

Editoriale



Maurizio Milan

Molto è cambiato in questi mesi e abbiamo quanto mai la necessità di sviluppare riflessioni puntuali che sappiano cogliere il senso generale delle evoluzioni in corso per diventare i nuovi indicatori utili ad indirizzare un presente così imprevedibile e fragile.

Ll mondo del lavoro, in particolare, ha subito profonde trasformazioni e le organizzazioni hanno necessariamente dovuto ripensare il proprio modo di interagire e di lavorare, adottando nuove tecnologie digitali e accelerando l'automazione dei processi, così da favorire anche la nascita di oltre 130 milioni di nuove opportunità occupazionali secondo i

dati pubblicati dal World Economic Forum.

Queste nuove opportunità - tanto affascinanti quanto complesse - riguardano principalmente i topic dell'economia, ma sono anche alla base di nuovi presupposti per un management che dovrà essere all'altezza di decodificare i segnali della società per costruire quei nuovi paradigmi che riguarderanno non

FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

AIF | Associazione Italiana Formatori

Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10
20124 Milano
Email: segreteria@associazioneitalianaformatori.it
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756
www.associazioneitalianaformatori.it

Amministrazione e distribuzione

FrancoAngeli
V.le Monza 106, 20127 Milano
Tel. 02/2837141 - Casella Postale 17175
20100 Milano

Direttore editoriale

Maurizio Milan

Direzione scientifica

Beatrice Lomaglio e Vito Vacca

Coordinamento progetto

Beatrice Lomaglio

Grafica

Luca Tei

Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Orazio Amenta, Carmen Boccuzzi, Salvatore Cortesiana, Priscilla Dusi, Chiara Freschi, Giorgio Giorgi, Beatrice Lomaglio, Antonella Lombardi, Antonella Marascia, Alessandra Montella, Vivaldo Moscatelli, Paolo Palazzo, Donatella Parracino, André-Yves Portnoff, Ilaria Trainito, Vito Vacca, Anna Zanardi Cappon

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Italia (CC-BY-NC-ND 4.0 IT). L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/it/legalcode>.

Registrazione n. 531 del 13/10/1986
presso il Tribunale di Milano

Direttore responsabile

Stefano Angeli

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l.

soltanto la produttività delle persone, ma anche tutte le iniziative a supporto della costruzione di una cultura d'impresa orientata alla ricerca del *purpose* delle organizzazioni.

Solo in contesti come questi si riesce a mettere le persone in una posizione di maggiore responsabilità rispetto alla propria crescita, e ciò è possibile solo favorendo l'apprendimento come punto centrale per supportare la propria competitività. Come riportato sopra, risulta imprescindibile affiancare a una crescita individuale quella culturale dell'intera organizzazione, e questo è il motivo per cui vanno promossi contesti d'impresa orientati all'ap-

prendimento e caratterizzati da una partecipazione attiva dei learner.

Nell'attuale contesto economico e sociale, l'autorealizzazione è una forma importante per essere responsabili appieno del proprio percorso personale e professionale.

Secondo Jacob Morgan (autore di *the Future of Work*) sussistono sette principi che caratterizzano il lavoratore del futuro:

- Avere un'ambiente di lavoro flessibile.
- Poter modellare il proprio lavoro.
- Condividere le informazioni.
- Usare nuovi modi per collaborare e comunicare.

- Poter essere un leader.
- Passare da *Knowledge Worker* a *Learning Worker*.
- Poter imparare e insegnare al bisogno, ovvero ogni qual volta si vuole.

In base a queste assunzioni possiamo affermare che se per il singolo individuo l'employability diventa importante per soddisfare i propri bisogni di autorealizzazione, al contempo il suo essere un *fattore di conoscenza* lo rende una risorsa indispensabile per l'organizzazione.

È evidente già da tempo che l'arricchimento e il mantenimento del know-how organizzativo sono fondamentali per garantire un

vantaggio competitivo in un contesto esterno che minaccia costantemente la sopravvivenza delle stesse organizzazioni.

Diventa quindi opportuno favorire il cambiamento dell'offerta formativa delle organizzazioni in quanto non è più possibile predisporre piani con un orizzonte temporale di breve e medio termine e focalizzati solo su esigenze contingenti basate sul capitale umano attuale: il rischio è la perdita della competitività. Sottolineo anche che le organizzazioni non possono più interpretare la formazione come un prodotto, quanto piuttosto andrà presidiato il trasferimento di significati ed esperienze, passando





da una visione parcellizzata a una guidata da percorsi esperienziali di apprendimento.

In questo contesto si dovrebbe sempre favorire quella progettualità che garantisca il passaggio da una conoscenza esperta, da “tecnicismo verticale”, verso una conoscenza trasversale che si focalizza sull’applicazione di più saperi contemporaneamente. Un tipo di conoscenza che sollecita lo sviluppo di un nuovo mindset più veloce, critico e inclusivo.

Come comunità di professionisti abbiamo perciò il compito di sensibilizzare le organizzazioni profit e no profit ad essere sempre più parte attiva del tessuto economico sociale del paese: educazione-formazione-apprendimento sono

concetti diversi ma, in ogni caso, strumenti indispensabili per aumentare la competitività delle organizzazioni. Una formazione così ambiziosamente ristrutturata potrà estendere il proprio impatto oltre i confini organizzativi interni influenzando il sistema dei fondi interprofessionali, delle agenzie regionali per la formazione e i centri per l’impiego.

Questo numero di *For* affronta proprio questi ultimi temi attraverso l’analisi delle opportunità che il PNRR sta offrendo al nostro Paese tramite lo sviluppo di progettualità che siano in grado di proiettare strutture organizzative e tecnologicamente carenti verso dimensioni di sviluppo innovative, agevolando così la creazione di model-

li sostenibili e human centric. L’obiettivo che ci siamo dati con i prossimi articoli è quello di capire più nel dettaglio come il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la finanza agevolata per la formazione e il resto di fondi straordinari sono e saranno di supporto a questa straordinaria fase di investimento sulle competenze. Comprendere le opportunità emergenti è di fondamentale importanza non solo per i singoli formatori e gli enti di formazione, ma anche per le imprese e le pubbliche amministrazioni.

Ringrazio il collega Vito Vacca per aver curato questo numero dove, tra gli altri, abbiamo gli autorevoli interventi del dott. Aurelio Regina (Presidente di Fondimpresa) e del prof. André

Yves Portnoff (International Business School di Ginevra) insieme ad interessanti cases di sviluppo progettuale curati da alcuni colleghi del direttivo e a un’intervista alla dott.ssa Giaccari, fondatrice dell’agenzia per il lavoro Orienta, sui trend e le prospettive che caratterizzano l’attuale mercato del lavoro.

Abbiamo infine dato spazio a due interessanti esperienze in ambito PA che completano il quadro su come un efficace impiego dei fondi possa realmente costituire una leva importante per la ripartenza del Paese.

Buona lettura.

Maurizio Milan
Presidente AIF.