche la dimensione dell'organizzazione di attività in presenza.

La ricchezza e varietà delle esperienze e l'impossibilità di definire in modo univoco quale sia il modello di academy cooperativa, impone oggi la costruzione di un confronto stabile tra le realtà che sono impegnate in questo approfondimento sulle learning organization. Solo il confronto (veicolato dall'associazione) potrà strutturare maggiormente academy già nate o favorire lo sviluppo di quelle in fase embrionale.

### 3.3 - QUALI MODALITÀ FORMATIVE SONO PIÙ INTERESSANTI PER L'AZIENDA?

Secondo la letteratura della psicologia del lavoro, la modalità di erogazione della formazione è determinante nel valutare l'efficacia formativa, intesa non solo come la capacità di apprendere i concetti, ma anche di adottarli nel contesto lavorativo o di vita. Ad oggi le modalità di formazione (nell'accezione di formazione propriamente detta contrapposta all'apprendimento informale) conosciute e scelte dalle imprese sono ascrivibili prevalentemente a tre categorie: 1) corsi in presenza, 2) formazione on the job (affiancamento sul lavoro) oppure 3) attraverso le tecnologie digitali a distanza (sincrona e asincrona) di ricerca/scuole e mondo formativo/sistema dei laboratori e della ricerca.

**IMMAGINE 1: SUDDIVISIONE DELLA FORMAZIONE SECONDO LA STRUTTURA PROPOSTA DA EUROSTAT**



Fonte: *Training in Enterprises: New Evidence from 100 Case Studies, Getting Skills Right*, Oecd publishing, Parigi, <https://doi.org/10.1787/7d63d210-en>.

A livello europeo, secondo l'indagine Cvts<sup>(174)</sup> il 60% delle imprese preferiscono offrire percorsi di formazione in presenza attraverso attività corsali strutturate mentre solo il 40% viene offerto attraverso la formazione on the job (in situazione). Vi sono contenuti che sono maggiormente veicolabili attraverso corsi strutturati (formazione sulla sicurezza/ formazione in ambito linguistico, soft skills, It) mentre le aziende tendono a prediligere la formazione in affiancamento in situazione in relazione a competenze specifiche tecniche collegabili alle mansioni da svolgere. La scelta della modalità corsuale o di affiancamento on the job, per l'ingresso dei nuovi dipendenti dipende invece dalle dimensioni dell'azienda. Realtà medio piccole adottano una formazione dei nuovi dipendenti attraverso l'affiancamento mentre realtà più strutturate come grandi imprese e multinazionali tendenzialmente si dotano di pacchetti formativi per i neoassunti con attività corsuali dedicate.

Veniamo ora alla **formazione on line**. Rispetto all'avanzare delle proposte di formazione attraverso il digitale, si segnala come, la formazione on line, fosse disponibile ben prima della pandemia internazionale che ha colpito il mondo nel 2020. Grandi aziende o aziende parte di gruppi multinazionali già prima della crisi pandemica avevano adottato piattaforme digitali in quanto queste tecnologie consentivano di facilitare l'accesso alla formazione riducendo i costi ed oneri di gestione di molteplici aule, necessarie, ad esempio, per la formazione in ingresso di neoassunti, dislocati in diverse sedi operative. Il percorso di costruzione di architetture on line, volte a contenere proposte formative, ha rappresentato, per i grandi gruppi, una scelta anche volta a internalizzare i processi formativi, costruendo in autonomia le proposte e diminuendo la necessità di dipendenza da formatori esterni. Una scelta economica ed anche di valorizzazione delle competenze consolidate in azienda. L'investimento sulle piattaforme di formazione on line ha consentito per realtà grandi, di ridurre i costi di formazione e migliorare la qualità complessiva dei percorsi offerti con un controllo diretto dei contenuti. Inoltre, ha consentito

(174) L'indagine *Continuing vocational training survey* (Cvts) è un'analisi periodica condotta a livello europeo per monitorare e valutare la formazione professionale continua nelle imprese. Coordinata da Eurostat, l'indagine raccoglie dati dettagliati su vari aspetti della formazione offerta dalle aziende ai propri dipendenti. Questi aspetti includono il tipo di formazione, la durata, i costi, la partecipazione dei lavoratori e le modalità di erogazione (in aula, online, on-the-job). Il Cvts mira a fornire una panoramica completa delle pratiche di formazione professionale continua in Europa, consentendo di confrontare le politiche formative tra i diversi Stati membri. I risultati dell'indagine sono utilizzati per sviluppare e migliorare le politiche europee in materia di formazione professionale, con l'obiettivo di aumentare la competitività delle imprese e migliorare le competenze della forza lavoro europea. La partecipazione delle imprese all'indagine è volontaria, ma fortemente promossa a livello nazionale e europeo per garantire dati rappresentativi e accurati. L'ultima indagine Cvts, la quinta nel 2020, ha coinvolto migliaia di aziende in tutta Europa, fornendo informazioni preziose per il futuro della formazione professionale continua.

di standardizzare e rendere omogenea la formazione a livello di ampie realtà aziendali, a rischio di approcci disomogenei e per i quali l'adozione di politiche di sviluppo e gestione del personale uniformi era essenziale. Già prima della pandemia in queste grandi realtà (presenti anche in Italia e strutturate quali gruppi bancari/assicurativi, imprese nazionali, eccetera) i contenuti veicolabili attraverso le piattaforme on line riguardavano aspetti collegati agli adempimenti normativi e/o formazione sulla sicurezza, nonché formazione sulle tecnologie informatiche stesse. La pandemia ha agito come acceleratore di queste sperimentazioni. Ha incrementato l'accesso della formazione on line in talune realtà già strutturate passando dal 5 al 20% della formazione veicolata attraverso questo canale. Se questa tendenza emergeva già prima del 2020, nel corso della pandemia, anche le aziende di medie e piccole dimensioni hanno dovuto e potuto considerare l'adozione di formazione on line, apprezzandone gli elementi positivi di facilità di accesso e flessibilità. Per queste realtà, però, la definizione di propri ambienti di apprendimento è risultata, ed è tutt'ora, un passo non ancora raggiungibile. Non solo vi sono importanti considerazioni in termini di investimento per l'acquisto o il noleggio del software, ma le aziende si interrogano su quali siano i dipendenti e gli uffici aziendali che possano popolare ed alimentare questi ambienti di apprendimento con proposte costruite ad hoc. Sono necessarie competenze plurime per la gestione di questi spazi: competenze tecnologiche, ma anche competenze di progettazione e design pedagogico, oltre a necessitare di docenti specializzati, abituati a erogare corsi on line, quindi in grado di presentare la propria proposta formativa con il canale del digitale.

Realtà che non si erano precedentemente attrezzate con la costruzione di propri ambienti di apprendimento digitali (Learning management systems, Lms) e/o con la sperimentazione di azioni di formazione pilota a distanza, non sono riuscite con celerità ad costruire o adottare in modo compiuto piattaforme di loro proprietà. Si appoggiano oggi ad enti di formazione e/o centri universitari che con piattaforme dedicate, ospitano direttamente i corsi on line oppure creano delle sezioni riservate alle aziende. La creazione di questi servizi rappresenta una frontiera importante di sviluppo di nuovi prodotti per gli enti di formazione che diventano proprietari di Lms, personalizzabili per le singole realtà aziendali medio piccole che possono richiedere l'attivazione di questi strumenti. La costruzione, il corretto utilizzo di piattaforme on line proprietarie e le collegate attività di consulenza per le imprese rappresentano casi di innovazione tecnologica portati al comparto della formazione professionale. Infatti, anche gli enti di formazione stessi, in quanto aziende, sono soggetti alla trasformazione digitale. Per potere cavalcare le opportunità emergenti e dare risposte innovative alle imprese che chiedono formazione attraverso le nuove tecnologie anche gli enti di formazione devono aggiornare il proprio personale.

## BOX 7 – AGILE-2-VET

Demetra Formazione è titolare di una proposta finanziata attraverso il programma europeo Erasmus+ il cui obiettivo è di formare ed accompagnare docenti e facilitatori della formazione professionale ad un corretto utilizzo delle tecnologie per la progettazione, erogazione, valutazione di proposte formative. Le tecnologie digitali possono essere incorporate in modo mirato e strategico nelle pratiche educative attraverso uno sviluppo di quest'ultime in tutte le fasi dei processi formativi.

Esiste la necessità, per i formatori e per coloro che si occupano di formazione in generale, di essere più sicuri e competenti nell'usare le tecnologie digitali affinché le proposte digitali risultino efficaci. Il progetto Agile-2-Vet è stato strutturato riprendendo i presupposti delineati dalla Commissione europea nel nuovo Piano d'azione per l'educazione digitale 2021-2027, con l'obiettivo generale di contribuire all'innovazione del settore dell'istruzione e della formazione professionale rafforzando la capacità degli erogatori di istruzione e formazione professionale di fornire un'istruzione digitale inclusiva e di alta qualità, concentrandosi sullo sviluppo della capacità di implementare l'insegnamento e l'apprendimento online, misto e a distanza in collaborazione con i fornitori di tecnologie digitali e gli esperti di tecnologie educative e pratiche pedagogiche.

Attraverso un lavoro di riflessione che ha coinvolto il mondo accademico, enti di formazione ed imprese digitali, il partenariato del progetto per due anni ha approfondito la ricerca su queste tematiche strutturando un curriculum ed una proposta di formazione ed accompagnamento per i docenti degli enti di formazione.

Per approfondimenti: [www.agile2vet.eu](http://www.agile2vet.eu)

Ad oggi il ricorso alla formazione on line rimane importante e particolarmente attivo per quelle realtà medio grandi che si sono dotate di strumenti propri. In questi contesti, però, il canale della formazione su piattaforma (sincrona o asincrona in Fad) assume un ruolo complementare alla formazione in aula o in presenza. Per le aziende, incluse quelle medio grandi, l'attività formativa in presenza è ancora richiesta specie alla luce del crescente interesse posto sulle soft skills e sul sistema delle relazioni. Le aziende medio piccole oggi si devono appoggiare a piattaforme esterne e stanno apprezzando la flessibilità che viene concessa dal veicolo tecnologico, pur non essendo padroni dello stesso. Le competenze tecniche di gestione delle piattaforme stesse non sono così elevate nei contesti di realtà medie e/o medio piccole; pertanto, il segmento è ancora in crescita ed ha ampio margine di sviluppo. Necessitano di un supporto degli enti di formazione.

I principali benefici che le imprese vedono collegabili alla adozione del digitale nei processi formativi sono ascrivibili: alla riduzione dei costi di spostamento e connessione/alla flessibilità nell'accesso alla formazione se fornita in modalità asincrona/al maggior presidio dei tempi/alla possibilità di non staccare completamente il lavoro dall'ufficio, garantendo comunque risposta ad urgenze e presenza in sede.

Oltre a questi benefici, si segnala come le piattaforme di apprendimento possano favorire anche scambi informali tra persone, attraverso la creazione di community on line, bacheche virtuali e simili: queste diventano ambiente di scambio on line, spazi utili alla costruzione di apprendimenti informali, basati su domande aperte e su attività social infra-aziendali. L'efficacia di queste modalità, però, presuppone che in azienda tutti adottino questo sistema, pertanto, l'alfabetizzazione digitale dei dipendenti dovrebbe essere omogenea ed elevata. Realtà medio piccole ed imprese cooperative che hanno una storia di lavoro ultradecennale, non si trovano oggi nella condizione di potere sfruttare appieno le potenzialità di questi ambienti virtuali. In contesti in cui il divario generazionale è importante, l'adozione di questi strumenti non garantisce una condivisione ed il coinvolgimento di tutta l'azienda, anzi tende ad alimentare un effetto di divisione.

I sistemi di Lms o le piattaforme aziendali sono architetture in grado di adattarsi e strutturare ed accogliere e anche molteplici dimensioni, ma l'efficace utilizzo di questi spazi dipende da quanto sono frequentati e dalla dimestichezza degli avventori rispetto alle funzionalità che offrono. Sono oggi, come gli spazi social, sperimentazioni in cui gradualmente i dipendenti scoprono ed apprendono nuove funzioni.

Il potenziale di questo ambito non è pienamente sfruttato né colto a livello di grande e media impresa. Le piccole realtà sono completamente estranee alla adozione ed introduzione di queste funzioni. Questi strumenti di Lms consentono di contenere attività formali e informali di apprendimento e possono rappresentare per il futuro un cardine nell'architettura delle proposte formative delle aziende e degli enti di formazione. Per presidiare questa transizione le strutture che si occupano di formazione devono:

- 1) acquisire competenze tecniche in grado di strutturare piattaforme proprie e spazi personalizzabili per aziende clienti. Le proposte di formazione si erogheranno on line e più gli enti di formazione sono in grado di accompagnare le aziende clienti nella costruzione dell'architettura digitale, più si dimostreranno in grado di cogliere appieno il potenziale della transizione digitale;
- 2) riprogettare le modalità di erogazione della formazione andando ben oltre le pratiche di erogazione di formazione a distanza in modalità sincrona. Sempre più richiesta è la progettazione di percorsi fruibili a distanza in modalità asincrona (pacchetti formativi completi che si articolano con strumenti differenti/testi/presentazioni/forum on line/lavoro autonomo). Nel riprogettare le modalità formative del futuro l'impegno degli enti di formazione deve essere di conoscere bene le potenzialità delle tecnologie emergenti (visori/programmi) al fine di potere includere le nuove tecnologie nella revisione dei processi di formazione utilizzando l'accompagnamento anche da remoto. Rientrano nella riprogettazione delle modalità formative anche la sperimentazione per l'utilizzo dei game on line e la promozione di video brevi quali occasioni e composizione di mix formativi on line.
- 3) presidiare la dimensione della flessibilità, ma anche della prossimità alla persona in formazione anche attraverso gli strumenti on line (assistenza h24/domanda risposta in una nuova concezione di affiancamento on the job con centrali operative di assistenza delle persone che in situazione applicano la formazione ricevuta/osservazione da distanza attraverso videocamere e sistemi di affiancamento robotico).

Queste sono solo alcune direttrici ad oggi conosciute dei cambiamenti che sono in corso all'interno degli enti di formazione per cogliere il potenziale delle nuove tecnologie, molte frontiere sono ancora oggetto di ricerca. La frontiera di indagine e studio riguarda da un lato le tecnologie ed il loro impiego in percorsi formativi on line, dall'altro gli enti di formazione devono collegarsi al mondo accademico ed ai centri di ricerca nel comprendere come cambiano i processi cognitivi e di apprendimento degli adulti in un'epoca di estrema esposizione a stimoli on line.

Non è detto che la generazione Z reagisca come le generazioni più anziane all'introduzione di questi ambienti ed è facile che i fruitori siano spesso più attrezzati e competenti dei docenti. Occorrerà profilare le proposte formative a seconda del livello di «immersione digitale» che ciascun gruppo di lavoratori ha, valutando mix e bilanciamenti tra formazione in presenza ed on line. Si apprende non solo in condizioni formalizzate. Le aziende possono essere dei contesti di apprendimento informale. Questa componente di indagine è di estremo interesse per gli enti di formazione collegandosi ad attività più di carattere consulenziale e di affiancamento strategico alle imprese.

La scelta dell'impresa di investire su processi di apprendimento informali può essere difficile in quanto meno verificabile in termini di efficaci ed effettiva partecipazione del dipendente. Rientrano in queste azioni di investimento sull'apprendimento informale i percorsi di mentorship aziendale e/o i percorsi di coaching interno. Sono meccanismi volti a rafforzare i contesti di inserimento e di guida di gruppi al fine di raggiungere determinate performances ed obiettivi aziendali. Non vi sono solo queste tecniche per consentire ed agevolare una crescita in modo informale del personale: anche la rotazione sulle mansioni o il lavoro con gruppi di esperti, la costruzione di referenti interni specialistici della struttura sono strategie che accompagnano processi positivi di apprendimento.

La definizione di queste strategie non può essere lasciata al caso e, se programmata, con un intento di formazione, deve essere disegnata e progettata con il supporto degli enti di formazione che da erogatori di corsi si propongono come veri e propri consulenti per l'apprendimento in azienda assumendo una specializzazione su aspetti, organizzativi, psicologico/comportamentali e sui processi di apprendimento tra adulti.

Le scelte di adozione di queste metodologie e più in generale l'attivazione di processi di apprendimento informale attraverso emulazione/confronto con colleghi può essere incentivato prevalentemente da un management che crede fortemente nell'investimento sulle competenze, attivando una cultura di confronto e scambio costante tra i dipendenti, costruendo la composizione di gruppi di progetto e rafforzando un sistema che consolidi e restituisca come patrimonio aziendale il sistema delle lezioni apprese attraverso la storia. Un percorso di questo tipo (talvolta coadiuvato da ambienti e strutture on line) può rappresentare un'opportunità anche per rafforzare la componente di appartenenza e di rafforzamento delle scelte valoriali ed etiche dell'impresa.



## CONCLUSIONI: SPUNTI PER IL FUTURO E SCENARI DI PREVISIONE

Nell'evoluzione segnata dal 2023 quale anno europeo delle competenze, e nel periodo post pandemia si assiste ad una radicale trasformazione del modo di fare formazione. Questa trasformazione è necessaria poiché l'investimento sulla conoscenza diventa fondamentale: la formazione assume pertanto un ruolo primario e non è più considerata una politica residuale che integra percorsi pubblici già definiti/ strutturati ed in grado di favorire l'occupazione coerentemente con quanto richiesto dalle aziende.

La formazione stessa deve essere sostenibile, accessibile, digitale, accogliente ed in grado di valorizzare le diversità nonché funzionale in primis al benessere personale. Dunque, ci sarà l'esigenza di una formazione più democratica, sia nelle tematiche, sia negli strumenti, in grado di adattarsi ai bisogni dei dipendenti e dei soci. Proprio per questo tra i temi più rilevanti che emergeranno ci saranno lo sviluppo delle **soft skill** e dei **modelli di leadership** in grado di migliorare, attraverso la formazione, le capacità comunicative e relazionali.

Abbiamo visto come la transizione digitale stia modificando la società che porta alla adozione di nuovi ambienti virtuali di formazione, ma anche contesti informali di accompagnamento e di attivazione di meccanismi di crescita di gruppo (*coaching e mentorship*). L'attenzione delle aziende si concentrerà sull'attitudine ad apprendere e a adattarsi a contesti nuovi ed in rapido mutamento senza perdere entusiasmo capacità creativa e produttività.

Tra le sfide più grandi che la formazione dovrà gestire secondo il testo *Forecast 5.0 navigating the future of learning, di Knowledge works*<sup>(175)</sup>, vi è la genesi di un'era dominata da un nuovo rapporto tra le persone e l'intelligenza artificiale. Quest'ultima è da intendersi non come un monolite astratto, ma come un insieme di algoritmi e funzioni contenenti molteplici manifestazioni e concreta presenza nella quotidianità delle persone e società. Questa pervasività tecnologica e il graduale adattamento che le persone attivano verso le funzioni affidate alle tecnologie determinano sempre nuove interazioni tra le persone e le macchine: una condizione che ha ripercussioni profonde

(175) *Forecast 5.0 navigating the future of learning*, Cincinnati, Knowledge works foundation, 2018 (<https://knowledgeworks.org/wp-content/uploads/2018/11/forecast-5-future-learning.pdf>).

sia sulla nostra capacità di apprendere, sui tempi per l'apprendimento, sul sistema delle relazioni e sulle modalità con cui le persone sono esposte a notizie informazioni immagini, come si relazionano tra di loro, come vivono l'informalità lo svago oltre alla dimensione lavorativa.

In un movimento come quello cooperativo ove la relazione tra soci, la partecipazione democratica, la mutualità, la capacità di anticipare scenari futuri, l'impegno verso il territorio e le comunità sono centrali sarà interessante leggere l'impatto collegato al cambiamento comportamentale.

Siamo di fronte a una rivoluzione a una nuova era in cui i vantaggi esponenziali portati dalle tecnologie digitali modificano in modo sostanziale i processi formativi ed i processi di apprendimento dei singoli e delle collettività: come anticipato nei visionari e fantascientifici testi scritti da Isaac Asimov cambia l'uomo in relazione alla macchina, ma anche l'uomo nella sua concezione identitaria nella sua propensione ad unirsi ad altri uomini ed a costituire comunità.

Dall'esperienza in corso vi sono alcuni fattori che paiono guidare il cambiamento e che sono da osservare e monitorare poiché potranno ad un copernicano processo di cambiamento nella formazione e nei processi che accompagnano la conoscenza e lo sviluppo dei contesti sociali:

- 1) automatizzazione delle scelte e decisioni: le nostre esperienze, i servizi e le interazioni che sono veicolate da tecnologie ed algoritmi determinano un crescente capacità di apprendimento dei dispositivi digitali (intelligenza artificiale). Sempre di più le nostre scelte e le nostre personalità diventeranno patrimonio dell'intelligenza artificiale in grado di personalizzare le ricerche, producendo però occasioni di stimolo, testi, immagini, ricerca sempre più prossime alle caratteristiche peculiari dei singoli. Questa frontiera evolutiva solleva questioni collegate alla fiducia alla originalità ma anche alla capacità del singolo di governare questi processi – una abilità che contiene competenze tecnico logiche e psicologico relazionali.
- 2) rinvigorita partecipazione: i sistemi di partecipazione civica hanno vissuto importanti sviluppi collegabili anche alla presenza gli strumenti informativi più diretti, pervasivi e rapidi. Non solo la possibilità di conoscere le politiche in atto è aumentata, ma anche i meccanismi di interazione sono cresciuti e la sensibilità, nonché volontà del terzo settore di partecipare alla *governance* e alla definizione delle

politiche è cresciuta. Questi sviluppi apparentemente legati al quadro normativo e ad una volontà di partecipazione democratica sono stati ampiamente sostenuti dalla presenza delle tecnologie che oggi rendono le persone ed il mondo del terzo settore più vicino alla definizione delle politiche pubbliche. Il potenziale che esiste nella *data analytics*, nell'uso dei media per la partecipazione e del *machine learning* è enorme. Si rafforza il coinvolgimento e la partecipazione dei singoli, delle associazioni del mondo del volontariato e di tutto quel sistema che viene definito terzo settore. Nella sfera cooperativa, in cui è necessaria una fisiologica relazione partecipativa dei soci, è importante alimentare programmi di educazione cooperativa utili alla motivazione e costante aggiornamento della relazione mutualistica. In tal senso la formazione al corretto utilizzo delle tecnologie e l'accompagnamento della partecipazione nella definizione delle politiche rappresenta un'interessante frontiera a cui il mondo della formazione, specie quello collegato alla cooperazione, deve guardare.

- 3) elaborazione dei cervelli e potenziamento dei processi cognitivi: l'evoluzione delle tecnologie ha determinato anche un cambiamento e una trasformazione nelle nostre abilità cognitive. Le neuroscienze stanno studiando come, l'applicazione di tecnologie alla corteccia cerebrale possono sostenere e risolvere patologie o sintomi particolari. Non solo una adozione delle nuove tecnologie digitali per integrare e potenziare le funzionalità neurologiche, ma le neuroscienze stanno oggi studiando come i processi di trasformazione tecnologica e la massiva adozione delle stesse tecnologie nella nostra quotidianità stiano influenzando i nostri processi cognitivi: è cambiato il modo in cui utilizziamo gli strumenti tecnologici. La relazione con la tecnologia sta cambiando i processi relazionali tra le persone, l'apprendimento di bambini e giovani così come sta modificando la relazione con l'ambiente che sia di apprendimento o di vita quotidiana.
- 4) narrazioni tossiche: il sistema delle narrazioni rispetto alle aspirazioni dei singoli, alle possibilità di successo, alle performances, alla centralità della persona stanno modificando i comportamenti sociali. Un'enfasi sproporzionata sull'efficienza, sui tempi di risposta, sulla capacità di gestione in parallelo di più funzioni come elementi estremamente positivi valorizzati e riconosciuti dalla società, generano attese e aspettative nei confronti dei singoli con impatti negativi: incremento nei fenomeni di ansia, depressione, disturbi comportamentali sono in parte collegati e collegabili al pressante effetto di una narrazione di superuomini e super donne. La spinta al successo individuale a discapito degli altri risulta un messaggio

prevalente come narrazione tossica che ha impatti in termini di percezione distorta di sé e definizioni di ambizioni personali non costruttive né per il benessere del singolo, né per il benessere della collettività. L'esperienza ed il potenziale della cooperazione sono elementi senza dubbio utili per valorizzare relazioni che alimentano reti sociali partecipativi, nonché stimolo per la generazione dei nuovi strumenti mutualistici e di solidarietà. La narrazione, più delle forme pubblicitarie esplicite ha accompagnato positive e negative trasformazioni nei comportamenti singoli e di massa, in genere enfatizzando l'elemento del benessere individuale della centralità del successo e dell'apparente benessere del singolo. Una narrazione più efficace cooperativa in controtendenza aiuterebbe a contrastare questo fenomeno.

- 5) la ridefinizione delle geografie: i processi migratori in atto stanno notevolmente cambiando gli orizzonti e le composizioni delle società, stanno ridefinendo i confini ed il sistema di relazioni tra i paesi. Nelle geografie globali e nel sistema di narrazione pervasiva con effetti anche tossici rientrano poi le attuali condizioni di conflitto internazionale, le cui attività di reporting diventano istantanee guidate dal pathos e dalla ripresa diretta della sofferenza del dolore degli orrori. Il mezzo della informazione pervasiva e ad accesso rapido consente una riduzione delle geografie, una spettacolarizzazione dei conflitti, la promozione delle scelte di violenza e di innovazione, modificando sostanzialmente anche lo spazio e la percezione della geopolitica internazionale. Anche in queste distanze che si accorciano il ruolo del movimento cooperativo e di un sistema della formazione collegato ad esso trova dimensione e spazio. Il movimento cooperativo è infatti un processo internazionale aperto a riflessioni comuni tra paesi. Estende il concetto di solidarietà e promozione della forma cooperativa oltre i confini geografici ed avvicina diverse persone attorno al tema della solidarietà. Essere ente di formazione cooperativa potrà aiutare a cogliere questa dimensione trasformandola in una occasione di crescita ed in un punto di forza per uno sviluppo differente delle comunità, rinverdendo lo spirito delle origini, quando si trattava di alfabetizzare e di educare le masse popolari.

## BIBLIOGRAFIA

- Alon Titan, Sena Coskun, Matthias Doepke, David Koll, Michèle Tertilt, *From Mancession to Shecession: Women's Employment in Regular and Pandemic Recessions*, in Martin Eichenbaum, Erik Hurst (a cura di), *National Bureau of Economic Research Macroeconomics Annual 2021*, Chicago, Chicago University press, 2022, volume n. 36, (<https://www.nber.org/books-and-chapters/nber-macroeconomics-annual-2021-volume-36/mancession-shecession-womens-employment-regular-and-pandemic-recessions>).
- Arellano-Bover Jaime, Nicola Bianchi, Salvatore Lattanzio, Matteo Paradisi, *One Cohort at a Time: A New Perspective on the Declining Gender Pay Gap*, working paper, 2023 (<https://ssrn.com/abstract=4784734>).
- Autor David H., Anna Salomons, *Is Automation Labor-Displacing? Productivity Growth, Employment, and the Labor Share*, in «National bureau al economic research working papers», n. 24871, 2018 ([https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3222438](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3222438)).
- Brunello Giorgio, Maria De Paola, *Training and economic density: Some evidence form Italian provinces*, in «Labour economics», n. 15, 2008, pp. 118-140; John S. Haywood, Uwe Jirjahn, Annika Pfister, *Product Market Competition and Employer Provided Training in Germany*, in «Industrial and corporate change», vol. 29, n. 1, 2019.
- Brunello Giorgio, Patricia Wruuck, *Employer Provided Training in Europe: Determinants and Obstacles*, in «Iza discussion paper», n. 12.981, 2020 (<https://ssrn.com/abstract=3542650>).
- *Building future-ready vocational education and training systems, Oecd review of Vocational Education and Training*, Oecd publishing, Parigi, 2023 (<https://doi.org/10.1787/28551a79-en>).
- *Classification of learning activities: Manual*, Bruxelles, Publications office European Commission and Eurostat, 2006 (<https://data.europa.eu/doi/10.2785/38638>).
- Corti Michele, *Its e apprendistato: l'adattabilità come elemento caratterizzante di un sistema vincente*, in «Bollettino Adapt», n. 13, 2 aprile 2024.
- Diamantopoulos Mitch, *Bridging co-operation's communication gap: The Statement on the Co-operative Identity, the sociology of co-operative education's shifting terrain, and the problem of public opinion*, in «Journal of co-operative organization and management», vol. 10, n. 1, 2022 (<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100161>).

- *European firms and climate change 2020/202. Evidence from the Eib investment survey*, Città di Lussemburgo, European Investment Bank, 2021 (<https://data.europa.eu/doi/10.2867/768526>).
- Ford J. Kevin, Timothy T. Baldwin, Joshua Prasad, *Transfer of training: The known and the unknown*, in «Annual review of organizational psychology and organizational behavior», vol. 5, 2018, pp. 201-225, (<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>).
- *Forecast 5.0 navigating the future of learning*, Cincinnati, Knowledge works foundation, 2018 (<https://knowledgeworks.org/wp-content/uploads/2018/11/forecast-5-future-learning.pdf>).
- *Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems. Getting Skills Right*, Oecd publishing, Parigi, 2019 (<https://doi.org/10.1787/9789264311756-en>).
- *Global talent shortage*, Milwaukee, Manpower group, 2024 (<https://go.manpower-group.com/talent-shortage>).
- Goos Maarten, Alan Manning, Anna Salomons, *Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring*, in «American economic review», vol. 104, n. 8, 2014, pp. 2509-2526.
- Impicciatore Roberto, Rossella Rettaroli, *Dinamiche demografiche e capitale umano in Emilia-Romagna. Primo rapporto sulla cooperazione dell'Emilia-Romagna*, Bologna, Legacoop Emilia-Romagna, 2018-2019.
- Konings Jozef, Stijn Vanormelingen, *The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm-Level Evidence*, in «Review of economics and statistics», vol. 97, n. 2, 2015, pp. 485-97 (<http://www.jstor.org/stable/43556188>).
- *L'apprendistato di alta formazione per il conseguimento del diploma Its: dati, esperienze, prospettive*, s.l., Intesa San Paolo e Fondazione Adapt, 2023 (<https://group.intesasanpaolo.com/it/sezione-editoriale/eventi-progetti/tutti-i-progetti/educazione/progetto-skill-alliance-fondazione-adapt-intesa-sanpaolo>).
- *La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, New York, Onu, 2015 (<https://unric.org/it/agenda-2030/>).
- Lassébie Julie, Glenda Quintini, *What skills and abilities can automation technologies replicate and what does it mean for workers?*, in «Oecd social, employment and migration working papers», n. 282, 2022 ([https://www.oecd-ilibrary.org/employment/what-skills-and-abilities-can-automation-technologies-replicate-and-what-does-it-mean-for-workers\\_646aad77-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/what-skills-and-abilities-can-automation-technologies-replicate-and-what-does-it-mean-for-workers_646aad77-en)).
- *Lo stato dell'Education delle imprese in Italia. Rapporto Assoknowledge 2023*, Roma, Assoknowledge, 2023 (<https://www.assoknowledge.org/rapporti>).

- Nedelkoska Ljubica, Glenda Quintini, Automation, *Skills Use and Training*, in «Oecd social, employment and migration working papers», n. 202, 2018 ([https://www.oecd-ilibrary.org/employment/automation-skills-use-and-training\\_2e2f4eea-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/automation-skills-use-and-training_2e2f4eea-en)).
- *New Eib study: How do Eu and Us firms perceive and invest in climate change?*, Città di Lussemburgo, European Investment Bank, 2021 (<https://www.eib.org/en/press/all/2021-290-new-eib-study-how-do-eu-and-us-firms-perceive-and-invest-in-climate-change>).
- Noble Malcolm, Cilla Ross, *From principles to participation: «The Statement on the Cooperative Identity» and Higher Education Co-operatives*, in «Journal of co-operative organization and management», vol. 9, n. 2, 2021, (<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100146>).
- *Osservatorio dell'economia e del lavoro in Emilia-Romagna*, Bologna, Ires, 2023, vol. 10.
- Pastore Francesco, Claudio Quintano, Antonella Rocca, *The duration of the school to-work transition in Italy and in other European countries: a flexible baseline hazard interpretation*, in «International Journal of Manpower», n. 7, 2022, pp. 1579-1600.
- *Rapporto annuale Istat 2023. La situazione del Paese*, Roma, Istat, 2023.
- Stiglitz Joseph E., Bruce Greenwald, *Creare una società dell'apprendimento. Un nuovo approccio alla crescita, allo sviluppo e al progresso sociale*, Torino, Einaudi, 2018.
- *Study on mapping opportunities and challenges for micro and small enterprises in offering their employees up- or re-skilling opportunities. Final report*, Bruxelles, European commission, 2020 (<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9152b6bc-ddd9-11ea-adf7-01aa75ed71a1/language-en#>).
- *Training in enterprises: new evidence from 100 case studies. Getting Skills Right*, Oecd publishing, Parigi, 2021 (<https://doi.org/10.1787/7d63d210-en>).

