

## Speciale XXXIV Convegno nazionale

**Annamaria Trovò**  
Politiche attive del Lavoro  
e il sistema della formazione

**Mauro Magatti**  
Linee evolutive dell'impresa  
contemporanea

**Amarildo Arzuffi**  
Guardare l'orizzonte,  
regolare il passo

**Ugo Calvaruso**  
Intervista a Vincenzo Caridi,  
Direttore Generale di Inps





# Editoriale



Maurizio Milan

*È sempre molto complesso chiedersi che periodo abbiamo di fronte e quali saranno le sfide del lavoro e le prospettive della formazione. La difficoltà nasce in quanto viene richiesta una capacità di analisi e di sintesi che va oltre le barriere disciplinari, per cui ci esponiamo costantemente al rischio di semplificare troppo materie complesse.*

**D'**altra parte, quando ci si sposta dall'esame del presente per provare a identificare tendenze future e possibili interventi, si entra nel terreno altamente scivoloso e contestabile delle previsioni, che risultano ancora più complicate se si considera l'attuale momento storico. Noi, co-

me associazione, in questi ultimi due anni, abbiamo concentrato l'attenzione - attraverso approfondimenti, workshop e convegni - su tre sfide: tecnologia, economia, sostenibilità, che secondo il nostro modo di vedere stanno connotando un nuovo modello sociale. La sfida economica per noi ha il lavoro al centro, ma dobbiamo chiederci: a cosa

# FOR

RIVISTA PER LA FORMAZIONE

AIF | Associazione Italiana Formatori  
Via Giovanni Pierluigi da Palestrina, 10  
20124 Milano  
Email: [segreteria@associazioneitalianaformatori.it](mailto:segreteria@associazioneitalianaformatori.it)  
Tel. (+39) 02.48013201 - Fax (+39) 02.48195756  
[www.associazioneitalianaformatori.it](http://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

Antonello Calvaruso

#### Coordinamento progetto

Roberta Bruno, Ugo Calvaruso, Beatrice Lomaglio

#### Grafica

Luca Tei

#### Hanno collaborato alla realizzazione di questo numero:

Amarildo Arzuffi, Roberta Bruno, Antonello Calvaruso, Ugo Calvaruso, Dolores Di Baia, Piero Dominici, Priscilla Dusi, Beatrice Lomaglio, Mauro Magatti, Paolo Macri, Annamaria Trovò

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 © 2023 by FrancoAngeli s.r.l.

serve il lavoro? Non c'è forse una domanda più urgente. Mai come oggi la dignità del lavoro, di ogni lavoro, sembra messa in discussione, minacciata da un'impostazione culturale che lo riduce a una pura prestazione che il mercato riconosce. L'aspetto meritocratico viene tralasciato come pure la definizione dell'identità personale e la costruzione del bene comune.

A mio avviso si deve cominciare da questa emergenza post-moderna per discutere del tema di quale prospettiva dare alla formazione, tema che trova già in questo numero di FOR importanti analisi.

Ma, tornando alla riflessione iniziale, va data alla dimensione del lavoro una prospettiva che deve tendere a sviluppare un modello economico capace di "riprodurre società", dove

il lavoro si configura per alcuni punti essenziali che vanno oltre la dimensione di pura efficienza, poiché questo è un elemento che intermedia sfera privata e sfera pubblica, mantenendo le reciproche distinzioni, ed è anche una ricerca di senso sul piano esistenziale che si sostanzia anche nelle relazionali umane con i colleghi di lavoro/responsabili. Il lavoro è vincolo e risorsa che produce coesione sociale creando una trama di connessioni tra soggetti all'interno di un sistema di aspettative, regole e modelli di comportamento.

Se diamo questa prospettiva al lavoro lo dotiamo di senso, orientato verso l'apertura, verso il mondo tutto, diventando esso stesso creatore di rete relazionali. Seguendo un'altra prospettiva, siamo davanti al rischio di non sviluppare un

purpose nel lavoro. Come ricorda Zygmunt Bauman nel suo libro *La società dell'incertezza* "nel nostro tempo postmoderno, i mezzi sono gli unici strumenti di potere rimasti dal campo ormai abbandonato dai fini". Per questo motivo, strumenti potenti come il digitale tendono a trasformarsi in fini e a occupare lo spazio dell'utopia. In tale visione il digitale va inteso non solo come tecnologia che automatizza e connette, ma anche come ambiente che produce, collega e valorizza dati e informazioni. Questa competenza digitale non è semplicemente adattiva, una ulteriore competenza da padroneggiare, ma è anche, forse soprattutto, trasformativa in quanto rilegge e modifica tutte le competenze disponibili: come gestire progetti e persone, come guidare costruen-

do e condividendo visioni e come gestire l'impresa intercettando i segnali deboli del futuro.

A prescindere dal modello che si vuole sviluppare, nulla è più indispensabile oggi – in un presente in cui viviamo la crisi dell'esistente per una palese inadeguatezza degli attuali sistemi lavorativi, organizzativi e sociali - di una trasformazione. La formazione potrebbe e dovrebbe contribuire a sviluppare processi di apprendimento che guardano al futuro in modo plurale e aperto, in quanto se è sbagliato replicare alcuni modelli del passato e appoggiarsi all'esistente, ci corre l'obbligo di dover cercare altro, di scoprire e provare cose nuove. Non vi è più alcuna giustificazione per dipendenze "ideologiche" da cui attingere modelli e prassi.





Abbiamo bisogno di apprendimento, di movimento continuo, di più energia, di riarmonizzare individui e ruoli, creatività e stabilità, non solo per affrontare le sfide della complessità ma anche per garantire le organizzazioni da uno svuotamento di umanità. Infatti, la ripresa dell'impresa da uno stato di crisi sta proprio nel rilancio del lavoro come creazione e responsabilità e non come dipendenza, come ruolo o mansione. Non dobbiamo, come comunità, aver paura di osare, di sognare. Non possiamo chiuderci dentro una tecnica, una norma, un ruolo. In sintesi, dobbiamo fare del nostro lavoro un riferimento culturale prima che commerciale. In questo il nostro XXXIV

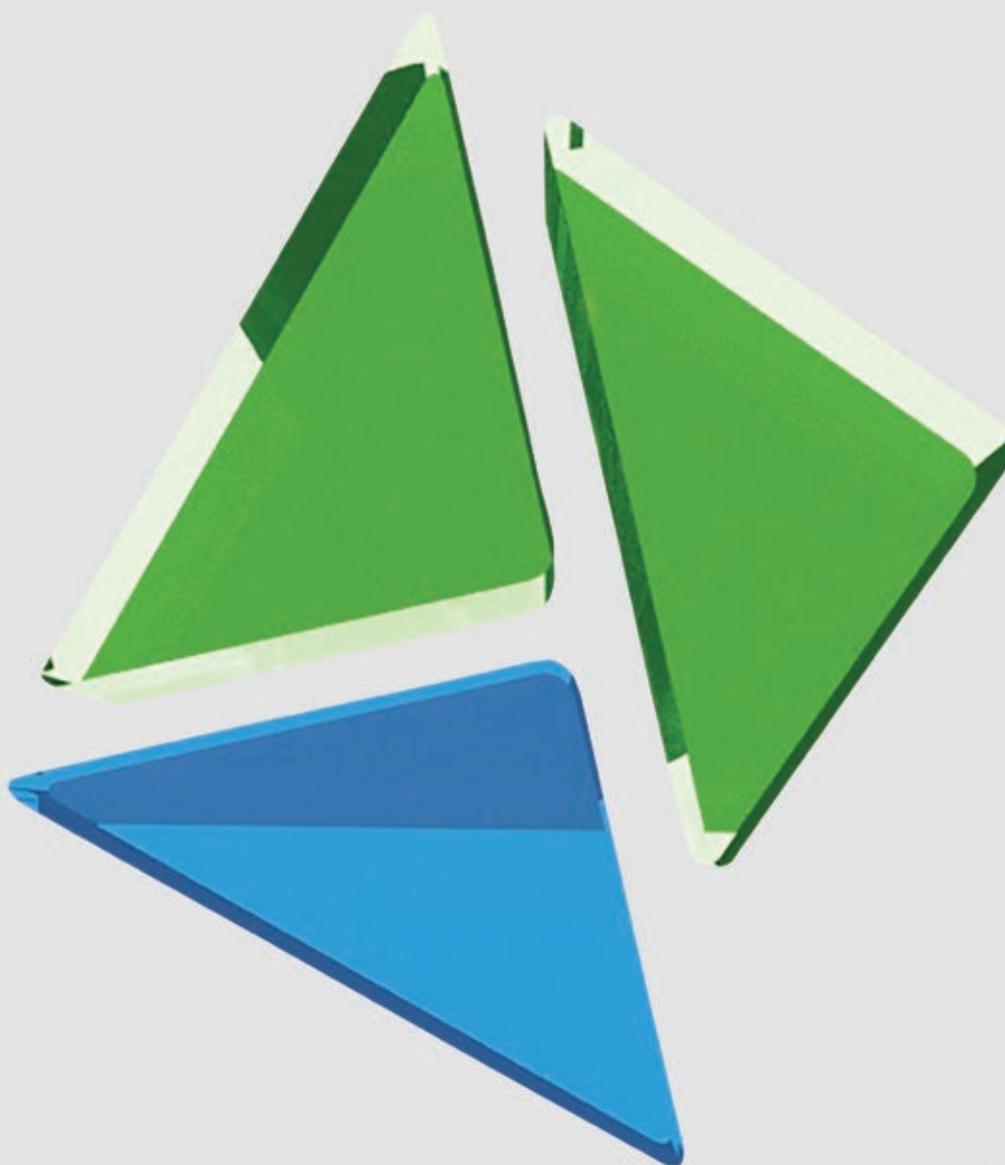
convegno nazionale ha rappresentato un'importante occasione di studio, di confronto e di sintesi tra accademici, professionisti e formatori su come le strategie a supporto dell'occupazione e gli interventi di accompagnamento della persona possano integrare il benessere psicologico del singolo individuo, i bisogni di coesione della comunità di cui fa parte e la necessità delle aziende di essere competitive. Questo numero di FOR rappresenta la sintesi, ma anche un'ulteriore elaborazione delle tre giornate di Milano, Roma e Napoli, durante le quali abbiamo cercato di coinvolgere soggetti diversi e di valorizzare il legame con i territori. Contributi come quello di Mauro Magatti, Amarildo Arzuffi, Piero Dominici,

Dolores Di Baia, Priscilla Dusi, Paolo Macri e le interviste a Vincenzo Caridi, direttore generale di Inps, Tiziano Treu, presidente del CNEL, Annamaria Trovò, vicepresidente di Fondimpresa, Antonella Giachetti, presidente AIDDA, consentono di offrire un quadro di riflessione approfondito e un'analisi di pratiche e percorsi che stanno cercando di dare risposte concrete alla sfida che abbiamo davanti. FOR come momento di sintesi, dicevo, ma anche, ci auguriamo, prologo di un confronto continuo nell'ambito di un'associazione che vuole e deve diventare sempre più "laboratorio" aperto al confronto con altri mondi. Ringrazio Elvio Mauri per il sostegno dato da Fondimpresa alla realizzazione

dell'attività di studio culminato nel nostro XXXIV convegno nazionale e Antonello Calvaruso per il coordinamento scientifico e metodologico del convegno e di questo numero di FOR, di cui ci offre una chiave di lettura nel suo articolo di apertura. Come di consueto auguro a tutti voi una buona lettura.

**Maurizio Milan**  
Presidente AIF.

**Copyright © FrancoAngeli**  
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.



# PREMIO ECCELLENZA FORMAZIONE

## AIF



Associazione Italiana  
Formatori

### PARTECIPA ALLA VIII EDIZIONE DEL PREMIO PEF AIF

Il bando di concorso è rivolto ad Aziende, PA, Università e Scuole, Fondazioni, Associazioni, Agenzie Formative, Studi professionali e Formatrici/ Formatori. Sono candidabili i Progetti Formativi elaborati nel 2022.

### SCADENZA 5 MAGGIO 2023

Per informazioni e iscrizioni: [www.associazioneitalianaformatori.it](http://www.associazioneitalianaformatori.it)

# Sommario

## RICERCA e STUDI

- Utopia. Modernizzare e integrare** 8  
Antonello Calvaruso
- L'impresa intelligente. Linee evolutive dell'impresa contemporanea** 16  
Mauro Magatti
- Guardare l'orizzonte, regolare il passo** 22  
Amarildo Arzuffi
- Abitare l'Errore e l'indeterminato.  
Re-immaginare educazione e formazione per una visione  
non meccanicistica delle organizzazioni e del Sociale** 28  
Piero Dominici

## ESPERIENZE e VISSUTI

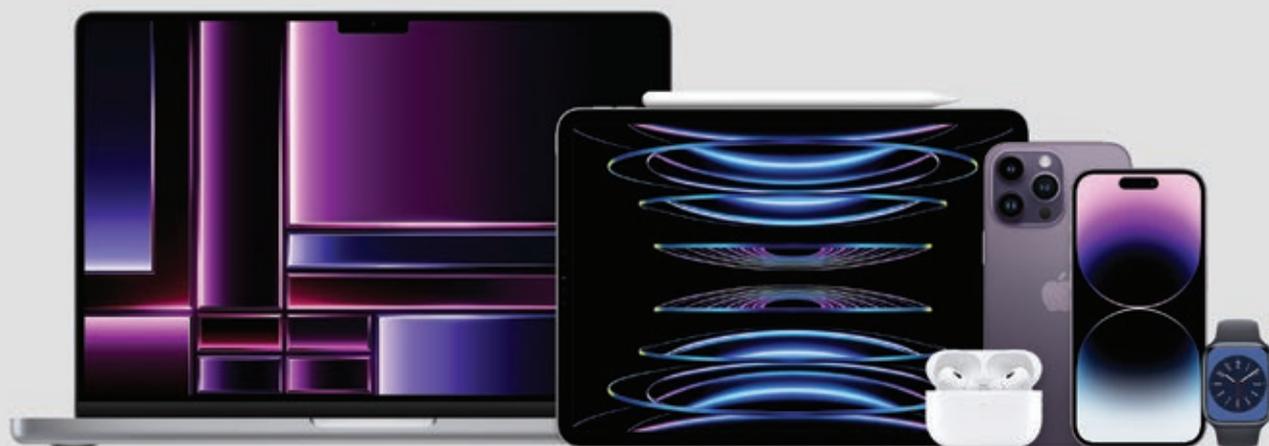
- Intervista al Direttore Generale di Inps, Vincenzo Caridi** 34  
Ugo Calvaruso
- La nuova Scuola di Formazione della Banca D'Italia:  
una rivoluzione nell'ottica dello sviluppo** 39  
Dolores Di Baia
- Intervista A Tiziano Treu, politico e giurista italiano esperto  
di diritto del lavoro e Presidente del Consiglio nazionale  
dell'economia e del lavoro** 42  
Antonello Calvaruso
- Politiche attive del Lavoro e il sistema della formazione** 46  
Annamaria Trovò
- Chiacchiere con Veronica** 48  
Roberta Bruno

## VITA ASSOCIATIVA

- Reportage del XXXIV Convegno Nazionale** 52  
Roberta Bruno
- La storia della Qualificazione.  
AIF, Innovazione e Apprendimento - Partner della tua crescita** 57  
Redazione Innovazione e Apprendimento
- Confindustria Genova e AIF Liguria insieme per una cultura  
della Formazione** 60  
Priscilla Dusi e Paolo Macrì
- Voci fuori campo*  
**Sfide al femminile - Intervista a Antonella Giachetti** 62  
Beatrice Lomaglio

# Scopri i superpoteri per la tua impresa.

Le **soluzioni R-Store** offrono un'esperienza unica e flessibile che mettono la **tecnologia al centro** della tua azienda e **valorizzano le performance del tuo team**.



Postazione di lavoro Apple completa  
e assistenza compresa a soli **€ 99,90/mese**.



Informati su [rstore.it](https://rstore.it)  
o contatta direttamente  
i nostri consulenti

**R-Store**





**RICERCA  
e STUDI**

# Utopia. Modernizzare e integrare

Antonello Calvaruso

**I**l momento storico che stiamo vivendo è caratterizzato da una vera e propria rivoluzione culturale intorno al senso e al valore che attribuiamo al lavoro.

Davanti ai nostri occhi si presenta un futuro caratterizzato da fattori che generano ansia: lavoro sempre più precario, povero e di bassa qualità; robot che invadono sempre di più il campo del saper fare umano; paesaggi devastati dalla speculazione e dalla desertificazione che avanza; crescita smisurata del patrimonio di pochi di fronte all'aumento - altrettanto spropositato - del numero di persone che si colloca al di sotto della soglia di povertà; religioni che dividono le persone piuttosto che unirle nello scopo di migliorare il mondo; pandemie che costringono le persone all'isolamento; non in ultimo, guerre e tensioni tra Stati. Tutti i grandiosi piani politici, finalizzati a cambiarci la vita in meglio, sembrano scontrarsi con una diffidenza crescente e con una progressiva riduzione delle ambizioni di gran parte delle persone.

Resiste, nonostante tutto, un ambito in cui siamo

tutti pronti a investire speranze e idee per il rilancio delle nostre società e delle nostre economie: la formazione finalizzata al rafforzamento delle competenze di chi rischia di essere estromesso dal mercato del lavoro e di chi deve ancora entrarci. Da più parti si sostiene che, grazie al fiume di denaro che sta confluendo, e confluirà, nelle Politiche attive del lavoro, assisteremo a un periodo di grande fermento educativo caratterizzato da alternative pedagogiche ed ecosistemi formativi, realizzati anche grazie alla digitalizzazione di molti processi. Sembra quasi che alla formazione, principale strumento delle Politiche attive del lavoro, fosse affidato il compito di migliorare il benessere individuale e diffuso.

**La prima domanda: questa bella speranza, basata sul rafforzamento e sulla creazione di nuove competenze, è davvero credibile?**

Non in pochi abbiamo la sensazione che la fine del modello formativo classico sia arrivata.



Antonello Calvaruso

È il momento di spingersi oltre, di guardarsi attorno per vedere ciò che viene fatto altrove, per confrontarsi con le sperimentazioni più audaci e con le idee più radicali. Certamente è molto più rassicurante riproporre aule con trenta scrivanie, dispense cartacee o Pdf, quaderni per gli appunti, rilevazione delle presenze e, perché no, il docente in cattedra.

Siamo pronti a provare qualcos'altro, compreso l'uso di metodi alternativi che pensavamo fossero relegati agli anni della contestazione, come l'autogestione, i gruppi di riflessione, ecc. Eppure, difficilmente ci discostiamo dalla convinzione che la formazione debba essere professionalizzan-

te, che abbia poco a che fare con la sfera culturale e con lo sviluppo della persona in quanto persona. Credo, invece, che dovremmo abituarci a chiedere alla formazione non solo di fornire conoscenze e insegnare un lavoro, ma di aiutare ciascuno di noi ad andare al di sopra di ciò che siamo, per migliorare noi stessi e generare le capacità per progettare un futuro migliore.

**La seconda domanda: come ha contribuito la formazione allo sviluppo della società?**

Se volessimo ripercorrere a volo d'uccello la storia della formazione dal primo dopoguerra ad og-



gi, potremmo facilmente identificare un primo momento in cui essa ha svolto un ruolo strumentale a supporto della ricostruzione di un Paese distrutto dalla guerra. Si intendeva la formazione come un'estensione del concetto di terapia medica applicata al mondo del lavoro. Nient'altro che una risposta alla forte esigenza di costruire un luogo dove inventare nuove forme di benessere post-bellico, quasi si trattasse di interventi di carattere terapeutico e curativo.

Negli anni '50 del secolo scorso essa ha arricchito il ventaglio di proposte di intervento coprendo sia la dimensione operativa, con ciò che potremmo definire addestramento, sia quella umanistica, che si colloca nell'alveo degli interventi

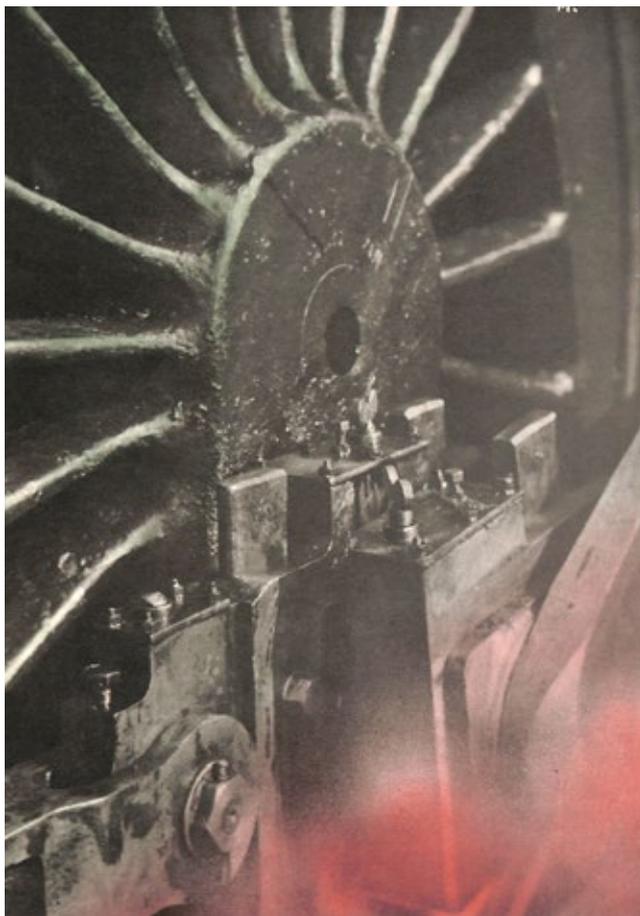
di formazione manageriale. Soprattutto in quest'ultimo segmento si sviluppano due filoni: il primo, di tipo tecnico, è caratterizzato dalla trasmissione di contenuti professionalizzanti, il secondo, di tipo destrutturato, pone maggiore importanza al coinvolgimento della persona e allo sviluppo delle sue capacità progettuali. Due filoni che vanno dalla necessità di formare l'individuo obbediente, sviluppata all'interno dell'organizzazione scientifica del lavoro teorizzata da Taylor, alla progettazione organizzativa aperta alla partecipazione, tipica dell'approccio teorizzato da Kurt Lewin.

Negli anni '60 incomincia a diventare impossibile pensare alla formazione come semplice strumento di trasmissione di nozioni. Si

assiste a un salto di qualità che porta la formazione nel campo dello sviluppo della persona. Le aziende diventano laboratori di apprendimento organizzativo dove non c'è solo un trasferimento di nozioni su qualcosa che già esiste, e che quindi può essere destinato solo a far diminuire il malessere, ma avanza l'area della creatività e dell'invenzione di qualcosa che non c'è e che, se inventato, può sviluppare benessere.

Fino agli anni '90 aveva ancora senso parlare di una formazione che, soprattutto rivolta ai quadri intermedi, fosse finalizzata a efficientare i processi di produzione. Si lavorava soprattutto per connettere la strategia all'evoluzione dello scenario di riferimento. In contesti dove la do-

manda era estremamente superiore all'offerta, in assenza di problemi di collocazione del prodotto, tutta la formazione era finalizzata a rafforzare i profili produttivi. In altri momenti, quando la domanda incominciava a diventare quasi uguale all'offerta, il focus della formazione doveva invece necessariamente essere spostato sul marketing. Quando la domanda e l'offerta sono diventate equivalenti ci si è affidati alla Qualità. Questo perché, a parità di prezzo, il cliente avrebbe sicuramente scelto il prodotto con una qualità maggiore. Il focus della formazione si è dunque spostato lentamente sui processi di supporto, dal post-vendita all'assistenza, fino alla cura del cliente. Si è ritenuto che ogni situazione di crisi



tra domanda e offerta potesse essere superata con uno spostamento del focus della formazione su aspetti legati sempre più alla percezione del prodotto, piuttosto che alla sua produzione. Quasi come se ogni volta l'aggiunta di un nuovo tassello potesse reiterare all'infinito nuovi modi con i quali vincere la sfida competitiva.

L'ultimo passaggio, prima della consapevolezza della finitezza del modello di sviluppo proposto, è la colonizzazione dell'ergonomia, che inverte la tendenza di far adattare la persona alle condizioni di lavoro. Di fronte al raggiungimento di un limite al di sopra

del quale l'uomo non è più disposto ad assoggettarsi a un sistema di regole, si chiede alla formazione di inventare nuovi metodi per favorire il concepimento di ambienti di lavoro che sembrano esser fatti su misura delle esigenze di benessere individuale e organizzativo. Anche la nascita dell'era digitale può esser vista come naturale conseguenza di questo processo. Dobbiamo aspettare l'inizio del nuovo secolo per comprendere appieno che questo processo non è replicabile all'infinito, ma che anzi è iniziata una sorta di conto alla rovescia. I motivi di fondo sono almeno due: il principio del-

la sostenibilità e l'innovazione tecnologica. Il primo fattore ci dice che il sistema nel suo complesso consuma risorse di gran lunga superiori alla loro possibilità di riprodursi. Il secondo rivela la tendenza delle macchine a sostituire sempre più le persone nell'esercizio delle proprie funzioni lavorative e a riconfigurare in maniera sempre più profonda le relazioni sociali all'interno dei contesti di vita.

Agli inizi del secolo lo smartphone o l'iPhone non esistevano, come anche Facebook e WhatsApp. Nel 1990 Internet non esisteva, se non all'interno di contesti elitari. Le e-mail non erano altro che una composizione di parole e simboli stampate sui biglietti da visita di manager di aziende multinazionali. Se da un lato, fino alla metà degli anni '90, la maggior parte delle persone della mia generazione non immaginava lo sviluppo delle e-mail o della telefonia cellulare, dall'altro, con mia grande meraviglia, ho scoperto che gran parte degli amici dei miei figli ignorano quale fosse la funzione di un francobollo o il senso di una macchina da scrivere. L'odierna sfida utopistica della formazione consiste proprio nell'accettare la profondità di questa frattura, di questo mutamento, e tentare la difficile operazione di trasportare nel futuro quanto di buono ha prodotto il passato, rifuggendo da soluzioni semplicistiche, sia tecno-fobiche, se vantano dei tempi

d'oro di una volta, che tecno-populiste, se idolatrano la strada verso un futuro super digitalizzato. La mia generazione, quella che al momento in cui scrivo ha mediamente sessant'anni, è forse quella che, avendo vissuto in pieno questo momento di transizione, ha il dovere di tracciare una strada che consenta di non restare incastrati né nelle secche, né in mare aperto in balia delle onde.

### **La terza domanda: a cosa può servire la formazione in un mondo digitalizzato e sostenibile?**

Nel suo libro, *Un mondo senza lavoro*, Daniel Suskind spiega che l'effetto che la tecnologia ha sul lavoro potrebbe dipendere dall'interazione di due forze antagoniste: una di sostituzione, dannosa, e l'altra complementare, utile. Nessuna delle due è immediatamente percepibile. Già Keynes trattava questo argomento quando parlava di disoccupazione frizionale generata dall'innovazione tecnologica. Si tratta della presenza, nel mercato del lavoro, di "frizioni" che impediscono alle persone di muoversi liberamente per raggiungere il lavoro disponibile. Potremmo identificare almeno tre distinte discrepanze che spiegano questo fenomeno. Una prima riguarda la questione delle competenze che, in un mercato del lavoro sempre più polarizzato, sono da

un lato alte, ben retribuite e per pochi, dall'altro, poco qualificate, scarsamente remunerate e a forte rischio di essere sostituite dalle macchine. Una seconda discrepanza riguarda l'identità. Negli ultimi quindici anni molte persone con una buona istruzione, che avrebbero potuto mirare alla fascia più alta del mercato del lavoro, sono state costrette a adeguarsi a lavori per i quali erano fin troppo qualificate. Questo spiega in parte perché sempre più persone non sono disposte ad accettare qualsiasi lavoro gli venga offerto: ognuno di noi, sulla base dei percorsi di studio intrapresi, si costruisce un'identità radicata ad un particolare

ruolo connesso a uno status sociale. C'è una soglia, oltrepassata la quale, si è disposti a rimanere senza impiego pur di proteggere la propria identità. Una terza discrepanza riguarda il luogo: molte frizioni si verificano quando il lavoro esistente si trova semplicemente in un'area sbagliata. Magari si hanno le competenze e la voglia di farlo, ma non ci si può spostare per intraprendere quell'occupazione. I motivi possono essere dei più disparati: dal non possedere il denaro necessario per spostarsi, al non voler abbandonare la propria comunità o le proprie abitudini. Quindi, se esiste la minaccia della disoccupazione provocata dall'evoluzione

tecnologica, non potrà essere risolta semplicemente con una formazione prevalentemente focalizzata sulle competenze professionali. Sarà necessario inventarsi dei modi per abilitare quelle infinite risorse psicologiche che ciascuno di noi possiede, che sono anche le uniche che le macchine non potranno mai possedere. La vera sfida è motivare le persone a ricercare soluzioni in un mondo in cui sono saltati i meccanismi di produzione e distribuzione della ricchezza ai quali eravamo abituati. D'altra parte, è impossibile non prendere coscienza della brutalità con la quale si sono moltiplicate le diseguaglianze negli ultimi decenni. Que-

sto fenomeno non solo mina sempre più la base della coesione sociale ma rende tutti noi cittadini più vulnerabili sia sotto l'aspetto economico che culturale. È sotto gli occhi di tutti noi che il modello socioculturale della silicon Valley ha sinora prodotto oltre due miliardi di lavoratori irregolari su tutto il globo, dove i più colpiti sono i giovani, ai quali non vengono riconosciuti titoli di studio e impegno, bensì vengono precarizzati in maniera permanente attraverso l'eterna reiterazione di tutti gli strumenti innovativi che hanno trasformato molti lavoratori in stagisti permanenti. Questa precarizzazione, unita alla polarizzazione dei redditi, com-



porta, inoltre, lo sviluppo di un altro fenomeno, più subdolo della disoccupazione, che è la ricerca di un'occupazione qualunque. Questo riguarda tutte quelle persone che si ritrovano arenate in una particolare area del mercato del lavoro ma che continuano a volere un impiego, una sorta di sovraffollamento intorno a lavori residuali e a scarso contenuto tecnologico. Questo fenomeno, non classificabile come disoccupazione, provoca un effetto estremamente nocivo sulla natura stessa del lavoro. Questo perché: in primo luogo, l'affollarsi di persone attorno a un lavoro spinge verso il basso la remunerazione, cosa attualmente facilmente accettata. Il punto di rottura è quando i salari si abbasseranno così tanto che non varrà più la pena dedicar-

si a tale occupazione. In secondo luogo, si verificherà una spinta verso il basso anche della qualità di alcune professioni. Rispetto al proletariato descritto da Karl Marx assume sempre più importanza il precariato, termine che indica un lavoro non solo mal retribuito, ma anche instabile e logorante. Molto spesso questa instabilità viene inodora con l'utilizzo del termine "flessibilità". In terzo luogo, l'affollarsi attorno a lavori residuali impatta sullo status ad esso legato. Molti lavori in rapida crescita consistono nel fornire servizi mal retribuiti ai benestanti (si pensi a Deliveroo, Uber, e così via). In futuro nasceranno sempre più lavori finalizzati a far star meglio coloro che guadagnano molto. Questo comporterà una nuova divisione di status, che

non riguarda chi guadagna molto e chi poco, ma tra ricchi che saranno sempre meno indulgenti con coloro che li servono.

Questa situazione estremamente complessa certamente non potrà essere risolta solo formando le persone. Tuttavia, maturando una maggiore consapevolezza sul ruolo rivestito da una buona formazione a supporto della comprensione della società emergente, si potrebbe rivedere l'uso delle risorse destinate ad essa smettendo di relegare il diritto ad apprendere della persona a programmi di formazione mirati, capaci di creare figure professionali in linea con i bisogni delle imprese. Il problema principale non è creare le competenze che possano favorire la produttività e la crescita delle imprese, ma

creare ambienti di apprendimento in cui le persone possano acquisire consapevolezza su come utilizzare le tecnologie per rendere sostenibile la crescita dell'intero sistema.

### **La quarta domanda: di quale formazione abbiamo bisogno?**

È opinione comune che il benessere personale e diffuso dipenda in gran parte dalla conoscenza, dalla competenza e dalla capacità delle persone. I territori che dispongono di persone più equipaggiate sono anche quelli che riescono a utilizzare al meglio le risorse assegnate.

Per far questo abbiamo bisogno, da un lato, di una formazione che prepari le persone sia a fare le cose che non possono essere





fatte dalle macchine sia a progettare il futuro, il proprio e delle proprie comunità. Questo è l'ambito che potremmo definire della formazione divenire. Una formazione capace di farci uscire da questo stato di assopimento che ci porta ad accettare passivamente quanto viene proposto o è di moda, a partire dai falsi modelli formativi alternativi fino all'uso delle pillole formative. Si tratta di imparare a utilizzare strumenti nuovi offerti dall'innovazione tecnologica in maniera consapevole e pertinente.

Keynes disse che “la difficoltà non risiede nelle nuove idee, ma nel sottrarsi alle vecchie che, in chi è stato educato come la maggior parte di noi, ramificano in ogni angolo della nostra mente”.

**La quinta domanda: quale ruolo dovrebbe rivestire la formazione in un mondo in cui la sovrabbondanza di informazioni genera spesso un'allarmante tendenza alla superficialità?**

Siamo tutti molto più occupati a produrre informazioni piuttosto che elaborarle e approfondirle. Uno dei maggiori problemi della nostra società è la nostra incapacità di prestare la giusta attenzione alle cose che ci capitano. Questo ci porta ad essere sempre meno selettivi e sempre più frettolosi nell'esprimere giudizi, e incapaci di meditare sulle azioni da intraprendere. Questo diventa sempre più dannoso man mano che si sale nella gerarchia

sociale, fino ad arrivare a chi prende le decisioni sul futuro delle comunità. Perché, se chi prende le decisioni lo fa con superficialità, mettiamo il caso delle Politiche attive del lavoro, allora è probabile che proponga soluzioni semplicistiche a problemi complessi. Ognuno di noi è in grado di recuperare esempi validi. Il vero problema consiste nel destinare il tempo necessario per comprendere e valutare la profondità del cambio di paradigma che caratterizza questo momento storico. Siamo di fronte a una società in cui il lavoro non è più centrale. Per questo sostengo che il problema della formazione non sia tanto quello di trovare una soluzione tecnica, finalizzata a preparare la persona a rivestire un ruolo specifico all'in-

terno di un'organizzazione, ma inventare una modalità per sviluppare una cultura volta ad abilitarla a trovare soluzioni generatrici di benessere in una società sempre più complessa. Cioè supportare la persona ad affrontare la complessità, a imparare a fronteggiare l'incertezza, a non scoraggiarsi di fronte alla rapidità con cui mutano le cose. Sono queste le competenze del futuro: competenze basate più sulla nostra capacità di metterci in relazione con gli altri che sulla capacità di far funzionare una macchina, anche perché quella stessa macchina, un giorno neanche tanto lontano, sarà fatta funzionare da un'altra macchina più “intelligente”. Fin quando formeremo la persona al solo uso della macchina non usciremo



dalla trappola in cui siamo inseriti. Dobbiamo essere onesti, nella maggior parte dei casi, quando una persona cinquantenne viene estromessa dal mercato del lavoro, difficilmente la si potrà formare per rafforzare le competenze. Creargli le opportunità di reinserimento è complesso perché un vecchio profilo professionale spesso fa parte di una famiglia di profili obsoleti.

Reinserire quella persona richiederebbe fargli apprendere ex novo altre competenze. Cosa difficile se consideriamo la velocità con cui procede l'automazione. Altra cosa sarebbe investire sulle risorse psicologiche per consentire di affrontare la nuova realtà come persona all'interno di una comunità che, in qualche modo, possa garantire la sua dignità di persona e cittadino.

**La sesta domanda: in che modo la società futura sarà in grado di attuare un processo di distribuzione equa del reddito, quando le persone che necessitano di un reddito saranno sempre più rispetto a quelle che lavoreranno?**

Il problema che deve affrontare la formazione utopistica è anche questo, ed è molto distante dal formare tecnicamente la persona ad utilizzare una macchina all'interno di un processo produttivo.

Allora l'utopia nella formazione consiste nell'utilizzare quanto la tecnologia ci mette a disposizione non più per intrappolare le persone in discussioni sterili, come attualmente accade nei social network, o di carpirne i dati per fare arrivare offerte persona-

lizzate di prodotti e servizi, ma per creare ambienti di apprendimento dove sia possibile generare forme innovative di social learning finalizzate alla progettazione di nuovi modi di cooperare per generare benessere diffuso. Ambienti di apprendimento dove si possa facilitare l'uscita dall'angoscia della riduzione dei posti di lavoro e inventare nuove forme di ibridazione di mestieri, saperi e comportamenti che serviranno ad attribuire senso e significato a questa nuova società, nella quale già viviamo ma di cui abbiamo difficoltà a cogliere i vantaggi, perché la leggiamo con strumenti oramai inadeguati. La cosiddetta "great resignation" sta forse ad indicare che molte persone, soprattutto giovani, attribuiscono un'importanza maggiore alla qualità della

vita. Il lavoro ha un valore ma non è più un elemento fondamentale dell'identità della persona. Il problema che deve affrontare la formazione utopistica è come la persona si realizzerà al di fuori del lavoro.

Le competenze connesse a un ruolo si auto-apprendono, il problema consiste nel riavviare il meccanismo che ci fa comprendere come si apprende. Per questo ritengo che abbiamo di fronte un problema molto più serio di quello che viene semplificato come la necessità di incentivare la diffusione di competenze STEM (science, technology, engineering and mathematics). Mentre la formazione classica riguarda la reiterazione di quello che abbiamo già visto in passato, quella che definisco formazione divenire, utopistica, deve supportare le persone nel trasformare le cose buone prodotte in passato in una nuova bellezza inventata, consentire la possibilità di generare, all'interno di contesti di apprendimento, la speranza di benessere futuro come primo stadio per la produzione di nuove forme di bellezza. Si tratta di creare ambienti di apprendimento in cui si possa credere possibile una cosa al momento inesistente. Una cosa è mettersi al lavoro credendo che una cosa sia impossibile da realizzare, altro credere che sia possibile. Nel secondo caso il lavoro che si fa viene valorizzato all'ennesima potenza.

**L'ultima domanda: l'attuale sistema nel quale viene progettata la formazione, finanziata e non, è pronto per affrontare questa sfida?**

Riepilogando, ho sostenuto che il principale ruolo della formazione è supportare la persona a modellare la propria vita lavorativa nei prossimi anni. Questo significa focalizzare l'attenzione su una conoscenza più profonda delle opzioni e delle scelte che riguardano ogni singolo lavoratore, anzitutto come persona. Far acquisire consapevolezza su cosa scartare, cosa rafforzare, scoprire, inventare e valorizzare.

È più importante risolvere il problema di come far acquisire a ciascuna persona una capacità di classificazione, di analisi e d'impatto che le consenta di generare il proprio futuro piuttosto che misurare

le competenze in ingresso e in uscita. Si tratta quindi di sollecitare in ciascuna persona quella necessaria creatività, in grado di tessere la trama del proprio destino che è nelle sue mani e non in quelle degli dei. Per far questo, più che insegnare un saper fare, la formazione dovrà abilitare a imparare insieme, formatori e partecipanti, come superare le ansie e le preoccupazioni, neutralizzare la frammentazione, l'isolamento e l'esclusione cercando di riconfigurare i fattori negativi e immaginare storie positive centrate sulla co-creazione, sulla partecipazione sociale, sulla microimprenditorialità e sulla vita attiva.

Il fatto che formatori, partecipanti e committenti debbano generare nuove forme di apprendimento richiede un patto, un forte richiamo alla responsabilità di quanti, nonostante le enormi possibilità di

sviluppo delle economie connesse ai nostri territori, continuano a focalizzare la propria attenzione su adempimenti burocratici e su vaghe possibilità occupazionali connesse al ciclo formativo. Se nel nostro Paese ci sono giovani che preferiscono abbandonare il percorso formativo e rinunciano a cercare un posto di lavoro, se ci sono lavoratori in cassa integrazione che ritengono più utile arrangiarsi con qualche lavoretto temporaneo piuttosto che entrare in un percorso formativo, se ci sono imprenditori che pur dichiarando strategica la formazione sono riluttanti a investire in essa, significa che qualcosa non funziona a livello sistemico. Occorre avere il coraggio riguardare l'intera filiera di responsabilità, pubbliche e private, che incidono sia sulla concettualizzazione sia sul funzionamento della formazione affinché in futuro

non ci siano più situazioni in cui senza accorgersene si relega la formazione tra gli ammortizzatori sociali, tarpandole le ali ed impedendole di esprimere appieno il proprio ruolo vivificante.

**Antonello Calvaruso**

Napoletano, classe 1958. Bibliofilo, fotografo, collezionista di penne stilografiche e navigatore per passione. Economista federiciano, si è specializzato negli anni '80 in *Analyses des donnes et processus aleatoires* presso il Conservatoire National des arts et metiers di Parigi e ha insegnato disegni sperimentali, statistica economica, progettazione formativa presso vari Atenei tra cui l'Università Federico II. L'ultima pubblicazione con Edoardo Boncinelli è *Che cosa abbiamo nella testa?* edito da Il Saggiatore. È *Past President* dell'Associazione Italiana Formatori e Direttore di S3.Studium.

**Copyright © FrancoAngeli**

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.



# L'impresa intelligente. Linee evolutive dell'impresa contemporanea

Mauro Magatti

**I**l mondo cambia sempre. E se c'è una caratteristica di quella particolare organizzazione che è l'impresa contemporanea è proprio la sua capacità di rispondere alle trasformazioni dell'ambiente in cui opera. E tanto più oggi nel momento in cui ci ritroviamo nel bel mezzo di una nuova profonda metamorfosi i cui esiti sono in larga parte ignoti.

Via via che la crescita avanza e investe quote crescenti del pianeta, aumenta la possibilità di calamità, incidenti, black out destinati a diventare veri e propri shock in grado di colpire violentemente la nostra organizzazione sociale.

La ragione è chiara: l'organizzazione sociale sorta alla fine del XX secolo ha creato una prosperità e una potenza tecnica ed economica senza precedenti. E tuttavia è ormai evidente che, per andare avanti, è necessario riconoscere l'implausibilità di una crescita economica a entropia crescente. La questione della "transizione energetica" va dunque vista in tutta la sua articolazione:



Mauro Magatti

non si può pensare di decarbonizzare la produzione e investire nelle energie sostenibili senza contrastare l'entropia sociale e quella

psichica. La prima è all'origine dei tanti fronti della crisi contemporanea: disordine demografico, declino della democrazia, crescita

delle disuguaglianze, mercificazione e sfruttamento del lavoro, corruzione; la seconda si manifesta nella disorganizzazione del sé e

nel blocco dell'investimento libidico attivato dal consumo. Lo scriveva già nel 1989 Félix Guattari: "l'ecologia ambientale dovrebbe essere pensata in un unico pezzo con l'ecologia sociale e l'ecologia mentale... se i disturbi ecologici dell'ambiente sono solo la parte visibile di un male più profondo relativo ai modi di vivere e di essere nella società su questo pianeta", allora "non basta separare l'azione sulla psiche, il socius e l'ambiente".

Per ricomporre (prendendola sul serio) le tante fratture che infiacchiscono le nostre società occorre dunque ricostruire un nuovo tessuto di valori di riferimento, una nuova cornice di senso comune. Per usare l'espressione di Max Weber, un "nuovo spirito del capitalismo" che permetta agli assetti economici e politici di reggere il tempo che stiamo vivendo.

Anche se la via ancora non si vede chiaramente, è lecito pensare che sarà dall'aggregazione delle forze migliori che nascerà quel nuovo modello di sviluppo a cui ogni persona ragionevole oggi aspira. Modello di sviluppo che dovrà ruotare attorno all'idea cardine di "sostenibilità".

In fondo, se non vuole essere un'etichetta superficiale che non cambia nulla, sostenibilità significa proprio questo: ogni attore sociale - sia esso Stato, impresa, territorio, associazione, chiesa - non può più pensarsi "a prescindere", al di fuori della rete complessa di relazioni in cui opera.

Come fu negli anni 80 con l'idea di "flessibilità" - che fece da punto di ricomposizione tra il piano della vita personale (più aperta, dinamica, indipendente) e quella economica (col just in time e la produzione snella), così oggi sostenibilità è la parola d'ordine del futuro. "Sostenibilità" implica, infatti, riconoscere che tutto è in relazione con tutto; che non c'è prosperità economica senza inclusione sociale; che la crescita deve fare i conti con l'ecosistema; che l'interesse individuale sta sempre in rapporto col bene comune; che la vita sociale non è mai ridicibile solo ai coevi, ma è sempre un'alleanza intergenerazionale; che la diversità è una ricchezza se sa rispettare il bisogno di legame e di appartenenza.

Ciò che è auspicabile è che, attorno alle variegate sensibilità e interpretazioni della sostenibilità, si vada un po' per volta a costituire il nuovo "baricentro" delle nostre società. Con cornici valoriali, forme economiche e assetti politici adeguati alle grandi sfide del XXI secolo.

### **Questo nuovo paradigma prende oggi forma lungo gli sviluppi di due principali direttrici.**

In primo luogo, invece che come semplice aumento quantitativo delle possibilità individuali, la crescita si va riorientando per trasformare i tanti rischi che i nostri sistemi generano in

sfide da affrontare e risolvere collettivamente, convertendo così le emergenze in occasioni di nuova crescita e coesione. È la logica della trasduzione, dove il cambiamento (necessario) nasce dall'ascolto della realtà, con le sue tensioni e dalla relazione, invece che dall'hybris tecnocratica e individualistica. Ce lo dicono i fatti: un'economia avanzata è sempre più un tessuto di beni individuali e di beni comuni, dove il valore non è misurabile solo dalla quantità di profitto, ma anche dalla qualità di una pluralità di dimensioni che abbiamo imparato essere rilevanti per la vita personale e sociale. È questo equilibrio, sempre precario e instabile - e perciò dinamico - che permette di accrescere quello che Michael Porter (2011) chiama "valore condiviso": un termine che traduce la crescente congruità tra progresso sociale e produttività della catena del valore. Solo la qualità integrale della nostra società può metterci nelle condizioni non solo di far fronte in maniera efficace agli shock che possono colpirci (e che certamente ci colpiranno), ma anche di lavorare per 'disinnescare' quei fattori che aggravano e moltiplicano i rischi prodotti dalle nostre stesse attività.

In secondo luogo, si profila la necessità di una ristrutturazione delle nostre cornici temporali. Non c'è crescita senza una prospettiva di medio-lungo termine. Lo scriveva già il Rapporto ONU sullo sviluppo umano

del 2011: "lo sviluppo umano sostenibile è l'espansione delle libertà sostanziali delle persone di oggi, compiendo sforzi ragionevoli per evitare di compromettere seriamente quelle delle generazioni future".

Ciò significa che il livello di benessere individuale e sociale va concepito e perseguito in una distribuzione equa dal punto di vista intergenerazionale.

Patrimonio vuol dire dono, lascito del padre, di una generazione nei confronti della successiva. La crescita che abbiamo realizzato, basata sulla moltiplicazione del consumo individuale e sul debito, è invece tutta centrata sul presente. Un po' come immaginare di tenere acceso il fuoco buttando sopra in continuazione paglia che brucia in pochi attimi. Ma questo modello, lo abbiamo visto, causa problemi di entropia sempre più gravi. Occorre tornare a investire di più, rinunciando allo sfruttamento di breve termine e guardando a chi verrà dopo, al mondo di domani. Nell'età della complessità sistemica, si tratta di recuperare un po' della saggezza contadina che sapeva che lo sfruttamento inesausto del terreno porta alla carestia. Dovremmo esserci convinti che agire per ridurre l'esposizione ai rischi che conosciamo, ma che non sappiamo valutare con precisione, risponde a un criterio di razionalità economica: quanto ci è costato aver sottovalutato gli avvertimenti degli scienziati sul rischio pandemico?



### **Due fattori sono decisivi per entrare nella nuova epoca.**

Il primo è una sorta di svolta epistemica: per affrontare il futuro che ci attende abbiamo bisogno di andare al di là della iper specializzazione dotandoci di quegli strumenti (J. de Rosnay parlò di “macroscopico”) utili a comprendere il tessuto complesso e multidimensionale della realtà che abbiamo costruito. Una svolta che sarà più facile realizzare se, contrastando le spinte a creare nuovi regimi di sorveglianza nelle mani di pochi centri di potere, sapremo democratizzare l'accesso all'enorme quantità di dati che la digitalizzazione mette a disposizione. Il recente Data Governance Act proposto dalla Commissione Europea segna un

primo (insufficiente) passo nella giusta direzione. Il secondo ha a che fare col principio di sovranità che nella modernità si è pensato assoluto e che oggi si declina invece prima di tutto nella capacità di integrare aree territoriali dal punto di vista sistemico, economico, sociale e culturale. E poi nella capacità di giocare questo spazio di sovranità in relazione a ciò che va al di là del proprio confine, tenendo conto di quelle interdipendenze globali che non possono essere sconosciute. Non tutte le imprese, non tutte le istituzioni private (fondazioni, scuole, università, terzo settore), non tutti gli Stati nazionali, saranno in grado di stare a questo nuovo gioco che richiede un vero e proprio cambio

di “mindset”. Per questo è necessario affrettarsi ad avviare la transizione che dovrà necessariamente scommettere sulle nuove generazioni. Come molte ricerche ci dicono, la gestione della complessità non può prescindere dall'elemento umano.

Al di là delle tecnologie, delle infrastrutture, delle istituzioni, senso di responsabilità, attitudine alla collaborazione, capacità cognitive adeguate sono requisiti indispensabili.

Tutto ciò significa lavorare per creare società più coese, in grado di creare quella fiducia senza la quale si sprigiona solo una domanda irrazionale di sicurezza. Gestire la complessità significa, insomma, spezzare il chiasmo che si è venuto a creare negli ultimi decen-

ni, quando abbiamo creato (improvvide) “società del rischio” che hanno scaricato sui singoli l'onere di risolvere i problemi globali, alimentando così quell'ossessione per la sicurezza su cui sono cresciuti i populismi. Ora abbiamo bisogno di costruire “società resilienti” - condizione di economie prospere - per generare quella coesione che serve per creare un ambiente favorevole all'iniziativa e all'intrapresa personali.

### **In questa transizione l'impresa - e con essa il lavoro - gioca un ruolo di primo piano.**

Nonostante che ancora troppo pensiero manageriale continui a ispirarsi a una visione di stampo

taylorista - peraltro sempre più inadeguata - in realtà a cambiare sono allo stesso tempo gli ambienti tecnologici e le culture del lavoro e del consumo.

Tra i giovani aumenta la domanda per un lavoro migliore, soprattutto tra coloro che hanno la possibilità di disporre di un elevato livello di formazione e che hanno intrapreso percorsi di carriera professionale sufficientemente strutturati. Sempre più spesso, la realizzazione di sé non passa tanto per il consumo, quanto per la possibilità di impegnarsi in qualche cosa di bello, significativo, dotato di senso. Dentro un processo in cui è possibile mettere a frutto le proprie capacità ed essere riconosciuti per quello che si vale. Più che di un posto fisso o un buono stipendio, le nuove generazioni sono alla ricerca

di un ambiente stimolante e accogliente nel quale potersi sentire ingaggiati in una sfida che riguarda il futuro, proprio e delle collettività in cui vivono. Nuove sensibilità che il covid ha accentuato: in diversi paesi è ben documentata la “grande fuga” di giovani da posti di lavoro anche ben remunerati, come reazione al trauma della pandemia, alla ricerca di orizzonti di senso capaci di dare valore all'esistenza.

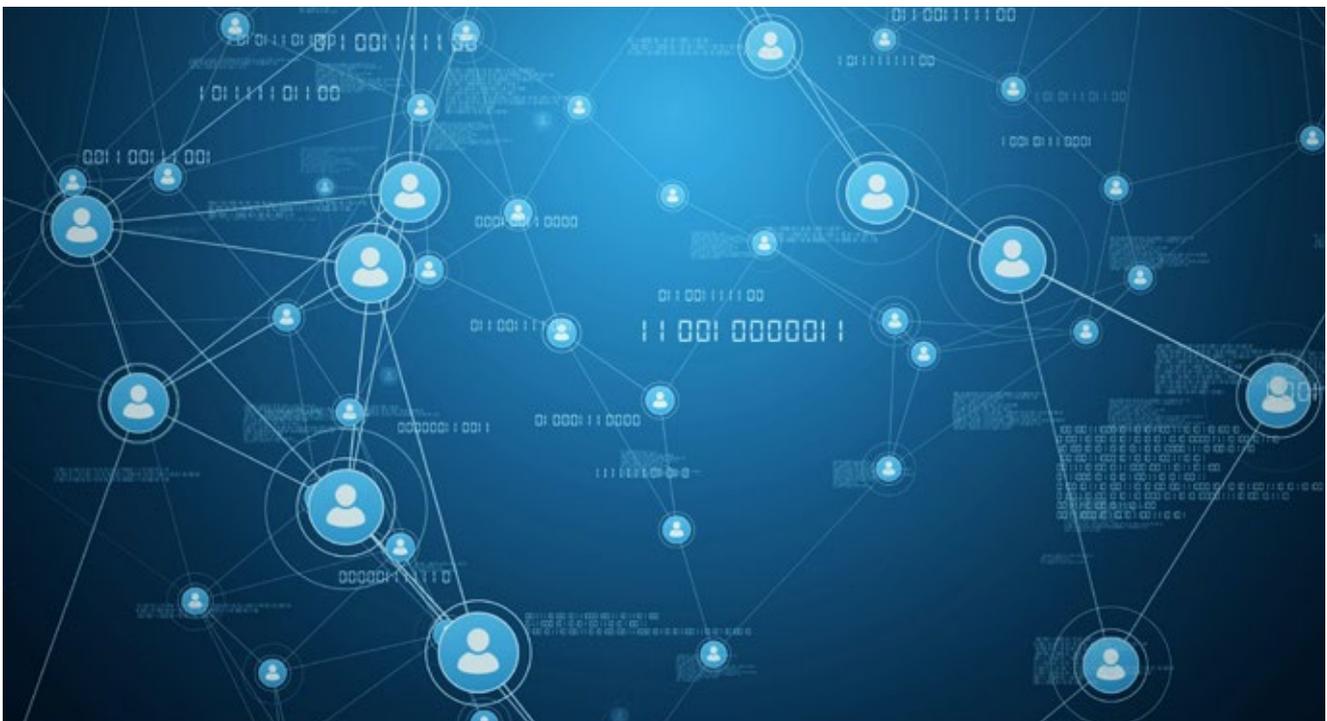
Non c'è da meravigliarsi. In fondo, ce lo suggeriva già la famosa piramide di Maslow: l'obbedienza è il livello più basso delle capacità correlate al lavoro; più in alto si trovano la competenza, l'iniziativa, la creatività e ancora più su, l'audacia, cioè la disponibilità a esporsi e ad assumersi dei rischi per una causa encomiabile.

**Tutto ciò sollecita nuove soluzioni organizzative che le imprese all'avanguardia stanno già introducendo. L'idea di fondo è che non c'è vantaggio evolutivo senza vantaggio innovativo, il quale, in ultima istanza, dipende dal coinvolgimento delle persone che formano l'organizzazione. E ciò che funge da motore al coinvolgimento lo si conosce: senso, autonomia, collegialità e opportunità di crescita.**

Oggi ci sono buone ragioni per andare in questa direzione: l'incorporazione del vincolo della sostenibilità, da un lato, e le nuove condizioni tecnologiche dall'altro, sollecitano l'organizzazione a lavorare attorno a una mission condivisa per mobilitare le energie psi-

chiche e cognitive interne, così come gli investimenti esterni, anche dentro nuove forme di collaborazione pubblico/privato. In questo modo, le organizzazioni contemporanee sono sfidate a diventare laboratori noetici dove sviluppare una nuova conoscenza in grado di arricchire l'organizzazione stessa, le persone che vi lavorano, l'ambiente circostante.

In questo nuovo scenario, il successo organizzativo dipende in maniera decisiva dalla qualità delle persone e delle relazioni che le costituiscono. Ciò significa, per esempio, che un clima di fiducia, la condivisione di un senso, il riconoscimento della creatività e dell'autonomia sono elementi importanti per attenuare il conformismo, la ripetitività, la paura di sbagliare che spesso bloccano l'iniziativa





e l'adozione di soluzioni migliori. A parità di livello tecnologico, è l'intelligenza dei propri collaboratori, abilitati all'innovazione attiva, e persino oppositiva rispetto alle pratiche consolidate, ciò che oggi fa la differenza tra le organizzazioni.

Le organizzazioni del futuro sono dunque quelle che, lavorando sulla capacità di integrare dentro e attorno a sé forme di intelligenza vivente - basata su autonomia, diversità, competenza, fiducia etc - favoriscono l'apprendimento continuo dei propri collaboratori, non più visti come meri esecutori bensì come professionisti la cui crescita umana e professionale costituisce la ricchezza primaria della stessa organizzazione. Ciò naturalmente aumenta la com-

plexità organizzativa, con i relativi rischi di perdita di coerenza ma anche la possibilità di autentica innovazione. Corrispondendo alla complessità e instabilità dell'ambiente circostante, le imprese intelligenti mirano a creare nuove forme di coordinamento basate sul decentramento del potere decisionale e la promozione della cooperazione: è l'aumento diffuso ed equilibrato del micro potere che fa lievitare la quantità totale del potere di una organizzazione.

È perciò la natura stessa dell'agire organizzato a essere sollecitata. In un mondo entropico e antropico l'organizzazione intelligente è quella che, senza aver paura di usare big data e intelligenza artificiale, sviluppa la propria

intelligenza organizzativa, come composizione di quella dei propri collaboratori, a partire da una relazione aperta e cooperativa con l'ambiente circostante. Non più semplice estrazione di valore, ma sviluppo di una relazione di cura e scambio con l'ambiente interno ed esterno.

Muovendosi in questa direzione, l'organizzazione ottiene contemporaneamente tre risultati: rafforza il senso e dunque la motivazione di coloro che ci lavorano; accresce il valore complessivo che produce; migliora la propria reputazione nei confronti del contesto.

Per far questo, le imprese intelligenti coltivano le capacità dei propri membri, autorizzandoli a esprimersi, a contribuire, a partecipare, e considerano ciò

come parte degli stessi obiettivi organizzativi.

Il presupposto è che una società avanzata oggi non può più vivere alienando il bene più prezioso di cui dispone, e cioè, le intelligenze delle persone che la popolano. Il che richiede la creazione di contesti organizzativi in grado di alimentare la motivazione e il riconoscimento dell'importanza dell'ingaggio personale. E non significa soltanto investire nella formazione, la comunicazione e il welfare aziendale, bensì anche nella costante valorizzazione delle idee e delle iniziative di lavoratori, dirigenti, stakeholders. Al di là del riconoscimento economico, la possibilità di svolgere un lavoro creativo e lo spazio di autonomia e di intrapresa non vanno più considerati in senso strat-

tivo - e quindi capitalizzati ai fini della mera crescita del profitto e della competitività aziendale -, bensì come elementi indispensabili per produrre valore contestuale e rinnovare la relazione tra sistema sociale e sistema tecnico: dove il primo diventa capace di riappropriarsi delle possibilità aperte dal secondo, alimentando innovazione dal basso ed esternalità positive.

Inoltre, esse optano per il superamento di una logica meramente strumentale tramite scelte strategiche di lungo periodo che includono la valutazione dell'impatto sui contesti sociali e ambientali circostanti. Una attenzione che assume varie forme: il rispetto dell'ambiente (attraverso un uso delle risorse che tenga conto della natura, della salute, del paesaggio), la creazione di lavoro di qualità, l'integrazione di categorie sociali fragili, la cura di alleanze (di filiera, di territorio, associative)

basate sulla fiducia e la condivisione di scopi, l'opzione per la giustizia sociale, includendo non solo l'equa redistribuzione dei profitti e il giusto salario, ma anche la promozione degli asset individuali e collettivi (come per esempio l'educazione, la formazione, l'impiego lavorativo, la valorizzazione e lo sviluppo del patrimonio culturale e artistico, ecc).

Infine, tali organizzazioni sono propense a mediare tra strumentalità e senso. Tale mediazione rafforza la capacità dell'organizzazione di rimanere aperta e in dialogo con i propri collaboratori e l'ambiente, nella tensione tra l'istituente e l'istituito. Ciò la rende vitale, in un equilibrio metastabile tra la forma (che, assolutizzata, cristallizza e irrigidisce ciò che è esistente optando per la ripetizione strategica) e la vita (col suo slancio innovativo che rischia sempre di implodere senza dare consistenza a nulla). In questo modo, le

organizzazioni intelligenti sono lontane dai modelli gestionali che replicano pattern rigidi e modelli standardizzati. Piuttosto, esse incorporano una visione, un modo di agire, una specifica considerazione di ciò che è valore, contribuendo a forgiare nuove culture e nuove infrastrutture. In tal senso, il loro agire non è meramente privato ma ha sempre anche risvolti pubblici. Le organizzazioni intelligenti non si limitano a produrre ma, dando concretezza ai significati, comunicano in maniera efficace in un mondo afflitto dalla crescente incomunicabilità.

Laboratori di una nuova conoscenza che incorpora la questione della sostenibilità come sfida per una riedizione del rapporto col mondo e che cerca una composizione tra l'intelligenza digitale e quella umana (di gruppi e persone concrete), le imprese intelligenti sono alla ricerca di un nuovo discorso manage-

riale e imprenditoriale non più basato sul potere, il controllo, la standardizzazione, ma sulla motivazione, l'ispirazione, la trasduzione. Al loro interno, le asimmetrie di potere e competenza non sono viste come spazi per relazioni di dominazione e di estrazione di valore, ma come occasioni di abilitazione e dotazione. È ciò sia ai fini di una maggiore efficienza, ma anche e soprattutto per rigenerare il capitale sociale e vital-spirituale (nei termini di fiducia, relazioni di reciprocità, significati condivisi, ecc.) in cui fuoriescono gli individui, vero punto di forza di un'organizzazione avanzata. Disponibili a essere coinvolte in processi e pratiche bottom-up e a intercettare questioni sociali emergenti, tali organizzazioni divengono capaci di mediare tra i diversi gruppi sociali, le istituzioni e i contesti territoriali, mettendo in campo risposte creative così da generare nuovo valore economico e sociale.

Si tratta, come si può ben vedere, di un processo evolutivo che avanza passo dopo passo verso una forma organizzativa e imprenditoriale più avanzata, cioè più umana.

### Mauro Magatti

Sociologo ed economista, è professore ordinario di Sociologia presso la Facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.



# Guardare l'orizzonte, regolare il passo

Amarildo Arzuffi

**P**er molti anni, dal crollo del Muro di Berlino in poi, abbiamo vissuto in un turbinoso presente, ove sembrava che tutto cambiasse perché nulla cambiasse, il tempo era progressione lineare di un sentiero di sviluppo tracciato dalla globalizzazione dei mercati e dalla dinamica di crescita del capitalismo finanziario su scala globale, ove compito dei formatori era accompagnare il progressivo evolversi dei processi di modernizzazione. Certo non son mancate le crisi, anche gravi, i cicli economici si sono succeduti scanditi da crisi profonde, conflitti crudeli hanno insanguinato vaste aree

del pianeta ed il terrorismo ha attraversato le metropoli dell'occidente, tuttavia il sentiero, seppure accidentato, appariva tracciato e tutti noi abbiamo guardato i nostri piedi, per non sbagliare il passo, per non inciampare sul terreno scosceso che ci era dato di percorrere, senza alzare gli occhi verso l'orizzonte, certi che questi fosse là, immutabile dato, ad attenderci. Tuttavia, il destino ci attendeva al varco e il turbine del cambiamento ci ha investito in questi anni recenti: i segnali di un grande cambiamento, ora lo sappiamo guardando a ritroso, c'erano già tutti e da tempo ma non li avevamo saputi cogliere concentrati

come eravamo a misurare i nostri passi, a controllare il terreno su cui appoggiavamo i piedi.

Gli eventi ci hanno costretto ad alzare la testa ed a scrutare il cielo e ci siamo tutti accorti che l'orizzonte era cambiato, non era più il nitido e chiaro paesaggio che avevamo negli occhi dagli anni Novanta, venti turbinosi si erano alzati nel frattempo, in un gioco di polveri e di foschia, talvolta di nebbie e il sentiero era scomparso, sotto l'agire impetuoso del cambiamento. Parliamo del cambiamento ma, in realtà, abbiamo individuato da tempo almeno tre potenti vettori di trasformazione a cui abbiamo dato nome di tran-

sizioni: quella Ambientale, quella Digitale e quella Geopolitica.

La transizione Ambientale è quel processo sociale di riorganizzazione della sfera della produzione e della riproduzione che i Paesi e le Organizzazioni dovranno compiere per far fronte alla manifesta crisi ambientale la cui maggiore manifestazione è oggi il cambiamento climatico, generato da un utilizzo massivo dei combustibili fossili che ha accompagnato il costituirsi ed affermarsi, su scala mondiale, delle società industriali e post-industriali. Il modello energetico che ha consentito l'incredibile "balzo in avanti" dalla adozione della macchina a va-





pore in poi ha mostrato di aver raggiunto il proprio limite di sostenibilità, mettendo a repentaglio le condizioni di stabilità climatica necessarie per garantire la vita di otto miliardi di esseri umani sul pianeta.

La crescita della popolazione intervenuta nell'ultimo secolo ha fatto sì che il sistema antropico attingesse sempre con maggiore voracità alle risorse naturali generando scarsità che potrebbero rivelarsi estremamente pericolose in un futuro non lontano ed anche la gestione delle emissioni e dei rifiuti è stata a dir poco carente, creando serissimi problemi di inquinamento.

Le nostre società e le nostre organizzazioni stanno quindi prendendo coscienza della necessità di operare una transizione verso produzioni, consumi e stili vita ambientalmente sostenibili, a partire innanzit-

to da una rivisitazione dei sistemi di produzione e uso dell'energia, del riuso delle materie prime e dei manufatti, del corretto trattamento delle emissioni e degli scarti, insomma di ciò che chiamiamo costruzione di una Economia Circolare. Come si può facilmente capire questa trasformazione ci porta in terra incognita: la bussola ci indica la direzione ma la meta ancora non si vede e la organizzazione della vita e della produzione che ne sortirà è ancor tutta in divenire.

Ciò che sappiamo è che dovremo imparare ad usare nuove fonti energetiche, lavorare con nuovi materiali o con materie seconde, che sempre maggior peso avranno le attività di manutenzione e che, quando immagineremo un prodotto nel progettarlo dovremo studiare anche come smontarlo alla fine del suo ciclo di vita per riutilizzarne i

componenti o reinserirli in modo sostenibile nel ciclo naturale. Insomma il mondo, fra un secolo, sarà molto diverso: questo è ciò che sappiamo e quindi, noi che ci occupiamo di formazione ed educazione, dobbiamo operare per aiutare le persone a predisporre a grandi cambiamenti che avranno un grande impatto sul loro modo di lavorare ma anche sul loro stile di vita, sul loro modo di muoversi e di abitare e sull'organizzazione sociale intera. L'altra grande Transizione in atto è quella Digitale ovvero quel processo di riorganizzazione della sfera della produzione e della vita determinato dalla crescita esponenziale della capacità di calcolo a costi sempre inferiori che consente di gestire una quantità enorme di informazioni utili a governare e determinare fatti in tutti gli ambiti dell'attività umana.

La travolgente crescita dei processi di digitalizzazione, concepiti circa settanta anni fa, ha manifestato tutta la sua potenzialità nell'ultimo trentennio, conoscendo una crescita esponenziale ben descritta dalla Legge di Moore che recita: "la complessità di un microcircuito (...) raddoppia ogni 18 mesi e quadruplica quindi ogni tre anni".

La pervasività di questa tecnologia è manifesta a tutti noi: gli oggetti di uso comune nelle nostre case e nei nostri luoghi di lavoro ne sono stati segnati e ripasmati sino a interconnessi così da costruire quella che viene chiamata l'**infosfera** (Floridi 2020).

Pervasività, interconnessione, crescita esponenziale della potenza di calcolo hanno trasformato il lavoro e la vita: non è oggi più possibile pensare ad una organizzazione senza pensare innanzitutto alla sua ossatura costituita dal sistema informativo e dalla interconnessione di questi con la rete.

Innanzitutto, la sfera lavorativa è stata pesantemente investita da questa transizione: numerosi lavori sono stati soppressi, sussunti negli algoritmi delle macchine, altri lavori sono oggi diretti ed organizzati dagli algoritmi che svolgono anche funzioni di controllo, molto lavoro impiegatizio è scomparso ma, tramite l'applicazione del crescente potere di calcolo ai robot, molto lavoro manuale è stato sostituito o verrà sostituito nei prossimi anni. Non siamo anco-



ra alla dark factory ma ormai in numerosi impianti di produzione i processi di automazione hanno ridotto la presenza degli operatori umani a funzioni di controllo e manutenzione degli impianti e dei sistemi. Anche il lavoro intellettuale sta per essere investito dall'avvento diffuso delle IA, oggi addestrate mediante tecniche di Machine Learning, destinate a sostituire a breve alcune funzioni che richiedono, ad esempio, l'analisi e la comparazione di dati o il reperimento di informazioni (commercialisti ed avvocati ma anche ispettori del fisco ne vedranno presto i risultati). Il complesso sistema della logistica si presta poi ad un massiccio utilizzo combinato di IA e robot per movimenta-

re merci sia in impianti fissi (celebre il nuovo molo di Rotterdam totalmente automatizzato ma anche in Italia, a Savona ne abbiamo un piccolo esempi) sia, in un futuro non lontano, nel trasporto su strada: camion ed auto a guida autonoma si fanno sempre più vicini e i droni solcheranno i cieli trasportando uomini e merci, basti pensare alla sperimentazione del sistema di elicotteri a guida remota che si sta sperimentando per collegare l'aeroporto di Fiumicino al centro di Roma.

Il lavoro implicito che noi consumatori compiamo operando su internet e gli oggetti che noi possediamo e che sono connessi alla rete arricchiscono questo enorme patrimonio di dati, che si nutre non solo

della nostra azione lavorativa ma anche dalle pratiche della vita quotidiana: ogni nostra azione, osservata dalla rete digitale si fa codice ed il codice produce nuova realtà, nuovi oggetti e nuovi processi che intervengono nella nostra quotidianità. Questa enorme trasformazione cambia il nostro modo di vivere ed operare e di pensare, di comunicare ed interagire, financo di sognare e ragionare e questo interroga il nostro lavoro di formatori, ci obbliga a guardare l'orizzonte, oltre la quotidiana ricerca di tecniche per insegnare a manipolare dati e algoritmi, ci obbliga a confrontarci con la ricerca di senso che affiora negli animi degli uomini di fronte a questa emersione della infosfera. La

terza Transizione riguarda la sfera della Geo Politica: i processi di globalizzazione dispiegatisi ad inizio anni '90 parevano inarrestabili: le frontiere crollavano sotto la spinta delle logiche di mercato. La razionalità economica ha ri-definito la geografia mondiale per specializzazione produttive trasformando la Cina e l'Asia nella fabbrica del mondo, centralizzando il sistema finanziario sui poli di New York, Francoforte Londra ed Hong Kong, disegnando supply chain lunghissime che alimentano l'industria europea, costruendo una enorme e fragile macchina logistica che connette il mondo.

Tutto ciò ha generato indubbiamente interessanti processi di crescita e sviluppo in aree un tempo povere

ed oggi potenti: basti pensare alla Cina o al ruolo assunto dai Paesi produttori di Idrocarburi. Tuttavia, complesse ragioni politiche hanno determinato una rottura degli equilibri mondiali, portando verso nuovi conflitti, caldi o freddi, alla nascita di un nuovo e complesso sistema daziario a fronte di un fallimento esplicito del WTO. Questa crisi sta determinando una riorganizzazione delle catene di fornitura, che si accorciano ed una rinascita degli interessi strategici nazionali in economia: vi è una rinnovata necessità di re industrializzare le economie dei paesi metropolitani e di costruire una maggiore autonomia energetica determinata da ragioni ambientali ma anche di sicurezza. Questa riorganizzazione determina nuova instabilità con un effetto

moltiplicativo di cui ancora non si conosce lo sbocco finale: ancora una volta l'orizzonte è cambiato ed è nascosto dalla nebbia ed il nostro compito è scrutare per trovare i segni, gli indizi, su cui costruire i saperi che servono per percorrere nuove vie. Ovviamente l'effetto di questi tre vettori di trasformazione sulle nostre società è sistemico e qui il futuro si fa ancor più incerto: il digitale è uno strumento potentissimo che ci può aiutare a costruire nuove forme produttive sostenibili, a risparmiare energia e ridurre l'inquinamento ad esempio attraverso pratiche di smart working. Tuttavia, come insegnano gli economisti "nessun pasto è gratis": lo Smart Working svuota i centri urbani e i palazzi di uffici, facendo crollare la rendita fon-

diaria e inducendo la redditività di bar, ristoranti e negozi nati per servire l'enorme massa di pendolari che quotidianamente affluisce nei centri cittadini per motivi di lavoro.

L'utilizzo di fonti rinnovabili e sostenibili riduce la crisi climatica ma minaccia le economie basate sulla produzione di idrocarburi che quindi entrano in fibrillazione rendendo ancora più instabile la sfera geopolitica o, ancora, i processi di digitalizzazione del lavoro e lo sfruttamento del lavoro sociale implicito stanno determinando problemi di distribuzione della ricchezza oramai evidenti, creando problemi di sostenibilità sociale dell'innovazione. La complessità delle trasformazioni in atto ci obbliga quindi ad esaminare lo scenario di insieme per poter immaginare

percorsi formativi utili ed attrattivi per gli individui chiamati a vivere in questa grande trasformazione.

L'Italia entra in questo processo con le proprie peculiarità, le proprie potenzialità ma, soprattutto, con le proprie fragilità. Il nostro Paese, da sempre Paese eminentemente trasformatore, ha come principale risorsa le competenze ed i saperi dei propri abitanti e delle proprie organizzazioni, costituendo una singolare miscela di capacità ingegneristiche e visione estetica frutto di una peculiare storia nazionale, cosa che ha reso possibile ad un Paese relativamente piccolo e povero di materie prime di diventare l'ottava economia del mondo.

Tuttavia, la nostra ricchezza, la nostra popolazione, in questa congiuntura si presenta affaticata innan-





zitutto da un declino demografico a cui non si è posto rimedio con politiche ad hoc per tempo.

Il nostro è un paese oramai anziano, ove su una popolazione di 59 milioni di abitanti vi sono 8 milioni di bambini fra gli 0 e i 14 anni e 14 milioni di ultra sessantacinquenni. La popolazione in età da lavoro è composta da quasi 38 milioni di persone di cui solo 22 milioni lavorano, otto milioni sono disoccupati.

I lavoratori dipendenti sono 18 milioni di cui 3 milioni occupati nel settore pubblico e i lavoratori autonomi, dato peculiare italiano, son ben 5 milioni. Questo vuol dire che i produttori di reddito sono circa un terzo degli abitanti essendo il tasso di attività

al 38%. Il problema della sostituzione delle coorti in uscita dal mercato del lavoro con i giovani sta diventando sempre più serio per il semplice motivo che i giovani sono meno numerosi, inoltre vi è un problema di emigrazione dei giovani verso altri paesi europei maggiormente attrattivi dal punto di vista del reddito.

Lo stesso fenomeno interessa la popolazione immigrata nel nostro Paese: la parte più qualificata di questi considera l'Italia un luogo di transito verso destinazioni più ambite. Abbiamo quindi un problema molto serio di scarsità di manodopera che ci deve spingere ad operare per includere nel mercato del lavoro quella quota di persone

oggi escluse, in particolare a sviluppare politiche formative e di conciliazione rivolte alla popolazione femminile, ove maggiore è l'incidenza della disoccupazione e dell'inattività. Vanno inoltre costruite politiche specifiche in favore dell'integrazione degli immigrati per consentirne uno stabile inserimento lavorativo. Una cosa è certa: dovremo affrontare questo grande cambiamento facendo leva su una popolazione in età da lavoro in larga parte matura, in attesa che politiche specifiche consentano, in futuro un'uscita dalla trappola demografica in cui ci troviamo. Se osserviamo la nostra popolazione in età da lavoro dal punto di vista delle competenze formali (tito-

lo di studio) scopriamo di essere in difficoltà rispetto agli altri partner europei: infatti abbiamo solo 7 milioni di laureati (di cui solo il 25% in area STEM), ovvero il 21% contro il 32% della media europea e 18 milioni di diplomati, circa il 20% in meno rispetto alla media europea, e 13 milioni di persone con la sola licenza di terza media (di cui 3 milioni con la sola licenza elementare).

Se si guardano le dinamiche degli ultimi anni si nota che le cose non stanno migliorando: aumenta l'abbandono scolastico ad ogni livello e i laureati crescono ad un ritmo inferiore della media europea.

Il problema è particolarmente grave fra la popolazione di sesso maschile e le

medie peggiorano nel sud del Paese. Aggiungiamo a questo che nel nostro Paese non esiste una grande tradizione di Formazione Continua e non esiste un sistema strutturato e di massa di educazione degli adulti e la pratica della lettura e dell'autoapprendimento riguarda solo un italiano su due.

Senza tema di smentita potremmo dire che il dato sulle competenze formali nella forza lavoro italiana è abbastanza preoccupante, giacché le transizioni in atto richiedono l'acquisizione di nuove competenze in materia di digitale e non solo che sono più facili da innestare su persone che hanno una solida preparazione formale di base e che sono avvezze ad una attività di manutenzione ed accrescimento costante delle proprie competenze.

Per portare tutto il Paese attraverso il grande cambiamento dobbiamo sostanzialmente immaginare tre tipi di intervento da destinarsi ai lavoratori:

- Un intervento di recupero delle competenze di base e trasversali e di massiccia fornitura di competenze digitali destinato, prioritariamente, alle persone con basse competenze formali. Trattasi di una misura preventiva per prepararle ad affrontare le inevitabili trasformazioni del mondo del lavoro.

Un intervento per tutti gli altri, personalizzato, destinato alla manutenzione ed aggiornamento del-

le competenze secondo i normali standard della Formazione Continua.

- Interventi ad hoc di upskilling e re-skilling destinati a lavoratori che verranno coinvolti in pesanti processi di ristrutturazione. Qualcuno potrebbe dire, con il Generale De Gaulle: "C'est un vaste programme", (la sua celebre risposta alla affermazione di un Ministro: "Ora dobbiamo occuparci degli stupidi") tuttavia nei prossimi anni sono a disposizione importanti risorse da investire nel settore della formazione professionale e continua, che consentiranno interventi massicci che non vanno vanificati per mancanza di una strategia e di una appropriata pedagogia.

Una pedagogia è innanzitutto una visione organica capace di dare un senso al quotidiano lavoro dell'apprendere, oltreché una collazione di tecniche e strategie mirate al potenziamento dei processi di apprendimento.

Per coinvolgere le persone nel faticoso cammino di ricostruzione della propria attività lavorativa è necessario innanzitutto, noi formatori lo sappiamo bene, dare senso al quotidiano lavoro dell'apprendimento. Solo aiutando il discente a costruire un proprio senso nel processo di apprendimento noi possiamo combattere il nichilismo insito nei processi addestrativi generati dalla mera applicazione delle tec-

niche. Questo nichilismo si somma alla coazione al cambiamento, alla condizione di chi non si può sottrarre ad un progresso tecnico che sente opprimente e genera sovente fuga dai processi di apprendimento, angoscia e frustrazione che vanifica, in larga misura, i risultati di investimenti in processi formativi.

Occorre quindi ripartire dall'umano, aiutare le persone ad alzare gli occhi da propri piedi ed a scrutare l'orizzonte, a riprendere a respirare e a indirizzare le proprie vite per poter così mobilitare le loro risorse più profonde dentro ad un percorso a questo punto di difficile ma motivante.

Questa consapevolezza deve guidare il nostro lavoro negli anni a venire, spingendoci a guardare con un occhio l'orizzonte ed un altro i nostri piedi, adeguando costantemente tecniche e tattiche ai mutamenti che intravediamo intervenire dentro al farsi della grande transizione, assumendo come nostro compito anche il trasmettere alle persone che partecipano alle nostre attività formative anche questa visione affinché percepiscano il senso di questa grande fatica che è l'apprendere durante l'intero arco della vita e lo tramutino se non in gioia di imparare almeno in consapevolezza di star prendendosi cura di se stessi e del proprio futuro e del futuro di chi li circonda.

Per dirla con le parole del poeta Antoni Machado, la cifra della nostra pedagogia non potrà essere che

questa:

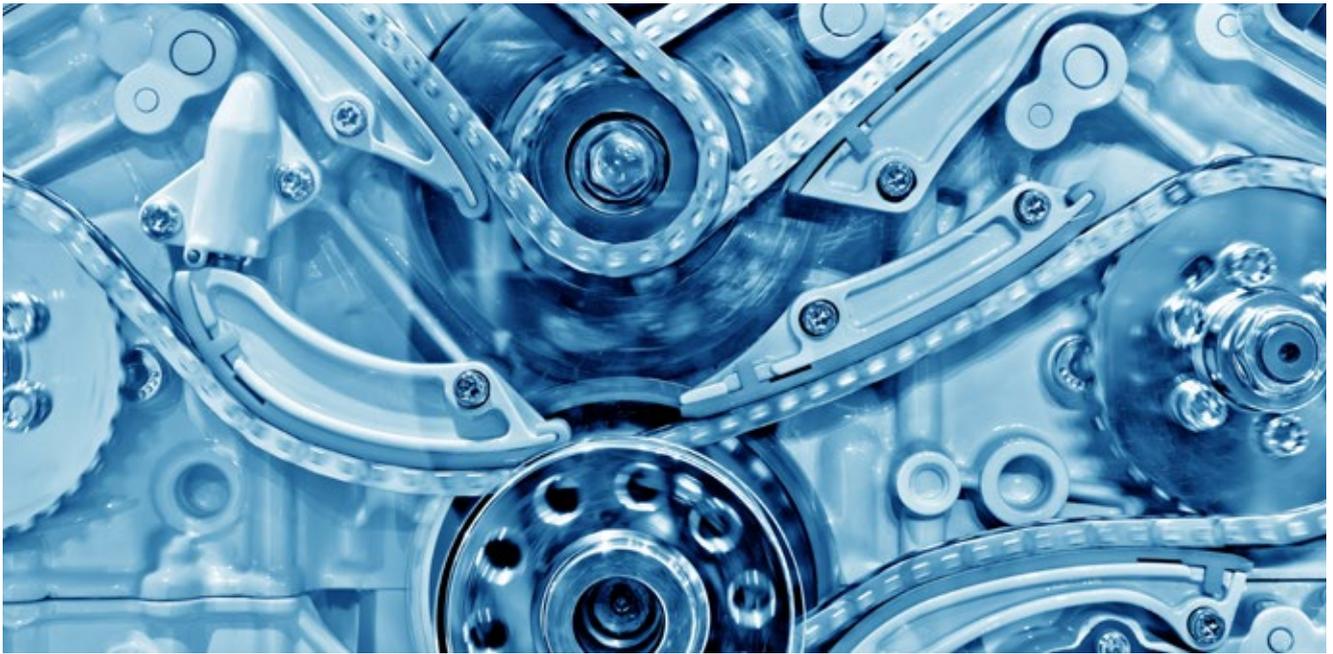
*"Tutto passa e tutto resta,  
però il nostro è passare,  
passare facendo sentieri,  
sentieri sul mare.  
Mai cercai la gloria,  
né di lasciare alla memoria  
degli uomini il mio canto,  
io amo i mondi delicati,  
lievi e gentili,  
come bolle di sapone.  
Mi piace vederle dipingersi  
di sole e scarlatto, volare  
sotto il cielo azzurro,  
tremare improvvisamente e  
disintegrarsi...  
Mai cercai la gloria.  
Viandante, sono le tue orme  
il sentiero e niente più;  
viandante, non esiste il  
sentiero, il sentiero si fa  
camminando.  
Camminando si fa il sen-  
tiero e girando indietro lo  
sguardo si vede il sentiero  
che mai più si tornerà a  
calpestare.  
Viandante non esiste il  
sentiero,  
ma solamente scie nel  
mare..."*

#### **Amarildo Arzuffi**

Pedagogista, si occupa da oltre 30 anni di educazione degli adulti e formazione continua, ha collaborato con numerose Università ed Istituti di ricerca occupandosi di Sviluppo e Formazione. Ha diretto, con la qualifica di Direttore Generale ed Amministratore Delegato, per 10 anni un Ente di formazione d'interesse nazionale ed una rete europea di formazione e ricerca. Dal 2004 lavora presso Fondimpresa, il più grande Fondo Interprofessionale per la Formazione Continua italiano di cui è Direttore dell'Area Formazione, Direttore dell'Ufficio Studi e componente del Comitato di Direzione. Ha pubblicato numerosi libri e saggi sull'argomento

#### **Copyright © FrancoAngeli**

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.



# **Abitare l'Errore e l'indeterminato. Re-immaginare educazione e formazione per una visione non meccanicistica delle organizzazioni e del Sociale**

Piero Dominici

**P**artendo da, ormai, quasi trent'anni di attività di ricerca e studio dei/sui sistemi complessi e sul macro-tema della complessità (uno sguardo, un approccio, una nuova epistemologia), non ho mai potuto fare a meno di rilevare – e lo farò anche in questa sede – una serie di paradossi e di

contraddizioni che, non da oggi, caratterizzano le traiettorie non-lineari e gli scenari dell'incerto ed indefinito processo di mutamento in atto. Proverò, in tal senso, anche per esigenze di sintesi e chiarezza, a richiamarli da subito, procedendo per punti:

a) A fronte di una ipercomplessità (Dominici, 1995-

1996 e sgg.) sempre più evidente ed esibita dagli stessi "sistemi complessi adattivi" (che sono organismi, aggregati organici e sociali) e/o, quanto meno, a fronte di una complessità crescente/iperτροφica/aumentata (anche se, come ripeto da sempre, non si tratta di un'entità/dimensione

"esterna" a noi) non soltanto dalla cd. rivoluzione digitale e dalla nuova viralità della comunicazione, assistiamo al sistematico ricorso ad approcci riduzionistici e deterministici, oltre che ad una sorta di "soluzionismo acritico di maniera" che si sostanzia nella delega in bian-

co alle tecnologie e, attualmente, ai sistemi di Intelligenza Artificiale. Detto in altre parole, a fronte, non di una maggiore “difficoltà”, “grandezza”, “confusione” e/o “incontrollabilità” dei fenomeni, delle dinamiche e dei processi con i quali interagiamo (questi, sono soltanto alcuni dei significati erronei e ingannevoli cui viene associato il termine), bensì di una crescente interdipendenza e interconnessione delle “parti”, delle unità, degli elementi, delle variabili, delle concause etc. che li contraddistinguono, continuiamo a rifugiarsi, per tante ragioni (ontologiche, di limiti e incompletezza, psicologiche, culturali, sociali), in visioni, teorie, approcci e metodologie (?) che tentano di ridurre e/o semplificare anche ciò che non è riducibile e/o semplificabile (pensiero, apprendimento, educazione, formazione, comunicazione, democrazia etc.).

b) Alla trasformazione profonda, radicale, strutturale di ambienti ed ecosistemi sociali ed umani, vale a dire, al cambio di paradigma ed alla trasformazione antropologica in corso, continua a non corrispondere, neanche in minima parte, un’adeguata – e urgente, ormai – trasformazione, oltre che delle istituzioni educative e formative, degli stessi saperi, delle metodologie e del-

le epistemologie (livello strategico) adottate, tuttora segnate e plasmate da vecchie logiche di separazione e reclusione.

c) A fronte di una, quanto meno, dichiarata, apparente, maggiore consapevolezza della dimensione sistemica e relazionale della realtà fenomenica, organizzativa e sociale, continuiamo ad educare e formare al “pensiero disgiuntivo” e, più in generale, all’idea/visione/approccio che mette in correlazione, di più, lega/associa la “soluzione” di tutti i nostri problemi, non alla capacità di individuare, riconoscere e/o, perfino, creare “connessioni” e “inter-indipendenze” tra le parti/variabili/concause coinvolti; bensì, alla possibilità/capacità/abilità/attitudine/competenza di scomporre e isolare le parti/elementi costitutivi stessi. Isolare/separare vs collegare/ricomporre. Una grande sfida, in primo luogo, epistemologica, del pensare e dell’educare al pensare/pensiero “sistemico”.

d) A fronte di una maggiore consapevolezza (anche qui, dichiarata, apparente) di come l’incertezza, l’imprevedibilità, la probabilità, governino la realtà, il reale, le nostre vite, continuiamo ad educare e formare al controllo, alla razionalità totale, pensando di poter separare, quasi eliminare, te-

nera “fuori”, le emozioni e, ancor di più, la nostra incompletezza e fragilità, entrambe costitutive e strutturali dell’Umano; continuiamo ad educare e formare, più in generale, alla visione complessiva che “tutto” sia osservabile, misurabile e traducibile in termini “quantitativi” (vedi anche: Hammersley, 2013), gestibile, controllabile, di conseguenza, prevedibile. Continuiamo, altresì, ad educare e formare, a tutti i livelli dei processi educativi e

formativi, non soltanto stigmatizzando l’errore e la devianza/diversità/varietà, ma provando a persuadere ed ad autoconvincerci che sia possibile “eliminare l’errore”. Già, proprio così, l’Errore: la fonte e la base di ogni processo cognitivo e di apprendimento, la fonte e la base della stessa conoscenza scientifica; la variabile e l’elemento che, come ripeto da molti anni (1996), ci connota inequivocabilmente come “esseri umani”, di più,





come “esseri umani liberi”. Su questi stessi presupposti illusori e, per certi versi – alla luce delle straordinarie scoperte scientifiche che, a partire fin dal secolo scorso, hanno messo in discussione gli stessi presupposti epistemologici della Scienza classica – ingannevoli, abbiamo edificato le nostre culture pedagogiche, educative, organizzative e – soprattutto – valutative.

- e) Ancora molto poco diffusa la consapevolezza dell’avvenuto “passaggio alla ipercomplessità”(2003): cioè, in altri termini, ancora poca la consapevolezza di come e quanto la comunicazione sia divenuta, essa stessa, elemento costi-

tutivo della complessità e dei sistemi complessi: una consapevolezza che, non necessariamente (anzi!), produce/determina/attiva processi di riduzione e/o semplificazione della complessità stessa. La complessità degli ecosistemi umani è mutata in ipercomplessità (Dominici, 1995-1996, 2003), a causa di un aumento iperbolico delle variabili, di un significativo spostamento dei parametri e, soprattutto, a causa di due fattori essenziali legati allo straordinario progresso tecnologico, in particolare digitale, degli ultimi decenni: un’accelerazione senza precedenti di tutti i processi sociali e culturali e – come detto – la radicalizzazione della

viralità della comunicazione.

- f) Continuiamo, in altri termini, ad alimentare e ri-produrre quello che ho definito, alla metà degli anni Novanta, l’“errore degli errori”: vale a dire, continuiamo ad alimentare e ri-produrre la confusione tra “sistemi complicati” (meccanismi) e “sistemi complessi” (organismi). Un confusione, questa sì sistemica e sistematica, che ci continua a far vedere/riconoscere/interpretare/analizzare/studiare/gestire le organizzazioni, e le nostre stesse esistenze (sociali e culturali), come fossero “meccanismi”, controllabili, prevedibili, governati da “relazioni lineari” (e non

sistemiche), osservabili e pre-determinabili in ogni loro aspetto e dimensione. Tutte queste variabili e dimensioni, interdipendenti, ambigue e complesse (non c’è spazio “qui” per algoritmi e formule matematiche, per riduzionismi e determinismi vari), trovano continuità e incredibile/surreale concretezza, proprio in conseguenza dell’errore degli errori e di quella che ho definito “dittatura della concretezza” (Dominici, 1995-2022), in alcune traduzioni operative (scelte, strategie, programmazioni) che, non da oggi, continuano a condannarci ad una condizione di “ritardo culturale sistemico”; su tutte, quella che ci

vede continuare a definire, ri-definire, ri-progettare, re-inventare, re-immaginare (ma, “la” questione non è terminologica, né semantica), trasformare, i processi educativi e formativi, non soltanto nel quadro di un rigido mono-disciplinarismo, ma anche, e soprattutto, in direzione/nella prospettiva di un’educazione al controllo, alla razionalità (totale) ed alla prevedibilità che hanno profonde ricadute anche in termini di disagio psichico e sociale. E mi riferisco non soltanto ai contesti organizzativi, lavorativi e professionali.

- g) Alla luce di queste premesse, fondamentali e ineludibili per trasformare/re-inventare/re-immaginare l’Educazione, la Formazione e la stessa Ricerca (con istituzioni educative e formative annesse) e, per esteso, le nostre Società e le nostre democrazie, non posso non richiamare l’attenzione – ancora una volta – sull’importanza, ormai, sull’urgenza di educare e formare all’imprevedibilità, recuperando le “dimensioni complesse della complessità educativa” (ibidem), costruendo – fin dai primissimi anni di Scuola – una “cultura dell’errore” ed una “nuova epistemologia dell’errore”, capaci di farci riconoscere e, addirittura, esaltare la dimensione sistemica e relazionale del Sociale,

dell’Umano, della Vita. Anche, e soprattutto, perché... “libertà è responsabilità” (Ibidem).

Partendo da percorsi di ricerca consolidati ma, soprattutto, considerata una letteratura scientifica sui sistemi complessi e sulle dimensioni della “complessità”, a dir poco, sterminata, oltre che multidisciplinare (Poincaré J.H., 1908; Mead, 1932; Weaver, 1948; Wiener, 1948, 1950; Ashby, 1956; Heisenberg, 1958; Arendt, 1958; Simon, 1962; Lorenz, 1963; Feynman, 1963; Neumann von, 1958, 1966; Canguilhem, 1966; Bertalanffy von, 1968; Emery, 1969; Lakatos - Musgrave, 1970; Anderson, 1972; Bateson, 1972, 1979; Morin, 1973-2004; Holland, 1975; Capra, 1975, 1996; Mandelbrot, 1977; Le Moigne, 1977; Lovelock, 1979; Prigogine-Stengers, 1979, 1984, 1997; Maturana-Varela, 1980, 1985; Foerster von, 1981; Kauffman, 1971, 1993; Luhmann, 1984, 1990, 1991; Panikkar, 1989; Gell-Mann, 1994, 1995; Prigogine, 1996; Laszlo, 1996; Krugman, 1996; Bar-Yam, 1997; Diamond, 1997, 2005; Barabási, 2002; Israel, 2005; Dominici, 2005-2022a,b,c,d; Nicolis-Nicolis, 2007; Capra-Luisi, 2014; Montuori, 2014; Tegmark, 2017; Blastland, 2019), non possiamo che riprendere la nostra analisi proprio dalla riaffermazione, chiara, netta e inequivocabile, relativa a come l’idea/la visione/il concetto/la prospettiva di “gestire” la complessità costituisca/sia una “contraddizione in termini” (1996), e non soltanto per la dimensione, fondata

te e fondativa, nei sistemi complessi, delle “proprietà emergenti”.

La civiltà ipertecnologica, in prospettiva diametralmente opposta rispetto a tali presupposti, continua ad essere ossessionata dal tentativo di gestire/controllare e prevedere qualsiasi processo e dinamica, non avendo (appunto) ancora preso consapevolezza di come la stessa emergenza sia elemento costitutivo e connotativo della complessità e dei sistemi complessi. Questo significa che l’emergenza - come l’errore e l’imprevedibilità (i cd. “cigni neri”) - è parte intrinseca dei sistemi complessi e, proprio in virtù delle sue caratteristiche, non può/non potrà mai essere prevista, gestita, né tanto meno eliminata.

Continuare a cercare soluzioni semplici a problemi complessi\* (1995), delegando tutto alla tecnologia, puntando tutto sul know-how e il saper fare, sulla iper-velocità e i processi di automazione e simulazione, è, senza alcun dubbio, il “grande equivoco” della civiltà ipertecnologica e iperconnessa, oltre che delle attuali istituzioni educative e formative. Nell’affrontare l’emergenza, tipica dei sistemi complessi (adattivi), piuttosto che tentare di razionalizzare (a posteriori), comunque e sempre, le nostre inadeguatezze – socialmente e culturalmente co-costruite -, quelle delle istituzioni e dei cd. “esperti”, magari ricorrendo ad antiche metafore come quella del “cigno nero” (Taleb, 2007), studen-

ti e insegnanti dovrebbero essere educati e formati ad abitare la complessità e ad aspettarsi l’imprevedibilità, aprendosi all’errore ed all’indeterminato (1995-1996), affrontando l’emergenza attraverso la creatività e l’auto-organizzazione. Insomma, evocando una mia vecchia definizione: emergenza è complessità sociale. Un presupposto forte che implica, necessariamente, il ricorso ad un approccio sistemico alla complessità (ibidem), che non può che essere multidisciplinare e interdisciplinare allo stesso tempo. La civiltà ipertecnologica e iperconnessa, segnata da una progressiva, oltre che esponenziale, crescita della dimensione del tecnologicamente controllato e sempre più fondata sulla programmazione, sull’automazione e sulla (iper)simulazione di processi e dinamiche, ci ha restituito una serie di “grandi illusioni” che abbiamo riprodotto anche, e soprattutto, all’interno dei processi educativi e formativi: l’illusione di una razionalità, sganciata dalle emozioni e in grado di eliminare/espellere l’errore (e la variabilità) dalla prassi; quella di un controllo totale e di una prevedibilità di tutti i processi e le dinamiche; infine, quella di una sicurezza completamente basata su una sorta di “delega in bianco” alla tecnologia e, nello specifico, ai sistemi di intelligenza artificiale. Una serie di illusioni e paradossi che, inevitabilmente, si sostanziano:

- (a) nel ricorso ad approcci

riduzionistici e deterministici, che trovano il loro radicamento nella continua, storica, quasi atavica, confusione tra “sistemi complicati” (lineari, osservabili, gestibili e prevedibili) e “sistemi complessi” (non-lineari, dinamici, incontrollabili, irreversibili, capaci di auto-organizzarsi e, pertanto, imprevedibili);

- (b) nel coinvolgimento di saperi e competenze considerate “esatte”, “utili”, “efficaci”; saperi e competenze esclusivamente di tipo tecnico che, d'altra parte, sembrano poter supportare/avvalorare (meglio) proprio queste illusioni di controllo e prevedibilità totali e la “visione tecnocratica” della Politica e della Vita (si pensi alla “Dottrina STEM”, che ho definito, anni fa, nuovo paradigma del riduzionismo);
- (c) nella sistematica riduzione/semplificazione/trasformazione delle dimensioni “qualitative” del Sociale, dell'Umano, del Vitale, in dati quantitativi, considerati come auto-evidenti ed esaustivi della complessità del reale;
- (d) nella progressiva marginalizzazione dell'Umano (=errore e imprevedibilità), e del relativo spazio della responsabilità, all'interno di processi, di sistemi e di ecosistemi che sono evidentemente complessi, ipercomples-

si; di fatto, instabilmente dinamici ed imprevedibili, impossibili da gestire e governare;

- (e) nell'affermazione, attualmente quasi egemonica, di una visione meccanicistica e tecnocratica del Sociale, degli Eco-Sistemi sociali, della Democrazia. Ne ho parlato in termini di “Società-Meccanismo” (ibidem).

La pandemia, ennesima emergenza globale e sistemica – erroneamente etichettata come “cigno nero” - ha reso ancor più evidenti e laceranti gli effetti di questa visione riduzionistica e tecnocratica del Sociale e della Vita, evidenziando, ancora una volta, le derive di tali logiche di separazione e reclusione e, allo stesso tempo, facendo emergere nuove, radicali, disuguaglianze e asimmetrie.

A questo punto, è necessario interrogarsi: quanto efficacemente stiamo provando a modificare o, meglio ancora, trasformare le nostre amate istituzioni educative e formative e, con esse, i processi educativi e formativi? L'impressione complessiva, legata agli investimenti, alle politiche ed alle strategie adottate finora, è tutt'altro che positiva, purtroppo: oltre alla Politica, ridotta a Tecnocrazia, anche le nostre istituzioni educative e formative sono state conquistate, (quasi) egemonizzate, da questa visione neopositivistica e tecnocratica della Vita e del Sociale interamente basata su un approccio stru-

mentale e riduzionistico, limitante e limitato, alla tecnologia digitale, agli algoritmi ed ai sistemi di intelligenza artificiale (Bostrom, 2014; McCall-Burge J., 2016; Crawford, 2021, Dominici, 2005, 2023). L'obiettivo di fondo, con preoccupanti derive e implicazioni, è semplificare tutto anche ciò che non era/non è/non sarà mai semplificabile (p.e. pensiero, educazione, apprendimento, formazione, comunicazione, emergenza, democrazia). Occorre, pertanto, ri-partire proprio dai nostri limiti – razionalità limitata (Simon), incompletezza, fragilità e inadeguatezza, emotività - che devono essere riconosciuti e valorizzati, in primo luogo, nelle aule delle nostre istituzioni educative e formative; e, in secondo luogo, da quegli stessi educatori, formatori e studiosi che sono/saranno chiamati a spiegare e ad agire su questi concetti/definizioni/approcci/epistemologie/metodologie per permettere ai loro studenti di affrontare -> abitare una realtà in continuo, irrefrenabile e irreversibile mutamento. I nostri educatori e formatori devono essere messi in grado/in condizione di educare al pensiero ed, in particolare, al raggiungimento di una visione e di un approccio che non possono che essere sistemici. Allo stesso modo, insieme ai nostri insegnanti e studenti, anche i responsabili politici e decisionali devono diventare pienamente consapevoli dell'impossibilità di controllare e/o pre-determinare i

sistemi sociali viventi. Ciò implica un profondo, radicale ri-adattamento delle nostre ambizioni/aspirazioni dall'obiettivo elevato di “gestire” a quello più modesto e, per molti versi, sostenibile di “abitare la (iper) complessità” (1995-1996 e sgg.) ...per una visione non meccanicistica delle organizzazioni e del Sociale.

**Consulta qui la bibliografia**



**Piero Dominici**

Sociologo, con formazione metodologica, e filosofo, è Professore Associato presso l'Università degli Studi di Perugia e *Fellow della World Academy of Art & Science (WAAS)*. Direttore Scientifico e Fondatore (2011) di *CHAOS - International Research and Education Project on Complex Human Adaptive Organizations and Systems* - è Vice Presidente della *World Complexity Science Academy (WCSA)*. Tra i prestigiosi riconoscimenti/ruoli internazionali è, inoltre, *Invited Expert and speaker delle UN (Office at Geneva)* e Direttore (sezione *Scientific Listening*) presso la *Global Listening Center. Fellow della Complex Systems Society (CSS)* e di altre associazioni scientifiche internazionali. Partecipa a numerosi progetti di ricerca internazionali, con funzione di coordinamento, ed è membro di comitati scientifici internazionali. Da quasi trent'anni, come ricercatore scientifico, educatore, autore e relatore internazionale, le sue principali aree di competenza e interesse comprendono i sistemi complessi, la (iper) complessità, l'educazione, l'alta formazione, la trans-disciplinarietà, la comunicazione come condivisione della conoscenza.

**Copyright © FrancoAngeli**

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.

# ESPERIENZE e VISSUTI



# Intervista al Direttore Generale di Inps, Vincenzo Caridi

Ugo Calvaruso

**D**ottor Caridi, la comprensione dello scenario nel quale opera un'Organizzazione è indispensabile per individuare le linee di uno sviluppo possibile. Nel caso particolare di Inps questa attività è imprescindibile data l'importanza che i vari servizi offerti assumono in funzione delle dinamiche evolutive dei bisogni sia dei Cittadini, che della Società nel suo complesso. Che tipo di formazione ha sviluppato INPS per rispondere a questa esigenza?

Siamo partiti dal fatto che comprendere le direttrici del cambiamento e le conseguenti azioni da intraprendere è, oltre ad essere un utile esercizio mentale, una modalità efficace per creare servizi innovativi e reingegnerizzare i processi organizzativi.

La trasformazione di un ente come l'Inps deriva non dalle idee personali dei capi, ma da una visione condivisa. I punti di vista e le interpretazioni sono molteplici e spesso discordanti, perciò fondamentale è giungere a una previsione di quello che si stima possa accadere con maggiore probabilità. I fattori del cambiamento, per un'Organizzazione, provengono so-

prattutto dall'esterno, per questo la riflessione sugli scenari possibili è utile ad affrontare il cambiamento e a ridurre l'ansia generata dall'incertezza. Questo vale sia per le condizioni economiche che si prospettano nel futuro, sia per la crescente pervasività delle tecnologie che porteranno a realtà completamente nuove e sconosciute.

Recentemente la Direzione Formazione ha avviato importanti progetti volti a facilitare il cambiamento dell'Organizzazione in funzione dei mutamenti di scenario. Uno in particolare, denominato *Inps che Verrà*, curato da S3.Studium, ha consentito lo sviluppo di un dibattito avviato dal top management e poi aperto a tutta la dirigenza per guardare al 2028 come tappa istituzionale. È chiaro che nessuno può conoscere cosa accadrà da qui a sei anni, tuttavia è stato importante comprendere come la dirigenza immagini l'Inps del futuro e le relazioni che occorre sviluppare tra le persone e all'interfaccia con i cittadini. Attualmente è difficile fare previsioni dall'oggi al domani, figuriamoci riuscire a capire cosa succederà nel 2028, ma questo esperimento è stata un'opportunità per confrontarsi e



Ugo Calvaruso

aprire a nuovi orizzonti. I risultati ottenuti provengono dall'utilizzo di due metodologie: il Delphi, per quel che concerne la definizione dello scenario da parte del Top Management; e lo SNAP Learning, per il confronto attivo e la proposta di azioni da parte di cinquecento Dirigenti. Questo ha rappresentato, per la Direzione Formazione, la base del ragionamento per la progettazione della formazione dei prossimi anni, fer-

mo restando che occorrerà la collaborazione di tutte le Direzioni, Centrali e Regionali, e il coinvolgimento di tutta la Dirigenza. In tal modo si può rendere possibile la traduzione delle principali idee emerse in azioni concrete.

Così come il medico rafforza le proprie competenze di fronte alle patologie, così l'Istituto può considerare l'insicurezza e la precarietà, proprie della società post-industriale, come punti di

riferimento utili per progettare il cambiamento organizzativo. L'Inps sta focalizzando i propri sforzi per meglio comprendere i fattori che generano infelicità e incertezza nei cittadini. Ipotizzare quali siano questi fattori consente di indirizzare al meglio le azioni dell'Istituto finalizzate a generare maggiori possibilità di benessere.

Si pensi a come l'Inps, che è un'Organizzazione grande e complessa, durante il periodo buio della pandemia si è impegnato oltremodo per portare avanti tutte le prestazioni. Vi fornisco un dato che parla da sé: sono state erogate più ore di cassa integrazione in quel periodo, che in tutta la storia dell'Istituto.

Alcune domande che ci siamo posti durante questo esercizio di futuro sono state: quali saranno i margini di malessere della società? A quali incertezze stiamo andando incontro? Come si svilupperanno i processi che dall'attuazione dei valori porteranno alle politiche del personale? Quali saranno le soluzioni tecniche da proporre al decisore politico per la risoluzione del problema del cambiamento organizzativo?

Tuttavia, anche se prevedibili, occorre considerare la tempistica necessaria per generare i processi di erogazione, soprattutto per la trasmissione tra centro e territorio. Questo richiede la valorizzazione della solidarietà tra le varie Direzioni, l'aumento delle aree di condivisione, l'analisi dei conflitti latenti, al fine di con-

vergere su obiettivi comuni e generare un'alleanza collettiva basata su una maggiore solidarietà.

Le tre parole chiave rispetto alla società sono **inclusione, diffusione delle competenze e sviluppo delle comunità**. La trasformazione, anche digitale, che l'Istituto sta portando avanti deve essere accompagnata da tutto l'intero ecosistema che gira attorno al welfare: se fallisce l'istituto fallisce anche il sistema welfare».

*In che modo l'Istituto può partecipare alla costruzione di un nuovo modello di welfare che risponda alle sfide da lei descritte?*

Ci sono tre parole che descrivono le modalità con cui siamo, direi, obbligati ad agire: inclusività, intero-

perabilità e comunità.

L'istituto, nel sistema del welfare, è un Ente strumentale che opera in funzione del dettato del governo e in particolare dei Ministeri vigilanti (MinLav e Mef) ma che si interfaccia con una costellazione di attori pubblici e privati che rendono più o meno accessibile il servizio fornito al cittadino. La prima parola chiave è quindi interoperabilità, ovvero la necessità del dover lavorare insieme, soprattutto nell'ottica della trasformazione delle interazioni tra soggetti pubblici e privati in servizi digitali sempre più accessibili da parte dell'utente e del cittadino. Questo richiede un processo a monte che consenta il disegno di un processo erogativo del servizio semplice, anche in termini di prossimità al cittadino. Servizi che devono essere

progettati e realizzati non solo dall'Inps, ma da tutti gli attori coinvolti.

Qui interviene la seconda parola: comunità. L'interoperabilità produce effetti se accompagnata dallo sviluppo del senso di comunità. Entrambe permettono ad un'Istituzione come Inps di poter essere proattiva verso la comunità: abbiamo il patrimonio informativo più grande d'Italia, patrimonio che non è solo dell'istituto ma è di ciascun cittadino. Lo sforzo di Inps per sviluppare la comunità è di mettersi gradualmente al servizio del Paese per costruire insieme servizi utili. Qui ci viene in aiuto la terza parola che è inclusività: l'Inps tra i suoi valori dichiara di essere utente centrico. Questo significa che i servizi erogati dovranno sempre più essere co-progettati da tutti gli attori coinvolti. Sia-



Vincenzo Caridi



no essi “welfare provider”, ossia attori pubblici e privati coinvolti nella costruzione, nel controllo, nel monitoraggio e nell'erogazione del servizio, siano essi cittadini utenti del servizio. Tutti devono essere partecipi già dal momento della progettazione, e questo implica il coinvolgimento degli utenti per metterli al centro della relazione con le pubbliche amministrazioni.

Il coinvolgimento dell'utenza è uno dei perni su cui si fonda la filosofia del lavoro agile in Inps. Un approccio metodologico nato in contrapposizione ai dispositivi burocratici, e poco agevoli, che si basavano su una logica di progettazione “a cascata” del servizio che procede in base alla sequenza delle attività che rispondono a dei requisiti predefi-

niti. La metodologia agile soddisfa due aspetti fondamentali: il primo è l'inclusione dell'utenza sin dalla fase di identificazione dei dati e requisiti di base della progettazione recependo man mano le informazioni necessarie per sviluppare il prototipo. Il secondo aspetto è lo sviluppo di un servizio nuovo, procedendo per piccoli passi, così da non arrivare alla fine del processo per scoprire i requisiti che non vengono soddisfatti.

Un altro aspetto molto importante di questo tipo di metodologia è la possibilità di attivare un processo di apprendimento continuo che rende possibile l'aggiunta di nuovi requisiti in corso d'opera, man mano che si procede alla lettura continuativa delle esigenze dell'interlocutore durante il

percorso di progettazione e portata in esercizio del servizio. Questo significa non cadere nell'eccesso di presunzione indotto dal ritenere di avere una visione esaustiva e completa all'inizio dello sviluppo di un nuovo servizio, soprattutto per realtà complesse come quelle che riguardano i servizi erogati dall'Istituto.

Il coinvolgimento dell'utenza è importante per lo sviluppo di procedure e di servizi nuovi, tuttavia è indispensabile il reale coinvolgimento degli attori del territorio, a partire dalle sedi decentrate dell'istituto che agli attori pubblici e privati. Per questo l'Istituto si sta impegnando anche nel comprendere le giuste modalità di coinvolgimento, che non siano solo formalmente corrette ma che of-

frano garanzie sia di giusta rappresentanza degli stakeholder, anche attraverso un campione significativo di utenti, che di partecipazione proattiva e seria.

Sviluppo della comunità, interoperabilità e inclusione significano, quindi, un coinvolgimento di tutti gli attori per farli operare all'unisono, condividendo il patrimonio dei dati disponibili e facilitando le attività di costruzione del servizio attraverso la co-progettazione e la co-erogazione.

*Che ruolo riveste la formazione in questo disegno evolutivo dell'organizzazione di INPS?*

La formazione non è estranea alla riprogettazione dei servizi. Poniamoci la prima

domanda: perché l'interoperabilità è il driver principale del nuovo welfare? Perché oggi i servizi, per essere utili e adeguati alle esigenze dell'Utente, devono essere co-progettati. Questo significa che, ad esempio, se l'Inps realizzasse da solo una procedura informatica sicuramente fallirebbe nel suo intento, perché non terrebbe conto di molti aspetti che invece potrebbero essere compensati da altri attori.

Per questo stiamo sperimentando diversi metodi formativi volti alla costruzione di comunità di apprendimento capaci di includere partner territoriali, a partire dai comuni, con i quali è necessario addivenire, quanto prima possibile, a una condivisione dei dati a vantaggio delle comunità di cui facciamo parte. Occorre padroneggiare sempre più la tecnologia non come fine ma come strumento per generare valore a partire dai dati presenti nelle Pubbliche Amministrazioni. Io posso parlare dell'Inps in qualità di Direttore Generale, ma il vero salto di qualità per la modernizzazione del Paese si farà quando saremo in grado di sviluppare delle comunità inclusive e interoperabili. Ma questo, si comprende bene, non è solo un'operazione informatica ma concettuale, che richiede un forte investimento formativo volto a modificare l'approccio culturale.

"Welfare as a Service" è il progetto di una piattaforma, la cui sperimentazione contiamo di avviare entro il

2024. Tale piattaforma dovrebbe mettere in relazione tutte le informazioni che appartengono a un cittadino in relazione alle prestazioni previdenziali e assistenziali. In questa piattaforma oltre ai dati dell'Istituto, saranno inclusi quelli degli Enti locali, delle comunità, e delle Pubbliche Amministrazioni centrali. Dovrà inoltre contenere servizi e dashboard che consentano a tutti gli attori coinvolti di prendere delle decisioni consapevoli e mirare alle esigenze del cittadino sulla base di un approccio complessivo dei bisogni di ciascuno, facendo al contempo programmazione e monitoraggio su previdenza e benefici di assistenza. Per fare questo la tecnologia è di forte aiuto, anche perché sta facendo passi da gigante, ma saranno le nostre convinzioni, i nostri comportamenti e il nostro atteggiamento culturale a realizzare tutto questo.

Il Paese ci chiede di essere sempre più tempestivi, immediati, veloci. Noi stiamo lavorando molto per costruire questo cambiamento digitale, e lo stiamo facendo non con l'atteggiamento del primo della classe ma con l'umiltà di chi chiede il contributo di tutti gli stakeholder per realizzare questo disegno.

All'interno dell'Istituto abbiamo una rete di bravi e validi formatori. Nella sua storia l'Istituto ha sempre creduto nella formazione. Anche oggi la comunità dei formatori sta portando avanti, nonostante l'incombente mole di lavoro quoti-

diano, un percorso formativo denominato "I Sentieri del Formatore", gestito da Innovazione e Apprendimento, attraverso il quale sta elaborando dei project work su tre livelli: la divulgazione dei nostri Valori e della loro applicabilità nelle azioni quotidiane, sia per rafforzarne la comprensione in chi opera quotidianamente in INPS, sia per trasmetterli ai nuovi assunti. Il secondo livello riguarda l'evoluzione del modello di leadership, indotta dalla trasformazione digitale e del lavoro. Infine, si sta focalizzando l'attenzione sull'identificazione degli indicatori di valore rispetto al servizio pubblico, i quali sono indispensabili per costruire i nuovi servizi.

Tutti questi progetti valorizzano nuovi concetti, tra tutti la proattività cioè quell'intenzionalità necessaria per mettere al centro l'utenza interna ed esterna. Questo significa comprendere come erogare servizi senza chiedere all'utente informazioni di cui si è già in possesso. La nostra progettualità formativa interna è quindi rivolta alla ricognizione di ciò che è già presente nelle nostre banche dati al fine di ri-disegnare i processi erogativi senza il quale i servizi della Pubblica Amministrazione e la modernizzazione resteranno un concetto astratto e lontano dal miglioramento del benessere dei cittadini.

Per noi di Inps, la tecnologia è uno strumento che va a vantaggio dell'uomo. Per far questo occorre che tutti gli attori condividano una

visione dove i valori non rappresentino confini, perimetri o strumenti di autoreferenzialità, ma opportunità per scorgere l'orizzonte. La formazione sta operando quindi per comprendere il valore che possiamo estrarre da un patrimonio comune a tutto il Paese. I dati che l'Inps rappresenta non sono dell'istituto ma degli utenti, per questo la svolta che vogliamo imprimere, attraverso prossimità e proattività, è una digitalizzazione vicina al cittadino.

La digitalizzazione, se non ben governata, può apparire come barriera per le tante persone che sono per lo più analogiche.

Se prima i nostri utenti erano in maggioranza pensionati, ora abbiamo differenti cluster con esigenze estremamente eterogenee a cui rispondere. Questo significa che i nostri servizi digitali devono essere prossimi ai bisogni dei cittadini e soprattutto aiutare le persone meno avvezze alla digitalizzazione e a i suoi strumenti, al fine di non lasciarle fuori dall'immediatezza, dalla velocità e dalla celerità del servizio digitale che Inps, o altre Pa, possono offrire.

Inps, nel 2023, celebra 125 anni di storia, e l'approccio con la formazione in questi anni è stato sempre molto stretto. La stessa trasformazione digitale che si vede anche all'esterno non può prescindere da un'attenzione alle persone. La comunità dei formatori in Inps ha una storia importante e con loro stiamo accompagnando questa trasformazione digitale attraverso



un'attenzione alle persone interne, attraverso un processo di change management che diffonde non solo i valori dell'Istituto ma anche un nuovo approccio al modo di lavorare dell'ente. La Direzione centrale formazione, con la sua rete di formatori, sta sviluppando e diffondendo un nuovo approccio al lavoro. Il grimaldello della modernizzazione del paese è la riprogettazione dei servizi, perché ripensare il processo che sta a monte del servizio significa anche diffondere una cultura nuova e operativa della modalità di lavoro. Come ho già detto, da un lato, l'Istituto sta facendo leva sui valori e sulla cultura organizzativa, dall'altro, sta sperimentando nuovi modi di lavorare, che devono essere naturalmente accompagnati da

una riorganizzazione che non è semplice da varare, e che conta sulla forza delle Direzioni che gestiscono i servizi dell'Istituto. Credo che chi è responsabile dei servizi debba essere in possesso di quelle leve organizzative che gli consentono il governo dei processi di erogazione, ma debba possedere anche le competenze necessarie per determinare un cambiamento significativo all'interno di una struttura che fonda le sue radici nella burocrazia statale. La parola magica su cui l'Istituto fa affidamento è "motivazione". Questo significa poter contare su persone che nell'erogare il proprio servizio siano sempre più consapevoli del valore che generano per il cittadino e per il Paese. Non solo quindi svolgere un ruolo

concreto, caratterizzato da risvolti positivi sotto l'aspetto economico, ma provare il piacere proprio di chi è felice di contribuire al miglioramento del benessere collettivo. Solo attraverso questo circolo virtuoso sarà possibile accrescere sempre di più la motivazione del personale dell'Istituto. Proprio su queste tematiche l'Inps chiede aiuto alla rete dei propri formatori e ad Aif, per sperimentare e sviluppare progetti in cui parole come "utente centrico", "inclusione", "proattività", "prossimità", "innovazione" e "motivazione", siano riempite di contenuto. Lo sforzo fondamentale che dobbiamo fare è dimostrare il perché e il come la filosofia del lavoro di Inps assegni alla risorsa umana un ruolo essenziale all'interno dello scenario futu-

ro dell'Organizzazione. Soprattutto considerando che tendiamo a diventare un website in cui ogni Cittadino dovrebbe essere in grado di trovare la risposta ai propri problemi.

### Ugo Calvaruso

*Practical philosopher, Training Manager e Innovation Manager* che si occupa di organizzazione, formazione, innovazione ed ecosistemi. Classe '92, si è laureato cum laude in Scienze Filosofiche ed è stato borsista presso l'Istituto Italiano degli Studi Filosofici, specializzazione in Filosofia Politica, e presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove è stato cultore di materia in Sociologia dell'Innovazione e Politiche Sociali. Si è specializzato in sviluppo organizzativo, innovation management e progettazione formativa. Nel 2021 ha ideato e curato l'inserito *Techné – Progettare il futuro* presso *Il Quotidiano del Sud*; attualmente scrive di formazione e tecnologie per *Il Denaro*.

### Vincenzo Cardi

Direttore Generale dell'Inps dal febbraio 2022. È stato responsabile della Direzione centrale Tecnologia, informatica e innovazione in INPS e vicario del Direttore Generale dal 2020. Nella sua carriera ha trattato temi legati all'organizzazione, allo sviluppo delle competenze, alla gestione delle risorse umane, al performance management, occupandosi anche di previdenza e appalti. È stato direttore centrale della Formazione in Inps e direttore centrale del Personale Inpdap e vicario del Direttore Generale Inpdap. È stato responsabile dell'organizzazione e della Previdenza in Inpdap. Ha conseguito la laurea in economia e commercio con lode e un master in business administration (MBA); è revisore contabile. Una passione antica per il calcio e la buona musica in vinile.

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.

# La nuova Scuola di Formazione della Banca D'Italia: una rivoluzione nell'ottica dello sviluppo

Dolores Di Baia

## Il punto di partenza

Nel 2020 l'offerta formativa della Banca D'Italia era molto ricca: sulla Intranet, nel Portale della Formazione si contavano, tra iniziative interne e corsi organizzati insieme ad altre istituzioni europee, circa 500 titoli su tutte le tipologie di competenze: specialistiche, manageriali, comportamentali, linguistiche. Una offerta così vasta, che integrava modalità in presenza e online, era stata costruita nel tempo grazie a un processo strutturato di rilevazione delle esigenze e programmazione annuale delle iniziative. Avviato all'inizio degli anni Dieci e fondato sul coinvolgimento di tutte le funzioni della Banca, questo processo aveva consentito di cogliere per tempo i bisogni che via via nascevano e ampliare progressivamente le opportunità formative per l'intera compagine.

Il processo di partecipazione era interamente *bottom-up*: il personale della Banca aveva visibilità

su tutta l'offerta e poteva iscriversi ai corsi di interesse tramite il citato Portale, mentre i capi ratificavano le richieste attraverso un workflow autorizzativo interamente automatizzato.

Avevamo così reso le persone "protagoniste" della propria formazione, nella convinzione che ciascuno fosse il primo e miglior giudice dei propri bisogni di apprendimento: il successo del sistema era confermato dai tassi annuali di partecipazione alle attività formative, sempre al di sopra dell'80% della compagine.

Eppure... eppure già da qualche anno l'impalcatura mostrava qualche scricchiolio. Le persone – e i capi che dovevano guidarne le scelte formative – avevano crescenti difficoltà a orientarsi: riuscivano sì a individuare il corso che poteva soddisfare un bisogno formativo immediato, ma faticavano a individuare le proprie esigenze di medio periodo.

Era come aver riempito una carta geografica di città da visitare, tutte interes-



Dolores Di Baia

santi, senza aver suggerito i possibili itinerari di viaggio. Infatti era proprio di itinerari che le persone avevano bisogno, perché – anche a seguito di una riforma dei sistemi gestionali – i percorsi di carriera erano diventati più diversificati e imprevedibili, la

mobilità interna e verso l'esterno era aumentata, si profilavano nuovi mestieri, era diventato cruciale valorizzare le diversità. La sfida sul capitale umano era non più "colmare gap di competenze", bensì accompagnare la crescita delle persone nel medio



e lungo periodo, sostenendone i percorsi lavorativi e i cambiamenti di ruolo e di mestiere, e al contempo valorizzando le potenzialità di ciascuno. Si trattava, in sintesi, di occuparsi del loro sviluppo.

E questa parola, sviluppo, è stata la chiave di volta che ha dato avvio alla “rivoluzione” ora in corso.

### Una rivoluzione in ottica sviluppo

La rivoluzione è stata innescata, alla fine del 2020, da un intervento organizzativo che ha visto conflu-

ire il Centro di Formazione della Banca d'Italia in una struttura ad hoc, il Servizio Sviluppo delle professionalità, che si occupa di innovazione dei sistemi gestionali, modelli di competenze, consulenza alle persone (employee partnership) e alle Strutture (business partnership), diversità e inclusione. In tale ambito, il nuovo nome “Scuola di Formazione” annuncia un forte cambiamento di approccio secondo il modello delle accademie aziendali.

Il punto focale del nuovo approccio è il percorso: l'attenzione si sposta dalle singole iniziative, volte a rafforzare specifiche competenze, a percorsi forma-

tivi che si sviluppano nel medio periodo, mirati a costruire profili professionali completi, sulla base della mappatura dei mestieri di Banca nel frattempo intrapresa e ora in fase di completamento.

A inizio 2022 vengono così avviate le prime quattro “Scuole tematiche”, assimilabili a quelli che nelle Università sono i Dipartimenti. Due di queste riguardano profili specialistici: la Scuola di Vigilanza e la Scuola di Tutela ed Educazione Finanziaria; altre due riguardano mestieri trasversali: la Scuola manageriale, per responsabili di strutture e unità, e la Scuola di Lingue e Multiculturalità, per le nume-

rose persone che a vario titolo lavorano o rappresentano la Banca in contesti internazionali. Una quinta Scuola, di Tecnologia e Data Science, sta per essere avviata nel 2023.

Le Scuole tematiche offrono percorsi di formazione biennali o triennali – gli “itinerari di viaggio” che mancavano nella nostra carta geografica – al termine dei quali è prevista una certificazione. Sono percorsi che comprendono iniziative raccomandate e iniziative facoltative, e quindi personalizzabili in modo da tenere conto delle effettive esigenze dei partecipanti.

La realizzazione dei percorsi porta con sé altri in-

terventi volti a innalzare l'efficacia della formazione: la "professionalizzazione" dei docenti interni; l'introduzione di metodologie e strumenti didattici innovativi; il disegno di sistemi di valutazione dell'apprendimento più incisivi; l'ampliamento della collaborazione con enti esterni e, in particolare, con le Università.

Sotto il profilo dei processi, il nuovo sistema richiede una collaborazione molto più fitta e continuativa con le funzioni della Banca; esperti delle materie e progettisti della formazione lavorano ora fianco a fianco per la definizione dell'offerta formativa, mentre aumenta il numero degli interlocutori coinvolti: non più solo docenti

e coordinatori di corsi, ma anche consulenti scientifici per i percorsi e, in prospettiva, Social Learning Expert e Tutor che possano sostenere l'apprendimento dei partecipanti sul lavoro. Sotto il profilo degli strumenti, la "rivoluzione dei percorsi" è stata accompagnata dall'adozione di una nuova piattaforma di formazione che consente di gestire in modo integrato competenze, profili professionali e iniziative formative. Attraverso la piattaforma le persone riescono a riconoscersi in un profilo e quindi a individuare il loro proprio "itinerario di viaggio": le tappe già compiute, quelle da compiere, quelle da aggiungere per personalizzare la propria esperienza. Alla fine del

viaggio ritroveranno aggiornato – sempre in piattaforma – il proprio bagaglio di competenze.

## Conclusioni

La rivoluzione in ottica sviluppo è appena cominciata – solo una parte dell'offerta formativa è stata ristrutturata in percorsi – ma ne sono chiari i vantaggi.

Oltre a quello più evidente – l'innalzamento della efficacia della formazione – l'approccio ai percorsi rafforza il patto d'ingaggio fra l'organizzazione e le persone: da un lato ci sono la maggior cura e il forte investimento che la prima pone sullo sviluppo individuale; d'altro canto, c'è il notevole impegno richiesto alle persone affinché l'investimento dia i suoi

frutti, attraverso la partecipazione attiva alle iniziative, lo studio individuale, la consapevole applicazione sul lavoro di quanto appreso in formazione.

È tuttavia un patto che sembra piacere alle persone: d'altronde da sempre, come sappiamo, uno dei più potenti fattori di motivazione sul lavoro è proprio la possibilità di sviluppare a tutto tondo le proprie potenzialità.

### Dolores Di Baia

Responsabile della scuola di formazione della Banca d'Italia

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>.

## LA BANCA D'ITALIA

La Banca d'Italia è la banca centrale della Repubblica italiana; è un istituto di diritto pubblico, regolato da norme nazionali ed europee. È parte integrante dell'Eurosistema, composto dalle banche centrali nazionali dell'area dell'euro e dalla Banca centrale europea. L'Eurosistema e le banche centrali degli Stati membri dell'Unione europea che non hanno adottato l'euro compongono il Sistema europeo di banche centrali.

Persegue finalità d'interesse generale nel settore monetario e finanziario: il mantenimento della stabilità dei prezzi, obiettivo principale dell'Eurosistema in conformità al Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea; la stabilità e l'efficienza del sistema finanziario, in attuazione del principio della tutela del risparmio sancito dalla Costituzione (Art. 47 - La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; disciplina, coordina e controlla l'esercizio del credito), e gli altri compiti ad essa affidati dall'ordinamento nazionale.

In Europa, la Banca d'Italia è l'autorità nazionale competente nell'ambito del Meccanismo di vigilanza unico (Single Supervisory Mechanism, SSM) sulle banche ed è autorità nazionale di risoluzione nell'ambito del Meccanismo di risoluzione unico (Single Resolution Mechanism, SRM) delle banche e delle società di intermediazione mobiliare. L'assetto funzionale e di governo della Banca riflette l'esigenza di tutelarne rigorosamente l'indipendenza da condizionamenti esterni, presupposto essenziale per svolgere con efficacia l'azione istituzionale.

Le normative nazionali ed europee garantiscono l'autonomia necessaria a perseguire il mandato; a fronte di tale autonomia sono previsti stringenti doveri di trasparenza e pubblicità. L'Istituto rende conto del suo operato al Governo, al Parlamento e ai cittadini attraverso la diffusione di dati e notizie sull'attività istituzionale e sull'impiego delle risorse. La Banca d'Italia è un'organizzazione di circa 6.800 persone con competenze multidisciplinari; impiega risorse tecnologiche e finanziarie per offrire servizi di qualità agendo in maniera efficiente, responsabile e imparziale. Per svolgere al meglio le proprie funzioni, in un ambiente caratterizzato da complessità crescente e cambiamenti profondi, la Banca d'Italia delinea, nell'ambito di un sistema di pianificazione strategica, la visione, gli obiettivi di medio termine e le relative linee di azione.

# Intervista a Tiziano Treu, politico e giurista italiano esperto di diritto del lavoro e Presidente del Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro

Antonello Calvaruso

**P**residente, la maggior parte dei politici, degli imprenditori e dei manager, sostiene che la formazione sia un tema centrale per la competitività delle imprese, la crescita del Paese e il benessere delle persone. Ci siamo abituati a grandi declamazioni che però il più delle volte non producono effetti significativi. A suo avviso, cosa è mancato per stimolare il comparto della formazione a fare di più?

Al Paese, in questi anni, è mancata una visione di sistema. La formazione, quella dei giovani, innanzitutto, ma anche quella degli adulti, doveva avere un ruolo strategico di raccordo tra domanda e offerta, per l'acquisizione di nuove competenze e l'aggiornamento, cosa che purtroppo non è avvenuta o ha riguardato una piccola parte di persone. Il CNEL ha sottolineato nei suoi documenti, da ultimo con un insieme di proposte su quelle che noi

riteniamo le priorità per la prossima legislatura, la necessità che le due transizioni digitale ed ecologica siano sostenute non solo con una rigorosa finalizzazione agli investimenti del Piano, ma anche con scelte del nostro Paese coerenti con le indicazioni europee. Il perseguimento di questi obiettivi richiede non solo politiche pubbliche di tipo difensivo (come, ad esempio, gli ammortizzatori sociali), ma iniziative coordinate volte all'innovazione e impostate sul medio periodo, che accompagnino la transizione con il rinnovamento strutturale delle tecnologie, dei sistemi produttivi e del prodotto, insieme con interventi di formazione per la riconversione – reskilling e upskilling – delle professionalità dei lavoratori.

*Uno dei problemi che spesso viene evidenziato, dagli imprenditori e dagli enti di formazione, è lo sfasamento temporale che intercorre tra la rilevazione del fabbi-*



Tiziano Treu

*sogno formativo e l'erogazione della formazione. Sfasamento provocato in gran parte dalla farraginosità dei meccanismi di gara. Quali potrebbero essere modifiche migliorative a tale meccanismo?*

Nell'ultimo anno abbiamo assistito a un vero e proprio paradosso: è calata la disoccupazione ma è aumentato il mismatch, cioè lo squilibrio tra domanda e offerta di lavoro, un fenomeno che caratterizza da diversi



anni il nostro mercato del lavoro. Bisogna con urgenza intervenire sulla formazione delle competenze degli adulti che già lavorano e soprattutto dei giovani. Nei primi nove mesi dell'anno in corso, come riportato nel XXIV Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione del CNEL, presentato lo scorso 14 dicembre (del 2022, ndr) su quasi 420 mila nuove assunzioni mediamente previste, 170 mila (il 40.3 per cento) risultano di difficile reperimento; nello stesso periodo del 2019, tale quota si attestava al 28.2 per cento. Per poter svolgere un'azione di utile raccordo fra istituzioni, mondo del lavoro e mondo della formazione e per conseguire indicazioni concrete in tempi coerenti con

l'urgenza e l'importanza della fase, da un lato si è ritenuto di attivare una cabina di regia, con la presenza dei ministeri maggiormente impattati dal tema e dei principali soggetti sociali (tra gli altri, le Associazioni Imprenditoriali, le Organizzazioni Sindacali, Unioncamere, Inapp, i principali soggetti operanti nel terzo settore, le associazioni dei giovani più rappresentative e alcune tra le più grandi imprese italiane); dall'altro, sono state coinvolte, attraverso un importante calendario di audizioni gestito dalla Commissione Informazione Lavoro, le principali istituzioni e imprese italiane, sia per il loro ruolo centrale nell'attuazione dei programmi del PNRR, sia per monito-

rare l'evoluzione dei principali settori e il rapporto con le piccole e medie imprese presenti nell'indotto dei diversi mercati di riferimento. I numeri che emergono, in particolare, da Unioncamere, attraverso lo strumento di Excelsior, dimostrano una crescita significativa del mismatch, purtroppo destinata ad aumentare in assenza di riforme integrate ed efficaci. Siamo di fronte ad un ecosistema molto complesso e articolato. In particolare, dal lato della domanda, abbiamo molti posti di lavoro non coperti, sia nel settore privato che in quello pubblico; molte imprese, specie le piccole, rischiano di chiudere per mancanza di manodopera; molte altre scontano un crescente

gap di competenze interne. Dal lato dell'offerta abbiamo sempre meno giovani e sempre più anziani e ci sono oltre di 2 milioni di disoccupati. A questi vanno aggiunti i cosiddetti "scoraggiati" inattivi, persone che hanno rinunciato a cercare un impiego, che sono circa 2,5 milioni. Abbiamo poi quelli che svolgono un lavoro "precario", quelli che hanno timore di perdere il lavoro o che rischiano di perderlo per gap di competenze, quelli che desiderano cambiare lavoro e infine quelli che non sono affatto interessati a cercare e trovare un lavoro. Le cause di questo quadro particolarmente complesso e preoccupante sono molte. Ci sono sicuramente aspetti demografici, sociali, cul-

turali, retributivi, ma soprattutto l'inadeguatezza di percorsi formativi poco orientati alle professioni richieste dal mercato e non al passo con l'innovazione tecnologica. Il quadro presenta una forte disomogeneità territoriale e settoriale; da un lato, a soffrire sono soprattutto le regioni del Sud, come la Basilicata, Molise, Sardegna, Puglia, Campania, Sicilia e Calabria; dall'altro, confrontando il rapporto tra posti vacanti e disocil mondo della formazione registra purtroppo ritardi strutturali. È molto bassa la qualità media dei sistemi di apprendimento in uscita dalla scuola superiore e sono preoccupanti i trend di dispersione scolastica. Da troppe parti, si studia male, si studia poco, e soprattutto si studia senza un collegamento importante con il mondo del lavoro. La scuola, nonostante gli sforzi messi in

atto da più parti, è lontana dal mondo del lavoro e non riesce ad orientare famiglie e giovani. L'Università, salvo poche eccezioni, non è allineata alle esigenze del mondo del lavoro, un ritardo grave che si è ulteriormente consolidato negli ultimi anni. Il sistema degli ITS Academy, che pure è stato oggetto di un importante intervento legislativo, potrà portare effetti positivi solo nel medio periodo. Parallelamente, si conferma, una non adeguata conoscenza delle effettive opportunità di lavoro presenti e un livello di raccordo insufficiente fra chi cerca lavoro e chi lo offre; d'altro canto, come già accennato, si è consolidato nel tempo un preoccupante mismatch interno alle imprese, certamente riconducibile all'accelerazione nei processi di digitalizzazione, ma anche correlato alla prevalente scelta, specie

negli anni passati, di ritenere la formazione un optional. Emerge evidente la scarsa capacità di affrontare il futuro e di pianificare e programmare per tempo le iniziative necessarie, anche quando sarebbe sufficiente replicare le soluzioni adottate dagli altri Paesi, trovando gli opportuni adattamenti.

*Lo scenario attuale, in cui competono le nostre imprese e si concretizza il diritto alla cittadinanza, è caratterizzato da grandi trasformazioni che si realizzano in tempi sempre più compressi. Questo richiederebbe un'evoluzione del concetto di formazione continua in ambiente formativo immersivo. C'è bisogno di un salto di scala non solo quantitativo ma soprattutto qualitativo.*

Il salto può e deve avvenire con il PNRR. Come emerge

dal Rapporto sul mercato del lavoro 2022 del CNEL. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) predisposto nel 2021 per rispondere alla crisi pandemica individua nella formazione collegata al lavoro un importante asse strategico del cambiamento che con esso si dovrebbe innescare. Infatti, la formazione, finalizzata all'ampliamento delle competenze dei lavoratori e di coloro che sono esclusi dal mondo del lavoro, in condizione di disoccupazione e/o in cerca di prima occupazione, rappresenta uno degli elementi cardine del PNRR, trasversale alle 6 Missioni individuate dall'UE come condizioni necessarie di crescita produttiva e sociale, strumento di inclusione e risanamento della crisi da Covid-19. Ognuna delle sei missioni che lo compongono fa riferimento, in maniera esplici-



ta o implicita, alla formazione nella sua accezione più ampia, concentrando l'attenzione sulla formazione continua, quella appunto di nostro interesse in questo contributo, ci si deve soffermare sulla Missione 5 – sezione C1 dedicata a Politiche attive del lavoro e sostegno dell'occupazione. In questa Missione il PNRR afferma che, per porre rimedio agli scarsi investimenti nelle competenze e al conseguente rallentamento della transizione verso un'economia basata sulla conoscenza, è prioritario investire in attività di up-skilling, re-skilling e life-long learning, necessarie a far ripartire la crescita della produttività o migliorare la competitività sia delle PMI e che delle microimprese italiane.

*Nel mondo “nuovo” che viviamo si continuano ad insegnare le cose del secolo scorso. La legge sulla formazione risale al 1978. Le modifiche e le integrazioni che si sono succedute nel tempo hanno frammentato la visione d'insieme generando sia una proliferazione dei fondi interprofessionali che una eterogeneità di sistemi formativi. Siamo arrivati al paradosso che quasi ogni Regione ha un suo repertorio di competenze e un proprio sistema di certificazione delle competenze e di accreditamento degli enti di formazione. Per queste ragioni sarebbe opportuno ridisegnare il sistema formativo con un nuovo impianto normativo. Secondo lei quali elementi dovrebbero prio-*

*ritariamente essere riformati nel sistema formativo nazionale?*

Il sistema formativo italiano va rinnovato sia da un punto di vista dei percorsi formativi, sia sul fronte del rapporto scuola-lavoro. È fondamentale il ruolo delle agenzie di formazione come emerso dagli ultimi dati dell'impiego dei fondi interprofessionali. I fondi interprofessionali hanno svolto un ruolo importante nel ridurre i divari di investimento formativo, ma appare necessario un più marcato orientamento della domanda di formazione verso temi e strumenti in grado di incidere sulla capacità di competere delle imprese e sul grado di occupabilità dei lavoratori. È inoltre necessario investire nella qualità del sistema formativo.

Dal 2015 i fondi sono inseriti nella Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, e fanno dunque parte della strumentazione delle politiche per l'occupazione. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza individua nella formazione “collegata al lavoro” un importante asse strategico del cambiamento che proprio con il Piano si dovrebbe riuscire a innescare, lungo un asse strategico trasversale alle sei Missioni individuate dall'Unione europea come condizioni necessarie di crescita produttiva e sociale.

Il Piano Nazionale Competenze è una prima risposta al vuoto normativo sulla formazione degli ultimi an-

ni. Nel PNRR sono indicati puntualmente gli obiettivi di una strategia volta ad incidere sul mercato del lavoro del nostro Paese, principalmente mediante il rafforzamento delle politiche attive del lavoro, la diffusione di opportunità per l'acquisizione e l'elevazione delle competenze professionali nonché mediante la lotta alle discriminazioni all'ingresso ed alla permanenza nel mercato del lavoro delle donne e dei giovani. I primi obiettivi sono perseguiti mediante l'implementazione di due Programmi nazionali: il Programma per la Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL), finalizzato ad assicurare la presa in carico unico dei disoccupati e delle persone in transizione occupazionale (cioè percettori del Reddito di Cittadinanza, della NASPI e della CIGS) da leggere in stretto collegamento con il Piano di potenziamento dei Centri per l'impiego ed il “Piano strategico Nazionale Nuove Competenze” (PNC) volto a fissare standard di formazione per i disoccupati registrati dai centri per l'impiego e al rafforzamento del sistema di istruzione e formazione professionale. Se il primo step del Programma è quello di garantire una presa in carico di qualità ed un servizio di supporto che faccia emergere il tipo di aiuto di cui ha bisogno il lavoratore, il passo successivo non potrà che essere l'offerta di attività per l'adeguamento delle competenze alle nuove richieste del merca-

to (con particolare riferimento alle competenze digitali e verdi, e in generale connesse alla sostenibilità nei processi produttivi). Già dalla lettura superficiale del PNRR emerge il rilievo attribuito ai processi di formazione/educazione rivolti ai soggetti destinatari delle misure di politica attiva del lavoro.

Non solo. Le attività di formazione professionale rivolte ai giovani (v. in particolare il potenziamento del sistema duale di cui alla Missione 5- Componente 1 – Investimento 1.4) ed agli adulti (v. il sostegno alla formazione continua) si affiancano e si intrecciano alle riforme nel campo dell'istruzione rinvenibili alla Missione 4 (più precisamente a quelle di cui alla Missione 4, Componente 1). Tra le risorse disponibili per la formazione è stata fondamentale la creazione del Fondo nuove competenze, che ha offerto un ulteriore impulso alla formazione professionale continua dei lavoratori.

#### **Tiziano Treu**

È un politico e giurista italiano esperto di diritto del lavoro, dal 2017 Presidente del Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro. È stato Ministro del lavoro e della previdenza sociale dal 17 gennaio 1995 al 21 ottobre 1998 nei governi Dini e Prodi I, Ministro dei trasporti e della navigazione dal 21 ottobre 1998 al 22 dicembre 1999 nel primo governo D'Alema e commissario straordinario

#### **Copyright © FrancoAngeli**

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.

# Politiche attive del Lavoro e il sistema della formazione

Annamaria Trovò

In questi giorni il tema delle politiche attive del lavoro sta conquistando le prime pagine di tutti i giornali, un tema spesso 'relegato' agli addetti ai lavori, quasi un tema "tecnico". Invece la situazione politica e socio-economica attuale, lo riporta giustamente all'attenzione del Paese come una priorità, come è giusto che sia. Un tema che si collega anche alla nuova manovra di bilancio che il Governo si prepara a presentare in Parlamento che è specchio della drammatica crisi che l'Italia sta vivendo, conseguenza anche della crisi pandemica e della guerra in Ucraina.

Ora, se il Covid lo si può in certa misura archiviare, restano però gli effetti della guerra nel cuore dell'Europa. Soprattutto, resta l'effetto negativo della crisi energetica, principale responsabile dell'esplosione della bolla inflattiva. In una situazione emergenziale, si sposta tra un anno l'eventuale abrogazione del Reddito di cittadinanza e della sua sostituzione con un differente strumento normativo, che possa operare con assoluta nettezza la separazione tra la finalità assistenziale del sussidio e le politiche attive del



lavoro. Riguardo a queste ultime, però, qualche considerazione merita di essere evidenziata.

Il Governo vuole dare impulso alla fase della formazione professionale per riqualificare quei cittadini che, pur essendo potenzialmente occupabili, sono stati espulsi dal mondo del lavoro. Ma di quale formazione parliamo? E, soprattutto, per quali destinatari? Il sistema della formazione presenta un gap da colmare in fase di offerta. Per i giovani che sono in età scolare o in quella immediatamente successiva, l'architettura della formazione passa attraverso l'implementazione dei poli for-

mativi, incubatori di nuove competenze e di nuovi profili professionali. I poli formativi sono reti territoriali costituite da Scuole, Università, Imprese, Agenzie di formazione, Centri di ricerca. Tali Enti interagiscono per offrire una formazione di alta qualità, che risponda in modo organico e articolato ai fabbisogni di un determinato sistema economico territoriale o di una specifica filiera produttiva. Per la riqualificazione degli occupati, invece, è attivo il Fondo nuove competenze, cofinanziato dal Fondo sociale europeo e gestito dalle imprese in connessione con le organizzazioni sindacali, attraverso

l'utilizzo diretto dei Fondi interprofessionali e l'azione concertata degli Enti bilaterali.

E qui veniamo a noi e a quello che è il nostro ruolo, ovvero quello di contribuire ad accrescere la competitività dell'impresa ed aumentare il know how dei lavoratori, grazie appunto alla possibilità, tramite Fondimpresa, di attivare iniziative di formazione continua adeguate ai bisogni, alla realtà dimensionale dell'impresa, al mercato di riferimento.

Prima della pandemia, la formazione continua era già considerata essenziale per navigare in un mondo del lavoro in rapido cambiamento, scosso dalla globalizzazione, dall'allungamento delle aspettative di vita, dai cambiamenti tecnologici, ambientali e demografici. Dopo la pandemia, questi trend hanno subito una accelerazione tale da stravolgere gli equilibri socio-economici e modificare le competenze richieste ai lavoratori, mentre le skill apprese nel contesto dell'istruzione formale o di un lavoro diventano obsolete più rapidamente.

Nel corso del 2020, non a caso, è emerso quanto alcune attività formative av-



viate attraverso i Fondi si siano rivelate assai importanti. Basti pensare all'Avviso Politiche Attive 3/2019, rivolto a disoccupati, inoccupati o a lavoratori cassintegrati, che mirava a favorire l'incontro con le imprese che avevano presentato il piano formativo Fondimpresa è stata in grado di favorire la creazione di oltre 270 posti di lavoro con circa 2,5 milioni di euro. Un'esperienza che, al di là dei numeri, conferma quanto siano fondamentali i Fondi interprofessionali nelle politiche attive del Lavoro. Conferma il nostro ruolo di protagonisti attivi dei cambiamenti presenti nel mondo del lavoro. Siamo sostenitori e promotori - e continueremo ad esserlo, perché ci crediamo - non solo di una formazione innovativa, ma di una formazione che guarda con concretezza al mon-

do del lavoro e che persegue senza sosta l'obiettivo di favorire la crescita dei livelli di occupazione e di inserimento o reinserimento lavorativo a 360°.

Questo significa incidere sulle Politiche attive del Lavoro, ben sapendo che anche gli indirizzi politici intrapresi dall'Italia nella prospettiva di rilancio della propria economia, in primis con il PNRR, danno grande considerazione alla formazione, intesa come momento di crescita per persone già inserite nel mercato del lavoro che hanno necessità o desiderio di aggiornarsi, rendersi più preparati, cambiare attività.

Del resto, affinché le politiche attive del lavoro siano efficaci, è fondamentale superare il mismatch, problema annoso per il tessuto produttivo italiano, sia nel contesto dell'industria che

in quello dei servizi, che rappresenta un freno reale allo sviluppo.

Se guardiamo all'ultimo anno e al contributo che, come Fondimpresa, abbiamo dato nel campo della formazione, il nostro bilancio è più che positivo. Abbiamo messo in campo misure e risorse straordinarie, cito solo qualche esempio. Ben 40 milioni di euro (rifinanziato per altri 40 milioni), con l'Avviso 2/2022, sono stati stanziati per la formazione dedicata a rafforzare e favorire competenze di base e trasversali - da quelle alfabetico funzionali o matematiche a quelle multilinguistiche o in materia di cittadinanza - rivolta anche ai lavoratori posti in cassa integrazione o, ancora, ai lavoratori con contratti di solidarietà, proprio perché riteniamo che sia fondamentale la formazione affinché possano es-

sere riassorbiti dal mercato del lavoro.

Altri 10 milioni di euro sono stati stanziati con l'avviso 3/2022 "Interventi sperimentali relativi al sistema delle Politiche Attive del Lavoro a favore di disoccupati e/o inoccupati" per finanziare la realizzazione di Piani formativi finalizzati, da un lato, all'acquisizione di abilità e competenze che favoriscano la crescita professionale e l'occupabilità dei lavoratori; dall'altro, ad incentivare la realizzazione di interventi volti alla qualificazione e/o riqualificazione di lavoratori disoccupati e/o inoccupati da assumere nelle imprese aderenti.

E ancora, abbiamo stanziato 20 milioni, oltre 3 milioni solo per Sud e isole, con l'Avviso n. 1/2022, per finanziare piani che favorissero e accompagnassero i processi di innovazione digitale e tecnologica; altri 20 milioni di euro stanziati con l'Avviso n. 4/2022 a sostegno della formazione nelle aziende che si stanno adeguando alla trasformazione Green o all'Economia circolare, introducendo ad esempio nuove strategie, processi o prodotti innovativi.

**Annamaria Trovò**

Vicepresidente Fondimpresa.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>.

# Chiacchiere con Veronica

Roberta Bruno

**A**vertenze al lettore: la seguente *intervista semiseria* è stata concessa in esclusiva da Veronica, personaggio di invenzione reso noto dalle splendide interpretazioni dell'attrice Rosalia Porcaro, che dell'ironia, a tratti malinconica, e della satira, spesso feroce, ha fatto i suoi punti di forza.

Nelle parole di Veronica ci sono ironia e satira insieme, la prima per dire il contrario di quello che si intende, la seconda per prendersi gioco di soggetti e situazioni mentre si affermano scomode verità di carattere sociale. Dare modo a Veronica di esprimersi significa anche un po' questo: lasciar dire le cose in modo diretto, riflettere sul divenire delle tematiche che si affrontano nelle aule di formazione e immaginare come incidere sulle persone che spesso, come Veronica, vivono una propria quotidianità proletaria e verace, con i difetti e le debolezze dell'italiano medio.

Vi presento dunque Veronica, un'operaia dal marcato accento napoletano che lavora - regolarmente inquadrata a nero - in una fabbrica di borse ("e borze"). Il suo carattere è ingenuo e bambinesco e

stima molto - anzi troppo - il padrone della fabbrica in cui lavora: o' mast'. Il suo datore di lavoro, infatti, approfitta non solo della grande tenacia che Veronica mostra nel lavoro, ma anche della sua ingenuità: sfruttandola e non rispettando i suoi diritti di persona, donna e lavoratrice.

*Ciao Veronica, come stai? Ti trovo un po' stanca.*

Eh sì, molto. Anzi, scusa se ho ancora il camice ma sai, sono un'operaia. Lavoro in una fabbrica napoletana: *facimm 'e borze*.

*Immagino. Però hai sentito che, ormai, con lo sviluppo delle tecnologie, dei computer e dell'intelligenza artificiale i lavoratori verranno sostituiti.*

*Foss'o Dij*, io sarei contenta di avere un'intelligenza artificiale, mi spiace che purtroppo non ce l'ho. Però spero che un domani pure o mast'...

*Chi?!*

O mast'! Il mio donatore di lavoro. Ecco, spero che anche lui possa avere qualche intelligenza artificiale che lo sostituisca. Però so che sarà difficile.



*Perché?*

Perché o mast' mij è uno creativo, non so se l'intelligenza artificiale può fare quello che fa lui. Ultimamente ha fatto una borsa bellissima, nuova, una novità sul mercato. Non abbiamo fatto nemmeno 400 pezzi subito l'hanno copiata!

*E chi l'ha copiata?*

L'ha copiata Luiu.

*Lui? Lui chi?*

Luiu Uitton! Io dicetti a o Masto: "Ma perché non l'ha denunciato a questo Luiu Uitton?". Cett' iss: "Non ti preoccupare Veronica, lasciamo stare. Io non denuncio nessuno perché

*pur Luiu Uitton ten e figli a casa".* Vedi, come fai a sostituire l'intelligenza vera con una artificiale, è difficile.

*Ma il mondo sta cambiando! Ad esempio, prendiamo il tuo lavoro nella fabbrica di borse, non pensi che cambierà? Che lavorerai in un altro modo? Sarai più flessibile!*

Comm no! Durante la pandemia, siamo già stati flessibili, pensa che con il masto amm fatt e borze ncopp' a zoom! O mast ci dicetti: "Ora il lavoro è cambiato. Dimenticate le cose fisse: reddito fisso, posto fisso... Veronica, dimentica, perché siamo a Napoli e ca nisciun è fiss. Ora che tutto è cambiato dobbiamo guar-



L'attrice Rosalia Porcaro.

dare al futuro, siamo diventati mobili, flessibili, interinali". Cett' io: "Mast, ma non è meglio sta int' e' borz' che int' e' rinali?". Cett' iss: "Non ti preoccupare Veronica, segui quello che ti dico io e andrai sempre bene".

*Ah, ho capito. Ma questo non significa che nella vostra fabbrica è stato introdotto il lavoro flessibile.*

Co o mast' nostrosiamo stati flessibili sempre. Perché

se non sei flessibile non entri proprio in fabbrica: lui decide e noi flettiamo. Devo riconoscere però che anche o' mast' è flessibile: 'ncopp o divano, 'ncopp a poltrona...

*Ah bene, è democratico! E invece sul fronte dell'integrazione culturale come si comporta? Ci sono immigrati o esclusione sociale nella tua fabbrica?*

Mah, o' mast può tutto secondo me. Sul lavoro ci fa capire tante cose

sull'integrazione. Lui nella fabbrica, al posto di tre napoletani, ha già preso a lavorare 15 cinesi. E gli ha dato pure il permesso di soggiorno: stanno *durmenn tutti int' o soggiorn ra casa soja*". Quando gli hanno detto che non doveva essere razzista, rispondev' o mast': "Ma che vi preoccupate a fare. Io vi tratto tutti alla stessa maniera: *Comme nun pav' a loro nun pav' cchiù manc' a vuj*".

*Ma come? E il sindacato che dice?*

Mah, o' sindacato. O mast rice: "Guardate, io non sono mai stato d'accordo con le 35 ore di lavoro, voi lo sapete. Infatti vi faccio lavorare solo 16 ore. Al giorno". Dicett' ij: "Masto, ma veramente 16 ore sono un po' troppe, il sindacato ha dato 8 ore di lavoro pagate". Cett' iss: "Veronica, non ti preoccupare. Io infatti ti do solo 8 ore di lavoro pagate, quello che fai in più non te le pago proprio perché sarebbe una mancanza di rispetto per il sindacato".

*E il contratto?*

Veramente io una volta c dicett' a o mast': "Masto, ma noi vogliamo sapere quando ci assumete. Mica dobbiamo lavorare sempre regolarmente inquadrati a nero?" Cett' iss: "Nooo, però *mo' nun è cos*, sono troppo occupato con i licenziamenti. Poi, quando sarà il momento, mi occuperò delle assunzioni".

Cett' una mia amica: "Masto, però voi mi avete già detto che durante la pandemia avete ridotto il personale, e quindi io vorrei sapere qualcosa. Posso avere un anticipo sul trattamento di fine rapporto?" Cett' o mast: "Certo: ti anticipo subito che il nostro rapporto è finito".

*Ma senza contratto, senza sindacato e senza contributi, quando vedrete la pensione?*

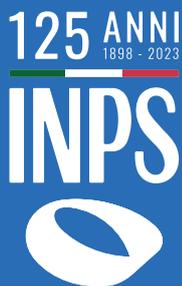
Noo, ma che hai capito?! O mast ha risolto già tutti questi problemi, anche la pensione. Ci dicett': "Mast' ma è o' ver' che io, con questi contributi, per arrivare alla pensione devo aspettare che faccio 80 anni?". Cett' iss, "Nooooo! Ma che hai capito! non è un problema che riguarda te, perché se continui a lavorare come dico io, tu a 80 anni non ci arriverai proprio!"

### Roberta Bruno

Giornalista professionista e Filosofa del pensiero morale e gnoseologico. Specialista in comunicazione digitale e strategie di comunicazione. Si è occupata di cultura, digitale e formazione, con approccio sempre critico e intraprendente spirito conoscitivo. Ha ideato e curato per Il Quotidiano del Sud le rubriche: *Lontano da*, sui temi dell'emigrazione e fuga dei cervelli, e *Techne - Progettare il futuro*, sui temi della digitalizzazione e sul ruolo strategico della formazione.

### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.



*“ Tecnologia e formazione ci danno la possibilità di esplorare nuovi orizzonti per affrontare con fiducia e successo le sfide della nostra società ”*

*Vincenzo Caridi - Direttore generale Inps*

# DA 125 ANNI INSIEME PERCHÉ LA CRESCITA DI OGNUNO SIA LA CRESCITA DI TUTTI

**Superato il target PNRR 2022**

**7.247 dipendenti formati in competenze digitali  
e oltre 40 servizi riprogettati**



# **VITA ASSOCIATIVA**

# Reportage del XXXIV Convegno Nazionale

Roberta Bruno

**L** XXXIV Convegno Nazionale AIF, con il “Manifesto della formazione Utopistica”, firmato da più di 30 direttori di enti di formazione e dai rappresentanti dell’associazione, ha stabilito alcune linee guida fondamentali in ambito formativo. L’istanza presentata durante le tre giornate parte dal presupposto di un nuovo ruolo assegnato alla formazione come supporto della generazione di futuro e di benessere, sia individuale

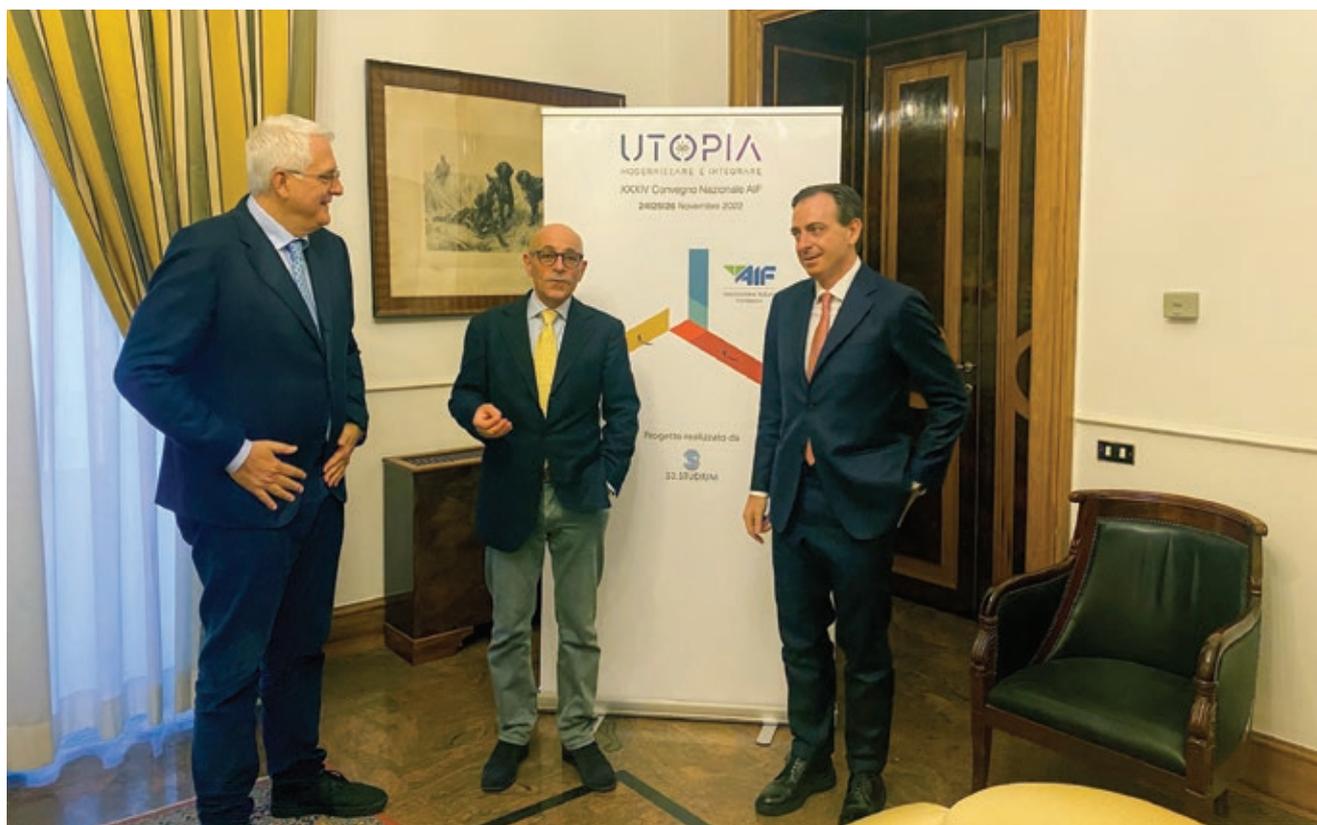
che diffuso. I temi da cui è partita la riflessione sono stati: Tecnologia, Persona, Società, Apprendimento e Ambienti multiculturali, ognuno di questi è stato affrontato dai Direttori degli enti di Formazione in tre Focus Group dedicati. I risultati raccolti sono stati discussi e approfonditi nella prima giornata del Convegno a Milano, nell’accogliente sede della Fondazione Culturale San Fedele, da prestigiosi discussant provenienti

dal mondo accademico. Mauro Magatti, Don Massimiliano Sabbadini, Emanuele Massagli, Maria Cinque e Consuelo Casula hanno portato un contributo scientifico ai temi in questione dialogando con i portavoce e con il pubblico, lasciando incontrare, in tal modo, la teoria e la prassi e gli Strumenti con i Metodi, così come pensato e stabilito dal Comitato scientifico del Convegno: Antonello Calvaruso, Maurizio Milan e Mauro Magatti.

## Tecnologia strumento e metodo della formazione

con Massimiliano Sabbadini e Vivaldo Moscatelli

C’è da percorrere un cammino stretto tra l’approccio finalistico e quello di rifiuto della tecnologia. Essa viene presentata al Convegno come elemento duale: uno strumento e, insieme, un metodo a supporto della formazione, la quale è a



sua volta uno strumento a supporto della tecnologia. Inoltre l'esigenza di umanizzazione che oggi si fa largo costringe a interrogarsi sull'utilizzo etico della tecnologia: è l'uomo per la tecnologia o la tecnologia per l'Uomo? E ancora: Come umanizzare la tecnologia affinché sia etica?

Per Don Massimiliano Sabbadini<sup>1</sup> la tecnologia è umana fin dalle sue origini, proprio perché è *techne*, abilità pratica. Spetta dunque al cuore dell'uomo farne un uso seguendo il bene o il male.

Tra i supereroi, infatti, Batman è l'unico che lo diventa perché ha investito nella tecnologia, i suoi nemici, invece, hanno anche loro implementato la ricerca tecnologica, ma hanno scelto di agire nel male. È il cuore dell'uomo, dunque, che decide l'uso rispetto alla tecnologia.

Attraverso la lettura di alcuni passi dello scritto sulla tecnologia di Romano Guardini (le Nove lettere dal Lago di Como), e l'approfondimento del rapporto, rivale o simbiotico, tra la macchina e l'*homo sapiens*, Don Sabbadini indica la regola fondamentale del "primum non nocere": «Non è la tecnica a non essere fatta per l'uomo, ma quest'ultimo a non essere ancora adatto alla tecnica, motivo per il quale l'uomo agisce da distruttore nei confronti della tecnologia». Per Don Sabbadini le macchine devono rispettare 4 caratteristiche per anda-

re in accordo con l'uomo: intuizione, intelligibilità, adattabilità e adeguatezza degli obiettivi. Ma per far sì che ciò avvenga deve esserci necessariamente una governance dello sviluppo dell'IA.

Dopo aver iniziato il proprio discorso con elementi filosofici e antropologici e aver toccato i punti salienti dell'aspetto produttivo, Don Sabbadini giunge, infine, al piano politico, economico e morale, affermando: «Ci vogliono condizioni etiche e antropologiche che diventano forze efficaci a guidare la rivoluzione tecnologica, rendendola autentica fonte di sviluppo umano. La ricaduta pratica spetterà ovviamente alla coscienza del singolo che potrà attuare, in ultima istanza, l'integrazione, o meno, tra l'uomo e la macchina. Ma - conclude - la coscienza non potrà crescere se non con una sfida educativa».

## Società, quale il ruolo della formazione?

con Mauro Magatti e Giuseppe Romaniello

Reciprocità e benessere aiutano la società a rimanere coesa, competitiva e generativa, ma c'è una crisi delle comunità che si manifesta nel rapporto tra individuo e società. Il prof. Magatti aiuta a comprendere il ruolo della formazione.

La profonda metamorfosi

che si sta attraversando è accompagnata da evidenti segnali che suggeriscono di accelerare a cambiare mappa. La globalizzazione, a partire dalla caduta del muro di Berlino, e la vittoria delle economie liberali, ha aperto ad una grande stagione di espansione che ha riguardato la finanza, la geografia e l'idea di crescita centrata.

La crescita avuta negli ultimi 50 anni si è determinata soprattutto nell'aumento delle possibilità e qualità di vita per miliardi di persone (come: vivere meglio e di più, viaggiare, comunicare, relazionarsi), ma ha portato con sé squilibri e disordini che conducono alle emergenze e shock, sia locali che globali, di cui si è tuttora spettatori.

Tale crescita, spiega Magatti, è detta entropica, cioè porta con sé disgregazione della vita dal lato organico, da quello psichico e, infine, da quello sociale. «Le conseguenze tangibili sono: l'immissione di scarti e di inadeguatezze umane; la perdita della biodiversità ambientale e sociale, con la standardizzazione dei comportamenti e la distruzione delle diversità culturali; la disorganizzazione e gli squilibri dell'ecosistema, sia dal punto di vista climatico che geopolitico». Per cui tenere insieme le varie forme, dalla famiglia all'impresa, dal territorio allo Stato, è sempre più difficile. «Il tema del prossimo ciclo di sviluppo e di crescita sarà riuscire a contem-

plare la "più vita" che stiamo generando, attraverso un salto di complessità. La sostenibilità non è un'etichetta, ma un processo di cambiamento che ha a che fare con la comprensione totale della "più vita" che si è generata». Le ipotesi che il prof. Magatti elenca per affrontare il tema sono tre: la prima è che non si riesca a fare il salto di complessità e si permanga nello stato di tensioni e shock. La seconda è che si riesca a fare il salto di complessità ma verticalizzando, cioè combinando il ritorno della potenza politica con il digitale verso un capitalismo della sorveglianza. In questa risposta verticalizzata la formazione si trasformerebbe in addestramento e il digitale in neo-taylorismo. «L'estrema regolamentazione distrugge però l'intelligenza diffusa», avverte il prof. Magatti, che tiene però aperta una terza via che scommette sulla libertà e sovra-investe sulle risorse umane a dispetto di un sistema centralistico.

Da questo punto di vista la questione della formazione si trasforma in una questione strategica che si gioca nei due luoghi in cui l'umano spende il suo tempo: il territorio e le organizzazioni. I primi devono essere partecipativi e insegnare lo stare insieme agli altri, le seconde devono essere noetiche, cioè capaci di generare conoscenza e pensiero in chi ci lavora e in rapporto all'ambiente in cui operano: è questo il

1 Sabbadini,



tema della sostenibilità correttamente intesa.

«La risposta non è in un leader, ma è lavorare accompagnando i processi attraverso la dinamica formativa, per sviluppare un'intelligenza diffusa all'altezza della super società».

Più possibilità di vita per il singolo ha a che fare quindi con tutto il resto. La questione della formazione, proprio nelle sue applicazioni concrete, è star dentro la transizione, esserne consapevole, e aiutare i committenti a capire di cosa hanno bisogno. Questa è l'espressione di un gruppo professionale che non è completamente dipendente, è capace di giocare la

propria partita e rivendica opportunamente il sapere di cui è espressione.

### Persona, il centro delle competenze con Emmanuele Massagli e Rosa D'Elia

Sulla scia del Manifesto della Formazione Utopistica, il tema Persona apre a quello delle emozioni e della ricerca di senso dell'importanza della dimensione psicologica e della centralità dell'apprendimento, della "Formazione divenire" e delle competenze trasversali in coerenza con le urgenze della formazione

oggi a tutti i livelli. Secondo Emmanuele Massagli ci siamo lasciati alle spalle la società della conoscenza, ormai superata da quella della competenza, miscela di conoscenze e abilità da giocare in una situazione. Tale passaggio è una sfida per i formatori che non possono più accontentarsi non solo della trasmissione classica dei contenuti (aula, lavagna e docente in cattedra) ma anche dei metodi formativi. Nella società delle competenze sono centrali quelle trasversali, anche se è difficile capire in concreto cosa siano. Tra queste, oltre a quelle "di base" e "tecnico-specialistiche", vi è la competenza persona-

le di natura trasversale. L'azione formativa deve, secondo Massagli, mettere al centro proprio quest'ultima, ponendosi il problema di come essa si formi: «Sicuramente non da zero, perché non è un oggetto che si trasmette. Il formatore potrebbe portare in dote all'insegnante scolastico qualche tecnica che si concentri sul fare emergere, sul rendere cosciente e allenare le competenze, senza esagerate pretese, e facendo presente a chi si ha di fronte che ci sono competenze su cui costruire un patrimonio formativo ed altre su cui lavorare perché servono nel mondo, anche se non sono sviluppatissime».

Il come farlo è per Masaghi ben descritto nelle pagine del Manifesto della Formazione Utopistica, nel passaggio in cui si contempla una formazione “fuori dall’aula”: «Intendendo nei vissuti, anche riflettendo, giudicando e spiegando l’azione, ma facendo». La sfida sembra essere riscoprire una formazione situata, che non sia addestrativa, ma che metta la persona al centro anche nel discorso della competenza.

La formazione non è curativa, non mette al centro i problemi del singolo ma l’educazione e la valorizzazione della persona e delle sue competenze: «Si parte dal valorizzare il talento che si ha di fronte, fino a lavorare su ciò che è meno talentuoso. Questo vale anche nell’esperienza formativa apparentemente arida: il quando o il come scatti la scintilla non si sa, ma quando succede è perché il formatore è entrato in aula con un’idea di persona estremamente concreta, anche fosse utopistica, ma pragmatica e non stereotipata», conclude.

## Apprendimento e motivazione, la missione del formatore con Consuelo Casula e Ferruccio Fiordispini

«Qual è l’ultimo apprendimento che avete sentito come importante? Che ha cominciato a lavorare dentro di voi, facendovi

proiettare nel futuro in cui utilizzerete questo apprendimento?». Esordisce così Consuelo Casula, psicologa che conduce il tema, accattivandosi l’attenzione del pubblico che rimane in silenzio. Poi aggiunge rapida: «Questa risposta tenetela per voi».

Quello che invece ha voluto sapere, dopo aver precisato che il formatore è colui che educa alla ricerca del senso, alla capacità di resistere, ad apprendere e a investire su se stessi avendo una motivazione di fondo, è stato: Cosa significa A.P.P.R.E.N.D.I.M.E.N.T.O.? Provando a stare dietro l’inafferrabile Consuelo Casula, che ha proposto all’aula il gioco degli acronimi, cercando per ogni lettera del termine apprendimento una parola che ne esprimesse un significato, si può riassumere da quanto emerso nella discussione che i significati pertinenti dell’apprendimento sono i seguenti:

Ascolto interiore,

Pensiero positivo, aver fiducia e credere nelle potenzialità e possibilità, cambiare la vita cambiando atteggiamento mentale;

Potere,

Resilienza, trasformare gli errori in apprendimento e Rigore, disciplina;

Emozioni,

Novelty-numinosum-neurogenesis-effect (o “Novità-Numinoso-Neurogenesi”). Daimon, Ciascuno possiede in sé l’essenza di ciò che è destinato ad essere, un’u-

nicità che chiede di essere vissuta;

Incubazione, l’apprendimento è lento, bisogna riconoscere le intuizioni e lasciarsi guidare da quella creativa;

Metamorfosi, il frutto dell’apprendimento ci fa diventare farfalle;

Elasticità a livello percettivo, cambiare punto di vista, senza affezionarsi alle emozioni, ai pensieri e ai comportamenti;

Noetica, conoscenza semantica che riguarda i dati e i fatti del mondo che si combina con la coscienza intuitiva per rendere disponibile accesso immediato a conoscenza esperienziali incubate;

Transizione dal non sapere al sapere, dal non fare all’agire;

Orientamento: possediamo due vite, la seconda comincia quando ci accorgiamo che ne abbiamo una sola.

## Ambienti multiculturali

con Maria Cinque e Mario Vitolo

Lo scopo del Convegno di Utopia è restituire senso alla formazione, i cui processi vissuti quotidianamente spesso lo fanno perdere, per questo è importante dedicarsi e riflettere su quanto la formazione possa favorire e facilitare non solo il contesto lavorativo e l’acquisizione di nuovi posti di lavoro, ma anche il benessere della super società e

dell’individuo.

Il tema ambienti multiculturali ha preso in considerazione la persona nel suo ambiente di riferimento: naturale e digitale in una dimensione circolare. Nei vari contesti (organizzazioni, istituzioni, società) il tema dell’inclusione, della multi-generalità e multi-culturalità deve essere valorizzato. In questi contesti, infatti, per la prima volta si interfacciano almeno 4 generazioni che a loro volta appartengono a culture diverse, intrecciate, come approfondito nel tema società, da relazioni di cause e effetto con gli effetti della globalizzazione generatrice di entropia, delle quattro crisi degli ultimi 20 anni, della spinta alla digitalizzazione e della quarta rivoluzione industriale.

D’altra parte, però, la dispersione scolastica è in aumento, le demografie soffrono, insorgono nuove forme di razzismo, mentre la velocità del consumo, dell’ambiente, dei prodotti e delle competenze umane, aumenta.

L’ansia è il sentimento che accomuna le persone nelle organizzazioni, e si traduce nella solitudine dell’apprendimento, nella demotivazione ad accettare continuamente nuove sfide, nell’inconsapevolezza di essere nell’infosfera, dove si generano dati più che bisogni.

Nel Manifesto della Formazione Utopistica si intende realizzare ambienti interculturali, intergenerazionali e multidisciplinari attraverso la creazione di

### Utopia è

**il motivo** perenne della storia dell'umanità.

**l'esigenza** di un piano di valori condivisi per la generazione di una società ideale.

**il procedimento** ininterrotto che consente di navigare nell'immaginario per praticare un esercizio di futuro.

**la base** per lo sviluppo delle idee, della scienza e delle istituzioni.

**il processo visionario** tipico di una ricerca che crea e inventa.

### Significa

**far esprimere** le persone all'interno delle organizzazioni, dei territori e della società.

**realizzare** ambienti interculturali, intergenerazionali e multidisciplinari.

**creare** nuovi modelli di inclusione per l'interazione, il dialogo e il coinvolgimento.

**generare** consapevolezza e apprendimento.

**dare senso** al processo di ibridazione phygital attraverso l'uso consapevole delle tecnologie.

**costruire** comunità in cui ogni persona abbia pari opportunità di accesso e di redistribuzione del sapere.

### La Formazione utopistica

**genera** spazi e tempi dove le persone possano esprimersi.

**crea ambienti** – phygital – interconnessi di confronto e dialogo, per costruire consapevolezza e benessere individuale e diffuso.

**motiva** per l'ingaggio della persona.

**valorizza** le diversità, l'equità e l'inclusione.

**stimola** il rafforzamento delle competenze (digitali e relazionali) e l'acquisizione di nuove conoscenze (umanistiche e scientifiche).

**incoraggia** il cambiamento personale, organizzativo e introduce innovazioni di prodotto o processo.

**integra** strumenti, metodi e luoghi per la provocazione dell'apprendimento. amplifica relazioni personali, di gruppo e di comunità.

**narra** storie di persone, organizzazioni e territori.

**rinnova** le politiche attive per la generazione di un maggiore benessere futuro.

nuovi modelli per inclusione e interazione, dialogo e coinvolgimento. L'obiettivo portato ad esempio dalla professoressa Cinque è l'università senza mura, che non può prescindere da un approfondimento sulla generazione Z, una delle quattro generazioni che convive anche nelle aziende.

L'apprendimento attivo non è lo stare seduti a

prendere appunti, ma implica impegno da parte dei discenti e dei docenti, per interfacciarsi ad un ambiente multiculturale. Le sfide in atto soprattutto per quest'ultimi sono tante: dal riadattamento dei contenuti alla lingua e a contesti universali all'adeguamento delle metodologie didattiche ai diversi approcci, anche di valutazione, che hanno gli studenti.

La pandemia ha aperto, ancora di più, ai team internazionali, ma molti studenti stranieri che vengono in Italia continuano a seguire la lezione a distanza in modalità ibrida. È necessario quindi che l'insegnamento attraverso le tecnologie sia stimolante, dividendo l'aula in piccoli gruppi, variando i diversi tipi di interazione, segmentando la lezione bilanciandola al meglio.

Infine, costruire modalità di apprendimento che possano aiutare gli studenti a rispondere alle esigenze del territorio in coerenza con lo sviluppo di competenze e conoscenze acquisite, passando dalla logica del "fare per" a quella del "fare con".

Per rispondere alle sfide poste dal Manifesto bisogna puntare al superamento dei confini stretti dell'aula fisica, degli ambienti multiculturali e puntare a nuovi ambienti di apprendimento che favoriscano la interculturalità e la relazione tra generazioni; avere un commitment forte, sostenuto da impegno, motivazione, senso di appartenenza e responsabilità, e, infine, passare da interventi passivi a interventi più coinvolgenti, anche emotivamente.

#### Roberta Bruno

Giornalista professionista e Filologa del pensiero morale e gnoseologico. Specialista in comunicazione digitale e strategie di comunicazione. Si è occupata di cultura, digitale e formazione, con approccio sempre critico e intraprendente spirito conoscitivo. Ha ideato e curato per Il Quotidiano del Sud le rubriche: *Lontano da*, sui temi dell'emigrazione e fuga dei cervelli, e *Techne - Progettare il futuro*, sui temi della digitalizzazione e sul ruolo strategico della formazione.

#### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.

# La storia della Qualificazione AIF, Innovazione e Apprendimento. Partner della tua crescita

Redazione Innovazione e Apprendimento

**I**l percorso di formazione proposto da Innovazione e Apprendimento, in convenzione con l'Associazione Italiana Formatori, per rispondere alla Prassi-Uni Fondimpresa, ha generato un Club esclusivo, un ecosistema di enti di formazione attivo, che si confronta e discute su temi legati sia al miglioramento dell'offerta formativa sia al contributo che la formazione può dare allo sviluppo del Paese.

Nell'anno in corso, il Club esclusivo degli Enti di Formazione, affronterà argomenti di grandissima attualità, fortemente legati agli investimenti da realizzare con i fondi del PNRR. Durante il Percorso faremo infatti incontrare i maggiori esperti di Macroeconomia, di Politiche attive del Lavoro, di Innovazione, di Digitalizzazione, di Sostenibilità e di Qualità, che aiuteranno sia a raggiungere nuove conoscenze sia a produrre idee innovative da mettere al servizio del nostro Paese.

Il Comitato Scientifico, composto da Maurizio Milan (Presidente AIF), Antonello Calvaruso (Direttore scientifico S3.Studium),



Mauro Magatti (Professore Università Cattolica), Luigi Nicolais (Professore Emerito Università Federico II) e Adriano Giannola (Professore Università Federico II e Presidente SVIMEZ), è una garanzia di crescita e di sviluppo per il vostro Club.

## La nostra storia

Con il progetto del 2018 abbiamo costruito una Biblioteca Digitale dove, per la Qualificazione dei profes-

sionisti della formazione, abbiamo prodotto e reso disponibili innumerevoli corsi e contenuti digitali, relativi all'organizzazione e alla formazione, utili a costituire una base di conoscenza indispensabile e comune per lo sviluppo della "professione formatore".

Nel 2019, con il progetto degli Stati Generali della Formazione e del Lavoro, ci siamo mossi alla ricerca di un metodo che portasse a far dialogare le perso-

ne. Per raggiungere questo scopo abbiamo aperto le porte ai giovani con i quali è stata avviata un'operazione di sollecitazione alla partecipazione attiva, attraverso l'utilizzo di piattaforme *co-design*, al fine iniziare la costruzione una vera e propria Comunità di pratica professionale.

Nel 2020 siamo arrivati, anticipando di gran lunga i tempi di evoluzione e di digitalizzazione dei processi formativi, **allo SNAP**

**Learning:** un sistema integrato di servizi di consulenza strategica e formazione, sviluppato col supporto di uno staff di specialisti, che ha accompagnato le organizzazioni al raggiungimento dei propri obiettivi e di nuove forme di progettazione condivisa.

Nel 2021, il progetto di Qualificazione ha sperimentato un percorso altamente innovativo per la ormai consolidata comunità dei formatori, integrando processi di comunicazione e di formazione asincrona e sincrona, attraverso l'utilizzo "sistemico" delle piattaforme di co-design e webinar. Questa sperimentazione ha garantito, da un lato, il rafforzamento del senso di appartenenza alla comunità e, dall'altro, il consolidamento delle competenze dei diversi profili attraverso ul-

teriori modalità virtuali e attività di approfondimento specialistico.

Durante l'anno passato (2022) il nostro Ecosistema Formativo ha riempito di senso il conseguimento dell'Attestato di Qualificazione ai sensi della legge 4/2013 che spesso viene visto come adempimento obbligatorio e formale. La dimostrazione è stata la realizzazione del Manifesto della formazione Utopistica (oggetto di questo numero di FOR), presentato e discusso in occasione del XXXIV Convegno Nazionale AIF in un tavolo di confronto tra il presidente dell'Associazione, Maurizio Milan, il direttore scientifico, Antonello Calvaruso, il Presidente del CNEL Tiziano Treu, il Direttore Generale dell'INPS Vincenzo Caridi, la Responsabile della

scuola di formazione della banca d'Italia Dolores Di Baia, la Vicepresidente Fondimpresa, Annamaria Trovò e il Direttore dell'Area Formazione di Fondimpresa, Amarildo Arzuffi.

## La nuova frontiera

Le trasformazioni in atto inducono a pensare sempre più la formazione come strategica per stimolare, supportare e facilitare la transizione verde e digitale. Formazione e Politiche attive del lavoro sono fili attorno a cui si intreccia la transizione, la quale tira con sé altre maglie, come quella della precarietà, delle nuove forme di lavoro, dei nuovi stili di leadership e dei nuovi modelli sociali e produttivi.

Per quest'anno la nostra proposta è maggiore competitività per organizzazioni e territori, benessere e diminuzione delle disuguaglianze, innovazione e tecnologie generiche rese più produttive, grazie ai trend socioeconomici, demografici e tecnologici che verranno affrontati durante il Percorso.

Redazione Innovazione e Apprendimento

Copyright © FrancoAngeli  
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.



# QUALIFICA ZIONE **2023**

Rispondi alla Prassi UniFondimpresa a piccoli passi

**PARTNER DELLA  
TUA CRESCITA**



Innovazione e  
Apprendimento

Vai sul sito [www.innovazioneeapprendimento.it](http://www.innovazioneeapprendimento.it)

in convenzione con **AIF**

# Confindustria Genova e AIF Liguria insieme per una cultura della formazione

Priscilla Dusi, Paolo Macrì

**S**i è realizzato a Genova, a Palazzo Tur-si, nel cuore storico e commerciale del capoluogo ligure un Convegno organizzato da Confindustria Genova in collaborazione con i principali stakeholder del Territorio per rispondere a una tra le principali domande che riguardano il mondo della formazione: “*perché occorre una Cultura della Formazione?*” Il tema è complesso

e ardua ne è la sintesi: all’origine c’è la profonda convinzione che in questa epoca di grandi cambiamenti sia necessario investire sulla formazione, a tutti i livelli professionali, dopo che il “fenomeno Covid” ha impattato su moltissime aziende e istituzioni, quasi come una rivoluzione industriale. L’idea è di collegare la formazione alla trasformazione in atto, per provare a definire, in maniera dinamica,

il mondo del lavoro nel cosiddetto “new normal”. Le parole chiave attorno alle quali si possono costruire nuovi percorsi sono diverse e interconnesse: human e digital skill, leadership, seamless e flipped learning, naturalmente smart working, digital nomad job, ma anche Great Resignation. Parallelamente si sente un crescente bisogno di sensibilità, intelligenza emotiva ed empatia, per riconnette-

re le persone e farle sentire mentalmente ingaggiate nei processi e nei macro obiettivi delle aziende. L’engagement aziendale non è più un lusso che si possono permettere solo i grandi gruppi leader di settore, ma diventa sempre più la *condizione qua non* di qualsiasi realtà organizzativa che punti al successo aziendale.

La Cultura della Formazione deve essere un input che parte dai vertici delle aziende a vantaggio dei propri dipendenti. La classe dirigente dovrebbe interiorizzare l’equazione per cui alla competitività e alla crescita professionale dei lavoratori equivale la competitività dell’azienda, perché l’employability è un interesse comune sul quale investire. Nella rapidissima evoluzione di tutto lo scenario digitale, è significativo un confronto costruttivo e virtuoso tra il sistema confindustriale (datori di lavoro) e quello dei sindacati (lavoratori), per cogliere le opportunità di questa sfida, non solo in termini di crescita e sviluppo economico, ma soprattutto per la qualità della vita delle persone attive.

Su queste premesse e con-





Paolo Macri

siderazioni, in Confindustria Genova si è consolidato un Gruppo di lavoro, denominato appunto “Cultura della Formazione” che ha l’obiettivo di sviluppare diverse progettualità, coinvolgendo ulteriori partner: in primis l’Università degli Studi di Genova, rafforzando collaborazione, produzione scientifica, reciproca immagine e fiducia per i giovani studenti, lavoratori di domani. Ma nel Gruppo sono importanti e necessari anche altri stakeholder direttamente interessati su questi temi, come l’Associazione Italiana per la Direzione del Personale, Federmanager e naturalmente l’Associazione Italiana Formatori.

Uno degli obiettivi concreti di lavoro, che si aggiunge e affianca a un ciclo di eventi congressuali iniziato nel marzo scorso, con un “secondo atto” alla fine di ottobre, è rappresentato dalla cooperazione e co-edizione di un White Paper sul-

la cultura della formazione, strutturato da una parte scientifica e da una sorta di vademecum o decalogo per l’implementazione nelle aziende, con un focus sulle PMI.

Il progetto, certamente sfidante e di medio periodo, porterà alla produzione di un documento che diventerebbe il veicolo e lo strumento di divulgazione, promozione della cultura della formazione, esportabile non solo a livello regionale; costituirebbe un testimone concreto della fattiva collaborazione tra il sistema confindustriale e il mondo accademico, a vantaggio di uno sviluppo economico lungimirante, qualitativo, che investe prima di tutto sui lavoratori: come già detto, la loro capacità di upskill e reskill è la chiave per gestire un’epoca di grandi e rapidissime trasformazioni, ma anche di crisi economica determinata da fattori straordinari come la pandemia e la guerra.

Il White Paper deve garantire un approccio trasversale sul tema, cercando comunque di dare concretezza e applicabilità immediata. Perché in primis i destinatari sono gli imprenditori e i manager che devono saperli mettere in discussione, in quanto essi stessi lavoratori parte dell’azienda, del sistema produttivo e dei processi. È necessaria un’opera di sensibilizzazione iniziale per registrare successivamente delle ricadute a conferma di un reale cambiamento di mentalità, dove la formazione non è più un costo o un obbligo ma un’opportunità di crescita totale. In questo senso è necessario trovare e indicare parametri oggettivi che dimostrino come la maggiore formazione aumenta e garantisce la competitività dell’azienda, calcolando anche il cosiddetto ROTI (return on training investment) che è presente sia sulla singola risorsa che si forma, sia sull’azienda che può sfruttare risorse più formate e quindi più competenti/efficaci/efficienti. Parallelamente è da sottolineare la migliore employability del lavoratore, attraverso case history, sulla produttività/fatturato, sul benessere dei lavoratori.

Forse alcune rigidità derivanti dalla formazione classica, obbligatoria, in aula, legata a finanziamenti e quindi a regolamentazioni specifiche, nel corso degli anni hanno distorto il fine ultimo ma autentico del processo formativo, con al centro la persona, nel nostro caso lavoratore, per il

quale la formazione lungo tutto l’arco della vita non è una “questione lavorativa” ma una leva di crescita e di qualità anche (o soprattutto) individuale.

Ci si deve quindi anche interrogare sul tanto discusso e chiacchierato tema della qualità della formazione in tutto il suo processo, partendo dall’analisi dei bisogni fino al continuo follow up delle azioni formative messe in atto e agli outcome raccolti da individui e aziende. L’obiettivo è arrivare a generare un impegno formativo che non rappresenti per i diversi stakeholder un’occasione da cogliere offerta da un fondo europeo o da un momento di ricchezza del portafoglio personale o collettivo del fondo professionale di riferimento, ma venga vissuto e desiderato come la principale leva di crescita, di benessere, di business di persone e aziende.

#### Priscilla Dusi

Presidente Delegazione Liguria Associazione Italiana Formatori.

#### Paolo Macri

Presidente Sezione Terziario Confindustria Genova.

#### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>.

## Voci fuori campo

# Sfide al femminile

### Intervista a Antonella Giachetti

Beatrice Lomaglio

**A**ntonella Giachetti si collega online per questa intervista dal suo studio di Firenze, ritagliando un'ora tra i suoi mille impegni per parlare delle sfide che ci attendono e condividere il suo modo di interpretare l'associazionismo e la leadership al femminile. Oltre ad essere presidente nazionale dell'Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda (AIDDA), Giachetti è anche dottore commercialista, siede in quindici consigli di amministrazione come amministratore indipendente o come organo di controllo di società che possono vantare fatturati a nove cifre. Grazie a questo impegno ha sviluppato una visione d'insieme sulle problematiche delle aziende e sui principali temi economici del nostro Paese.

*AIDDA, come AIF, è una realtà associativa con una storia lunga e prestigiosa. Qual è la missione dell'associazione e il ruolo che si propone di avere in questo particolare momento storico?*

AIDDA nasce con l'obiettivo

di valorizzare e sostenere l'imprenditoria femminile in Italia.

L'associazione si propone di far emergere la consapevolezza del valore etico e culturale della libera iniziativa e di sviluppare il ruolo economico, sociale e politico dell'imprenditoria femminile, sostenendo la presenza delle donne negli organi decisionali presso i luoghi del potere pubblico e privato, come già venne scritto con grande lungimiranza nel nostro Statuto oltre sessanta anni fa.

*Che cosa significa essere socie AIDDA?*

Essere socie AIDDA significa sentirsi parte di un'organizzazione che interagisce e stimola attivamente il tessuto socio-economico e culturale della società civile, significa trovare supporto, formazione e condivisione nell'affrontare i problemi dell'impresa e della sua collocazione nel tessuto sociale, significa anche poter contare su un'importante serie di relazioni economiche e sociali contraddistinte dai nostri valori etici. Aidda è un punto di riferimento per le donne con ruoli di responsabilità nel-



Antonella Giachetti

la struttura economica del nostro Paese.

Per questo motivo ritengo molto importante da una parte promuovere senso di appartenenza e partecipazione alla vita associativa, dall'altra avere un ruolo propositivo nei confronti delle istituzioni. Il nostro

sistema sociale ed economico, infatti, ha bisogno di apporti di elaborazione del pensiero e in questo le associazioni possono svolgere un ruolo fondamentale, proprio perché rappresentano una dimensione intermedia tra cittadini e istituzioni in cui diventa

possibile elaborare collettivamente le idee e definire istanze condivise.

*Quali sono le maggiori sfide che ci attendono nei prossimi anni?*

Ci sono 8 miliardi di persone – un dato in crescita – che abitano un pianeta finito, con risorse finite. Vivere in reciprocità con il pianeta è oggi la sfida da affrontare.

Dobbiamo fidare nella ricerca e nell'innovazione tecnologica che il futuro sicuramente ci riserva, ma dobbiamo anche essere consapevoli che è necessario un salto di coscienza: fare non è sufficiente se prima non si sviluppa una comprensione profonda della trasformazione che ci viene richiesta.

La prosperità dei territori può certamente essere favorita dalle micro-attività territoriali messe in atto dalle comunità, ma queste devono essere sostenute da scelte politiche frutto di una visione strategica più ampia.

*Come presidente AIDDA, quali valori pensa che l'imprenditoria femminile porti rispetto a questa sfida?*

I valori femminili sono quelli della cura. Cura delle relazioni con le persone, con il pianeta. Dobbiamo capire che dobbiamo imparare a vivere in reciprocità

con il pianeta e la vita. La cura deve diventare una dimensione antropologica della nostra società. Le donne sono abituate ad assumersi la responsabilità con cuore delle relazioni e delle attività che realizzano, sovente le imprenditrici tendono a vivere l'azienda quasi come se fosse un figlio, con attenzione. Prosperità per le donne non è sinonimo di guadagno e basta, ma di sostenibilità nel tempo.

La dimensione temporale è centrale. Non si nutre il bambino per ingrassarlo, ma per farlo crescere in salute.

*Esiste, a suo avviso, una leadership femminile?*

Per le donne è molto importante confrontarsi con il tema della leadership.

Al di là delle diverse inclinazioni individuali, le donne solitamente hanno piacere di raggiungere i propri obiettivi non da sole ma insieme a un team.

Il femminile tende ad accogliere ed è infatti rappresentato da una coppa che contiene, include, condivide. Ma non mi piace parlare di leadership femminile, preferisco riferirmi a una leadership *al* femminile, che può essere propria anche degli uomini, uomini che comprendono il valore di avere punti di vista diversi.

È una leadership che include, contamina di passione, crea circolarità.

Valori femminili, ma che non è detto che necessariamente tutte le donne leader possiedano.

*Per avere più donne in posizioni di potere dovremmo avere più donne nel mondo del lavoro. Quali misure possono favorire l'inclusione delle donne nel mondo produttivo?*

Il nostro sistema sociale non è organizzato per la cura: gli asili nido sono pochi, l'assistenza agli anziani è quasi inesistente.

Le donne non abbandonano gli affetti e, se in famiglia ci sono persone che richiedono assistenza, spesso non possono dedicarsi ad altre attività.

C'è quindi bisogno di una cura collettiva di prossimità che veda un'alleanza tra pubblico, privato, terzo settore, università.

*Che ruolo può avere l'educazione rispetto ai grandi temi di cui abbiamo parlato?*

Occorre spostare il focus dall'istruzione all'educazione, mettere al centro il valore del tempo, delle relazioni, delle proprie radici, delle cose.

Educare al rispetto reciproco. La vita umana troverà soddisfazione e pacificazione attraverso la contemplazione della bellezza, della natura, dei rapporti umani e non nel consumo.

Dobbiamo crescere nella

qualità non nella quantità.

*In base alla sua lunga esperienza, in che modo pensa che la formazione possa aiutare concretamente le aziende?*

Oggi serve prima di tutto un accompagnamento alla inesorabile trasformazione, già in atto e con impossibilità di tornare indietro, che sola può garantire la sopravvivenza del nostro genere umano.

Il contesto cambia con grande rapidità, le diverse variabili sono strettamente interdipendenti, aumenta l'incertezza. È quindi necessario riuscire a intercettare velocemente ciò che accade o sta per accadere sui mercati, anticipando i problemi e gli elementi di stress che graveranno sulla produzione e cercando di prevedere come evolveranno le esigenze dei consumatori e, conseguentemente, la domanda. Solo così si riusciranno a gestire le criticità e a cogliere le opportunità che si presentano. La formazione può aiutare a creare il giusto atteggiamento mentale, ma non deve riguardare solo i dipendenti e i collaboratori. Anche l'imprenditore deve formarsi.

**Beatrice Lomaglio**

Vice presidente nazionale AIF.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>.

# Il tuo lavoro, con i superpoteri.

# R-Business

Postazione di lavoro Apple completa  
e assistenza compresa  
a soli € 99,90/mese.

Tutto il meglio della tecnologia Apple senza alcun investimento iniziale. Le soluzioni di **Noleggio operativo e Leasing finanziario** proposte nei centri R-Store sono pensate per aziende e liberi professionisti che vogliono strumenti all'avanguardia senza gli oneri connessi a un acquisto. Hai subito la **disponibilità dei beni con la flessibilità di un contratto calibrato sulle tue esigenze** che ti garantisce assistenza e costi di gestione ridotti.

## Noleggio operativo

Il noleggio a lungo termine è la **soluzione alternativa all'acquisto** adatta a tutte le attività di business. Paga un **canone periodico** e **disponi subito dei tuoi device Apple** di ultima generazione.

### ■ Flessibile

Con una durata minima di 12 mesi i contratti di noleggio sono flessibili alle tue necessità.

### ■ Aggiornato

Dimentica il problema dell'obsolescenza scegliendo sempre tra le ultime proposte tra hardware e software.

### ■ Conveniente

Eviti l'esborso e usufruisci della deducibilità fiscale per i canoni.



“ **Aggiorna la tua postazione di lavoro** con MacBook Air M1, iPad 10.2", iPhone 13 e AirPods Pro **a soli € 99,90/mese.**

ESEMPIO

## Leasing

Il leasing è una **locazione finanziaria** che ti permette di disporre in **concessione d'uso** i dispositivi Apple **senza investire subito** tutto il tuo **capitale**. Al termine del contratto hai la possibilità di acquisire la proprietà del bene a un prezzo di riscatto già definito.

### ■ Benefici fiscali

Frazione dell'IVA durante tutta la durata contrattuale.

### ■ Vantaggi amministrativi

Zero impatti sulla liquidità.

## STEPS

- 01 Contatta** il referente Business più vicino a te.
- 02** Insieme troveremo **la soluzione più adatta** alle tue necessità.
- 03 Concludi il contratto** in modo rapido e sicuro, per rilanciare al meglio la tua attività.

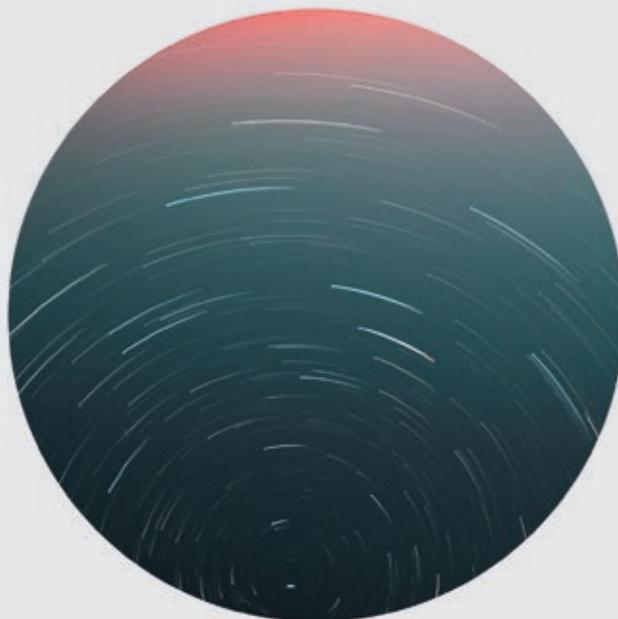
Informati su [rstore.it](https://rstore.it) o contatta direttamente i nostri consulenti.



R-Store







## 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](http://fondimpresa.it)  
[assistenza.fondimpresa.it/assistenza](http://assistenza.fondimpresa.it/assistenza)  
06695421

\*al lordo delle variazioni societarie e degli  
accantonamenti contributivi