



Associazione Italiana
Formatori



FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

NUMERO

1
2022
GEN-MAR

PNRR e fondi per la formazione

Vito Vacca

Il PNRR per innovare l'Italia

Chiara Freschi

**Fondimpresa:
intervista al presidente Regina**

Beatrice Lomaglio

**Mercato del lavoro:
intervista a Valeria Giaccari
di Orienta**

FrancoAngeli 

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.

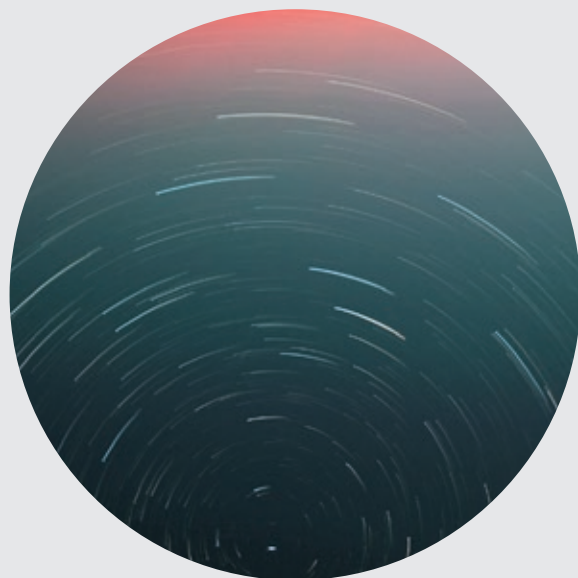
Ringrazio il collega Vito Vacca per aver curato questo numero dove, tra gli altri, abbiamo gli autorevoli interventi del dott. Aurelio Regina (Presidente di Fondimpresa) e del prof. André

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.



FORMAZIONE CREA FUTURO

FONDIMPRESA FINANZIA LA FORMAZIONE
DEI LAVORATORI E DELLE AZIENDE

Con 211.842 aziende
e 4.946.089 lavoratori aderenti*
**Fondimpresa è il primo
Fondo Interprofessionale**
per la Formazione Continua in Italia.

Costituito da Confindustria,
CGIL, CISL e UIL,
Fondimpresa finanzia
Piani Formativi Aziendali,
Interaziendali, Settoriali,
Territoriali **per ogni esigenza.**

Fondimpresa promuove qualità,
competitività e innovazione
per rispondere alla domanda
di futuro di lavoratori e aziende
di qualsiasi **settore e dimensione**,
attraverso i suoi
canali di finanziamento:

- Conto Formazione
- Contributo Aggiuntivo
- Conto di Sistema

Per **info** e **adesioni**:

fondimpresa.it
assistenza.fondimpresa.it/assistenza
06695421

*al lordo delle variazioni societarie e degli
accentramenti contributivi

Sommario

RICERCA e STUDI

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per innovare l'Italia	8
Vito Vacca	
Il Piano Europeo per la Ripresa: una sfida epocale	16
André-Yves Portnoff	
PNRR e competenze digitali: da Industria 4.0 a Società 5.0	20
Vivaldo Moscatelli	
L'impegno di Fondimpresa: intervista al presidente Aurelio Regina	22
Chiara Freschi	

ESPERIENZE e VISSUTI

Il Piano Urbano Integrato di Palermo nell'ambito del PNRR	26
Antonella Marascia, Orazio Amenta	
Missione e Ruolo di Formez PA nel PNRR	30
Donatella Parracino, Antonella Lombardi, Giorgio Giorgi	
Innovazione e formazione: il caso Check-up srl	35
Chiara Freschi	
PNRR e formazione finanziata: nuove opportunità per gli enti formativi e i formatori	37
Priscilla Dusi, Ilaria Trainito	
EITD da società di formazione professionale a società di consulenza per ripensare organizzazioni e territorio	39
Alessandra Montella	
ForTeam: un ente formativo prestato al PNRR	41
Carmen Boccuzzi	
Coaching alla prova dei tempi: come svolgere al meglio una professione in crescita	43
Paolo Palazzo, Anna Zanardi Cappon	

VITA ASSOCIATIVA

XVII Convegno Nazionale PA	46
Salvatore Cortesiana	
<i>Voci fuori campo</i>	
Mercato del lavoro e skill mismatch - Intervista a Valeria Giaccari	49
Beatrice Lomaglio	

8&9

Novembre 2022

MiCo Milano Congressi

World
Business
Forum



The AGE of the IDEAS



Jean-Claude Juncker
Il futuro dell'Europa

Carly Fiorina
Management

Marcus Buckingham
High Performance Teams

Uri Levine
Innovazione

Renée Richardson Gosline
Customer Experience Strategy

Tal Ben-Shahar
Leadership

Nathan Furr
Business Transformation

Laura Huang
Diversità e Inclusione

Jesús Cochegrús
Strategia

Chiamaci per scoprire l'offerta dedicata ad AIF oppure compra online usando il codice sconto **AIF2022**

Non perderti l'evento di riferimento per la business community italiana!

☎ 800 93 94 36

✉ info.it@wobi.com

🛒 wobi.com/it/wbf-milano/

Main Sponsor



Supporting Partner



WOB



**RICERCA
e STUDI**

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per innovare l'Italia

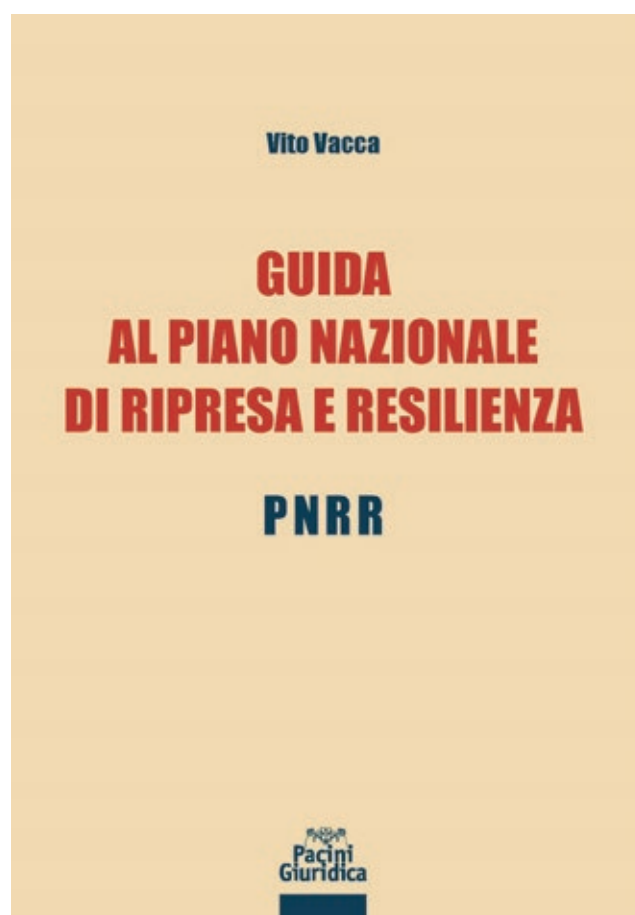
Vito Vacca

Molte risorse da utilizzare in poco tempo

La pandemia ha posto l'Unione Europea di fronte a scelte epocali nell'impiego delle risorse comuni, varando una serie di interventi che complessivamente sono paragonabili per l'impatto che potrebbero avere soltanto al Piano Marshall (1947-1951), che non a caso si chiamava propriamente *European Recovery Program* con una dotazione di 12,7 miliardi di dollari. In realtà, il programma di risposta alla pandemia *Next Generation EU* con i suoi 750 miliardi di euro (finanziati per la prima volta con un debito europeo in comune) vale ben sei volte la dotazione del Piano Marshall, attualizzata al valore di acquisto di oggi; ma, per la parte che riguarda l'Italia, le risorse europee valgono circa dieci volte ciò che il Paese ricevette all'epoca (1,2 miliardi di dollari), confrontando il potere di acquisto.

I 750 miliardi europei saranno erogati agli Stati membri per 390 miliardi sotto forma di sovvenzioni (*grants*) e per 360 miliardi sotto forma di prestiti da rimborsare (*loans*).

Per l'Italia le risorse europee disponibili sono 191,5 miliardi: sovvenzioni per 68,9 miliardi (36%), prestiti da rimborsare per 122,6 miliardi (64%); pertanto, la dotazione complessiva del PNRR è pari a 235,6 miliardi, integrato con 30,6 miliardi di risorse nazionali del Fondo Complementare, e con 13,5 miliardi del Programma *ReactEU* di reazione rapida contro la crisi sanitaria. Si tratta di una sfida epocale per l'Italia; infatti, alla dotazione del PNRR, vanno sommate le risorse per le Politiche di Coesione 2021-2027 per 41,5 miliardi di euro di risorse europee, le quali con il cofinanziamento nazionale ammontano a 75,6 miliardi di euro. Ma l'assegnazione delle risorse del *Next Generation* non è automatica, le dieci erogazioni semestrali sono collegate ad una procedura di risultati intermedi (*milestones*) e di obiettivi finali (*target*), che richiederanno una forte mobilitazione nazionale per il rispetto di queste scadenze contingente. Le esperienze passate non propendono a nostro favore, come dimostra l'esperienza nell'utilizzo dei Fondi Strutturali europei negli ultimi trent'anni, che ha più volte evidenziato



una scarsa capacità di assorbimento delle risorse disponibili.

Tra i Paesi dell'Unione, l'Italia ha il più basso numero di persone che si occupano di risorse europee in proporzione alla popolazione, con un brutto termine tecnico nei documenti della Commissione Europea si afferma che siamo "sotto-

staffati", in pratica abbiamo bisogno di più esperti in una materia complessa; ma, come ha ben dimostrato la pandemia per i medici (ed anche per i paramedici), gli specialisti non appaiono dal nulla grazie ad uno sforzo di volontà.

Seconda questione, per utilizzare in tempi brevi ingenti risorse è necessario

Regioni italiane: PIL pro capite rispetto alla media europea (UE a 28 = 100)

Regione	2006	2017	meno	Regione	2006	2017	meno
Valle d'Aosta	138	119	19	Marche	107	91	16
Piemonte	118	102	16	Umbria	104	83	21
Liguria	117	107	10	Lazio	136	111	25
Lombardia	138	128	10	Abruzzo	91	83	8
Bolzano - Prov. Aut.	145	143	2	Molise	85	67	18
Trento - Prov. Aut.	133	122	11	Sardegna	79	69	10
Veneto	121	112	9	Campania	72	62	10
Friuli Venezia Giulia	117	104	13	Basilicata	77	71	6
Emilia-Romagna	131	119	12	Puglia	70	62	8
Toscana	114	103	11	Calabria	67	58	9
				Sicilia	72	59	13

Tabella 1 – PIL pro capite delle regioni italiane rispetto alla media europea.

concentrare gli interventi, definendo priorità chiare e realizzabili, ma l'Italia tradizionalmente ha utilizzato le risorse europee frastagliandole in una moltitudine di interventi; negli anni questo modo di procedere ci ha creato non pochi problemi di rispetto dei tempi della programmazione, e ha richiesto un maggior impegno ed un maggior numero di persone nelle attività di rendicontazione. Meccanismi di intervento ampi e comprensivi (non parcellizzati, meno frastagliati), procedure di assegnazione delle risorse il più possibile automatiche (meno discrezionali e *ad hoc*) e continuative nel tempo (a sportello aperto), possono aiutare nell'affrontare la sfida epocale che ci troviamo davanti di utilizzare una mole di risorse che potrebbero cambiare il volto dell'Italia futura.

Investimenti necessari per fronteggiare il declino dell'Italia

L'Italia è il Paese che è cresciuto meno in Europa, in realtà nel Mondo, nei primi due decenni del nuovo secolo e tutti gli studi economici ed i dati statistici lo confermano. I dati Eurostat, riportati nella Tabella 1, mostrano in modo chiaro il PIL pro capite delle regioni italiane nel forte arretramento verificatosi dal 2006 al 2017 rispetto alla media europea (posizioni perse): Le cause sono molteplici, tra queste la principale è la bassa produttività complessiva del Paese, generata da poca innovazione (ricerca e sviluppo), rendite di posizione difficili da scalfire, giovani ben formati che trovano migliori opportunità all'estero, in un circolo vizioso che si autoalimenta.

Nel testo ufficiale del PNRR si stima che la “produttività totale dei fattori” in Italia dal 2001 al 2019 sia diminuita del 6,2 per cento a fronte di un dato che di norma non dovrebbe ridursi; in quanto molto raramente un'economia può trovarsi a subire una regressione nel complesso del suo livello di efficienza. La premessa al Piano fa anche notare che tra il 1999 e il 2019, il PIL in Italia è cresciuto in totale del 7,9 per cento; nello stesso periodo in Germania l'aumento è stato del 30,2 per cento; in Francia del 32,4 per cento; in Spagna del 43,6 per cento (ossia da quattro a cinque volte maggiore). Inoltre, l'Italia ha un problema serio di competitività infrastrutturale rispetto ad altri Paesi dell'Unione Europea, che diviene ancora più forte come fattore di ritardo per le regioni del Mezzogiorno. Questa situazione di

deficit delle infrastrutture, che si protrae da decenni, penalizza le possibilità di maggiore sviluppo di una buona parte delle regioni italiane (periferiche e non soltanto meridionali), che si trovano a dover competere da una posizione di svantaggio con i partner europei e con molti Paesi che sono concorrenti dell'Italia nel mercato globale. Una serie di studi recenti fa comprendere bene come il ritardo del Mezzogiorno si ripercuota non soltanto sulla performance dell'Italia, ma anche dell'intera Area Euro, costituendo un importante fattore di rallentamento dell'economia dell'Unione Europea nel suo complesso. Non vi è dubbio che le restrittive politiche di bilancio degli ultimi decenni hanno portato ad un calo degli investimenti pubblici e privati, che hanno rallentato i necessari processi di moder-



nizzazione della pubblica amministrazione, di realizzazione delle infrastrutture, di supporto alle filiere produttive, dell'attività di formazione in tutti i settori. Ad esempio, nel ventennio 1999 - 2019 gli investimenti totali in Italia sono cresciuti del 66 per cento a fronte del 118 per cento nell'Area euro; in particolare, mentre la quota di investimenti privati è aumentata, quella degli investimenti pubblici è diminuita, passando dal 14,6 per cento degli investimenti totali nel 1999 al 12,7 per cento nel 2019.

L'articolazione del PNRR

Bisogna ricordare che il PNRR non prevede soltanto

nuovi progetti, ma circa un terzo delle risorse europee sono destinate a completare opere già iniziate negli scorsi anni, che non è stato possibile completare per le forti restrizioni di bilancio, imposte dalle rigide regole sulla stabilità della moneta unica. Lo sforzo di rilancio dell'Italia delineato dal Piano si sviluppa intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo:

- I) Digitalizzazione ed innovazione.
- II) Transizione ecologica.
- III) Inclusione sociale e riequilibrio territoriale.

La digitalizzazione e l'innovazione di processi, prodotti e servizi rappresenta un fattore determinante della trasformazione del Paese e deve caratterizzare ogni politica di riforma del Piano. La transizione ecologica,

come indicato dall'Agenda 2030 dell'ONU e dagli Obiettivi europei per il 2030, è alla base del nuovo modello di sviluppo italiano e dell'intera Unione Europea. Garantire una piena inclusione sociale è fondamentale per migliorare la coesione territoriale, aiutare la crescita dell'economia e superare diseguaglianze profonde accentuate dalla pandemia. All'interno di questa strategia complessiva, sono presenti tre Priorità Trasversali che non sono univocamente affidate a singoli interventi, ma perseguite quali obiettivi in tutte le 16 Componenti che costituiscono il Piano:

- A) La parità di genere.
- B) La protezione e la valorizzazione dei giovani.
- C) Il superamento dei divari territoriali.

Il PNRR investe sul perseguimento della parità di genere e prevede interventi a favore dei giovani distribuiti nelle varie Missioni e Componenti.

L'attuale crisi, generata dalla pandemia, ha ulteriormente colpito il Mezzogiorno, toccando settori centrali per l'area come il turismo ed i servizi, incidendo pesantemente sull'occupazione femminile e giovanile. Diviene necessario superare la debolezza strutturale del sistema produttivo del Mezzogiorno, dove vive un terzo degli italiani, ma si produce soltanto un quarto del prodotto nazionale lordo; il Sud è il territorio arretrato più esteso e popoloso dell'Area Euro; il suo rilancio è ormai una questione europea e non soltanto italiana. Il PNRR costituisce un'occasione

per il Mezzogiorno e per la ripresa del processo di convergenza con le aree più sviluppate del Paese; infatti, tra il 2008 e il 2018, la spesa pubblica per investimenti nel Mezzogiorno si è più che dimezzata ed è passata da 21 a poco più di 10 miliardi; ora questa tendenza deve essere invertita utilizzando al meglio le risorse disponibili.

Le sei Missioni del Piano Nazionale

Il PNRR è articolato in sei Missioni, ciò che è cambiato rispetto alla prima versione del gennaio 2021 sono le ri-

sorse messe a disposizione per ciascuna Missione; si sono ridotti i fondi per ogni settore di intervento, fatta eccezione per “Istruzione e ricerca”, che ha guadagnato una maggiore dotazione nella versione finale di Aprile 2021.

La ripartizione delle risorse per singola Missione è indicata per la quota europea relativa all'Italia (191,5 miliardi di euro) nel modo seguente:

- 1) Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura (40,73 miliardi).
- 2) Rivoluzione verde e transizione ecologica (59,33 miliardi).
- 3) Infrastrutture per una mobilità sostenibile

(25,13 miliardi).

4) Istruzione e ricerca (30,88 miliardi).

5) Inclusione e coesione (19,81 miliardi).

6) Salute (15,63 miliardi).

Le sei Missioni si articolano in sedici Componenti funzionali, che servono per realizzare gli obiettivi economico-sociali definiti nella strategia del Piano; le Componenti sono articolate in Linee di Intervento, che comprendono una serie di investimenti e riforme collegate all'attuazione.

La Missione 1 “Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura” si articola in tre Componenti, sostiene la transizione digitale del Paese, nella modernizza-

zione della Pubblica Amministrazione, nelle infrastrutture di comunicazione e nel sistema produttivo. Ha l'obiettivo di garantire la copertura di tutto il territorio con reti a banda ultra-larga, migliorare la competitività delle filiere industriali, agevolare l'internazionalizzazione delle imprese; inoltre, investe sul rilancio di due settori che caratterizzano l'Italia: il turismo e la cultura.

La Missione 2 “Rivoluzione verde e transizione ecologica” è costituita da quattro Componenti; ha la finalità di realizzare la transizione verde ed ecologica della società e dell'economia italiana coerentemente con il Green Deal europeo.



Comprende interventi per l'agricoltura sostenibile e l'economia circolare, programmi di investimento e ricerca per le fonti di energia rinnovabili, lo sviluppo della filiera dell'idrogeno e la mobilità sostenibile. Inoltre, prevede azioni volte al risparmio dei consumi di energia rendendo più efficiente il patrimonio immobiliare pubblico e privato; nonché iniziative per il contrasto al dissesto idrogeologico, la riforestazione, l'utilizzo efficiente dell'acqua e il miglioramento della qualità delle acque interne e marine.

La Missione 3 "Infrastrutture per una mobilità sostenibile" si articola in due Componenti, ponendosi

l'obiettivo di rafforzare ed estendere l'alta velocità ferroviaria nazionale, di potenziare la rete ferroviaria regionale, con una particolare attenzione al Mezzogiorno. Promuove la messa in sicurezza ed il monitoraggio digitale di viadotti e ponti stradali nelle aree del territorio che presentano maggiori rischi; prevede investimenti per un sistema portuale competitivo e sostenibile dal punto di vista ambientale per sviluppare i traffici collegati alle grandi linee di comunicazione europee.

La Missione 4 "Istruzione e ricerca" è uno dei capitoli che nel tempo ha subito maggiori modifiche in fatto di risorse, passando dai

26,10 miliardi della prima versione ai 30,88 miliardi dell'attuale. La Missione 4 pone al centro i giovani, affrontando uno dei temi strutturali più importanti per rilanciare la crescita potenziale, la produttività, l'inclusione sociale e la capacità di adattamento alle sfide tecnologiche ed ambientali del futuro. Si articola in due Componenti, puntando a garantire le competenze e le capacità necessarie con interventi sui percorsi scolastici ed universitari degli studenti; sostiene il diritto allo studio ed accresce la capacità delle famiglie di investire nell'acquisizione di competenze avanzate; prevede anche un sostanziale raf-

forzamento dei sistemi di ricerca di base ed applicata e nuovi strumenti per il trasferimento tecnologico.

La Missione 5 "Inclusione e coesione" si articola in tre Componenti: la prima riguarda le politiche attive del lavoro, con focus sul potenziamento dei Centri per l'impiego e del Servizio civile universale, sull'aggiornamento delle competenze e sul sostegno all'imprenditoria femminile.

La seconda componente rafforza le infrastrutture sociali per le famiglie, le comunità ed il terzo settore, includendo gli interventi per la disabilità e per l'*housing* sociale. La terza prevede interventi speciali per la coesione territoriale,





comprendendo gli investimenti per la Strategia nazionale per le Aree interne, quelli per le Zone Economiche Speciali (ZES) e sui beni sequestrati e confiscati alla criminalità.

La Missione 6 “Salute” si articola in due Componenti, focalizzandosi su due obiettivi: il rafforzamento della rete territoriale e l’ammmodernamento delle dotazioni tecnologiche del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) con il rafforzamento del Fascicolo Sanitario Elettronico e lo sviluppo della telemedicina. Inoltre, sostiene le competenze tecniche, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario, oltre a promuovere la ricerca scientifica in ambito biomedico e sanitario.

Gli investimenti, le riforme, le misure del PNRR

La versione del PNRR approvata da Bruxelles si compone di 273 pagine, mentre la precedente versione di gennaio 2021 era costituita da 168 pagine; soprattutto è cambiata la versione estesa del PNRR che a Gennaio con le schede progetto era di 487 pagine (in inglese); mentre la versione completa di Aprile 2021 arriva a 2.486 pagine (in inglese), ossia un volume del testo di dettaglio in pratica quintuplicato. Il PNRR si articola in 6 Missioni, suddivise in 16 Componenti, funzionali a realizzare

gli obiettivi economico-sociali definiti nella strategia del governo; queste, a loro volta, si articolano in 43 “ambiti di intervento” per progetti omogenei e coerenti.

Per ogni Missione sono indicati gli Investimenti (in totale 134) e le Riforme Settoriali (56) volte ad introdurre regimi regolatori e procedurali più efficienti nei rispettivi ambiti. Pertanto, nel complesso il PNRR si articola in 6 Missioni, 16 Componenti, 134 Investimenti, 63 Riforme (in totale), che sono individuabili attraverso lettere e numeri. Le Missioni con la lettera “M” ed i numeri da 1 a 6: M1 – M2 – M3 – M4 – M5 – M6. Le Componenti con la lettera C segui-

ta da un numero da 1 a 4 (nessuna Missione ha più di quattro Componenti); ad esempio M1-C1 oppure M2-C4. Seguono i singoli Investimenti, ad esempio I4.1 “Piste ciclabili”: M2-C2-I4.1; in caso seguito dalla sigla PNRR (meglio RRF) o da PC per Piano Complementare; oppure le singole Riforme, ad esempio R1.5 “Riforma delle classi di laurea”: M4-C1-R1.5. In realtà, alcuni Investimenti hanno al loro interno una pluralità di interventi; considerando questi interventi separatamente se ne sono individuati in modo analitico 157, che sono chiamati Misure.

Allo stesso modo per il Piano Complementare si hanno 30 Misure, che sommate alle 157 principali portano



ad un totale di 187 Misure nell'articolazione del PN-RR. In questo modo è possibile per ciascuna Misura avere a disposizione la sua collocazione per Missione, Componente, contenuto e finalità, ammontare delle risorse destinate. Ai sensi del Regolamento europeo 241 del 2021 una quota di almeno il 37 per cento delle risorse derivanti dal Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza deve essere destinata a misure per la transizione verde ed almeno il 20 per cento della dotazione alla transizione digitale. Il Piano italiano rispetta questa destinazione delle risorse; infatti, gli interventi suddetti non sono concentrati soltanto nelle prime due Missioni, ma si rinvergono in tutte le Mis-

sioni e sono segnalati per ogni intervento e riforma settoriale.

La necessità di rafforzare la capacità di progettazione a tutti i livelli

Concentriamo la nostra attenzione su cosa ci serve per operare presto e bene davanti a tempi di intervento che sono molto contingenti, ed a fronte di enormi risorse economiche da impiegare nel modo migliore. Una delle debolezze strutturali del Paese è la capacità progettuale, passare dalle idee di cui il Paese è ricco al come realizzarle in

concreto; in passato si parlava di preparare un “parco progetti”, ossia c'erano delle idee e si redigevano delle schede “tecniche”, ma mancavano i progetti di massima, definitivi, esecutivi. Per supplire a questa carenza fu istituito il Fondo Progettazione Enti Locali (nel corso del tempo con vari nomi, ne esistono alcuni a livello regionale; ed ora presso Cassa Depositi e Prestiti, denominato Fondo Rotativo per la Progettualità), che però ha sempre avuto dotazioni inferiori a quelle che sarebbero servite a varare un grande piano di progettualità per il Paese. D'altra parte, non dobbiamo dimenticare le forti restrizioni di bilancio (imposte dal Trattato sull'euro) in vigore fino allo scoppio

della pandemia, che invece, da questo punto di vista, ha completamente cambiato lo scenario di intervento.

Questa situazione aveva causato una forte distorsione nell'affidamento delle progettazioni, non avendo i Comuni le risorse (e spesso non sapendo come accedere al Fondo per la Progettazione, soprattutto i piccoli), chiedevano ai tecnici di “investire” nella progettazione, che poi sarebbe stata loro affidata, se e quando il progetto avesse avuto accesso ai fondi regionali, nazionali o comunitari.

Questo modo di procedere ha causato due ordini di distorsioni: 1) Per l'individuazione dei migliori tecnici, perché non tutti erano disponibili a lavorare gratis in via anticipata. 2) Per

l'assunzione in pratica di un rischio di impresa, che il professionista non deve assumere, perché altrimenti per il nostro Codice Civile si trasforma in imprenditore. Finalmente una serie di sentenze della Cassazione ha ribadito in modo chiaro che il professionista va sempre pagato per la sua attività di progettazione (a monte, e non *ex post* soltanto se il progetto viene finanziato), a fronte di una procedura trasparente di selezione delle competenze tecniche richieste, volta ad individuare le migliori per l'affidamento dell'incarico professionale.

Per cui il primo punto su cui bisogna intervenire è il rafforzamento della dotazione delle risorse disponibili per la progettazione delle opere pubbliche, a fondo perduto e da non restituire; perché i bilanci dei Comuni sono stati talmente ridotti negli ultimi anni che non hanno la possibilità di rimborsare queste somme, anche se a dieci anni o comunque dilazionate nel tempo.

Infatti, per gli enti che vedono il progetto approvato è prevista (soltanto *ex post*) la voce relativa alla progettazione; per tutti rimane il problema delle risorse per la progettazione da avere a disposizione *ex ante* e non successivamente all'eventuale approvazione.

Senza un intervento massiccio di questo tipo non si riuscirà a creare un vero e proprio "parco progetti" da cui attingere per potersi candidare alle risorse europee, rimarremo sempre ad una serie di idee, buone

intenzioni, schede tecniche, che invece devono essere tradotte in veri e propri progetti per poter poi passare alla fase di concreta realizzazione (il PNRR va in questa direzione). Inoltre, bisogna rafforzare gli uffici tecnici di tutte le amministrazioni pubbliche (e del più ampio settore pubblico), non soltanto gli uffici degli enti locali; perché senza una capacità progettuale adeguata è molto difficile riuscire ad assorbire un'ingente quantità di risorse europee in tempi brevi (ed anche in tempi normali).

Assumere personale nella PA e fare formazione sempre

Il secondo punto deve riguardare il rafforzamento strutturale del personale di tutti gli uffici del settore pubblico allargato, dei ministeri, degli enti pubblici, delle regioni, dei comuni, che dovranno occuparsi dell'implementazione delle attività che deriveranno dai progetti approvati; ricordiamo che questo personale è fortemente sottodimensionato per le politiche restrittive di bilancio degli ultimi venti anni, che hanno anche portato a un forte innalzamento dell'età media degli occupati. Inoltre, bisognerà varare un ambizioso piano di formazione per il personale della Pubblica Amministrazione italiana, che in Europa riceve il minor numero di giorno-

te di formazione annuali; in realtà, nella stragrande maggioranza dei casi, non si tratta di vera e propria formazione, ma soltanto di aggiornamento sugli adempimenti richiesti per la sicurezza, l'anticorruzione e la privacy. È categorico intervenire rafforzando la possibilità di effettuare vera formazione a tutti i livelli ed ad ampio spettro, incidendo sull'italica mentalità per cui la formazione ha una funzione residuale (proprio quando non c'è nient'altro da fare); gli interlocutori ci ricordano spesso che "non hanno personale" (ed è vero), che "lavorano in emergenza continua" (entrando in un circolo vizioso in cui il cane si morde la coda), che pertanto "la formazione è un lusso che non si possono permettere". Invece, è assolutamente necessario cambiare il paradigma sulla formazione, ricordando lo sforzo che fu fatto con il piano nazionale, che dal 1997 al 2001 fu focalizzato sulla gestione delle risorse comunitarie e sullo sportello unico, denominato Programma PASS – Pubbliche Amministrazioni per lo Sviluppo del Sud (per circa 400 miliardi di lire al potere di acquisto dell'epoca).

Il terzo punto di intervento deve prevedere un rafforzamento importante della dotazione organica delle pubbliche amministrazioni: ministeri, regioni, enti locali (che sono il livello più vulnerabile), per l'aumento esponenziale delle attività cui le stesse dovranno provvedere in questi anni, e che si dovrà accompagna-

re con un significativo ampliamento delle attività di assistenza tecnica e di supporto operativo attraverso specialisti ed esperti senior e junior. Ricordiamo che in generale servirà molto più personale (interno) ed esperti (interni ed esterni) specializzati in tutte le fasi di progettazione, attuazione, monitoraggio e rendicontazione dei progetti finanziati o cofinanziati con le risorse europee.

Soprattutto in questo frangente, l'Italia non ha bisogno di discussioni sui massimi sistemi; ha bisogno di pragmatismo e concretezza; condivise e definite le Linee Guida bisogna subito passare all'operatività, rimuovendo i restringimenti e i colli di bottiglia che sono quelli che finiscono per rallentare il sistema di azione nel suo complesso. Come abbiamo visto per la penuria di medici e di paramedici resa evidente dalla pandemia, bisogna investire su personale specializzato e su esperti nei molti campi connessi all'attuazione dei fondi europei, che non possono essere frutto di improvvisazione, ma richiedono percorsi mirati e formazione specifica; abbiamo bisogno di molte più persone competenti nei diversi campi di intervento per affrontare la sfida epocale di un uso corretto delle risorse del PNRR, che possono davvero servire a disegnare l'Italia del nostro futuro.

Vito Vacca

Già vice presidente AIF, formatore ed esperto senior in Fondi Europei.

Il Piano Europeo per la Ripresa: una sfida epocale

André-Yves Portnoff

L'Italia è uno dei principali beneficiari, insieme a Spagna e Francia, del Piano Europeo per la Ripresa, il *Recovery Plan*, che la costringe ad affrontare una serie di sfide difficili in tempi brevi. In realtà queste difficoltà italiane riguardano anche altri Paesi europei. In effetti, come ha sottolineato recentemente Yves Bertoncini su *Le Monde*¹, l'Unione Europea ha lanciato il Piano di Ripresa a causa dell'interdipendenza economica dei suoi membri: «Se partner importanti come l'Italia e la Spagna non avessero avuto la garanzia di un aiuto massiccio dell'UE, il loro collasso economico e finanziario avrebbe avuto conseguenze molto negative anche in Francia».

L'imponente Piano di risposta alla pandemia è finanziato da un prestito congiunto europeo da rimborsare in trent'anni, e comprende vari strumenti, *facilities* in inglese, la prin-



cipale è la *Recovery and Resilience Facility* (RRF) con una dotazione di 672,5 miliardi di euro: queste risorse devono incoraggiare investimenti massicci soprattutto nella transizione ecologica ed in quella digitale. Tre criteri sono stati presi in considerazione per sostenere gli Stati più colpiti dalla crisi sanitaria: 1) Popolazione. 2) Prodotto interno lordo (PIL) pro capite. 3) Tasso di disoccupazione nel

periodo 2015 – 2019.

I principali destinatari dei 312,5 miliardi di euro di sovvenzioni del Piano europeo sono la Spagna (69,5 miliardi) e l'Italia (68,9 miliardi), seguiti da Francia (39,4 miliardi), Germania (25,6 miliardi) e Polonia (23,9 miliardi).

Nel dicembre 2020, la Spagna ha adottato un decreto per modernizzare l'amministrazione al fine di ridurre la «burocra-

zia amministrativa»². Sarà sufficiente? Uno studio dell'OCSE³ ha appena evidenziato la necessità di una riforma, poiché «la crisi sanitaria ha accentuato i problemi strutturali generali». Sulla Spagna, gli esperti rimangono scettici: «Nel precedente esercizio di Bilancio europeo, meno del 40% dei fondi totali disponibili per il Paese sono stati attuati. Sarà necessario rompere con le inefficien-

1 Yves Bertoncini è il presidente del Mouvement européen-France, *Le Monde*, 25 agosto 2021. https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/08/25/le-plan-de-relance-europeen-pourra-d-autant-plus-rester-dans-l-histoire-qu-il-aura-ete-mis-en-uvre-de-maniere-energique-et-methodique_6092269_3232.html.

2 Thibaud Cécile, L'Espagne simplifie sa bureaucratie pour accélérer l'accès au fonds de relance européen. *Les Echos*, 23 dic. 2020.

3 Étude économique de L'Espagne, 27 mag. 2021: <https://www.oecd.org/fr/presse/espagne-la-mise-en-oeuvre-efficace-du-plan-de-relance-renforcera-la-prise-a-la-sortie-de-la-pandemie.htm>.

ze e l'inerzia del passato»⁴. Lo stesso interrogativo si pone all'Italia, ossia rius-

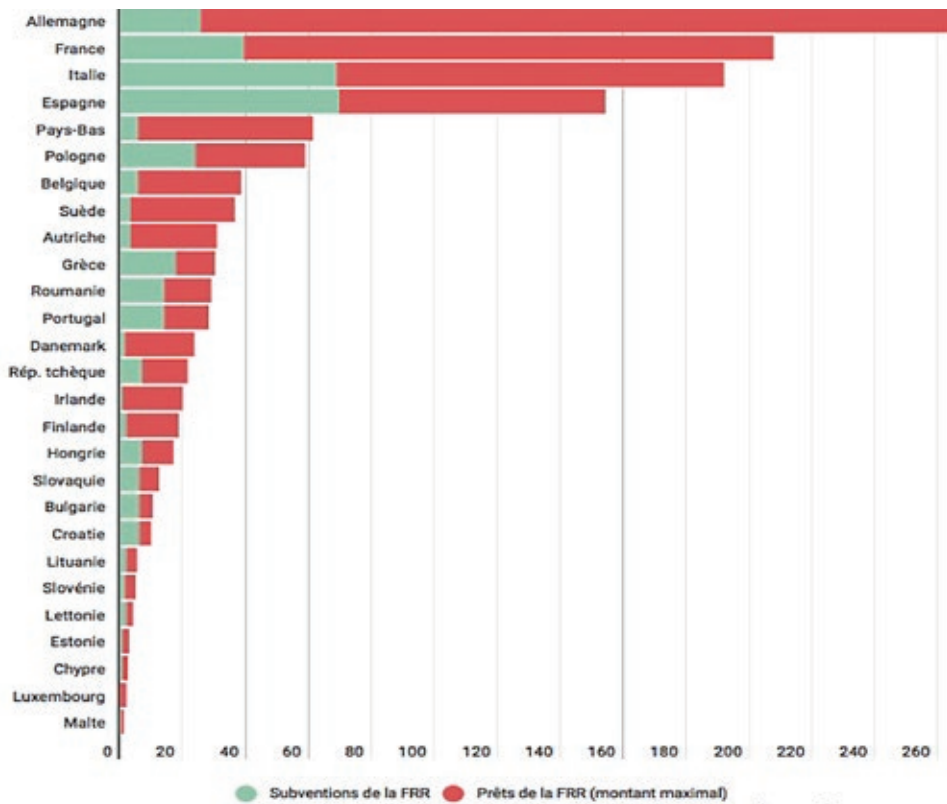
Nazionale per la Ripresa e la Resilienza (PNRR) che ha una dotazione finale con

Quadro Finanziario Pluriennale 2021 - 2027), che per le Politiche di Coesione ha

Va ricordato che il giudice Alfonso Sabella, ex procuratore antimafia, chiede da tempo una migliore formazione dei pubblici funzionari che, a suo parere, non sono abbastanza competenti per sventare le risposte truccate dei mafiosi agli appalti pubblici⁶ 7; questo pericolo vale anche per l'assegnazione delle risorse europee.

Le politiche di bilancio restrittive degli ultimi due decenni hanno rallentato i necessari processi di modernizzazione della pubblica amministrazione, delle infrastrutture e delle catene di produzione; l'esperto Antonio Bonetti aggiunge che dietro ai discorsi sul Programma Industria 4.0 si notano una produttività stagnante anche nel Nord Italia ed inizi di desertificazione industriale, pur rimanendo l'Italia la seconda manifattura in Europa. Da tempo la crescita italiana è la più bassa d'Europa; ciò a causa di una limitata produttività complessiva, conseguenza di un circolo vizioso: poca innovazione, troppe rendite di posizione ed una continua fuga dei giovani laureati meglio valorizzati altrove.

Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza (RRF) Ripartizione per Paese delle sovvenzioni e dei prestiti⁵



Montants (en milliards d'euros) dont pourrait bénéficier chaque État membre
FRR : facilité pour la reprise et la résilience
Source : Commission européenne, Politico



cirà a beneficiare di questi aiuti? Oltre ai 68,9 miliardi di sussidi, riuscirà ad utilizzare i 122,60 miliardi di prestiti del RRF, per un totale di 191,5 miliardi, che concorrono al suo Piano

l'integrazione di risorse nazionali pari a 235,6 miliardi? Inoltre, queste somme si aggiungono alle risorse del bilancio ordinario dell'Unione Europea (il

una dotazione di 75,6 miliardi di euro per l'Italia con il cofinanziamento nazionale; pertanto, in pochi anni l'Italia dovrà progettare e gestire oltre 300 miliardi di euro di investimenti.

4 Otero-Iglesias Miguel et Torres Raymond, Le plan de relance de l'Espagne: forces et défis. *Le Grand Continent*, 12 luglio 2021.
5 Valentin Ledroit, 18 giugno 2021. Combien la France et les autres Etats membres vont-ils toucher du plan de relance européen? <https://www.touteleurope.eu/fonctionnement-de-l-ue/plan-de-relance-europeen-comment-les-subventions-seront-elles-reparties-entre-etats-membres/>.
6 Giuseppe Pipitone, Pagamenti elettronici, il magistrato Sabella: "Usura, droga e grande liquidità: così le mafie vogliono comprarsi l'economia sana sfruttando l'emergenza. Aboliamo il contante per fermarle e legalizzare il Paese". *IL Fatto Quotidiano*, 16 mag. 2020. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/05/16/pagamenti-elettronici-il-magistrato-sabella-usura-droga-e-grande-liquidita-così-le-mafie-vogliono-comprarsi-leconomia-sana-sfruttando-lemergenza-aboliamo-il-contante-per-fermarle-e-legalizz/5800720/>.
7 André-Yves Portnoff, Scénario noir... main basse sur l'Economie mondiale. *Futuribles* 18 giugno 2020 https://www.futuribles.com/fr/article/scenario-noir-main-basse-sur-leconomie-mondiale/?fbclid=IwAR2mP2-t_hfvyQYRruiLZRG4H2IFcZjme2pVjN56g-4Bbw8ZrrcFvYqPq58.



Dal passato una lezione per l'Europa di oggi

Nel Quattrocento, la classe dirigente veneziana era la più istruita d'Europa e l'apertura mentale attirava innovatori, artisti, scrittori e tecnici. All'epoca diversi specialisti tedeschi della stampa si sono stabiliti in molte città europee, ma è a Venezia che è nato il libro moderno. Un amico di Pico della Mirandola, il maestro nel latino e nel greco Aldo Manuzio, nato vicino Roma, scelse Venezia per vivere, trasformarsi in editore e stampatore, per raggiungere il suo obiettivo: diffondere gli scritti di Aristotele per liberare il pensiero europeo dal dogmatismo medievale. Manuzio ha applicato tre principi che ancora oggi spiegano la resilienza di certe imprese, spesso a

conduzione familiare: una *visione* di lungo periodo, il *rispetto* per gli altri, uno spirito *comunitario*. I suoi valori e la sua visione, il suo amore per la libertà di pensiero e per il Bene Comune hanno condotto Manuzio a sacrificare tutto per realizzare il suo scopo; voleva "dedicare la sua vita al vantaggio dell'umanità". Ha concepito il libro perché fosse letto, non soltanto per essere venduto e per fare bella mostra nelle librerie aristocratiche; ha inventato tutto ciò che rende la lettura più facile e piacevole: la scelta dei caratteri tipografici, il tipo di carta, le modalità di impaginazione, la disposizione delle illustrazioni. Possedeva una qualità indispensabile per l'innovazione: l'empatia; senza di essa, non si ha la capacità di identificare ciò che ha valore per gli altri; la capacità di relazionarsi con

le persone è una di quelle competenze "orizzontali" che sono sempre state essenziali, molto prima di essere chiamate *soft-skills*. Ma un genio da solo non basta, grazie all'ambiente veneziano dell'epoca Aldo Manuzio ha costruito una rete di talenti, attirando i migliori, dagli studiosi che preparavano i testi degli autori greci e latini, ai creatori di caratteri tipografici belli e facili a leggere, alla dozzina di artigiani che lavoravano nella sua bottega. Ha formato una vera e propria Accademia (Aldina) composta da una trentina di personalità, politici, imprenditori, pensatori, accogliendo Erasmo da Rotterdam e incontrando Dürer; ha dimostrato l'importanza della pratica del "riuscire insieme", del valore aggiunto creato dalla fertilizzazione incrociata tra le menti. Grazie alla

sua attività innovativa, il libro si è diffuso in tutta Europa, scatenando le rivoluzioni del pensiero moderno, della scienza, della tecnologia e della democrazia. Venezia rimase la capitale dell'editoria europea nel Cinquecento, fino a quando l'Inquisizione impose la censura. Gli Stati che rifiutarono il libro stampato e la circolazione delle idee, come l'Impero Ottomano, o che censurarono le idee, come la Spagna di Filippo II, iniziarono la loro parabola di decadenza.

Per cinque secoli le dinamiche dello sviluppo economico non hanno contraddetto la lezione veneziana. Se la *visione* dominante è a breve termine, le decisioni saranno prese ignorando le conseguenze certe (a breve termine o che potranno verificarsi tra qualche anno) senza alcuno sguardo prospettico. Se la visione del mondo prevalente è quella della prevaricazione, finisce per affermarsi la legge del più forte. Queste *visioni* sono coerenti con i *valori* che consentono il saccheggio delle risorse naturali, del patrimonio culturale, dell'arricchimento di pochissimi a discapito di quasi tutti, come è avvenuto negli ultimi decenni con la forte riduzione della classe media. Bisogna che prevalga una *visione* sostenibile dello sviluppo, avendo compreso che il Mondo non è soltanto una giungla, ma un sistema d'interazione positiva del genere umano con gli ecosistemi che lo circondano. Territori come la regione di Lille, devas-



tata dalla fine dell'attività carbonifera, come Barcellona e la Catalogna, come Torino ed il Piemonte rimasto orfano della FIAT e dell'Olivetti, si sono sviluppate negli ultimi tre decen-

ni perché la classe dirigente regionale, mettendosi insieme, ha avuto capacità di *visione* e di essere in grado di progettare un futuro diverso e migliore. Perché coloro che non sono in gra-

do di progettare il proprio futuro saranno costretti a vivere quello pensato da altri, o ancora peggio realizzato dall'incombere degli eventi. Allora poniamoci alcune domande: lavoriamo con un approccio basato sui *valori*? Scuole e imprese collaborano? Le grandi aziende presenti sul territorio hanno rapporti con i ricercatori, con le piccole imprese locali oppure lavorano autonomamente (senza alcuna interazione con il territorio) o soltanto con partner lontani? In Francia, i ricercatori e le piccole imprese innovative si scontrano spesso con il disprezzo dei grandi gruppi nazionali, che preferiscono lavorare con le università e le corporation americane. Tuttavia, la forza del tessuto economico di una regione deriva dalla qualità delle relazioni tra tutti gli attori presenti sul territorio. Questa è la lezione del modello renano, un'insieme di collaborazioni a lungo termine che tradizionalmente costituiscono in Germania eco-

sistemi di solidarietà e resilienza tra committenti e fornitori. È anche il modello dei distretti produttivi italiani (alcuni dei quali sono oggi in crisi per la forte concorrenza asiatica), che sono gruppi di piccole imprese che, sullo stesso territorio, sanno collaborare pur rimanendo concorrenti tra di loro. Queste proposte implicano anche un deciso cambio del paradigma economico che ha dominato gli ultimi decenni; comportano una rottura delle mentalità e delle pratiche che sono state dominanti fino all'inizio della pandemia. Politici, amministratori e dirigenti italiani ed europei sapranno affrontare questa sfida? La risposta riguarda tutti i Paesi dell'Unione e la costruzione di un'Europa capace di difendere il proprio futuro ed i propri valori nel pericoloso contesto di questi anni.

André-Yves Portnoff

Consigliere scientifico di Futuribles International a Parigi, professore a Haute Ecole de Gestion di Friburgo e all'International Management School di Ginevra.



PNRR e competenze digitali: da Industria 4.0 a Società 5.0

Vivaldo Moscatelli

Le sei missioni che l'Italia ha inserito nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza hanno come valore fondante lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze e della formazione, unica via possibile in grado di garantire crescita economica e sviluppo sociale e favorire l'inclusione. Tre delle missioni (1, 4, 5) riportano un richiamo esplicito alla necessità di invertire un trend di insufficienti investimenti nelle competenze; per rispondere e contrastare il "conseguente rallentamento della transizione verso un'economia basata sulla conoscenza, sono previsti investimenti in attività di upskilling, reskilling e life-long learning, che mirano a far ripartire la crescita della produttività o migliorare la competitività delle PMI e delle microimprese italiane."¹ Abbiamo bisogno di modi nuovi di relazionarci con la conoscenza e il PNRR rappresenta un'occasione storica, forse unica, per fare un passo deciso in questa direzione: è possibile incidere sul tessuto produttivo, sulla pubblica amministrazione e sulla scuola, oltre che sui cittadini, progettando

e sviluppando percorsi di crescita che favoriscano la transizione al digitale e la sostenibilità, tema, quest'ultimo, centrale anche per la formazione.²

Ogni nuova tecnologia costruisce un mondo nuovo

Il cambiamento tecnologico, nel contesto definito da Industria 4.0 (diventato Impresa 4.0 e ora Transizione 4.0), ha accelerato la sua velocità, lo vediamo quotidianamente, in un modo che faticiamo a comprendere.

Questa fatica, che è anche di adattamento, deve trovare, in qualche modo, ristoro in un cambio di paradigma soprattutto per quanto riguarda la formazione e l'apprendimento: l'upskilling, il reskilling e la formazione continua sono diventati imperativi mentre il digitale continua a trasformare il modo di lavorare. Infatti la necessità di riportare al centro l'essere umano, proprio della Società 5.0, non può prescindere dalle nuove capacità che le persone devono acquisire e su cui devono

essere formate: una smart society deve considerare la tecnologia un mezzo e il benessere, intellettuale e fisico dell'uomo, il fine, valorizzandone competenze e attitudini. In questo contesto, abbiamo l'occasione di affrontare, con l'attuazione del Piano, due questioni che accompagnano ogni nuova rivoluzione. La prima è relativa a un rischio ciclico, accentuatosi nella corrente fase: la velocità del cambiamento, soprattutto tecnologico, porta con sé la creazione di una useless class di persone che non sanno usare la nuova tecnologia e non possono essere inserite nel processo produttivo o tendono a rallentarlo; la formazione e l'abilitazione sono decisive per ridurre le schiere di questa popolazione. La seconda è un tema attualissimo, evidenziatosi soprattutto durante la fase iniziale della pandemia: fare cose vecchie con strumenti nuovi; il riferimento è alla DAD, alla scuola, ma anche e soprattutto ad un uso depotenziato, laddove non sia controproducente e castrante, della tecnologia nella formazione.

Cambiamento e persone: un'eterna rincorsa

Cosa fare, quindi, con queste risorse che rischiano di essere messe velocemente ai margini del mercato del lavoro e rischiano di diventare un ostacolo al cambiamento? Come riuscire a sfruttare al massimo i nuovi strumenti e le metodologie ora a nostra disposizione? Nel relativamente breve lasso di tempo che ha visto la transizione dal PC personale al Cloud, all'intelligenza artificiale e all'IOT, le Risorse Umane delle organizzazioni non sono riuscite a tenere il passo, allargando la forbice della disparità tra tasso di introduzione della tecnologia e capacità da parte delle persone (parliamo dell'organizzazione nel suo complesso, non solo un settore specializzato e dedicato) di utilizzarla al meglio: questo è diventato il principale ostacolo alla digital transformation che è un requisito ineludibile per la competitività e l'esistenza stessa delle aziende e per avere una pubblica amministrazione efficiente. Riuscire a colmare questo divario significa

1 Testo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - Missione 5.

2 XXXII Convegno nazionale AIF "Agire la sostenibilità. Formazione e cambiamento organizzativo per un nuovo modello di sviluppo".



trasformare l'organizzazione e accrescere il valore della forza lavoro: chi riesce a sfruttare al massimo la tecnologia, grazie ad una forza lavoro preparata, che sa prendere decisioni data-driven, avrà un più alto ritorno sugli investimenti. E questo perché una forza lavoro più evoluta digitalmente:

- Riesce ad adattarsi meglio al cambiamento.
- Ha maggiore spirito di collaborazione.
- È in grado di sfruttare le tecnologie (IA, Machine learning, Data analytics etc) al momento e nel modo giusto.
- Riesce a sfruttare al meglio i canali che la mettono in contatto con il resto dell'organizzazione e gli altri stakeholder.

Ma come far sì che le persone riescano a stare al passo con il cambiamento e l'evoluzione tecnologica?

Competenze digitali: abbiamo un Piano

Per assecondare questo processo di trasformazione le imprese hanno a disposizione il Piano "Formazione 4.0" nella forma di credito d'imposta previsto per i costi della formazione dei dipendenti nell'ambito del processo di trasformazione tecnologica e digitale come previsto dal Piano Nazionale Impresa 4.0. A questo programma, dedicato all'impresa, si affianca anche il fondo "Repubblica Digitale" che

con uno stanziamento di 250 milioni di euro, è destinato a iniziative formative sul digitale e per il superamento del digital divide. Il target previsto, definito a livello europeo, è molto ambizioso: il 70% di cittadini abilitati digitalmente entro il 2026. L'attesa è che si realizzino programmi formativi che siano incentrati non tanto sugli strumenti quanto sullo sviluppo di un mindset e di un approccio digitale innovativo: abbiamo bisogno di abilitare le persone, chi lavora in azienda e non può restare indietro, di abilitare ognuno a essere il primo fornitore della propria formazione. Dobbiamo essere in grado di sviluppare un nuovo approccio, un growth mindset³, caratterizzato da curiosità e spirito critico

in contrapposizione a un fixed mindset che ancora contraddistingue molte organizzazioni basate più sul precedente come elemento di sicurezza che sull'innovazione come elemento di crescita. Devono essere le persone a costruire la propria conoscenza facendo in modo che sappiano "dove andare a cercare l'informazione nel momento in cui gli serve" (U. Eco) e siano in grado di maturare le competenze di cui hanno bisogno: oggi abbiamo gli strumenti per farlo, manca di riuscire in un processo di abilitazione che favorisca un nuovo approccio, un nuovo mindset, appunto; in questo la destrezza digitale è sicuramente un punto di partenza, una componente fondamentale per la definizione di un framework che ne strutturi l'introduzione in azienda e nei contesti organizzativi.

Un ritorno all'antico: innovare

Lo scenario è definito e la direzione è chiara: individuare risorse e strumenti idonei all'interno del PNRR; far sì che si sfruttino appieno il potenziale offerto dal digitale, mettendolo al servizio dei cittadini; si rafforzino la capacità produttiva e le istituzioni e l'Italia torni a fare quello che l'ha sempre caratterizzata: innovare.

Vivaldo Moscatelli
Consigliere nazionale AIF.

³ https://www.ted.com/speakers/carol_dweck.

L'impegno di Fondimpresa: intervista al presidente Aurelio Regina

Chiara Freschi

Presidente Regina, cosa è cambiato rispetto allo scorso anno per Fondimpresa?

Diverse cose, in primis la prospettiva: la Finanziaria ha restituito ai Fondi per le annualità 2022 e 2023 le risorse che prima erano soggette al cosiddetto “prelievo forzoso”, vincolando però questi 120 milioni alla formazione dei cassintegrati, che certamente è fondamentale, ma non possiamo dimenticare tutti coloro che, in un momento complesso come quello appena trascorso, hanno perso il lavoro ed ora hanno bisogno di essere ricollocati. La vera sfida si gioca sui disoccupati e sui giovani, che con una buona formazione specifica, potrebbero rimettersi in pista e trovare una nuova occupazione, una sfida che per essere vinta non può lasciare indietro nessuno, ogni lavoratore, così come ogni disoccupato, andrà formato per poter essere rapidamente ricollocato, nessuno escluso. Fondimpresa

con l'Avviso 3/2019 ha già fatto esperienza concreta di politiche attive, creando più di 270 posti di lavoro a tempo indeterminato con circa 2 milioni e 500mila euro, con i 60 milioni annui che spettano alla sola Fondimpresa quanti posti di lavoro a tempo indeterminato potrebbero essere creati?

Indubbiamente parliamo di numeri importanti, come è iniziato il 2022 di Fondimpresa?

Abbiamo aperto il 2022 con uno stanziamento di 75 milioni di euro su tre Avvisi, molto diversi tra loro, ma che consentiranno alle nostre imprese aderenti di rimanere competitive sul mercato anche in questo momento. Due avvisi sono del Conto di Sistema: l'Avviso 1/2022, 20 milioni dedicati alla Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti e



Aurelio Regina, Presidente Fondimpresa.

l'Avviso 2/2022, 40 milioni di euro dedicati alle Competenze di Base.

Il terzo Avviso è un Contributo Aggiuntivo del Conto Formazione: con l'Avviso 3/2021 abbiamo stanziato

15 milioni di euro per la realizzazione di piani formativi aziendali o interaziendali rivolti ai lavoratori delle PMI aderenti di minori dimensioni.

L'avviso 1/2022 quindi è dedicato all'innovazione tecnologica, un settore in cui Fondimpresa aveva già scommesso in passato...

Fondimpresa ha anticipato i tempi, investendo da sempre su innovazione tecnologica e digitalizzazione, fin dal 2008 ha predisposto avvisi dedicati che consentissero alle proprie imprese aderenti di investire sull'innovazione tecnologica, consentendo loro di rimanere saldamente competitive sul mercato e fornendo ai lavoratori in formazione la possibilità di acquisire competenze costantemente aggiornate e mai obsolete. Mai come oggi la centralità dei processi di innovazione digitale sembra essere diventato un asset fondamentale per lo sviluppo del Paese e del tessuto industriale, ingenti le risorse che il PNRR stanziava non solo per infrastrutture e dotazioni, ma anche per la formazione delle persone. Conosciamo ormai con precisione il fenomeno del mismatch italiano, una difficoltà di reperimento trasversale che mostra chiaramente come i driver principali delle trasformazioni in atto siano le competenze digitali (il 71% delle imprese ha investito in trasformazione digitale nel 2021) e la transizione verso un'economia più sostenibile (il 53% investe in competenze green). Questo significa che non c'è cresci-

ta senza risorse adeguatamente formate che siano in grado di progettare il cambiamento, gestirlo ed operare in modo efficace ed efficiente all'interno del processo, le nostre aziende hanno bisogno di poter usare ogni freccia utile al proprio arco ed è per questo che noi di Fondimpresa abbiamo deciso di aprire il 2022 con l'Avviso 1/2022, dedicato alla Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti, con uno stanziamento di 20 milioni di euro.

40 milioni di stanziamento non sono pochi, può darci ulteriori informazioni sull'Avviso 2/2022 dedicato alle competenze di base?

Certo, ritengo che la formazione continua non sia soltanto innovazione digitale o competenze legate alla green transformation, per quanto queste siano fondamentali.

In Italia ci sono ben 13 milioni di adulti, compresi nella fascia tra 25 e 64 anni con un livello di istruzione bassa e si stima che quasi un adulto su due sia potenzialmente bisognoso di riqualificazione per via di competenze scarse o obsolete. Parliamo di persone che tra cinque anni saranno, nella stragrande maggioranza, ancora

sul mercato del lavoro ed avranno bisogno di competenze aggiornate, soprattutto competenze di base, preziosissime per rimanere competitivi e garantire una buona occupabilità.

Chiaro che quando si parla di competenze di base lo start di partenza varia, a seconda del punto in cui troviamo il lavoratore, abbiamo pensato allora di fornire una soluzione al problema: l'impegno di Fondimpresa prosegue con l'Avviso 2/2022, 40 milioni di euro dedicati alle Competenze di Base suddivise in 8 ambiti (competenze alfabetico funzionali, competenze matematiche e competenze in scienze, tecnologie e ingegneria, competenze personali, sociali e capacità di imparare ad imparare, competenze in materia di cittadinanza, competenze in materia di consapevolezza ed espressione culturali, competenze multilinguistiche, competenze digitali e competenze imprenditoriali) e declinate poi in ulteriori codici di competenza.

Ci parlava di un terzo Avviso, il 3/2021, un Contributo Aggiuntivo del Conto Formazione, vuole dirci di più?

Sì, come anticipavo, l'impegno di Fondimpresa si muove in contemporanea sul fronte Conto Formazione. Con l'Avviso 3/2021 ab-

biamo stanziato 15 milioni di euro per la realizzazione di piani formativi aziendali o interaziendali rivolti ai lavoratori delle PMI aderenti di minori dimensioni.

L'Avviso presenta due novità importanti: la prima è che la formazione da erogare dovrà essere progettata per conoscenze e competenze al fine di fornire al lavoratore un'evidenza della formazione fruita attraverso un attestato che, riferito ai descrittivi contenuti nei repertori contemplati dalla normativa relativa alla certificazione delle competenze, sia di supporto ai processi di messa in trasparenza, validazione e certificazione delle competenze previsti in conformità con le disposizioni definite ai sensi e per gli effetti del Decreto Legislativo 16 gennaio 2013 n. 13 e successiva legislazione, la seconda novità consiste nel fatto che potranno essere ammesse le attività formative organizzate per conformare le imprese alla normativa nazionale obbligatoria in materia di formazione nella misura massima del 20% delle ore di formazione in una o più azioni formative previste e valide nel Piano formativo.

Chiara Freschi

Portavoce organi statutarie Fondimpresa.

EXECUTIVE CERTIFICATE IN

Blended Edition
20 MAGGIO / 10 LUGLIO

2022

COMPLEXITY SOFT SKILLS SPECIALIST



CORSO DI ALTA FORMAZIONE
PER LA CERTIFICAZIONE DI PRIMO LIVELLO
AL MODELLO DELLE INTELLIGENZE RELAZIONALI

48 ORE IN SINCRONO
12 ORE IN PRESENZA

60 ORE DI ALTA FORMAZIONE

ESPERIENZE e VISSUTI





Il Piano Urbano Integrato di Palermo nell'ambito del PNRR

Antonella Marascia e Orazio Amenta

Da alcuni mesi gli enti locali italiani sono coinvolti in un processo di grande cambiamento, essendo i principali destinatari delle enormi risorse economiche messe in campo per affrontare le conseguenze della crisi dovuta al Covid-19, attraverso nuovi strumenti di intervento a partire dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Un cambiamento che sta riguardando non soltan-

to i bilanci, ma anche l'organizzazione stessa delle pubbliche amministrazioni a supporto del Piano Nazionale; di seguito esporremo l'esperienza della Città metropolitana di Palermo, alla quale sono state assegnate sette risorse umane destinate all'attuazione del PNRR; invero si tratta di una goccia nell'oceano del bisogno, ma anche di un segnale capace di avviare un cambiamento virtuoso.

Il diritto alla città

La scelta organizzativa è stata quella di costituire uno Staff PNRR, alle dirette dipendenze della Direzione generale e di partire immediatamente con un'attività di formazione specialistica, allargata alla partecipazione dei dirigenti e dei funzionari dell'ente coinvolti nelle strategie di sviluppo; mentre si svolgeva il corso

di formazione è stata avviata la prima missione assegnata dal legislatore¹, che conferiva alle Città metropolitane un certo quantitativo di risorse economiche per la progettazione di Piani Urbani Integrati. "Palermo metropoli aperta, una città per tutti" è questo il titolo del Piano Integrato Urbano (PUI), presentato dalla Città metropolitana di Palermo che coinvolge 22 comuni, oltre il capoluogo, per una spesa di 196 milioni di euro,

¹ Si veda l'articolo 21 "Piani integrati" del D.L. 152/2021 recante "Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose" convertito con modificazioni dalla Legge 233/2021.

mettendo al centro il tema del “Diritto alla Città”. Il Piano è stato caratterizzato dalla precisa scelta di partire dal basso, dall’ascolto dei bisogni del territorio, da inquadrare all’interno di una cornice di sviluppo integrato, per il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla legge. Si è trattato di uno sforzo organico che ha coinvolto in brevissimo tempo 76 comuni sugli 82 complessivi dell’area, con la presentazione di 159 progetti per oltre 250 milioni di euro; tutti i progetti sono stati esaminati e valutati e quelli maggiormente coerenti con gli obiettivi del Piano sono stati inseriti nello strumento principe di *governance* e sviluppo per i prossimi dieci anni; mentre i progetti attualmente

non ammessi saranno certamente utilizzati, in sinergia con le amministrazioni locali, per intercettare ulteriori fonti di finanziamento. Fin da questo primo impegno si è toccato con mano che il PNRR sta imponendo un profondo rinnovamento nella pubblica amministrazione che, in fondo, si radica sugli stessi principi della Strategia di Lisbona del 2001, che mise al centro dell’agenda comunitaria l’obiettivo di fare diventare l’Europa la prima economia del mondo basata sulla conoscenza. Una prospettiva di fondo visionaria e non materiale, basata sull’intangibile, che, come è noto, è difficile da quantificare e da misurare; ma a ben pensarci è la conoscenza che sposta avanti le frontiere

umane, non sono le infrastrutture, ossia gli oggetti, più semplici da cogliere, da realizzare, ma non decisivi. Lo spostamento dal materiale all’immateriale, dalle infrastrutture ai servizi, ha imposto una diversa concezione delle politiche europee, sancita nel Libro Bianco sulla *governance* del 2003; queste nella realtà non sono mai arrivate fino in fondo nella pubblica amministrazione italiana. Pertanto, come le amministrazioni possono fare sviluppo, utilizzare le risorse comuni, se la loro organizzazione è lontana anni luce dai modelli organizzativi propugnati dall’Unione Europea? Già nel 2003 l’UE sanciva una terza via: tra l’approccio neoliberista, guidato dai bisogni del

mercato, e quello centralista-verticista più incentrato su logiche stataliste, nasceva una struttura reticolare e relazionale, in cui le decisioni non calavano dall’alto verso il basso, secondo una comunicazione unidirezionale, ma erano frutto di una comunicazione continua ed interattiva di più *stakeholder*, in cui ognuno era un punto della rete collegato agli altri. Proprio dalle lezioni del passato e dalla spinta derivante dall’arrivo del PNRR si è partiti per avviare un percorso di profondo rinnovamento dell’organizzazione della macchina burocratica della Città metropolitana di Palermo, mettendo al centro ed in comune il capitale umano, secondo principi di una buona *governance*.





I processi di apprendimento organizzativo

Nella società odierna caratterizzata da rapidi cambiamenti, il coordinamento richiede che le organizzazioni apprendano rapidamente, il che non significa “accumulare nozioni o informazioni”, ma servirsi dell’elaborazione della conoscenza per ridefinire bisogni, problemi, obiettivi, risultati, azioni e strategie. Questo richiede che tutti i soggetti partecipino ai processi di apprendimento organizzativo, conferendo gli elementi di conoscenza in loro possesso, in modo che essa non sia più concentrata in alcune sedi privilegiate, ma venga disseminata nella molteplicità degli agenti economici e degli attori sociali che compongono il sistema, atteso che gli elementi di conoscenza non sono tutti producibili, codificabili e trasmissibili come merci in un sistema di mercato.

Questa caratteristica può

essere individuata soltanto in quegli elementi classificabili come sapere tecnico- astratto, mentre tutto ciò che è sapere pratico, ossia il “saper fare” ha un carattere sottinteso, contenuto nelle relazioni interpersonali, che può essere prodotto e diffuso soltanto attraverso reti di comunicazione e di relazioni basate sulla coesione sociale e sulla partecipazione.

Come tradurre tutto questo in una pubblica amministrazione, dove trasversalità, imprevedibilità ed evoluzione sono concetti percepiti soprattutto come di un disturbo rispetto all’ordinario andamento delle cose, piuttosto che come elementi essenziali alle dinamiche della conoscenza e dei processi di apprendimento? La via maestra rimangono gli insegnamenti comunitari, a partire dai cinque principi enunciati nel “Libro bianco sulla governance europea”, che stanno alla base della strategia del Piano Integrato Urbano proposto, costituendo la chiave di volta e di svolta

per una nuova concezione di relazioni dentro l’ente:

- **Apertura:** le istituzioni devono operare in modo più aperto, adoperandosi attivamente per spiegare meglio, con un linguaggio accessibile e comprensibile al grande pubblico, il loro operato ed in che cosa consistono le decisioni adottate.
- **Partecipazione:** la qualità, la pertinenza e l’efficacia delle politiche dipendono dall’ampia partecipazione che si saprà assicurare lungo tutto il loro percorso, dalla prima elaborazione all’esecuzione.
- **Responsabilità:** i ruoli all’interno dei processi vanno definiti con maggiore chiarezza; ogni istituzione deve spiegare qual è il suo ruolo in Europa e deve assumerne la responsabilità.
- **Efficacia:** le politiche devono essere efficaci e tempestive, producendo i risultati richiesti in base a obiettivi chiari, alla valutazione del loro im-

patto futuro e, ove possibile, delle esperienze acquisite in passato;

- **Coerenza:** le politiche e gli interventi devono essere coerenti e di facile comprensione; la coerenza richiede una *leadership* politica ed una decisa assunzione di responsabilità da parte delle istituzioni, così da assicurare un’impostazione coerente all’interno di un sistema complesso.

Tali principi costituiscono il fondamento della democrazia e del principio di legalità negli Stati membri, ma si applicano a tutti i livelli di governo: globale, europeo, nazionale, regionale e locale.

Nuove risorse e formazione specialistica

Su queste basi, il punto di partenza è stata la consapevolezza condivisa tra organo politico e organi gestionali che la nuova

sfida del *Next Generation EU* può essere vinta solo se gli enti pubblici hanno la capacità di trasformarsi rapidamente al proprio interno, cogliendo le opportunità dettate dalle norme di semplificazione nazionale, adattandosi alle nuove esigenze strategiche, rispettando i tempi imposti dai bandi e dalle procedure di rendicontazione della spesa. L'occasione per rinnovare la macchina burocratica è stata quella fornita dal Concorso Coesione Sud che ha selezionato ed assegnato alla Città metropolitana di Palermo sette esperti (un avvocato, due economisti, tre ingegneri, un animatore sociale), professionisti nel campo della programmazione e rendicontazione, della progettazione ed affi-

damento di opere pubbliche, nell'animazione sociale, nella transizione digitale. Questi esperti, insieme ai dirigenti ed ai responsabili di posizioni organizzative, sono stati immediatamente coinvolti in un'azione formativa sui contenuti del PNRR, dalla distribuzione finanziaria delle risorse alla descrizione di ogni missione e investimento previsto nel Piano, con un focus specifico sull'aspetto delle semplificazioni burocratiche in tema di appalti e valutazioni ambientali.

Un importante approfondimento è stato rivolto al principio "*Do No Significant Harm (DNSH)*", autentica novità del PNRR, che prevede che tutti gli interventi da realizzare non arrechino un danno signifi-

ficativo all'ambiente, valorizzando gli investimenti in progetti verdi e sostenibili, nonché contribuendo a realizzare gli obiettivi del *Green Deal* europeo. Un focus ha riguardato l'obbligo di trasporre tutte le procedure concernenti la progettazione e la gestione di opere pubbliche in *Building Information Modeling (BIM)*, una metodologia che consente di generare un modello digitale contenente le informazioni sull'intero ciclo di vita dell'opera, dal progetto alla costruzione fino alla sua demolizione e dismissione. Con questa prima fase di formazione specialistica, sempre più destinata a diventare continua e permanente, si è voluto porre le basi per un livello di conoscenza comune, che possa divenire nel tempo un valore dell'ente ed aumentare il capitale umano, autentico patrimonio immateriale dell'amministrazione. Accanto all'azione formativa è stata adottata la scelta organizzativa di costituzione dell'Ufficio di Staff PNRR costituito dai sette professionisti assegnati dall'Agenzia per la Coesione, posto sotto il coordinamento della Direzione Generale, al fine di favorire un supporto trasversale a tutti i servizi, sostegno e diffusione delle conoscenze, anche mediante strumenti informali di comunicazione. Ad esempio, è stato creato un gruppo WhatsApp con i referenti politici e tecnici degli 82 Comuni della Città metropolitana per uno scambio continuo e interattivo su tutte le tematiche del PNRR;

è stato attivato un numero telefonico a disposizione dei Comuni per un aiuto nella presentazione delle istanze di finanziamento; è stata aperta una pagina sul sito *web* della Città metropolitana per fare circolare più velocemente gli atti amministrativi inerenti il PNRR; è stata aperta una pagina istituzionale su *Facebook* per una comunicazione più informale con i cittadini e gli *stakeholder*.

Il primo risultato di tutto questo lavoro è assolutamente positivo; un Piano Integrato Urbano che per la prima volta in Sicilia pone al centro la conoscenza, la *governance* ed i servizi al posto della materia, delle decisioni verticistiche e delle infrastrutture. Un Piano che per la prima volta affronta e tenta di risolvere problemi storici, come la riqualificazione della Costa Sud di Palermo, l'interconnessione tra i comuni dell'Area Vasta mediante la mobilità intermodale in termini di *smart city*; ma questo è soltanto il primo passo, poiché le città sono qualcosa di più della somma delle loro infrastrutture di mattoni e di cemento, ma vasi in cui viene riversata la conoscenza umana.

Antonella Marascia

Segretario generale e Direttore generale della Città metropolitana di Palermo.

Orazio Amenta

Coordinatore dello Staff PNRR della Città metropolitana di Palermo.



Missione e Ruolo di Formez PA nel PNRR

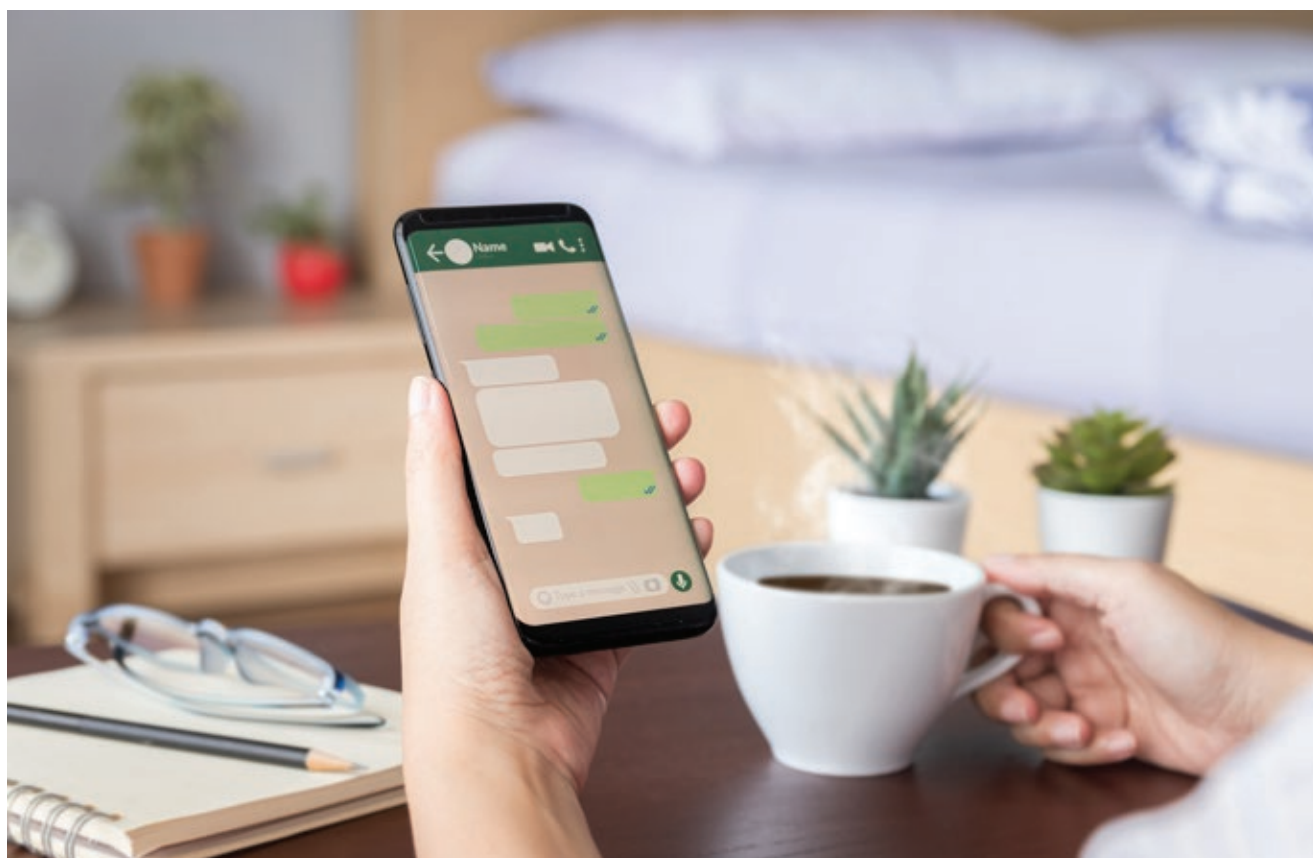
Donatella Parracino, Antonella Lombardi, Giorgio Giorgi

Formez PA è un istituto di assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle Pubbliche amministrazioni *in house* alla Presidenza del Consiglio - Dipartimento della Funzione pubblica ed alle Amministrazioni associate. Oggi l'attività del Formez è focalizzata sull'attuazione delle politiche di riforma e modernizzazione della PA, sulla strategia di promozione dell'innovazione

e di rafforzamento della capacità amministrativa, prevista dalle politiche di sviluppo dell'Unione europea, promossa dal Dipartimento della Funzione pubblica, attraverso attività di accompagnamento ed assistenza tecnica. I progetti gestiti dall'istituto sono riconducibili ai seguenti quattro ambiti d'intervento: 1) Supporto all'attuazione delle riforme, promozione dell'innovazione e della digitalizzazione. 2)

Supporto per le attività di coordinamento. 3) Selezione ed accesso al comparto pubblico. 4) Sviluppo ed attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il D.L. 80/2021 "decreto reclutamento" ha rafforzato la *mission* dell'istituto, che assume ora un ruolo centrale a supporto delle Pubbliche Amministrazioni nell'attuazione del PNRR; nel dettaglio, è stata modificata la composizione degli organi sociali di Formez PA

a vantaggio della maggiore rappresentatività delle amministrazioni associate nell'organo di amministrazione e della maggiore qualificazione del suo organo di gestione. "Il punto di forza che rende il Formez unico - ha affermato il Ministro della PA - è vedere rappresentato in assemblea tutto il mondo della PA. Ne abbiamo potenziato la struttura e le risorse, per metterlo in grado di svolgere al meglio le sue nuove funzioni:





supporto alle attività di coordinamento, sviluppo e attuazione del PNRR, alle procedure per il reclutamento del personale, allo sviluppo del processo di digitalizzazione dei procedimenti amministrativi. Basti ricordare che circa il 60% delle risorse del PNRR, passerà per Regioni, Province e Comuni”. “Per questo motivo – sempre secondo il Ministro – è stato qualificato e rafforzato Formez PA come agenzia di supporto e valorizzazione per i governi locali; un nuovo Formez per le sfide che il PNRR richiede alle Pubbliche Amministrazioni, dai concorsi alle semplificazioni, fino alla digitalizzazione. Formez e

Scuola Nazionale dell’Amministrazione sono al centro della prima fase delle riforme abilitanti per l’intero PNRR: il loro rilancio e rafforzamento è necessario per catalizzare l’attuazione del Piano e fornire servizi sempre più efficienti a cittadini e imprese”.

Dieci Guide al PNRR

Questo importante passaggio normativo, che ha collocato Formez PA al centro delle attività per il PNRR, è stato sottolineato anche dal Presidente Bonisoli: “L’esecutivo, tramite il Decreto 80/2021, ha ampliato

la *mission* dell’istituto e ha conferito a Formez PA un ruolo centrale a supporto e per le attività di coordinamento, sviluppo e attuazione del PNRR”. Secondo Bonisoli, per poter cogliere a pieno l’occasione delle risorse del PNRR occorre spiegare bene il contenuto, gli strumenti a disposizione e le opportunità a tutte le pubbliche amministrazioni che ne sono destinatarie: “Per questo motivo è stato ripristinato e riattivato un importante servizio come quello di Linea Amica Digitale; il Formez, tramite LAD, fornisce tutte le informazioni necessarie e dettagliate ai rappresentanti delle PA per poter comprendere le

possibilità legate al PNRR”; inoltre, abbiamo realizzato dieci Guide al PNRR con un linguaggio chiaro e facilmente comprensibile”. “Infatti, non tutti hanno l’esperienza e la preparazione necessaria per poter comprendere cosa possa significare e quanti miglioramenti possa portare, nel loro operato quotidiano, uno strumento importante come il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”. Le dieci guide sono state denominate “il PNRR in sintesi” e sono disponibili *online* sui siti ufficiali, essendo state realizzate dall’istituto d’intesa con il ministro per la Pubblica amministrazione e il dipartimento del-

la Funzione pubblica per rappresentare un racconto dettagliato del Piano Nazionale, che è centrale per la ripartenza dell'Italia". "Le dieci guide sono illustrate e costituiscono un grande aiuto alla comprensione del PNRR, che diventa più fruibile per la collettività; in tal modo l'istituto avvicina i cittadini al mondo della pubblica amministrazione, utilizzando un linguaggio semplice".

Piano triennale di Formez PA

La conferma del ruolo dell'istituto rispetto al PNRR si è avuto con l'approvazione del Piano triennale di Formez PA, che il 10 febbraio 2022 ha ricevuto il parere favorevole della Conferenza Unificata; nella sostanza, il nuovo Piano triennale prevede l'assistenza alla digitalizzazione dei procedimenti, l'assistenza tecnica alle amministrazioni ed il supporto al PNRR, la definizione di modelli per l'implementazione di nuove modalità di accesso alle amministrazioni per l'attuazione dei progetti del PNRR, lo sviluppo di forme di coordinamento per la realizzazione di progetti del PNRR, la promozione di analisi, ricerche e studi utili all'impiego delle risorse del PNRR, l'elaborazione di modelli di lavoro flessibile con particolare riguardo al digitale. Allo stesso tempo, Formez sta ampliando la base di rappresentanza con la partecipazione di Regioni, Province e Comuni ag-

giuntivi fra le amministrazioni associate, divenendo sempre più l'"agenzia" al servizio delle amministrazioni pubbliche per quanto riguarda la formazione, il reclutamento del personale, l'accompagnamento alle attività sul PNRR.

Selezioni e nuove assunzioni

Lo stretto rapporto fra Formez PA e PNRR è confermato dall'articolo 10 del Decreto 44/2021 che, da maggio 2021 ha permesso, alla ripresa dei concorsi in presenza, di velocizzare l'iter tramite la completa digitalizzazione delle selezioni, con la sparizione della carta, in modo che si possano concludere le procedure entro 100 giorni (con una forte accelerazione rispetto al passato). La semplificazione opera anche per il reclutamento del personale che le Pubbliche amministrazioni hanno assunto, e stanno assumendo, per poter cogliere appieno l'opportunità storica dei fondi del PNRR; ad esempio, tra coloro che sono già stati selezionati e contrattualizzati a tal fine ci sono le 500 unità per il MEF e le Amministrazioni Centrali titolari degli interventi PNRR, nonché i 1000 esperti per la semplificazione delle procedure complesse nelle Regioni. Con il concorso MEF, è stato assunto personale che si sta occupando delle attività di *governance* del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza presso i Ministeri e la Presidenza

del Consiglio; questi neoassunti hanno un profilo economico, giuridico, statistico-matematico, informatico e ingegneristico e sono stati destinati anche alle attività di monitoraggio e rendicontazione delle risorse presso le amministrazioni titolari degli interventi. Inoltre, Formez PA, oltre ad aiutare le amministrazioni ad assumere il personale specifico, che serve per non perdere l'opportunità del PNRR, provvede alla formazione, con specifici progetti e con webinar *ad hoc*, assistendo e fornendo informazioni tramite Linea Amica Digitale.

Linea Amica Digitale

Sergio Talamo, Direttore Comunicazione e Relazioni con le PA del Formez, ricorda che "Linea Amica nacque nel 2009 da un'intuizione del ministro Brunetta, ed aveva come obiettivo principale quello di elevare lo standard di servizio della risposta al pubblico; ed, in effetti, ottenemmo livelli elevatissimi di *customer satisfaction*, 1300 enti in rete ed oltre 40 milioni di contatti per anno". "Attualmente abbiamo ripreso questo progetto, focalizzandolo in questa prima fase su due aspetti, l'assistenza alla PA nella gestione del PNRR ed il livello di soddisfazione dei cittadini rispetto ai nuovi servizi pubblici". "In questi mesi, il Formez ha analizzato il PNRR producendo 10 Guide di facile consultazione e circa 600

Domande e Risposte (FAQ); grazie a questo lavoro, oggi il nostro portale è interrogabile, sia attraverso il motore di ricerca sia attraverso il *chatbot* di Linea Amica, con la possibilità, in caso di risposta insoddisfacente, di aprire un *ticket* o di chattare in simultanea con un operatore". "Queste attività descrivono l'importante servizio rivolto alle PA, ma anche a tutta la collettività, volto ad aiutare ed assistere tutti i soggetti interessati alla comprensione ed al miglior utilizzo possibile delle risorse del PNRR". Pertanto, Linea Amica Digitale si connota per essere un progetto innovativo portato avanti dal Formez, su impulso del Dipartimento della Funzione pubblica, per essere ancora più vicino ai cittadini ed al servizio delle PA, in particolare delle amministrazioni locali, per la fruizione della storica occasione delle risorse europee del PNRR. Ripresa appunto da un'esperienza di successo, che ha visto Linea Amica protagonista nel panorama della PA italiana dal 2009 al 2015 come centro di ascolto, network, e rilevazione di *customer satisfaction*; nel 2021, il *brand* è rientrato in pista con una nuova missione: realizzare un efficace servizio di comunicazione digitale integrata, dedicato al supporto delle pubbliche amministrazioni, partendo dalle innovazioni introdotte nel nostro Paese grazie al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Con lo spirito creativo di una start-up, la visione di LAD si lega alla creazione ed allo sviluppo

LineaAmica

PNRR Domande e risposta

HOME CHI SIAMO IL PNRR NEWS E MULTIMEDIA CUSTOMER SATISFACTION SERVIZI DI LINEA MONITORAGGI FORMAZIONE E TERRITORIO ID PLATFORO

Ri-formare la PA: persone qualificate per qualificare il Paese

Cerca

PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA #NEXTGENERATIONITALIA

Italia domani

IL PNRR - Un piano di tutti, per tutti

Le guide, oltre a fornire un quadro generale del Piano, delle sue 6 missioni e delle loro 15 Componenti, descrivono le principali novità e ricadute divise per settori e destinatari. Approfondimenti ad hoc sono dedicati alla Pubblica amministrazione, al Sud, alla ricerca, alla governance e alla dotazione finanziaria del Pnr.

LE 10 GUIDE → PUBBLICAZIONI E DOCUMENTI → DOMANDE PIÙ RICERCATE → SCHEDE DI APPROFONDIMENTO →

di un servizio del tutto nuovo, per rafforzare costantemente le competenze delle amministrazioni, offrendo loro modalità innovative per l'acquisizione e la fruizione di informazioni sul PNRR e su temi strategici a sostegno delle transizioni del Piano, attraverso canali di comunicazione interattivi ed integrati, per un decisivo passo in avanti nell'impiego delle tecnologie digitali di ultima generazione. In *front-end*, LAD è un portale *web* di ultima generazione; un *chatbot* che gestisce conversazioni, consentendo agli utenti di interagire come se stessero comunicando con una persona reale; un *form* dove inserire la propria richiesta, una *library* costantemente aggiornata sul PNRR e su tutti i temi di impatto ed interesse (come il Piano Ri-formare la PA), sezioni

tematiche che raccolgono documenti ufficiali, schede di approfondimento, *FAQ*, *news*, monitoraggio di prodotti multimediali e di *social media*. In *back-end*, si articola in un servizio specializzato di assistenza consulenziale, *online* ed *offline*, dedicato alle PA relativamente ai temi del PNRR e delle innovazioni introdotte dal Piano negli ambiti ad esso collegati. Il *team* assume le vesti di un *contact center* innovativo, che unisce personale qualificato, intelligenza artificiale, *machine learning* e *chatbot*, consentendo a tutti gli utenti di riuscire ad ottenere una consulenza personalizzata in modo semplice e veloce. Gli operatori sono professionisti ed esperti di settore, che hanno l'opportunità di raggiungere un numero di utenti in costante aumento grazie alla

vetrina *online* creata *ad hoc* sulla pagina *web* di Linea Amica Digitale e sui canali social. LAD gestisce anche i *feed-back* ed il livello di soddisfazione degli utenti, accompagnandoli fino all'esito positivo della richiesta, migliorando costantemente le proprie performance di servizio, comunicazione e processo, ai fini della rilevazione dei giudizi degli utenti e della *citizen satisfaction*.

Un'opportunità per la PA

Il PNRR rappresenta una concreta opportunità per la PA di recuperare *engagement*, identità e coesione organizzativa, nei confronti di se stessa, dei cittadini e delle imprese; in questo contesto Linea Amica Digitale sta accompagnando i

Comuni italiani, anche attraverso la costruzione di percorsi di formazione *ad hoc*, focalizzati sulla comprensione delle procedure attuative del Piano, sull'approfondimento di tematiche tecniche specifiche relativamente ai temi trattati nel PNRR, sul loro impatto nell'ambito degli *open data* e della comunicazione digitale. La creazione di percorsi formativi avrà anche la finalità di favorire la creazione e lo scambio di valore tra le PA, che vogliono ottenere informazioni sul PNRR e sui temi strategici a sostegno delle transizioni ambientale e digitale, e che vorranno entrare a far parte del *network* di Linea Amica Digitale.

Donatella Parracino
Antonella Lombardi
Giorgio Giorgi
 Area Comunicazione Foromez PA.



**PREMIO ECCELLENZA
DELLA FORMAZIONE**

AIF

PARTECIPA ALLA VII EDIZIONE DEL PREMIO PEF AIF

Il bando di concorso è rivolto a Aziende, PA, Università e Scuole, Fondazioni e Associazioni, Agenzie formative, Studi professionali e Formatori Professionisti.

Sono candidabili i Progetti Formativi elaborati nel 2021.

Scadenza 30 aprile 2022

La tua eccellenza riconosciuta AIF



Per informazioni e iscrizioni:
www.associazioneitalianaformatori.it



AIF

Associazione Italiana
Formatori

Innovazione e formazione: il caso Check-up srl

Intervista a Laura Bassanini, Responsabile formazione aziendale Check-up srl

Chiara Freschi

Di cosa si occupa la vostra azienda?

Il Centro Polispecialistico Check-up, fondato nel 1992 dal Dott. Antonio Borsellino, offre una gamma completa di servizi specialistici per la salute. Le sofisticate tecnologie per la diagnostica e le competenze del personale sono il fiore all'occhiello di questa moderna struttura, che è diventata in venticinque anni una delle più organizzate ed evolute in tutto il panorama regionale. Le prestazioni eseguibili presso il Check-up spaziano dalla Diagnostica per Immagini di ultima generazione (Radiologia Generale, Ecografia, Risonanza Magnetica, Tomografia Computerizzata, Mineralometria Ossea Computerizzata e Medicina Nucleare) al Laboratorio Biomedico di Analisi Cliniche, provvisto di strumentazioni d'avanguardia per effettuare ogni tipo di esame, con refertazione rapidissima, dalle visite specialistiche alla Radioterapia. Check-up opera anche nell'ambito della fisioterapia e della medici-

na del lavoro, riservando alle aziende il pacchetto completo relativo a tutti gli adempimenti di legge (81/2008) previsti per la tutela della salute e della sicurezza dei dipendenti. Oltre alla formazione ed alla sorveglianza sanitaria, per il miglioramento della salute delle maestranze sul luogo di lavoro, si effettuano anche indagini alimentari (Haccp) ed ambientali. Il progetto del Dott. Borsellino ha avuto sempre come primo obiettivo quello di essere vicino al paziente anche in momenti delicati: per questo il centro è stato organizzato "a misura d'uomo", con sale d'attesa ampie e confortevoli, una reception con più operatori per evitare file, ed un ampio parcheggio gratuito.

Avete partecipato ad un avviso innovazione tecnologica, di cosa trattava il vostro piano?

Il nostro progetto, denominato "SOMATOM Force: una potente tecnologia per un imaging diagnostico di qualità" ha coinvolto in una formazione di 352

ore sviluppate tra aula e training on the job, amministrativi, infermieri, OSS, receptionist, tecnici di radiologia e fisici sanitari per un totale di 28 unità. Per tutto il personale coinvolto in formazione sono state studiate e realizzate azioni formative su tematiche pertinenti al ruolo svolto dalla singola unità in azienda: dalla reingegnerizzazione dei ruoli tecnici ed amministrativi, all'accoglienza e organizzazione dei pazienti TAC in radiodiagnostica e radioterapia, dall'imaging cardiaco (CardioTc) all'innovazione nel ruolo e competenze di infermieri e TSRM.

La presenza di imaging avanzato è una risorsa fondamentale per aprire orizzonti applicativi e permettere lo sviluppo di linee di ricerca nella definizione di modelli di intervento e protocolli in settori delicati come la cardiologia, neurologia e oncologia di respiro nazionale e internazionale. Il SOMATOM Force, grazie ad una elevata velocità di scansione è altamente performante negli esami cardiaci in quanto riduce gli artefatti legati al

movimento cardiaco e parallelamente diminuisce consistentemente la dose radiogena assunta dal paziente – solo un quinto della dose standard. Questa caratteristica la rende adatta non solo agli adulti obesi o in situazioni critiche ma anche ai pazienti pediatrici nei quali la rapidità di esecuzione e la bassa dose di mezzo di contrasto non diminuiscono la qualità tecnica del test diagnostico.

L'implementazione del SOMATOM Definition Flash comporta delle ricadute anche sull'organizzazione aziendale in termini di necessità di reingegnerizzazione dei carichi di lavoro del personale coinvolto nell'utilizzo della nuova tecnologia (innovazione di processo). Con l'introduzione del nuovo sistema, è stato predisposto un doppio turno giornaliero con l'assunzione di 2 ulteriori tecnici radiologi e di un'infermiera professionale.

Quali le ricadute interne per l'azienda a distanza di tempo? Quali i vantaggi di questo tipo di forma-



specifiche tecniche di SOMATOM Force in base alla tipologia di esami da effettuare e di utenza, incrementare le performance delle immagini, aumentando la qualità dell'immagine attraverso un sistema di scansione performante per pazienti obesi, anziani, incoscienti o non collaborativi senza sedazione, comprendere le caratteristiche delle immagini di cardio TC e dei suoi vantaggi in termini predittivi e terapeutici, sviluppare esperienze di metodica di acquisizione immagini e aspetti tecnici degli esami cardio TC, individuare principi e score di stratificazione del rischio coronarico e analizzare il valore clinico della Cardio-TC e la sua correlazione o attuare un modello di intervento basato sull'Evidence Based Practice (EBP), per contrastare gli errori sistematici.

zione per un'azienda come la vostra?

Il vantaggio competitivo dell'azienda Checkup si realizza attraverso la capacità di erogare prestazioni sanitarie innovative proponendo soluzioni performanti nell'imaging avanzato in Tac, mettendo a disposizione dei pazienti personale altamente qualificato sia nella fase diagnostica che in quella di refertazione. L'implementazione della nuova tecnologia richiede una riorganizzazione del personale al fine di migliorare

l'erogazione del servizio. Attraverso la formazione erogata con il Bando Innovazione siamo riusciti ad attendere diversi propositi: ampliare le conoscenze sulla efficienza delle nuove apparecchiature di diagnostica per immagine; orientare l'utenza in base alle proprie specificità e agli esami da effettuare; organizzare il servizio di imaging diagnostico, sia in termini di gestione delle attività del reparto sia in termini di accoglienza del nuovo utente; definire e sviluppare indicatori di performance delle nuove

strumentazioni per la diagnostica per immagini; integrare i benefici derivanti dalla sinergia delle diverse innovazioni Radiodiagnostica/radioterapica/interventistica; potenziare le competenze relazionali e comunicative per innalzare l'efficienza del rapporto con il paziente e di conseguenza della qualità di servizio, analizzare e monitorare i risultati ottenuti per la valutazione degli indici di gradimento del servizio e dell'innovazione da parte dei pazienti, per il miglioramento continuo, applicare adeguatamente tutte le

Chiara Freschi

Portavoce organi statutari Fondimpresa.

PNRR e formazione finanziata: nuove opportunità per gli enti formativi e i formatori

Priscilla Dusi e Ilaria Trainito

Risale a luglio 2021 l'approvazione definitiva del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, uno strumento che, su propulsione europea, si impegna a fronteggiare la crisi pandemica focalizzando significativi obiettivi di evoluzione ecologica e digitale. Infatti, i dispositivi del programma *Next Generation EU*, tra cui il *REACT-EU (Pacchetto di Assistenza alla Ripresa*

per la Coesione e i Territori d'Europa), si traducono in preziose risorse finanziarie finalizzate a porre le basi per uno sviluppo economico duraturo e sostenibile, a favore della competitività nazionale ed europea. I temi in questione includono un essenziale focus strategico sull'empowerment delle organizzazioni appartenenti al settore pubblico e privato e, a cascata, dei singoli che ne co-definiscono

l'identità. Quali opportunità ne derivano per il settore formativo?

Politiche attive per il lavoro: il ruolo del Piano Nazionale Nuove Competenze

Percorrendo le dense traiettorie del PNRR, la missione Inclusion e Coesione è indubbiamente una sfida cru-

ciale per la nostra nazione. Nello specifico, tra gli ambiti di intervento per i quali sono state stanziati rilevanti cifre, emerge quello delle Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione, che rivolge lo sguardo verso una trasformazione del mercato del lavoro con adeguati strumenti in grado di supportare le transizioni occupazionali. Tra gli obiettivi strategici evidenziati all'interno del PNRR stesso, con-



sultando la specifica sezione di interesse, si configura l'aumento della "quantità e qualità dei programmi di formazione dei disoccupati e dei giovani, in un contesto di investimento anche sulla formazione continua degli occupati". A livello concreto, trova qui uno spazio effettivo il Piano Nazionale Nuove Competenze (PNC), promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in collaborazione con ANPAL, che si colloca come quadro di coordinamento per gli interventi di *upskilling* e *reskilling* a fronte del fabbisogno di nuove competenze connesse alle transizioni digitali ed ecologiche in essere, nonché all'impatto dell'emergenza Covid-19. Tra i target del PNC disoccupati, giovani e occupati. In particolare, per i disoccupati, il programma guida corrisponde al Fondo Nuove Competenze (FNC), già noto in passato nell'ambito dei Fondi Paritetici interprofessionali, e ad oggi rifinanziato a valere sulle risorse di REACT-EU.

Il Fondo Nuove Competenze: prospettive per il 2022

Il rafforzamento del Fondo Nuove Competenze (istituito sperimentalmente nel 2020, in risposta a diffuse necessità organizzative di rimodulazione degli orari di lavoro durante i primi periodi di emergenza sanitaria) procede nella direzione del supporto alla ripresa delle imprese operanti in

alcuni segmenti del settore privato e della valorizzazione dell'aggiornamento professionale. Il Fondo si rivolge alle Aziende che, in seguito a mutate esigenze produttive o organizzative (o al fine di incentivare percorsi di ricollocazione del proprio personale), sottoscrivono accordi collettivi di rimodulazione dell'orario lavorativo (o ricorrono a Cassa integrazione), e finanzia il costo delle ore di stipendio trascorse in formazione. Ma quali sono le recenti novità che interessano i potenziali beneficiari? Il Decreto 27/2022 del Commissario straordinario ANPAL, del 1° febbraio 2022, stabilisce la riapertura dell'istruttoria per le istanze escluse a causa dell'esaurimento delle risorse (presentate entro i termini del 30 giugno 2021). Resta inoltre un importante spiraglio per le aziende interessate alla presentazione di nuove istanze: si attende a breve un nuovo avviso che ne permetta la formulazione e l'inoltro. Risuonano importanti novità, in merito, anche a seguito dell'entrata in vigore del "Decreto Energia" (D.L. n. 17/2022), che tra le sue pagine amplia il perimetro dei potenziali fruitori del Fondo Nuove Competenze: se prima rientravano nel target dei destinatari in particolare le aziende operanti nei settori della transizione ecologica e digitale, oggi risultano incluse anche le imprese che sottoscrivono accordi di sviluppo per progetti di investimento strategico ovvero che siano ricorse al Fondo

per il sostegno alla transizione industriale.

Quali orizzonti d'azione per enti formativi e formatori?

Resta da esplorare il suolo dei contenuti formativi dei progetti che possono usufruire del Fondo Nuove Competenze. Un primo punto di partenza per questa analisi lo troviamo nelle parole formulate all'interno dell'articolo 24 del Decreto Energia stesso: le caratteristiche dei destinatari del Fondo, come sopra illustrato, non smettono di risultare fortemente connesse all'affioramento di "un fabbisogno di adeguamento strutturale delle competenze dei lavoratori". Più nello specifico, richiamando l'attenzione al precedente avviso del FNC, è possibile individuare i fabbisogni formativi del Personale "in ragione dell'introduzione di innovazioni organizzative, tecnologiche, di processo, di prodotto o servizi", considerando anche la possibilità di "prevedere lo sviluppo di competenze finalizzate ad incrementare l'occupabilità del lavoratore". Il PNC stesso, nel rievocare la cornice del Fondo, sottolinea l'importanza del "ruolo attivo delle imprese nella definizione dello skill gap" del Personale. Come si traducono, a livello pratico, tali essenziali coordinate? Gli enti formativi restano il principale punto di riferimento per le attività di progettazione, monitoraggio e

rendicontazione dei piani in questione, acquisendo un particolare rilievo nella fase di analisi dei fabbisogni formativi e di macro e micro progettazione, promuovendo, come rammenta il PNC, "la personalizzazione degli interventi, anche sulla base della messa in valore di quanto già acquisito in via formale e non formale". A tal proposito, un tema chiave, attualmente trasversale alle forme di molteplici realtà organizzative e che potrebbe affiancare tematiche di natura tecnico-specifica, potrebbe corrispondere alle Digital Soft Skill, competenze di tipo relazionale e comportamentale che favoriscano un uso efficace e consapevole dei dispositivi tecnologici sempre più avanzati di cui le Aziende si dotano. In tal senso, la digitalizzazione e l'innovazione, tra gli assi strategici del PNRR, restano e resteranno tessuti permeati da persone, in grado di fare la differenza in virtù della natura dell'approccio individuale agli strumenti. Care colleghe e cari colleghi attrezziamoci e ripartiamo: nuove opportunità ci attendono. La formazione è al centro della ripresa economica di cui necessita il nostro Paese e la nostra professionalità rappresenta una tra le principali e necessarie spinte per la rinascita.

Priscilla Dusi

Amministratore unico Prima Training & Consulting, presidente delegazione AIF Liguria.

Ilaria Trainito

Psicologa del lavoro, formatrice.

EITD da società di formazione professionale a società di consulenza per ripensare organizzazioni e territorio

Alessandra Montella

Nel 1994 la Regione Campania e Napoli in particolare doveva fare i conti con una disoccupazione allarmante con migliaia di famiglie senza reddito. Al fine di sanare questo gap in affiancamento alle politiche passive dilaganti (Cig) iniziarono le prime “politiche attive” con la regione che metteva a disposizione ingenti fondi tramite il Fondo Sociale Europeo (FSE), che finanziavano sia i percorsi professionali sia i discenti che ne facevano parte (quasi un reddito di cittadinanza ante - litteram). Proprio nel 1994 nasce Fosvi s.c. a r. l. (Formazione e Sviluppo) società accreditata in Regione Campania per la formazione professionale, tra le prime società di formazione in grado di progettare, gestire e rendicontare questa tipologia di corsi.

La nascita dei fondi inter-professionali

Negli anni l'attenzione della formazione si è spostata verso i dipendenti delle aziende, in quanto in una logica virtuosa di engagement e sviluppo dell'azienda, si pensò ad aggiornare i lavoratori (*upskilling*), oppure a spostarli su nuovi processi (*re-skilling*), per aumentarne la competitività aziendale.

È il tema del capitale umano e per darne impulso e sostegno, nascono i fondi inter-professionali grazie anche alla sensibilità dei sindacati datoriali e dei lavoratori su questi temi. È una intuizione interessantissima perché viene finalmente valorizzato in maniera congrua lo 0,30%, ovvero il contributo Inps per formazione che ogni impresa versa obbligatoriamente all'Inps per tutti i lavoratori e soci lavoratori

inquadri come dipendenti. Fosvi è tra i primi in Campania a mettersi in gioco partecipando ad un progetto sperimentale (P.I.S.T.E.) con il primo fondo costituito, ossia Fondimpresa, che dà risultati proficui perché in maniera semplice ed efficace le aziende possono accedere alla formazione per i propri dipendenti senza costi aggiuntivi iniziando ad accelerare quei percorsi di sviluppo che avevano in nuce.

Si riesce a dare un contributo significativo anche alla formazione per la sicurezza aziendale e a introdurre i temi informativi/formativi sulle politiche di qualità, ambientale e di compliance aziendale. Fosvi affianca quindi all'offerta di formazione professionale quella di formazione continua cambiando anche il mercato di riferimento. Difatti l'offerta è rivolta ora a capire le esigenze delle aziende

come organizzazione, rilevandone i fabbisogni formativi per colmare i gap di competenze dei dipendenti nelle continue evoluzioni aziendali.

Le opportunità dei Fondi Europei

Per accelerare le politiche di sviluppo innovative (programmi Erasmus ed Horizon), risulta necessario effettuare scouting non solo sulle opportunità dei Fondi Europei di natura indiretta (PON, FSE, FESR etc), ma anche a finanziamento diretto per confrontarsi sulle buone prassi europee. Fosvi apre così nel 2013 un ufficio a Bruxelles per presenziarne le politiche. Intanto, finita l'era delle “politiche passive” e dei “sussidi formativi” degli anni '90, il tessuto imprenditoriale, evolvendo, ha sempre più



l'esigenza di trovare personale altamente qualificato che le Scuole e le Università (con le loro mille riforme) fanno fatica a dare. Così anche le Politiche Regionali e Nazionali, attraverso l'FSE, si rinnovano affiancando ai percorsi IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore), gli ITS - Istituti Tecnici Superiori post diploma, ed ampliando sempre più l'offerta formativa con l'istituzione, in Campania, dei percorsi IeFP - Istruzione e Formazione Professionale erogata da soggetti privati. Questa evoluzione continua a vedere Fosvi come ente attuatore di tutti questi processi, dove le aziende sono coinvolte in primis nella progettualità degli interventi formativi. Infine, la formazione finanziata virtuosa di alcuni Fondi inizia a sollecitare politiche aziendali andando a promuovere Avvisi specifici sulla formazione a valle di

un'innovazione di prodotto o di processo o a seguito di trasformazioni green e di economia circolare.

Le sfide delle grandi trasformazioni e il PNRR

Il mutamento del contesto pone nuove sfide agli enti di formazione. Così nel 2015 a Fosvi subentra EITD (Enterprise-Innovation-Training-Development) con l'apertura di un recapito a Bruxelles, che si pone come interlocutore multidisciplinare per lo sviluppo di progetti finanziati complessi. Il nuovo nome indica la trasformazione aziendale avvenuta nel tempo. Perché la formazione è diventata una parte del tema più complessivo del lavoro e dell'inclusione sociale, dello sviluppo di organizzazioni aziendali che insistono su territo-

ri che devono innovare ed evolvere essi stessi.

È il tema della sostenibilità del futuro che passa attraverso le grandi trasformazioni digitali, green, demografiche senza lasciar dietro nessuno (inclusione sociale). Per far fronte alla complessità di queste sfide apparentemente distinte tra di loro EITD si struttura in dipartimenti distinti: formazione e consulenza, trasferimento tecnologico e innovazione, interventi di inclusione sociale, assistenza tecnica alle pubbliche amministrazioni per cogliere le sfide dell'implementazione dei fondi del PNRR. I punti chiave dell'attività dell'azienda sono l'approccio incentrato sulla persona e la conoscenza come fattore di crescita. Per questa ragione, EITD ricorre a tecniche metodologiche incentrate sull'analisi e sulla pianificazione partecipata degli interventi.

Oggi EITD aderisce al cluster nazionale "Smart Communities Tech" e partecipa al centro di competenza *MediTech 4.0*. È socio fondatore della Fondazione ITS per la Mobilità Sostenibile e i Trasporti Ferroviari, avendone la responsabilità della guida e della Fondazione ITS per l'Efficienza Energetica - Energy-Lab; socio del Consorzio TrainWork per le politiche attive del lavoro e socio della Fondazione Città Nuova per i progetti di inclusione sociale.

Il PNRR e il programma GOL ci pongono una nuova sfida con l'aumento dei fondi per gli ITS, per l'IeFP e per le politiche attive, a cui dobbiamo rispondere con efficacia e efficienza.

Alessandra Montella
Area imprese EITD.

ForTeam: un Ente formativo prestato al PNRR

Carmen Boccuzzi

Grazie alla sua esperienza decennale maturata principalmente con il Fondo Sociale Europeo della Provincia di Bolzano e a un impegno che veramente non conosce posa, ForTeam è riuscita a portare sul territorio, negli ultimi 5 anni, in media più di 7 milioni di euro ogni anno per la realizzazione di progetti di formazione al lavoro, formazione continua sul lavoro e contrasto all'abbandono scolastico.

I destinatari di questi progetti formativi sono molteplici e vanno dai ragazzi delle scuole secondarie, ai lavoratori delle aziende dell'Alto Adige, ai disoccupati (migranti, donne, over 45, under 30, disabili, disoccupati di lunga durata). Abbiamo intervistato Riccardo Cicolini, amministratore delegato di ForTeam; dal 1992 al 2011 progettista di formazione, membro di comitati tecnico-scientifici e coordinatore di progetti finanziati FSE; dal 2008 al 2010 ha ricoperto la carica di direttore reggente della Scuola professionale per il Commercio, Turismo e Servizi; dal 2008 al 2016 è stato presidente della delegazione Trentino Alto Adige Südtirol di AIF.



Dott. Cicolini, perché avete pensato di proporvi a supporto degli enti locali per aiutarli nella presentazione di progetti sui bandi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza?

Ogni Comune è una realtà a sé stante, con le sue particolari situazioni, sia dal punto di vista delle risorse interne, sia dell'organizzazione. Abbiamo rilevato che i Comuni potessero avere necessità di un aiuto nella presentazione dei progetti, considerando che si tratta, per la maggior parte, di piccoli Comuni e che, per le disponibilità o la struttura, possono avere difficoltà nel rispondere tempestivamente ai bandi.

Come vi siete organizzati per poter rispondere in modo efficace a questo fabbisogno?

Il supporto che abbiamo fornito è stato diversificato e ritagliato sulle esigenze di ognuno. Ci tengo a sottolineare che il nostro supporto non è stato di tipo tecnico – per intenderci, quello di fondamentale importanza fornito da ingegneri, architetti e geometri, ma un supporto legato agli aspetti precisi del bando:

- La ricerca e identificazione del bando più adatto in base alle diverse analisi dei fabbisogni.
- La verifica puntuale del soddisfacimento dei requisiti.

- Il controllo dei documenti obbligatori.
- L'organizzazione per il rispetto delle tempistiche.
- Il supporto alle modalità di presentazione.
- La messa in evidenza degli aspetti premianti.

Abbiamo messo a disposizione dei Comuni coordinatori e tutor dei progetti formativi finanziati, in modo che ogni Comune fosse seguito da una o più persone a seconda del grado di complessità del bando. Sul bando del Ministero dei Beni Culturali abbiamo inoltre curato gli aspetti sostanziali legati all'impianto progettuale, alle azioni legate allo sviluppo del territorio, di learning center, dell'inse-

diamento di incubatori, anche attraverso l'attivazione della nostra rete di contatti in tutta Italia, ideando sistemi di condivisione e diffusione delle conoscenze. Un ulteriore aspetto distintivo è quello legato all'empowerment territoriale, che per noi rappresenta l'estensione dell'empowerment personal professionale ad un'intera realtà territoriale.

Com'è andata?

Nell'arco di un mese abbiamo supportato i Comuni dell'Alto Adige alla presentazione di 26 progetti per più di 52 milioni di euro di finanziamenti, corrispondente a quasi la metà del valore riservato per l'Alto Adige. Se contiamo che questo risultato è stato realizzato

da soli 17 Comuni sui 116, il 15% dell'intero territorio, possiamo dire di aver potuto contribuire a qualcosa di veramente straordinario. Ovviamente non abbiamo ancora i risultati di questo forte impegno, teniamo le dita incrociate.

Ci può raccontare un'esperienza particolarmente significativa?

Tutte le esperienze sono state uniche e significative: lo stretto contatto con i sindaci ci ha permesso di venire a conoscenza delle situazioni, compresi punti di forza e debolezza, dei Comuni che abbiamo seguito. Vorrei raccontarvi l'esperienza con il Comune di Cortina sulla strada del vino, guidata dal sindaco Manfred Mayr, le-

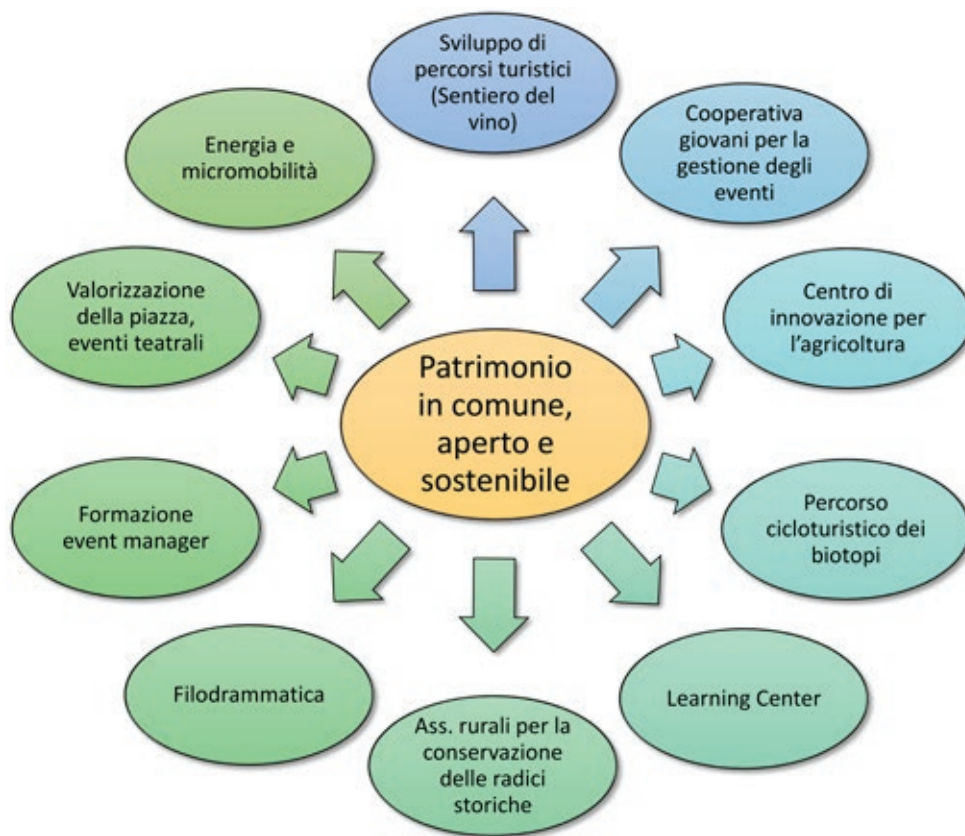
gata al progetto intitolato "Cortina: Patrimonio in comune, aperto e sostenibile", presentato a valere nell'ambito degli investimenti del PNRR, Attrattività dei Borghi. Il Comune di Cortina è uno dei più piccoli Comuni dell'Alto Adige ed è l'unico ad essere completamente in pianura. La chiamavano "piccola Venezia" per via delle inondazioni del fiume Adige che la costringevano periodicamente all'isolamento: è forse proprio per via di questi periodi di solitudine obbligata che Cortina sulla Strada del Vino si pone oggi come simbolo di ospitalità, di apertura al nuovo e di sperimentismo artistico, culturale, sociale e imprenditoriale. Pur rappresentando delle unicità sulle quali sempre il pa-

ese scommette - come la filiera vinicola a prevalenza DOC, il paesaggio pianeggiante adatto a visitatori di tutte le età, una piazza unica nel suo genere - Cortina è ben cosciente di non bastarsi da sola: manca una produzione culturale del paese e mancano luoghi di aggregazione, e la sua posizione da luogo di passaggio così come l'equidistanza da Bolzano e da Trento si rivela talora un'arma a doppio taglio, che "svuota" il borgo di giovani abitanti e di turisti che si fermano.

La strategia del progetto presentato prevede quindi l'implementazione di spazi e di iniziative culturali - gestite dalla cittadinanza stessa attraverso modelli quali la Cooperativa di Comunità - capaci di attrarre nuovi interlocutori: turisti, partecipanti ad attività laboratoriali, artisti, pensatori.

La vocazione all'ospitalità data dal vino sia come pratica sociale che come tessuto imprenditoriale diventa uno strumento di "invito": la convivialità è la condizione di uno stare insieme che permetta la riflessione e la sperimentazione condivisa. Tra gli investimenti trovano infatti largo spazio attività legate alla filosofia e ai nuovi linguaggi dell'arte, dal suono al video ai nuovi media. Cortina si pone come comunità curiosa, generosa, pronta ad accettare le sfide della contemporaneità.

Carmen Boccuzzi
Esperta in formazione finanziata,
Direttrice di ForTeam.



Coaching alla prova dei tempi: come svolgere al meglio una professione in crescita

Paolo Palazzo e Anna Zanardi Cappon

La pandemia ed il suo lungo strascico hanno lasciato il posto ad una normalità più complessa e articolata in cui i bisogni delle persone e dei lavoratori sono cambiati e hanno assunto le più svariate sfaccettature. In questa fase storica il coaching, disciplina sempre più utilizzata nel mondo del lavoro, può rappresentare una potente leva di sviluppo per i professionisti e per le organizzazioni. Ma quali i consigli per chi si avvicina alla professione o per quanti decidono di usufruire dei benefici del coaching?

I nuovi bisogni nel Next Normal

Le sfide di oggi si giocano sulla presenza di nuovi bisogni. La confusione serpeggia tra le persone e nelle organizzazioni: il cambiamento è stato radicale e ha messo la tecnologia e la sua bidimensionalità al centro di tutte le attività; la leadership, sempre più focalizzata su piccoli team, evolve verso catene di comando più corte e l'attitudine al problem solving; c'è una crescente attenzione al benessere e alla

salute dei professionisti, lo stress occupazionale incluso; gli scenari iperconnessi e ipercomplessi, pieni di riunioni e privi di tempo per la riflessione e pianificazione, spengono l'attenzione sul valore della performance. È questo il contesto in cui si trova a lavorare il coach che opera al servizio delle organizzazioni e nel quale deve ritagliarsi quello spazio protetto dove tutto viene messo in discussione ed elaborato.

Le nuove competenze del coach

In questo momento storico il principio cardine che deve guidare i professionisti del settore è la responsabilità emotiva verso i propri coachee. Il coach deve supportare il coachee nella comprensione della sua posizione nel contesto organizzativo in cui opera; creare spazi di libertà e creatività generando diverse opzioni; valorizzare l'assunzione di responsabilità verso la realtà che lo interroga. Accanto poi alle doti di empatia, ascolto, trasformazione cognitiva e comportamentale della visione e dell'impatto del coachee è necessario che

il coach lavori per favorire la capacità di adattamento e gestione di nuovi spazi virtuali e di nuovi flussi decisionali. Imprese profit e non profit hanno sperimentato gli effetti positivi di questa pratica, tanto da trasformare il coaching in un benefit aziendale. A trarre maggiore beneficio da questa pratica sono gli appartenenti alla Generazione Z e i Millennials.

Mettere a fuoco le competenze

Anche se la legislazione italiana in materia si basa attualmente sull'autoregolamentazione volontaria della professione, si richiedono sempre più spesso coach qualificati da percorsi di formazione specifici e da solida pratica. Per questo Luiss Business School, dopo il successo della prima edizione, ha lanciato la seconda edizione del programma *Flex Executive Coaching Programme*, un percorso che mette a fuoco il ruolo del coach nella complessità contemporanea. Perché il coaching è uno strumento di sviluppo prezioso all'interno delle organizzazioni e del percorso professionale di un

professionista che richiede a chi lo esercita competenze adeguate a sostenere manager e professionisti.

Paolo Palazzo

Executive coach (PCC, ICF), Adjunct Professor e coordinatore scientifico dell'Executive Programme in Coaching, Luiss Business School.

Anna Zanardi Cappon

Professor of Practice in Leadership and Corporate Values, Luiss Business School, international board and governance advisor.

KEYFACT

Partenza:
13 maggio 2022

Durata:
7 mesi, 10 moduli

Format:
Weekend

Lingua:
Italiano

Fee:
8900€ + iva
(previste borse di studio)

Info:
executive@luiss.it



FORMAZIONE FORMATORI

- FORMAZIONE FORMATORI ONLINE
- PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE

Per info: segreteria nazionale@associazioneitalianaformatori.it

Una comunità in apprendimento



VITA ASSOCIATIVA



XVIII Convegno Nazionale PA

Salvatore Cortesiana

Il XVIII Convegno nazionale della formazione nella PA, preceduto da un'accurata progettazione e organizzazione del gruppo di lavoro AIF-Pubblica Amministrazione, si svolgerà a Siracusa nei giorni 19-20-21 maggio e, come ogni anno, si rivolgerà a tutte le persone che si occupano di apprendimento permanente nelle organizzazioni pubbliche. Titolo del Convegno sarà: "2022/2026: Innovazione

e scelte strategiche per la Pubblica Amministrazione: ruolo e prospettive per la Formazione". Dopo il periodo caratterizzato dall'emergenza sanitaria pandemica, il convegno ritorna in presenza: le sedi che ospiteranno il convegno si trovano nell'Isola di Ortigia, che costituisce la parte più antica e cuore della città di Siracusa.

L'evento si distingue come un'occasione di rilievo nazionale per discutere e ap-

profondire temi legati alla formazione, allo sviluppo delle competenze del personale, al miglioramento delle organizzazioni pubbliche e del governo locale, alla qualità dei servizi forniti dalla PA. Nel Convegno nazionale che si è svolto online nel 2021, ci siamo interrogati, come formatori della PA, su come abbiamo vissuto l'epidemia Covid, cosa è cambiato, quali strumenti nuovi abbiamo messo in gioco, quali nuove compe-

tenze abbiamo appreso. Il convegno di Siracusa si colloca in un momento di transizione e crescita esponenziale degli interventi formativi proposti a livello centrale e locale, in particolare, a supporto del PNRR. Per questo si vuole riflettere su quanto la PA stia cambiando, con uno sguardo particolarmente attento alle scelte strategiche che sono state adottate a livello nazionale ed europeo e quali prospettive e ruo-

lo la formazione pubblica può avere in questo particolare momento di transizione. Sarà l'occasione per dare un significato più preciso al concetto di innovazione, per comprendere meglio la domanda proveniente dal complesso sistema delle PA e raccorderla con le più opportune offerte formative, nella varietà di modalità disponibili. Un ultimo aspetto, non meno importante che si vuole affrontare, riguarda l'Agenda 2030, la sua comprensione, la sua traduzione in termini formativi e attuativi, personali, organizzativi, territoriali.

Il programma del convegno

Il convegno si strutturerà in due diversi momenti formativi, seguiti da una formazione esperienziale. Nel corso del prologo del 19 maggio, in relazione al tema delle giornate previste dal convegno PA, AIF propone l'intervento di due esperti (Sauro Angeletti - Ufficio per l'innovazione amministrativa, lo sviluppo delle competenze e la comunicazione, Dipartimento della Funzione Pubblica - e Salvatore Marras - Settore Servizi alla produzione: Area Innovazione Digitale - FormezPA) che illustreranno i cambiamenti auspicati nell'attuazione delle scelte strategiche di sistema e nello sviluppo delle competenze digitali base, intermedie e avanzate nella pubblica amministrazione italiana.

GIOVEDÌ 19 MAGGIO | PROLOGO

POMERIGGIO

14:00 | Accoglienza e registrazione partecipanti

14:30 | Saluti di benvenuto

Francesco Italia, Sindaco del Comune di Siracusa

Maurizio Milan, Presidente Nazionale AIF

Introduzione al Convegno

Salvatore Cortesiana, Coordinatore AIF- PA e Premio Basile

15:00 | Strategie e innovazione

In relazione al tema delle giornate previste dal Convegno PA, AIF propone l'intervento di due esperti che illustreranno i cambiamenti auspicati nell'attuazione delle scelte strategiche di sistema e nello sviluppo delle competenze digitali base, intermedie e avanzate nella Pubblica Amministrazione italiana. Rafforzamento delle competenze, reclutamento, turn over, PNRR, smart working, nuovi profili professionali, sviluppo tecnologico, senso etico dell'innovazione, saranno oggetto delle comunicazioni e, successivamente, esaminati nel corso del pomeriggio con la guida di facilitatori.

Intervengono:

Sauro Angeletti - Ufficio per l'innovazione amministrativa, lo sviluppo delle competenze e la comunicazione, Dipartimento della Funzione Pubblica

Salvatore Marras - Settore Servizi alla produzione: Area Innovazione Digitale - FormezPA

Facilitatore:

Francesco Pellecchia - Formatore

18:00 | Urban Trekking

Ortigia: alla scoperta dell'isola e della sua storia

20:00 | Cena sociale (spesa a carico del partecipante 30€)

VENERDÌ 20 MAGGIO

GIORNATA

08:30 | Accoglienza e registrazione partecipanti

09:00 | Presentazione del convegno e saluti istituzionali

Beatrice Lomaglio, Vice Presidente Nazionale AIF

Danila Costa, Segretario Generale del Comune di Siracusa

09:30 | Debriefing del prologo

Francesco Pellecchia

09:45 | Keynote Speech

La formazione a supporto dell'innovazione e delle scelte strategiche

10:45 | Tavola rotonda

Domanda e offerta. La sfida verso un sistema formativo pubblico, integrato, efficiente e moderno

Intervengono:

Agenzie regionali, Università, Scuole Nazionali, ANCI

Modera: **Gianni Agnesa** - FORMEZ PA

12:45 | Pausa pranzo (libera)

14:30 | Presentazione del **XX Premio AIF Filippo Basile**

a cura di

Salvatore Cortesiana - Responsabile Gruppo PA AIF e Premio Filippo Basile

15:00 | **Presentazione e Premiazione dei progetti vincitori**

16:00 | Analisi dei dati e riflessioni dei Componenti del Comitato Scientifico del Premio

Moderano gli interventi:

Matteo Zocca, Formatore - Emilia Romagna

Giacomo Prati, Formatore - Emilia Romagna

17:00 | **Considerazioni finali**

20:00 | Cena sociale (spesa a carico del partecipante 30€)

SABATO 21 MAGGIO

FORMAZIONE ESPERIENZIALE

Itinerario: Valle dell'Anapo, Ferla, Pantalica



Rafforzamento delle competenze, reclutamento, turnover, PNRR, smart working, nuovi profili professionali, sviluppo tecnologico, senso etico dell'innovazione, saranno oggetto delle comunicazioni e, successivamente, esaminati nel corso del pomeriggio con la guida di un facilitatore.

Nella seconda giornata, il convegno inizierà con un keynote speech dal titolo: "La formazione a supporto dell'innovazione e delle scelte strategiche". Si proporrà una lettura dei cambiamenti in corso, con un riferimento alle nuove culture e al senso dell'interesse pubblico. Crescere, non solo economicamente, ma soprattutto socialmente, eticamente ed ecologicamente: un focus, dunque, su competenze e valori, technicalities e capacità relazionali, persona e organizzazione. A seguire una ricca tavola rotonda dal titolo: "Domanda e offerta. La sfida verso un sistema formativo pubblico, integrato, efficiente e moderno", che vedrà l'intervento di rappresentanti di agenzie nazionali e regionali, amministratori, università,

scuole nazionali, ANCI, operatori privati.

Il sistema della PA italiano è variegato. Dimensioni, compiti istituzionali, programmatici, gestionali e operativi, differenziano i settori generando diversi fabbisogni di apprendimento, nei contenuti e nelle modalità. Logico, dunque, che esista una molteplicità di attori e di programmi formativi offerti al personale della PA, secondo piani strutturati, a catalogo, in presenza, on line, tramite voucher. Ma c'è il rischio che si perda il nesso tra domanda e offerta e che la complessità prenda il sopravvento, producendo duplicati e lasciando vuoti significativi.

Per quanto sopra, gli attori della domanda e dell'offerta si confronteranno nel corso della tavola rotonda provando a delineare un sistema pubblico ancora più integrato ed efficace.

Diverse amministrazioni, in rappresentanza di molte regioni da Sud a Nord, sono già iscritte ai lavori del convegno.

Tante le motivazioni: partecipazione, scambio, fare rete, apprendimento. Di si-

curo, in tutte le sessioni l'interattività e il dibattito con i partecipanti sarà costante e assicurato dai coordinatori e facilitatori. Ricca di spunti anche la terza giornata, che come ormai da alcuni anni, è dedicata alla formazione esperienziale. Il focus quest'anno è il tema della sostenibilità.

Gli obiettivi di Agenda 2030 mirano alla "trasformazione del Mondo".

L'obiettivo è preservare il Pianeta e le Persone, tutelandone il benessere anche a favore delle generazioni che verranno.

L'investimento in formazione dovrà contribuire a creare una "cultura della sostenibilità" nella società nella sua interezza.

La formazione è spesso stata paragonata a un viaggio, in cui si apprende attraverso varie modalità.

Ma la formazione, come il viaggio, è generativa e produce idee, proposte, collaborazioni. Per questo, nella terza giornata dell'evento di Siracusa, si proporrà ai partecipanti alla formazione esperienziale un percorso non da turisti, ma da viaggiatori, osservatori attenti del contesto, della sua cultura, delle sue peculiarità per segnalare, durante questo viaggio, quanto sia in linea con Agenda 2030 e cosa debba cambiare e come. L'obiettivo della giornata sarà riflettere su di noi, sulla nostra capacità di cogliere le 17 sfide di Agenda 2030 e di raccogliere una serie di osservazioni e suggerimenti da fornire agli attori del territorio, coscienti del fatto che non possiamo

più perdere tempo e dobbiamo, quindi, mettere a frutto tutte le nostre energie per portare avanti un cambiamento.

Premiazione Premio Filippo Basile

Il convegno nazionale è però solo una tappa di un percorso che vede AIF costantemente impegnata e concentrata sui temi dell'etica, della formazione e del cambiamento della Pubblica Amministrazione.

Nel corso del Convegno si svolgerà la premiazione della XX edizione del Premio Filippo Basile che si propone di riconoscere, valorizzare e diffondere le migliori esperienze formative realizzate dalle Pubbliche Amministrazioni, per lo sviluppo delle risorse umane e per il miglioramento concreto dei servizi offerti alla persona e ai cittadini. Il Premio si suddivide in due sezioni "Reti Formative/Sistemi Formativi" e "Processi Formativi/Progetti Formativi".

Per ogni sezione del Premio sono premiate le tre prime classificate e viene attribuita la Segnalazione di Eccellenza alle Candidature che conseguono il punteggio previsto dai criteri di attribuzione.

Salvatore Cortesiana

Coordinatore gruppo AIF pubblica amministrazione e responsabile Premio AIF Filippo Basile.

Voci fuori campo

Mercato del lavoro e *skill mismatch*

Intervista a Valeria Giaccari

Beatrice Lomaglio



Uno degli obiettivi che ci poniamo come formatori è quello di dare alle persone maggiori opportunità professionali, aiutandoli anche a colmare quel *mismatch* di competenze che, secondo alcune ricerche, interesserebbe in Italia oltre 10 milioni di lavoratori. Ma come sta cambiando il mercato del lavoro? Quali competenze

chiedono oggi le aziende? E quali chiederanno domani? Ne ho parlato con Valeria Giaccari, fondatrice dell'agenzia per il lavoro Orienta Spa Società Benefit, che conta oggi 60 filiali in Italia, Polonia e Svizzera. Valeria è anche presidente del Comitato per l'imprenditorialità femminile della CCIAA di Roma e fa parte del Board di STEAMiamoci.

Dott.ssa Giaccari attraverso Orienta ha sicuramente un punto di vista privilegiato sul mercato del lavoro. Quali sono le principali tendenze che osserva in questo particolare momento storico?

I settori in crescita si identificano nel settore salute, e in generale nella cura delle persone, nel digitale e nell'energia rinnovabile,

mentre i posti a rischio sono ovviamente quelli ad alta possibilità di automazione e a bassa qualifica.

Anche nel 2022 però per molte imprese continua a essere un problema reperire personale con competenze adeguate alle mansioni da svolgere, perpetuandosi quel *mismatch* tra scuola e lavoro che si traduce in freno alla crescita e all'occupazione.

In termini occupazionali, le previsioni rispetto allo stesso trimestre del 2021 sono positive, e le aziende continueranno a cercare professionisti qualificati e con competenze molto specifiche, soprattutto nei settori che ho citato.

La formazione, soprattutto in questa perdurante fase di *mismatch*, continuerà ad essere il fattore chiave per rimanere aggiornati in un mercato del lavoro sempre più dinamico, competitivo e globale.

Quali sono le conseguenze del divario tra le competenze cercate dalle



aziende e quelle effettivamente disponibili?

L'Italia è oggi uno degli Stati con il più alto grado di discrepanza tra i percorsi di studio scelti dai giovani e le competenze richieste dal mercato del lavoro. La causa va ricercata nella disconnessione che sussiste nel nostro Paese tra le competenze richieste dalle aziende e quelle, ormai obsolete, offerte dalla scuola a tutti i livelli.

In termini prettamente economici, possiamo dire che lo skill mismatch riduce in modo sensibile la produttività delle imprese che non riescono a trovare le professionalità richieste,

stimate dal Censis in oltre 233mila profili professionali. Inoltre, in un mercato del lavoro che cambia, questo fenomeno rappresenta ormai una vera e propria tassa occulta, che riduce la produttività e grava sui bilanci aziendali in quanto, quando un'azienda non trova il candidato ideale con le competenze richieste, è costretta ad assumere persone che non le posseggono ed accettare di investire molti soldi per formarle adeguatamente.

A suo avviso, che tipo di politiche dovrebbero essere messe in campo per

affrontare questo problema?

Il mancato incrocio tra domanda e offerta è uno dei problemi atavici italiani. La prima causa è legata alla distanza tra il mondo del lavoro, in rapida trasformazione, e quello della formazione, ancora legato al modello dominante nella seconda metà del XX secolo, in funzione di un unico posto per tutta la vita. In Germania, ad esempio, è stata strategica per la crescita dell'economia e dell'occupazione la scelta del modello di formazione duale per i diplomi superiori, che mette a disposizione delle imprese i pro-

fili loro necessari. In Italia siamo ancora indietro, e occorre potenziare il nostro analogo sistema, quello degli ITS, tuttora poco considerati da parte di studenti e famiglie, anche se il PNRR prevede sostanziosi investimenti in tal senso. La seconda risiede nella mancanza di una sensibilità verso l'importanza di un efficace orientamento professionale.

I giovani, le loro famiglie e spesso i docenti non hanno la minima cognizione delle conseguenze delle scelte che compiono o che suggeriscono di compiere, e per molti studenti ed i loro genitori l'obiettivo primario è quello della conquista

del “pezzo di carta”. Occorre una profonda revisione del sistema formativo, che oltre a fornire le necessarie competenze spendibili nel mondo del lavoro deve accompagnare le scelte di orientamento con una maggiore consapevolezza sui bisogni emergenti, coinvolgendo esperti del mercato del lavoro e rinforzando ulteriormente i legami tra insegnamento ed imprese.

La terza causa dello skill mismatch risiede nell'obsolescenza delle competenze: in questo caso sono di estrema importanza le politiche di formazione integrativa che le imprese

saranno chiamate ad adottare, e che saranno centrali per colmare il divario tra domanda e offerta.

Che cosa può fare il mondo della formazione per poter ridurre il gap di competenze esistente e supportare concretamente la crescita del Paese?

Un sistema formativo permanente è per le imprese l'unico modo per fronteggiare la skill obsolescence, che colpisce in particolare i lavoratori più anziani. L'apprendimento permanente (reskilling e upskil-

ling) sarà essenziale per i progressi di carriera e per mantenere e migliorare le competenze nell'intero ciclo lavorativo.

Un modo per raggiungere questo obiettivo è per le imprese investire in percorsi formativi individuali, guardando a competenze di volta in volta adattabili. Inoltre, è necessario riformulare i percorsi formativi, basandoli sullo sviluppo delle “meta-competenze”, ossia le capacità che ci permettono di apprendere velocemente e di adeguare il nostro bagaglio di sapere tecnici e specialistici per fronteggiare i sempre più numerosi e repentini cam-

biamenti che intervengono nell'arco di una vita lavorativa.

Quali sono a suo avviso le fasce di popolazione che fanno più fatica ad accedere alle nuove opportunità professionali e cosa si può fare per favorirne l'inclusione?

Oggi le fasce di popolazione che manifestano difficoltà a cogliere le nuove opportunità professionali si identificano con i giovani NEET e con coloro che hanno perso il lavoro o che stentano ad adeguarsi alle nuove competenze richie-



ste. Siamo quindi di fronte da una parte a figure caratterizzate da vulnerabilità e fragilità sociale e dall'altra a persone che si trovano oggi a temere per il loro posto di lavoro o a ritrovarsi la progressione di carriera bloccata. In ambedue i casi la ricetta è a mio avviso "informazione + orientamento" e "formazione + riqualificazione".

In questo senso si deve concretizzare l'incontro tra il singolo e i servizi rivolti al pubblico, come i Centri per l'Impiego che, se adeguatamente preparati, possono offrire una bussola a persone scarsamente capaci di comprendere i bisogni personali di crescita e di formazione.

In questo possono avere un ruolo anche le Agenzie per il Lavoro, che quotidianamente aiutano le persone nell'individuazione di una loro identità professionale e delle prospettive occupazionali ad essa connesse, suggerendo anche percorsi formativi idonei a colmare gli eventuali skill gap.

Una nota positiva risiede sicuramente nella decisione del governo Draghi di destinare quasi 5 miliardi di euro del PNRR alle nuove politiche attive del lavoro, per favorire la ricollocazione di inattivi e disoccupati, puntando sulla formazione e la riqualificazione delle competenze.

Sappiamo che nel futuro ci sarà sempre più bisogno di competenze scientifiche e tecnologiche,

eppure le donne che studiano le materie STEM sono ancora una minoranza. Questo è un tema che le sta particolarmente a cuore, tanto che fa parte del Board di STEAMiamoci. Ci racconta questo progetto?

Il progetto STEAMiamoci, promosso da Assolombarda, nasce proprio per incoraggiare la presenza delle ragazze in queste aree, e voglio sottolineare che la "A" che completa l'acronimo STEM serve a ricordarci l'importanza dell'Arte in senso lato, ovvero di un percorso che coniughi scienza e materie umanistiche finendo col creare professionalità che esprimano quel "digital humanism" oggi unanimemente riconosciuto come un fattore di eccellenza. Il progetto prevede l'erogazione di borse di studio legate a percorsi di istruzione STEM, la raccolta di interviste di donne, proposte come *role models*, che si distinguono nel mondo delle imprese, della ricerca, dell'accademia, incontri di orientamento per le scuole superiori e le università, dove portiamo la testimonianza di giovani imprenditrici e di donne manager, speciali eventi STEM dedicati, in collaborazione con imprese ed enti, e molto altro ancora.

A STEAMiamoci partecipano donne e uomini di età ed esperienze diverse, aziende territoriali del sistema Confindustria (anche estere), atenei, enti e istituzioni che abbiano in-

teresse/abbiano attuato (o intenzione di attuare) azioni concrete verso il tema.

Uno dei temi su cui, come AIF, abbiamo concentrato la nostra attenzione negli ultimi anni è quello della sostenibilità, intesa come sostenibilità non solo ambientale, ma organizzativa, economica e sociale. Riscontra un'attenzione da parte delle aziende rispetto a queste sfide?

Il tema della sostenibilità ha un crescente impatto all'interno del perimetro organizzativo dell'impresa e induce nuove pratiche, potenzialmente in grado di coniugare crescita e performance economica, sostenibilità sociale e ambientale. La stessa esperienza di Orienta, che ha recentemente adottato, prima tra le Agenzie per il Lavoro, la forma giuridica della Società Benefit, testimonia come questo processo si stia espandendo nel nostro Paese, traducendosi non solo in prassi ma identificandosi profondamente con statuti, forme giuridiche e responsabilità verso gli azionisti.

Il nostro Paese è tra i primi al mondo ad avere adottato questa particolare forma di "status" sociale, ma sono per fortuna sempre di più le imprese che, pur non avendo ancora intrapreso questa strada, adottano comportamenti complessivamente sostenibili, nei confronti dei propri di-

pendenti, dei clienti e degli stakeholder.

Un'ultima domanda relativa al suo personale percorso di formazione. Quali sono state le figure che l'hanno più influenzata e che hanno maggiormente inciso sulle sue scelte professionali?

Alla tenera età di 54 anni sicuramente inizierei dai miei genitori Olga e Mario che mi hanno educato con valori solidi dandomi sempre molta fiducia e che, anche se inizialmente preoccupati della mia scelta imprenditoriale, mi hanno sostenuto e sono poi stati molto contenti.

Ruolo importantissimo anche quello di mio marito Giuseppe con il quale abbiamo creato con coraggio da fidanzati la nostra prima azienda al 50%... un grande stimolo e confronto professionale ed un grande compagno di vita con il quale abbiamo fatto nascere e crescere Beatrice e Federico.

Infine, tante donne e uomini che negli anni in azienda e nelle associazioni che ho frequentato mi hanno dato molti spunti e dimostrato che nel confronto e nel supporto reciproco e verso chi ha avuto meno opportunità si cresce e si raggiungono le giuste soddisfazioni.

Beatrice Lomaglio
Vice presidente nazionale AIF.

ENTRA IN AIF!

I VANTAGGI PER I SOCI:

- **webinar gratuiti e comunità di pratica**
- **aggiornamento professionale**
- **networking**
- **Registro dei Formator Professionisti**
- **FOR, la rivista di formazione**
- **AIF Learning News, la newsletter associativa**


Associazione Italiana
Formatori