



FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE NAZIONALE PER LA
FORMAZIONE CONTINUA DEI DIRIGENTI DEL TERZIARIO

**Audizione FONDIR alla Commissione Lavoro, Previdenza
Sociale**

Senato della Repubblica - 2 agosto, ore 8,30

Esame dell'affare n. 974 (Lavoro 4.0)

Relatori:

Riccardo Verità, *Presidente*

Claudio Stroppa, *Vice Presidente*

**La classe dirigente:
nuove competenze ed
abilità**

FONDIR è il Fondo Interprofessionale Nazionale che finanzia la formazione continua dei dirigenti afferenti, in particolare, al terziario. Nasce nel 2003 per volontà della Parti Sociali Abi, Ania, Confcommercio, Confetra e First Cisl, Manageritalia, Fidia, Sinfub. Al Fondo aderiscono circa 6.000 imprese con quasi 30.000 dirigenti.

Riteniamo fondamentale premettere un breve cenno sul contesto nel quale le imprese e i manager si confrontano, al fine di poter collocare opportunamente le attività svolte dal Fondo.

Nel nostro Paese i dirigenti, privati e pubblici, sono passati dai circa 500.000 del 2008 ai **395.000 del 2016**, vedendo scendere la propria **incidenza sul totale dei lavoratori dipendenti** dal 2,9% al **2,3%**, con una **perdita secca di circa 100.000 unità**, del resto significativamente inferiore a quella subita nello stesso periodo dai quadri che sono passati da un 7% di incidenza sui lavoratori dipendenti al 6,8%.

Nella comparazione con gli anni immediatamente precedenti, ovvero nel pieno corso della crisi economica, il numero dei dirigenti risulta essere in continua flessione.

Il fenomeno trova principale spiegazione se considerato come evidenza di un processo di riduzione dei costi, spesso ottenuto conferendo ai quadri nuove funzioni di carattere gestionale.

Questo andamento negativo, pur depurato dai dirigenti pubblici (con una composizione quantitativa abbastanza stabile nel tempo), **colpisce maggiormente i dirigenti delle aziende private** di tutti i settori ed in particolare quelli del **terziario**.

Le dinamiche della crisi hanno interessato in particolare alcuni processi con un diretto impatto sulle organizzazioni e sulle modalità di prestazione del lavoro. Per il settore terziario è possibile rilevare due principali fenomeni:

- una **maggiore spinta**, nelle iniziative di ristrutturazione, a **valorizzare gli aspetti e gli asset immateriali delle imprese**, con l'obiettivo di "mettere a valore" tutte le risorse tangibili e intangibili e per recuperare spazi di competitività e di efficienza che organizzazioni e prestazioni di lavoro tradizionali non hanno finora consentito;
- una **più attenta visione dei meccanismi di semplificazione dei processi decisionali** e della trasmissione degli obiettivi in senso verticale e orizzontale, che vanno oltre il modello "*azienda piatta*" e superano inoltre un'interpretazione fin qui restrittiva che è stata data dalla focalizzazione sul *core business*, orientandosi piuttosto verso una *strategia di filiera*.

Si sta facendo quindi strada, tra i manager, una consapevolezza nuova: **l'intero modello economico sta cambiando, non è più quindi sufficiente replicare ciò che ha sempre funzionato per garantirsi un futuro per se e per l'azienda in cui si lavora. Le imprese iscritte al nostro Fondo, come si rileva da una ricerca FONDIR - CENSIS, sembrano aver preso lentamente consapevolezza di questo e cercano soluzioni operando su più leve. Una di queste è sicuramente la formazione su cui le aziende, ma soprattutto i**

dirigenti, sembrano riporre le aspettative maggiori. Questi ultimi hanno infatti la responsabilità di garantire all'impresa una visione prospettica del mercato, innovando contestualmente le modalità di produzione e di erogazione dei servizi. Il manager deve quindi operare nell'ambito di una globalizzazione planetaria che ha, rapidamente, stravolto tutti i tradizionali parametri di gestione e di assunzione delle decisioni all'interno dell'impresa.

La forza crescente della componente tecnologica, della smaterializzazione dei servizi e dell'automazione dei processi sta comportando evoluzioni organizzative cogenti, rendendo sempre più urgente l'adeguamento delle competenze e delle qualifiche di tutti i lavoratori. Stiamo assistendo a una forte destrutturazione dell'impresa, con crescente ricorso all'indotto, all'outsourcing e alla delocalizzazione degli impianti. Tutto ciò, unitamente a un valore esasperato della competitività (spesso appiattita su tempi brevi e sulla componente finanziaria), sta rendendo sempre più ampia la distanza fra le grandi imprese a respiro globale e le PMI che caratterizzano, per numero e diffusione sul territorio, il nostro Paese.

Per questo motivo è **fondamentale concentrare l'attenzione sulla formazione e riqualificazione dei dirigenti d'impresa**, fornendo gli strumenti necessari per organizzare ed attuare strategie aziendali realmente innovative e che permettano, al contempo, una rapida riconversione dei metodi produttivi, elemento indispensabile per poter mantenere e creare nuova e buona occupazione, una qualità salariale legata ad un alto contenuto professionale, nonché un ambiente di lavoro stimolante e collaborativo.

Formare la classe dirigente significa avere la capacità di saper progettare strumenti innovativi, che coniughino i tempi del lavoro, che per il management sono flessibili e sempre variabili, con i tempi della formazione. Di qui la necessità di poter contare su tecniche formative innovative, anche mutate dai paesi anglosassoni, che fanno della formazione "destrutturata" un *must* della formazione aziendale. Le competenze, non solo della classe dirigente ma in generale dei lavoratori, possono essere acquisite in modo sia formale che informale. Accrescere le conoscenze dei dirigenti attraverso tecniche innovative ed efficaci ha molti vantaggi:

- aumenta l'attrattiva e la qualità della formazione;
- orienta le carriere dei dirigenti e favorisce lo sviluppo dell'azienda;
- accresce le opportunità di apprendere sul posto di lavoro;
- promuove il riconoscimento dell'apprendimento formale e informale;
- sviluppa e mette in risalto l'eccellenza nelle competenze;
- risponde alle esigenze degli individui e del mercato del lavoro, anticipando i fabbisogni di competenze;
- pone particolare attenzione alle necessità delle PMI, che più delle Grandi imprese, hanno difficoltà a conciliare tempi di formazione con quelli del lavoro.

FONDIR e la promozione della formazione della classe dirigente

FONDIR rappresenta, nel nostro Paese, un'opportunità per formare la classe dirigente privata. Fin dalla sua nascita, il Fondo si è posto l'obiettivo di programmare interventi che rispondessero alle esigenze espresse dalle imprese. L'attenzione si è da subito focalizzata su come dare una risposta rapida alle necessità formative espresse dall'azienda. Adottando la modalità dello sportello, il Fondo riesce a finanziare i Piani dopo pochi giorni dalla loro presentazione, permettendo alle imprese di poter contare sul contributo di FONDIR per programmare, nel breve termine, la formazione della classe dirigente.

FONDIR, infatti, in linea con le dinamiche e le innovazioni del mondo della formazione, **finanzia Piani Formativi individuali, aziendali, settoriali e territoriali.** Permette, inoltre, attraverso la Bachecca, il finanziamento per la **partecipazione a seminari e convegni, master e percorsi one-to-one.**

Nei suoi 13 anni di attività, **il Fondo ha messo a disposizione delle aziende strumenti per promuovere percorsi formativi condivisi tra le Parti costituenti** anche attraverso accordi quadro nazionali comprendendo anche percorsi di formazione realizzati all'estero.

Una formazione che spazia dalle abilità linguistiche, indispensabili per rapportarsi in un contesto di mercato oramai privo di barriere territoriali, con una sempre maggiore attenzione a quelle specificità che la digitalizzazione dei tradizionali servizi sta imponendo a tutte le aziende. Altri settori in cui è sicuramente necessario maggiormente intervenire nell'immediato futuro riguardano i filoni della dematerializzazione, i percorsi di automazione dei processi operativi, le iniziative di modernizzazione delle infrastrutture tecnologiche e le iniziative di Data Governance e Data Quality.

Dall'inizio della sua attività, il Fondo ha messo a disposizione delle imprese aderenti quasi 80 milioni di euro, coinvolgendo, nella formazione, annualmente circa 3000 aziende e più di 5.000 dirigenti. Dal 2004 ad oggi, sono stati erogati oltre 45.000 percorsi di formazione per dirigenti, con una media di 25 ore di formazione per dirigente all'anno.

La composizione degli aderenti a FONDIR è caratterizzata da una significativa presenza delle micro-aziende. Le imprese con meno di 50 addetti, rappresentano circa il 70% delle aziende iscritte. Tuttavia, è evidente la prevalente concentrazione dei dirigenti nelle aziende medio-grandi che raccolgono oltre il 71% dei dirigenti complessivamente iscritti a FONDIR.

La distribuzione territoriale delle adesioni al Fondo può essere interpretata sia alla luce delle specifiche caratteristiche di FONDIR, sia in relazione a quelle del sistema produttivo italiano. Il 70% delle aziende iscritte al Fondo è ubicata al Nord del nostro Paese (in cui spesso sono ospitate le sedi centrali delle imprese), il 23% al Centro e solo il 7% al Sud.

Consolidare il rapporto Imprese-Parti Sociali-Università-Strutture

Un punto di forza caratterizzante ed essenziale del Fondo è sicuramente la sua natura associativa che mette insieme le Organizzazioni di rappresentanza delle Parti Sociali attraverso specifici accordi stipulati dalle

formative Confederazioni Nazionali di categoria in rappresentanza dei Datori di Lavoro e dei Lavoratori.

L'incontro tra il rapporto domanda-offerta, basato sull'esperienza delle Parti Sociali e le competenze di merito dei migliori Enti Formativi e delle Università, si concretizza nell'implementazione di strumenti utili a individuare e tarare una serie di percorsi che possano interessare i dirigenti e che diventano oggetto dell'offerta formativa degli stessi enti.

Ciò si pone in linea con il documento "Il lavoro che cambia", recentemente elaborato dal Ministero del Lavoro.

Per quanto concerne FONDIR, la **sinergia con gli erogatori della formazione è costante** e, trattandosi di alta formazione destinata a dirigenti, si è particolarmente caratterizzata **con iniziative mirate a convogliare e facilitare la fruizione di offerte formative di Università pubbliche o private, Business School e enti di alta formazione.**

Gli strumenti messi a punto nel corso degli anni vanno dai voucher formativi, che hanno permesso a migliaia di dirigenti di frequentare sessioni di formazione/aggiornamento brevi ed eventi unici (seminari Ambrosetti, lectures di significativi interlocutori internazionali, World Business Forum, ecc.), ad Avvisi specifici. In questi viene raccolta e messa a disposizione, dopo attente e capillari analisi dei fabbisogni presso l'utenza che permettono di individuare le tematiche più pressanti e necessarie, l'offerta formativa manageriale dei grandi player dell'alta formazione (LUISS, SDA Bocconi, Ambrosetti European House, Università Cattolica di Milano, MIP, ecc.), permettendo percorsi di formazione più complessi e articolati.

Le tendenze in atto rilevate da FONDIR nel periodo 2015-2017

Da un confronto con le tematiche formative dei piani nell'ultimo triennio (2015-2017), si evidenzia come **la formazione linguistica sia, per tutti i settori economici molto rilevante**, in particolare per i settori creditizio-finanziario e assicurativo. La formazione sui temi **dell'abilità personale è molto richiesta**, soprattutto per settori diversi da credito e finanza. Tra le altre tematiche formative richieste troviamo la **gestione aziendale e la conoscenza del contesto lavorativo**. Meno richiesti sono i corsi sui temi dell'informatica. Ovviamente tali dati tengono conto del particolare target dei discenti.

I mutamenti dello scenario di riferimento nel corso degli ultimi anni hanno generato processi di profondo cambiamento del settore con impatti significativi a livello di organizzazione e di ruoli professionali. **Le aziende oggi richiedono ai provider di formazione di costruire programmi specifici facendo precedere la formazione da analisi delle proprie strategie e dei propri processi di cambiamento.**

I processi di digitalizzazione in atto richiedono competenze trasversali e competenze nuove, forse oggi non ancora conosciute. Alcune imprese si stanno attrezzando, proponendo, ai loro dirigenti, **corsi su nuove abilità personali**. Ma i numeri sono ancora bassi e certamente non sufficienti a rispondere adeguatamente ai mutamenti in atto.

Ad esempio, analisi svolte dal Fondo confermano una valutazione positiva

dei dirigenti nei confronti della digitalizzazione, che viene vissuta come un'opportunità e non come una minaccia. Tuttavia, **emerge una diffusa consapevolezza di quanto siano inadeguate le competenze digitali.**

L'occupabilità delle persone, ossia la capacità di mantenere il lavoro desiderato e di essere spendibili sul mercato, non dipende più da ciò che già si conosce, ma da ciò che si avrà la possibilità di imparare. Le aziende con il giusto mix di persone, competenze e tecnologia sono quelle destinate al successo.

Pur nella consapevolezza che l'avanzare delle tecnologie svolge una funzione dirompente rispetto ai contesti consolidati, ci troviamo nel mezzo di un cambiamento generale che ha pochi precedenti e che è legato anche ad altri fattori concomitanti.

Questo quadro sta facendo emergere rilevanti difficoltà da parte dei manager nell'affrontare sfide inedite che richiedono **'visione'** e **'competenze trasversali'** sempre più interconnesse e contaminate con altre discipline, sviluppando punti di vista innovativi e utilizzando strumenti di analisi e di azione creativi, dinamici e versatili.

Serve un approccio che consenta di cogliere le principali sfide che stanno cambiando il mondo. **FONDIR**, attraverso lo studio sui fabbisogni realizzati dalle imprese in fase di presentazione dei Piani, **ha individuato alcune tematiche sulle quali stiamo cercando di concentrare la programmazione delle attività.** Queste sono:

- relazioni interpersonali;
- produzione e la circolazione di informazioni e dati (big data);
- nuove forme organizzative;
- interazione sui luoghi di lavoro;
- rapporto tra tempo di lavoro e tempo dedicato alla formazione;
- lifelong learning e l'apprendimento informale;
- competenze trasversali per gestire il cambiamento;
- orientamento alla sostenibilità;
- gestione dell'invecchiamento dei lavoratori;
- nuovi rapporti con la clientela.

Indirizzi e metodologie per la promozione delle competenze ed abilità dei dirigenti

FONDIR, oltre a finanziare percorsi formativi proposti dalle aziende iscritte, in collaborazione con università, istituti di alta formazione ed enti formativi qualificati nella formazione manageriale **mette a disposizione dei propri associati, una Bacheca dei cataloghi qualificati delle offerte formative**, preventivamente valutati e validati da esperti delle Parti costituenti. Le richieste di finanziamento per la partecipazione alle iniziative scelte dai cataloghi presenti in Bacheca seguono un **iter agevolato, per rispondere alle esigenze di semplificazione delle procedure burocratiche e garantire la tempestività di riscontro**, richiesta dalla formazione dei manager.

I temi più diffusi proposti in Bacheca riflettono le dinamiche e le sfide attuali dei mercati:

- percorsi formativi/convegni/workshop per la classe dirigente sui

- temi di innovazione, nuove necessità, nuove competenze, nuovi modelli organizzativi, con l'obiettivo di acquisire capacità anticipatorie degli scenari ed elaborazione di strategie efficaci;
- sviluppo delle abilità personali, risorse umane al centro del processo di cambiamento, valorizzazione dell'esperienza e conoscenza professionale e personale come il più grande patrimonio dei manager;
 - attività social nelle organizzazioni, orientamento al cliente e contatto diretto grazie all'utilizzo delle nuove metodologie e diffusione del mobile, personalizzazione dell'offerta;
 - futuro del marketing, storytelling, strategie di marketing e di vendita online;
 - leadership orientato all'innovazione, nuovi stili di management flessibili e dinamici;
 - sicurezza e difesa elettronica, trattamento dati ai fini commerciali nel rispetto della privacy;
 - convegni sugli scenari futuri per l'Italia e per l'Europa per promuovere il pensiero strategico;
 - percorsi di lingue straniere per favorire l'internazionalizzazione.

Molti **percorsi** prevedono **l'impiego delle nuove tecnologie formative, permettendo la diffusione della cultura di innovazione e accessibilità alla formazione**. I percorsi a distanza, **che consentono la massima flessibilità**, riducono i tempi organizzativi previsti e facilitano l'accesso della classe dirigenziale alla formazione.

Nello stesso tempo, il cambiamento nella scelta di metodologie formative richiede **l'aggiornamento e l'orientamento all'innovazione del personale docente**, superando vecchi modelli di trasmissione delle conoscenze e competenze.

Appare quindi sempre più efficace una **formazione "destrutturata"** non più solo d'aula ma esperienziale. FONDIR ha rilevato come le metodologie più utilizzate nei percorsi formativi finanziati siano la formazione a distanza, sincrona e asincrona, con utilizzo delle piattaforme di Learning Management System (LMS), il training on the job, l'outdoor training, la partecipazione a Focus group tematici e a convegni/workshop/seminari e il coaching individuale.

Le competenze e le abilità richieste dalle imprese

Lo sviluppo della qualità della formazione è uno dei temi che le Parti Sociali, insieme alle pubbliche amministrazioni, stanno affrontando nel nostro Paese, anche sollecitate in questo da diverse Raccomandazioni del Consiglio e del Parlamento Europeo nell'ambito del processo per lo sviluppo dell'apprendimento permanente e dalla Strategia "Europa 2020", che definisce le politiche europee di innovazione e sviluppo della qualità dei sistemi di offerta formativa.

FONDIR vuole contribuire concretamente a tali processi di riforma; già da tempo ha avviato la **sperimentazione di un percorso che porta al riconoscimento della qualità della progettazione formativa dei Piani**

presentati secondo le più recenti indicazioni europee.

Nel solo 2016 sono stati presentati circa 50 Piani formativi che hanno previsto la progettazione per competenze e la definizione di indicatori per rilevare e misurare i risultati attesi da ogni competenza. Il 70% dei Piani formativi ha riguardato lo sviluppo delle competenze gestionali e relazionali dei dirigenti, con un focus specifico sull'intelligenza emotiva.

Dal nostro osservatorio, abbiamo rilevato che le **competenze ed abilità principalmente richieste** dalle nostre iscritte riguardano:

- **la gestione dei collaboratori e il lavoro in team**, competenze che permettono di saper gestire in qualità le dinamiche di funzionamento dei gruppi;
- **saper guidare il cambiamento**, favorendo il coinvolgimento del personale, sviluppando fiducia e proattività;
- **saper consolidare la presenza di una organizzazione sul territorio**, ma in un contesto internazionale e un ambiente multiculturale. Ciò implica anche lo sviluppo di abilità e capacità di saper **internazionalizzare la governance dell'impresa, passando da organizzazione nazionale a rete internazionale.**

Futuri scenari e proposte

Le imprese hanno la necessità di sviluppare nuove competenze ancora oggi non ben focalizzate. La velocità del progresso tecnologico e della globalizzazione è inarrestabile. Dobbiamo investire nelle competenze dei dirigenti per aumentare la resilienza delle persone e delle organizzazioni.

I Fondi Interprofessionali devono agire, anche di concerto con gli Stakeholders, per individuare quelle competenze che devono essere sviluppate e rimodellate, in modo da disporre di lavoratori preparati per il futuro, interpellando anche coloro che sono coinvolti attivamente nel mondo del lavoro.

Oggi il ciclo di vita delle competenze è più breve e l'offerta formativa deve sapersi adeguare a questi cambiamenti. La digitalizzazione e la crescita del lavoro qualificato offriranno nuove opportunità, purché le aziende e le persone si facciano trovare pronte. La tecnologia sostituirà sia le attività di routine cognitive che manuali, in modo tale che le persone si potranno occupare di attività non ripetitive e rivestire ruoli più appaganti. Creatività, intelligenza emotiva e flessibilità cognitiva sono delle competenze che si ripercuotono sul potenziale umano e consentono alle persone di trarre beneficio dai robot, piuttosto che essere sostituiti da essi. Ci si renderà conto di aver sempre più bisogno di migliorare le proprie competenze e diversificarle in nuove aree. La complementarità, l'agilità e la capacità di apprendere avranno un'importanza cruciale.

E' necessario che anche **i Fondi adeguino i loro strumenti di accesso ai contributi con tempi compatibili con la dinamicità dei mercati.** Ma per far questo è indispensabile che gli organi preposti alla vigilanza e controllo (in primis ANPAL e Ministero del Lavoro) supportino i Fondi stessi non appesantendo la loro azione con processi di burocratizzazione che, se da un lato sono certamente una garanzia per il corretto funzionamento, dall'altro rallentano l'azione dei Fondi stessi rendendo la programmazione

obsoleta rispetto ai tempi delle aziende. Come FONDIR auspichiamo, quindi, che **tutte le Strutture Istituzionali**, delegate al controllo dei Fondi di formazione finanziata, **assumano sempre più un ruolo attivo d'indirizzo** e non solo di verifica della gestione *ex post*.

Auspichiamo che la semplificazione normativa possa interessare anche il **tema delle Politiche Attive del Lavoro**, oggi scarsamente praticate dai Fondi Interprofessionali, che andrebbero a supportare un'importante platea di lavoratori i quali, causa la profonda crisi economica, hanno perso il proprio posto di lavoro, disperdendo al contempo importanti professionalità.

Il ruolo dei Fondi Interprofessionali nell'ambito delle politiche attive non è stato ancora del tutto chiarito sul piano normativo.

Sarebbe invece necessario che tale possibilità venisse esplicitata sul piano legislativo. L'attribuzione ai Fondi di un ruolo attivo in questo ambito getterebbe le basi per la creazione di un polo di reclutamento e formazione dedicato ai manager, un soggetto unico di riferimento per la piena occupazione dei dirigenti.

La formazione è, quindi, uno strumento importante per accompagnare i processi di ristrutturazione aziendale. Al contrario di quello che avviene in altri paesi europei, come ad esempio Francia e Germania dove, in questi anni di crisi, le aziende hanno investito molto in formazione, anche grazie a risorse pubbliche aggiuntive, **nel nostro Paese le imprese continuano ad investire poco in formazione. Meno dell'1% del costo del personale.**

I Fondi Interprofessionali possono dare un validissimo supporto alle aziende, contribuendo a finanziare i loro piani di formazione; però è **necessario che le risorse dello 0,30, di per sé comunque insufficienti, siano tutte destinate alla formazione** evitando tagli di risorse così come sta avvenendo sistematicamente in questi anni.

I Fondi Interprofessionali per la dirigenza devono essere messi in condizione di supportare, attraverso i propri servizi, l'intero arco della vita professionale dei manager.

Pensiamo ad un modello evoluto di promozione delle politiche attive per tutti i manager, come un insieme di strumenti e servizi tra loro complementari e coerenti, ovvero:

- servizi di Workfare rivolti ai manager appartenenti a tutti i settori della dirigenza, che possano migliorare le competenze ed evitarne la dispersione;
- servizi rivolti alle aziende, per dotare il sistema imprenditoriale di capacità manageriali, anche ai fini del progetto Industria 4.0.

Come Fondo accogliamo, quindi, con estremo favore le iniziative che il Governo e il Legislatore intenderanno promuovere sia rispetto al progetto denominato "Industria 4.0" sia, più in generale, in merito alle politiche d'innovazione e promozione dell'innovazione e dell'eccellenza professionale, offrendo la nostra massima disponibilità per ogni contributo richiesto.

FONDIR – Largo Arenula, 26 00186 Roma tel. 06 68300544

Presidente: Dott. Riccardo Verità

Vice Presidente: Dott. Claudio Stroppa

Direttore: Dott. Valter Lindo

www.fondir.it

segreteriaorgani@fondir.it