



Newsletter di aggiornamento

Realizzata da 24ORE Professionale
in collaborazione con BE4INNOVATION



CONTENUTI

BE4 INNOVATION

CHI SIAMO

BE4Innovation

Competitività aziendale: la chiave del successo nella formazione continua e nella digitalizzazione

Ing. Gabriele Zanon, Amministratore Delegato BE4 INNOVATION

Dal Fondo nuove competenze alla nuova piattaforma e-learning: con Alambicco Academy sei protagonista della tua formazione in azienda

Dott.ssa Rita Pierandrea, Founder BE4 Innovation A.D. Alambicco Academy

3

5

7

NEWS E APPROFONDIMENTI

24ORE
PROFESSIONALE

FORMAZIONE

Formazione a livello europeo. Crescono aziende e lavoratori
di Claudio Tucci 11

FORMAZIONE

Scatto in avanti delle imprese italiane
sull'aggiornamento del personale
di Claudio Tucci 13

FORMAZIONE

Formazione, il volano del fondo nuove competenze
di Marco lo Conte 15

INTERVISTA

«Formazione cruciale per Pmi e lavoratori»
di Claudio Tucci 17

INCENTIVI

«Meno burocrazia e più risorse per i Fondi»
di Claudio Tucci 19

AZIENDA

La soddisfazione dei lavoratori migliora i risultati aziendali
di Leonardo Becchetti 21

AZIENDA

Più qualità del lavoro e più formazione,
ora la priorità è la soddisfazione
di Serena Uccello 23



Newsletter realizzata da
24ORE Professionale
in collaborazione con
BE4INNOVATION SRL

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24ORE S.p.A.

Sede legale
e amministrazione:
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano
Redazione:
24ORE Professionale

© 2023 Il Sole 24 ORE S.p.a.
Tutti i diritti riservati.
È vietata la riproduzione
anche parziale e con qualsiasi
strumento.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati con
scrupolosa attenzione, non possono comportare
specifiche responsabilità per involontari errori e
inesattezze.

CHIUSA IN REDAZIONE:
5 dicembre 2023

BE4Innovation

“Insieme, portiamo la cultura dell’innovazione nella tua azienda.”



BE4INNOVATION nasce nel 2018 da un’idea di Gabriele Zanon e Rita Pierandrea, un paradigma di eccellenza e innovazione fondato sul principio che siano le persone il vero centro di ogni business. Questi i principali servizi offerti:

- 01** finanza agevolata (credito d’imposta Beni Strumentali e Ricerca, Sviluppo e Innovazione; Nuova Sabatini; Bonus Sud, Pubblicità, Formazione 4.0; Fondi interprofessionali): raccolta e analisi della documentazione richiesta, verifica dei requisiti di accesso alla misura, presentazione della domanda in piattaforma e rispetto degli oneri documentali;
- 02** bandi e contributi: monitoraggio di nuove opportunità, valutazione della sussistenza dei requisiti, gestione amministrativa del progetto e rendicontazione;
- 03** fondi europei e nazionali: processo di attivazione per progetti strutturati ad alto contenuto innovativo, tecnologico e scientifico (PON, POR, PSR, Digital Europe, Creative Europe, H2020); compliance e protezione dati: supporto nell’implementazione e revisione delle procedure, secondo la compliance GDPR;



- 04** ESG e sostenibilità: consulenza personalizzata sulle modalità con cui attivare una strategia capace di creare valore;
- 05** rating di legalità: procedura per ottenere il rating, permettendo di accedere a benefici di natura economica;
- 06** formazione: l'Alambicco Academy è un'accademia di alta formazione, con docenti di fama nazionale e internazionale (Tito Boeri, Jack Cambria, Paolo Nespoli...) e percorsi volti a unire gli obiettivi strategici dell'organizzazione allo sviluppo professionale e personale dell'individuo.



Rita Pierandrea

Dott.ssa Commercialista – Revisore dei Conti, rappresenta il punto di riferimento della società coordinando tutte le risorse interne ed esterne sui progetti di Finanza Agevolata e Bandi



Gabriele Zanon

Amministratore Delegato, si occupa della gestione strategica e commerciale della società. È anche coordinatore e responsabile del progetto Alambicco, l'accademia di Alta Formazione rivolta a manager ed imprenditori.

Un business model articolato

BE4INNOVATION basa il suo metodo di lavoro su una struttura simile a quella delle grandi società, con una capacità operativa su misura per il cliente, che mantiene alto il livello della qualità, attraverso:

- ottimizzazione della gestione delle risorse interne;
- selezione mirata dei partner;
- attenzione sul singolo cliente;
- conoscenza approfondita delle aree di intervento;
- continua esplorazione di nuove frontiere;
- mantenimento di elevati standard qualitativi.
- processi completamente digitalizzati attraverso piattaforme su cloud, utilizzando anche algoritmi di AI.

I risultati ottenuti

In soli 5 anni, il parco clienti ha raggiunto 460 aziende, oltre 1.508 progetti completati, con una media di bandi approvati del 99%.

La crescita costante, la capacità imprenditoriale di accantonare parte degli utili, l'attenta gestione finanziaria permettono a BE4INNOVATION di implementare costantemente nuove idee e progetti, offrendo servizi sempre rinnovati e ad alto valore aggiunto.

Quindi perché scegliere BE4INNOVATION?

BE4INNOVATION supporta le imprese che vogliono salpare verso il futuro.

Un'azienda che voglia crescere, pur rimanendo solida, non può basare il proprio business esclusivamente sulla sua storia, ma deve voler far parte della Storia.

Oggi più che mai è importante pianificare strategie future e scegliere partner che supportino il tuo business durante il cambiamento.

BE4INNOVATION promuove un modello d'impresa poliedrica che possa ambire all'internazionalità per diventare sempre più competitiva.


Competitività aziendale: la chiave del successo nella formazione continua e nella digitalizzazione

“Insieme, portiamo la cultura dell’innovazione nella tua azienda.”

Ing. Gabriele Zanon
Amministratore Delegato
BE4 INNOVATION

Nell'era digitale in costante evoluzione, la competitività aziendale non è più soltanto una questione di prodotti di qualità e strategie di mercato. Un elemento cruciale che determina il successo delle aziende è la capacità di adattarsi e crescere continuamente attraverso la formazione continua, mantenendo un passo sicuro nell'universo digitale in costante mutamento. La formazione continua non è più un optional, ma un motore essenziale per lo sviluppo aziendale. I dipendenti ben formati non solo migliorano le loro competenze individuali, ma contribuiscono anche alla crescita complessiva dell'organizzazione. L'investimento nella formazione continua paga dividendi, trasformando le risorse umane in asset competitivi. L'apprendimento continuo è il mezzo attraverso il quale le aziende rimangono rilevanti e all'avanguardia. I settori e le tecnologie cambiano rapidamente, e solo attraverso la formazione costante è possibile garantire che il personale sia sempre in grado di affrontare sfide nuove e complesse. La digitalizzazione è al cuore di questa evoluzione. Le aziende devono abbracciare la trasformazione digitale in tutte le sue sfaccettature, incorporando le nuove tecnologie nei processi aziendali.





Un personale competente digitalmente è in grado di utilizzare al meglio gli strumenti disponibili, migliorando l'efficienza e la produttività. L'uso intelligente delle tecnologie emergenti può portare a innovazioni significative e a una maggiore capacità di risposta alle esigenze del mercato. La formazione continua, quindi, deve includere corsi che non solo mantengano le competenze esistenti, ma preparino anche il personale ad affrontare le sfide della digitalizzazione. In un mondo in cui la comunicazione digitale è la norma, essere al passo con le ultime modalità di interazione è cruciale. La formazione dovrebbe integrare competenze di comunicazione digitale, compresa la gestione dei social media, la creazione di contenuti digitali e la capacità di navigare nelle sfide e opportunità della comunicazione online.

Altro tema che desidero affrontare è quello dell'importanza delle competenze soft, spesso trascurate ma fondamentali. La formazione sulle soft skill non è più un lusso, ma un imperativo strategico che determina la forza e la resilienza di un'organizzazione. Le soft skill, o competenze relazionali e comportamentali, sono la linfa vitale di un ambiente lavorativo sano e produttivo. Comprendono la comunicazione efficace, la gestione del tempo, la leadership, la risoluzione dei conflitti e la capacità di lavorare in team. Queste competenze, sebbene non tangibili come le hard skill, sono il collante che tiene insieme il tessuto aziendale.

La formazione sulle soft skill è particolarmente cruciale per coloro che occupano posizioni di leadership. La capacità di ispirare, motivare e guidare dipendenti richiede competenze come l'intelligenza emotiva e la comunicazione persuasiva. I leader con un'ampia gamma di soft skill sono meglio attrezzati per affrontare sfide complesse e promuovere un ambiente di lavoro positivo e produttivo.

Investire nella formazione sulle soft skill non solo migliora le prestazioni sul posto di lavoro, ma contribuisce anche alla crescita personale e professionale dei dipendenti. La capacità di gestire lo stress, adattarsi al cambiamento e comunicare efficacemente sono competenze trasferibili che hanno un impatto positivo in ogni aspetto della vita.

Le soft skill influenzano direttamente la cultura aziendale. Un'organizzazione in cui la formazione sulle soft skill è prioritaria è spesso caratterizzata da team coesi, comunicazione aperta e un senso di appartenenza. Questa cultura aziendale positiva a sua volta attira talenti, favorisce la collaborazione e migliora la soddisfazione dei dipendenti.

Dal Fondo nuove competenze alla nuova piattaforma e-learning: con Alambicco Academy sei protagonista della tua formazione in azienda

Dott.ssa Rita Pierandrea
Founder BE4 Innovation
A.D. Alambicco Academy

Il Fondo nuove competenze (FNC) è un fondo pubblico promosso dall'Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), creato per permettere alle aziende di formare e sviluppare le proprie risorse umane, destinando parte dell'orario di lavoro del personale ad attività formative.

Il FNC, grazie ai contributi dello Stato e del FSE-PON SPAO gestito da ANPAL, rimborsa il costo delle ore di lavoro in riduzione, compresi i contributi previdenziali e assistenziali, destinate allo svolgimento dei percorsi di sviluppo delle competenze da parte dei lavoratori. Il rimborso viene calcolato in base al 60% del costo del salario e al 100% del costo della parte contributiva con un minimo di 40 ore ed un tetto massimo di 200 ore dedicate alla formazione.

I contributi previsti per il Fondo sono rivolti a qualsiasi datore di lavoro privato di aziende di qualunque settore che abbia stipulato accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro attraverso accordi sottoscritti a livello aziendale o territoriale dai rappresentanti sindacali interni o dalle rappresentanze sindacali territoriali.

Il Fondo Nuove Competenze attraverso l'erogazione di contributi a fondo perduto si fa carico del costo delle attività formative, senza nessuna spesa per l'azienda o diminuzione dello stipendio dei lavoratori. Le agevolazioni previste dal FNC sono cumulabili. Un aspetto questo molto vantaggioso poiché permette alle aziende di formare i propri lavoratori in modo totalmente gratuito.

L'istruttoria delle istanze di contributo è gestita da ANPAL. Invece, l'erogazione del contributo viene eseguita da INPS sempre, però, su richiesta di ANPAL.

Il costo dei formatori esterni, titolati e qualificati, può essere finanziato associando la presentazione di un piano di un fondo interprofessionale, come può essere ad esempio *Fondimpresa*.

In alternativa, FNC ANPAL permette di utilizzare piattaforme di e-learning che permettano un tracciamento delle attività formative effettuate dai discenti.

Il FNC è un'importante occasione per accrescere il valore aziendale e dei singoli lavoratori, in quanto le aziende che utilizzano il Fondo hanno la possibilità di formare le proprie risorse umane per sviluppare nuove competenze all'interno dell'azienda.

Questo aspetto è vantaggioso per colmare eventuali lacune generate dai continui cambiamenti in atto, fornendo così le competenze necessarie affinché i lavoratori imparino ad utilizzare nuove tecnologie 4.0 introdotte

in azienda nell'ambito del progetto di innovazione dei processi produttivi.

Dar valore alla formazione all'interno dell'azienda vuol dire valorizzare le persone e far accrescere le loro competenze base e trasversali, per aumentare la loro motivazione, la loro efficacia e competitività sul lavoro.

Un ultimo aspetto da non sottovalutare è la diffusione della cultura della digitalizzazione aziendale a tutti i livelli, che permette di avvicinare le risorse agli strumenti e alle tecnologie utili a rendere più fluidi i processi e i flussi di un'azienda.

«Per far fronte alle numerosissime richieste che abbiamo evaso nel 2023 (oltre 1.200 utenti inseriti in formazione con oltre 200 aziende che hanno aderito al fondo), e in funzione del fatto che ANPAL è stato confermato fino al 2027, abbiamo deciso di strutturare una task force dedicata al progetto FNC ANPAL» dichiara Rita Pierandrea, founder di BE4INNOVATION. «La task force è composta da 5 risorse interne che avranno il compito di gestire tutti i progetti FNC ANPAL partendo dalla raccolta dei documenti necessari, alla stesura congiunta con l'azienda del piano formativo e del calendario corsi, alla gestione dei rapporti con i sindacati per la redazione e sottoscrizione degli accordi, alla gestione burocratica del caricamento dei dati sui portali ANPAL e Fondi Interprofessionali e per terminare con tutte le attività di rendicontazione ed elaborazione del dossier documentale. Insomma, la nostra struttura si occupa di tutte le fasi del progetto alleggerendo il lavoro in carico alle aziende che devono limitarsi alla gestione della sola formazione» conclude la dott.ssa Pierandrea.

Con i nostri servizi formativi di e-learning, siete in grado offrite ai vostri dipendenti l'opportunità di sviluppare competenze chiave direttamente sul posto di lavoro. Investire nella formazione continua non solo migliora la produttività aziendale, ma dimostra anche un impegno tangibile nella crescita e nello sviluppo del vostro prezioso team.»

“Dalla Nostra Aula Virtuale al Successo Reale: Scatena il tuo Potenziale!”

In funzione del fatto che FNC ANPAL prevede anche la formazione in e-learning abbiamo deciso di strutturarci con una piattaforma proprietaria che sarà interamente gestita dalla nostra Accademia di Alta Formazione Manageriale, Alambicco Academy.

Abbiamo quindi ultimato la fase di analisi e screening, acquisendo la miglior piattaforma di e-learning sul mercato che arriva direttamente dagli USA, I-Spring, considerata dagli analisti la più performante ed evoluta tecnologicamente.

Come sempre, il nostro obiettivo è quello di fornire il miglior servizio ai nostri clienti e per farlo dobbiamo armarci dei migliori strumenti. Vogliamo proporre una vasta gamma di corsi che vadano dalle competenze trasversali a quelle più specifiche, pensata per le esigenze di ogni singola azienda e settore, che può usufruire di questa soluzione per attivare percorsi formativi customizzati che possano sfruttare anche altre forme di finanziamento, come ad esempio i Fondi Interprofessionali.

Ecco una descrizione dettagliata delle caratteristiche e delle funzionalità della nostra nuova piattaforma di e-learning:

- **Interfaccia Utente Intuitiva:** la piattaforma di e-learning offre un'interfaccia facile da usare e ben organizzata. Gli utenti possono accedere ai contenuti del corso, ai materiali didattici e alle funzionalità attraverso un design intuitivo.
- **Corsi e Contenuti:** la nuova piattaforma fornisce una vasta gamma di corsi su vari argomenti. Questi corsi possono includere video-lezioni, testi, presentazioni, esercizi interattivi, quiz e risorse multimediali, come video, audio e documenti scaricabili:
 - » **Amministrazione - Finanza - Controllo**
 - » **Soft Skill**
 - » **Politiche di Marketing**

- 
- » **Comunicazione digitale e social**
 - » **Management e Strategia**
 - » **ESG e Report di Sostenibilità**
 - » **Parità di Genere**
 - » **AI e Metaverso**
 - » **Settori Verticali e specifici**

- **Valutazioni e Feedback:** la piattaforma consente la creazione e la somministrazione di test, quiz e esami. Offrono anche la possibilità di ricevere feedback dettagliati sulle prestazioni degli utenti.
- **Monitoraggio del Progresso:** gli utenti possono tenere traccia del proprio progresso attraverso statistiche, report e dashboard personalizzati. Questi strumenti consentono di valutare il proprio apprendimento e di identificare le aree che richiedono ulteriore studio.
- **Adattabilità e Personalizzazione:** sarà possibile personalizzare i percorsi formativi in base alle specifiche esigenze di ciascun'azienda.
- **Supporto Tecnico:** le piattaforme di e-learning di solito forniscono un servizio clienti per assistere gli utenti in caso di problemi tecnici o domande relative al funzionamento della piattaforma.
- **Certificazioni:** Alambicco Academy, accreditata da tempo in Regione Piemonte, dispone di due figure OC che hanno superato l'esame in Regione e che possono identificare, validare ed attestare le competenze dei discenti che partecipano ai percorsi formativi rilasciando l'attestato di frequenza e profitto o quello di validazione.



24ORE
PROFESSIONALE

**NEWS
E APPROFONDIMENTI**

FORMAZIONE

Formazione a livello europeo Crescono aziende e lavoratori

Testo integrale di Claudio Tucci, "Formazione a livello europeo - Crescono aziende e lavoratori", Il Sole 24 ORE, 19 ottobre 2023, POLITICA ECONOMICA, p. 14.

Trasformazioni in atto nel lavoro, rivoluzioni green e digitale, e ora il Pnrr, hanno dato una scossa alla formazione continua. Con dati in crescita e che fanno avvicinare l'Italia al resto d'Europa (quest'anno è l'Anno europeo delle competenze). Nel 2021, ultimo dato Inapp, oltre il 60% di imprese con almeno sei addetti ha investito nell'aggiornamento e nello sviluppo delle conoscenze del proprio personale. E anche la partecipazione alle iniziative formative degli italiani, dopo anni di stagnazione, è tornata più o meno in linea con la media Ue: siamo al 9,6% di adulti tra i 25 e i 64 anni (dato 2022). Siamo però lontani dai primi della classe, la Svezia al 36,2%. Certo, ci sono divari territoriali, vanno meglio le realtà medio-grandi, e il mercato del lavoro sconta alcuni ritardi storici: il 43% di donne è inattivo, i cosiddetti Neet, cioè giovani che non studiano e non lavorano, sono quasi un quinto della popolazione tra i 15 e 29 anni (Istat - parliamo di circa 1,7 milioni di ragazzi) e il "mismatch" interessa ormai la metà degli ingressi programmati (Unioncamere-ANPAL). Ad accendere un faro sulla centralità delle competenze e su come "Dare forma al futuro", è il secondo Forum sulla formazione continua, organizzato dal Fondo For.Te., in collaborazione con 24 Ore Eventi. Anche perché a far fare passi avanti alla formazione continua, come ha riconosciuto il Cedefop, sono stati proprio i Fondi interprofessionali, che grazie alla costante collaborazione con le aziende e le istituzioni formative, sono oggi un soggetto centrale nel processo formativo di qualità. Dalla loro nascita, vent'anni fa, i Fondi hanno saputo esprimere strategie formative flessibili ed adattabili alle esigenze del lavoro e delle persone, favorendo equità ed inclusione. For.Te. con oltre 134mila aziende aderenti e 1,4 milioni di lavoratori, si





colloca ai primi posti nel panorama nazionale dei Fondi interprofessionali per la formazione continua. Nel biennio 2022/23 il Fondo, come hanno ricordato il presidente, Paolo Arena, e la vice presidente, Rosetta Raso, ha stanziato per finanziare la formazione delle aziende circa 150 milioni di euro complessivi. Dal 2005 al 31 agosto di quest'anno For.Te. ha erogato oltre 850 milioni per formare più di quattro milioni di lavoratori, per un totale di ore di didattica superiori a otto milioni. Tra gli ultimi Avvisi emanati, la seconda edizione del Fondo nuove competenze, quello sulle politiche attive per inserire a lavoro disoccupati e inoccupati, e l'Avviso speciale rivolto ai destinatari di cig. Ci sono poi gli Avvisi "generalisti" che consentono alle aziende di realizzare "abiti su misura" dei loro fabbisogni di business e delle esigenze formative dei dipendenti. Il passo avanti è quindi puntare sui Fondi che devono essere considerati "cervelli", e non "meri erogatori di risorse"; occorre poi semplificare la loro azione, superando lacci e laccioli burocratici; ed è necessario poter contare su risorse adeguate e aggiuntive. Il perché ce lo ha ricordato Ursula von der Leyen, presidente della commissione Ue: «Abbiamo bisogno di concentrare maggiormente i nostri investimenti sulla formazione professionale e sull'aggiornamento. Abbiamo bisogno di una migliore collaborazione con le aziende, perché sanno meglio di chiunque altro cosa serve loro. E dobbiamo far coincidere queste esigenze con le aspirazioni delle persone.


FORMAZIONE

Scatto in avanti delle imprese italiane sull'aggiornamento del personale

Testo integrale di Claudio Tucci, Simona Rossitto, "Scatto in avanti delle imprese italiane sull'aggiornamento del personale", Il Sole 24 ORE, 7 novembre 2023, DOSSIER, p. 27.

Da un lato ci sono le tecnologie che avanzano a una velocità straordinaria (siamo già nell'era del 5.0, di strumenti come ChatGpt, e all'indomani della sfida green); dall'altro ci sono professioni che si trasformano altrettanto rapidamente (si stima che il 50% degli attuali lavori cambierà, in tutto o in parte); e ormai parliamo già di "mercati del lavoro", al plurale, che richiedono competenze sempre più specializzate (e aggiornate). Se infatti fino a una decina d'anni fa le skills duravano 15-20 anni, adesso non superano i 5-6 anni; senza dimenticare che un giovane che, oggi, entra nel mondo del lavoro avrà una carriera professionale che potrà avere anche 5-6 cambiamenti (molti dei quali in meglio). Non solo: tra i 25 e i 34 anni chi è in possesso di un diploma di istruzione terziaria si ferma al 28,3%, ben al di sotto della media Ue del 41,2% e del nuovo traguardo europeo che prevede di raggiungere almeno il 45% entro il 2030. Se guardiamo poi la partecipazione alle iniziative formative degli italiani, dopo anni di stagnazione, siamo tornati più o meno in linea con la media Ue, spinti proprio da questi cambiamenti: siamo al 9,6% di adulti tra i 25 e i 64 anni (dato 2022). Siamo però lontani dai primi della classe, la Svezia al 36,2%. Bastano questi dati a capire come, soprattutto ora, «la formazione sia quanto mai fondamentale per le aziende, le persone, e per il nostro Paese», ha ricordato il presidente del Fondo interprofessionale For. Te., nel corso del secondo Forum sulla Formazione continua andato in scena a Sorrento il 19 e 20 ottobre, in collaborazione con 24 Ore Eventi. E qualcosa si sta effettivamente muovendo: nel 2021, secondo l'ultima fotografia





dell'Inapp, oltre il 60% di imprese con almeno sei addetti ha investito nell'aggiornamento e nello sviluppo delle conoscenze del proprio personale. A livello internazionale l'Italia occupa attualmente la quindicesima posizione in Europa, leggermente al di sopra della media Ue e con un guadagno di sette posizioni rispetto al 2015, quando il nostro Paese si attestava in ventiduesima posizione. Certo, ci sono divari territoriali, vanno meglio le realtà medio-grandi, e c'è da fare i conti con un mercato del lavoro alle prese con alcuni ritardi storici: il 42,7% di donne è inattivo, i cosiddetti Neet, cioè giovani che non studiano e non lavorano, sono quasi un quinto della popolazione tra i 15 e 29 anni (Istat - parliamo di circa 1,7 milioni di ragazzi e di ragazze) e il "mismatch", vale a dire la difficoltà di reperire la risorsa occorrente, interessa ormai la metà degli ingressi programmati dalle aziende (nel 2019, in periodo pre pandemia, ci si fermava intorno al 20%). Chi è che in questi anni ha fatto fare passi avanti alla formazione continua, come ha riconosciuto anche il Cedefop, sono stati proprio i Fondi interprofessionali, che grazie alla costante collaborazione con le aziende e le istituzioni formative, sono diventati un soggetto centrale nel processo formativo di qualità. Dalla loro nascita, vent'anni fa, i Fondi hanno saputo esprimere strategie formative flessibili ed adattabili alle esigenze del lavoro e delle persone, favorendo equità ed inclusione. In questo percorso, For.Te., con oltre 134mila aziende aderenti e 1,4 milioni di lavoratori, si colloca ai primi posti nel panorama nazionale dei Fondi interprofessionali per la formazione continua. Nel biennio 2022-2023 il Fondo ha stanziato per finanziare la formazione delle aziende circa 150 milioni di euro complessivi. Dal 2005 al 31 agosto di quest'anno For.Te. ha erogato oltre 850 milioni per formare più di quattro milioni di lavoratori, per un totale di ore di didattica superiori a otto milioni. Tra gli ultimi Avvisi emanati, la seconda edizione del Fondo nuove competenze, quello sulle politiche attive per inserire a lavoro disoccupati e inoccupati, e l'Avviso speciale rivolto ai destinatari di cig. Ci sono poi gli Avvisi "generalisti" che consentono alle aziende di realizzare "abiti su misura" dei loro fabbisogni di business e delle esigenze formative dei dipendenti. Il passo avanti è quindi quello di puntare sui Fondi (a cui è riconosciuto un ruolo centrale per promuovere occupabilità e mobilità professionale) che devono essere considerati "cervelli", e non "meri erogatori di risorse"; occorre poi semplificare la loro azione, superando lacci e laccioli burocratici; ed è necessario poter contare su risorse adeguate e aggiuntive. Del resto, dove sta andando la formazione continua ce lo raccontano direttamente aziende e lavoratori. Per quanto riguarda le competenze trasversali, si punta su cinque assi:

- rafforzare la capacità di addestrare e formare le persone;
- ottimizzare la capacità di gestire efficacemente il tempo di lavoro e i compiti più rilevanti;
- gestire e motivare il personale;
- problem solving e capacità di anticipare scenari futuri;
- pianificare le risorse.

Si punta anche sulle competenze tecniche (ma da sole non bastano più); e sul fronte delle competenze digitali, è interessante notare che oltre la metà delle imprese ha indicato una forte rilevanza alla capacità di gestire la cybersecurity (circa il 40% ritiene necessario rafforzarne le competenze). Una spinta alla formazione arriva anche dal Pnrr che, tra nuove politiche attive ed education, ha messo sul piatto circa 30 miliardi, complessivi. «Di qui la sfida - ha chiosato il presidente Arena - di puntare su una formazione sempre più mirata, personalizzata e al passo con i tempi. Che ben si coniuga cioè con le "tecnologie abilitanti", la e realtà virtuale, che possono offrire esperienze di apprendimento più immersive ed efficaci».

FORMAZIONE

Formazione, il volano del fondo nuove competenze

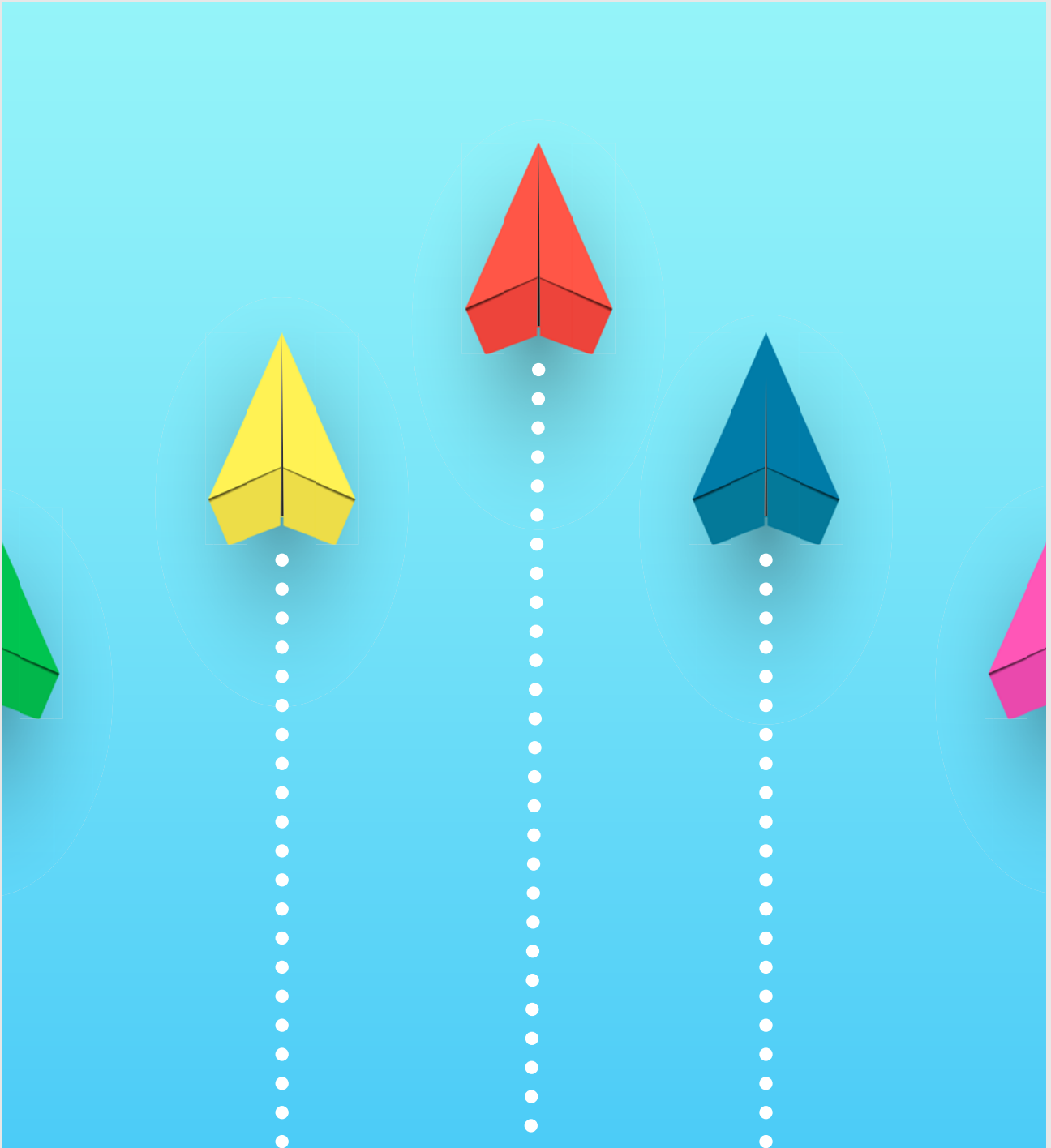
Testo integrale di Marco lo Conte, "Formazione, il volano del fondo nuove competenze", Il Sole 24 ORE, 1 marzo 2023, LAVORO24, p. 20.

Formazione vo' cercando. E l'estensione da parte del decreto Milleproroghe a tutto il 2023 dell'operatività del Fondo nuove competenze, rappresenta un volano estremamente importante per i lavoratori. Ma, com'è noto, l'esigenza non è riuscita finora ad assumere dimensioni sufficientemente pervasive. Che ce ne sia un gran bisogno lo dice la frenetica evoluzione del mondo del lavoro (tecnologica e non), al punto da alimentare una domanda evasa soltanto in parte. Tanto che nel sondaggio che abbiamo proposto ai lettori della pagina LinkedIn del Sole 24 ORE, solo il 37% hanno dichiarato di aver svolto almeno una giornata di formazione da inizio anno. Ancor maggiore - il 52% - la percentuale di chi non ha svolto alcuna attività formativa in questo primo bimestre del 2023 o che ha seguito un'attività di non più di quattro ore. Come nelle precedenti occasioni, è sempre ampia la partecipazione ai sondaggi e al dibattito nei commenti dei lettori del Sole 24 ORE che condividono sulla nostra pagina LinkedIn considerazioni sul lavoro. In questa, non sono pochi i lavoratori che testimoniano di essersi pagati da soli la formazione, nonostante i diversi programmi che la finanziano. E tra i commenti non mancano critiche alle aziende che non percepiscono l'importanza strategica di mettere in campo programmi di formazione per i propri dipendenti. Ma il tema è sentito anche da autonomi e professionisti: «Non posso permettermi 0 ore di formazione - dice una lettrice - altrimenti è il mercato a tenerti a casa. Detto questo con un investimento medio annuo di 4000 euro cercare fondi è sempre molto più arduo per un consulente. Si rientra nell'investimento all'80% almeno nel breve spendendosi con nuovi servizi e nuove soluzioni. Poi forse arriva qualche fondo». È appena il caso di ricordare che il Milleproroghe prevede un rifinanzia-





mento di 180 milioni di euro da destinare alle attività formative in azienda; allo stesso tempo il decreto riapre al 27 marzo dei termini per la presentazione delle domande all'ANPAL da parte dei datori di lavoro. L'analisi delle conversazioni e del traffico sulla rete riguardanti il tema lavoro sta evidenziando in questi ultimi giorni un'impennata di ricerche dedicate alle detrazioni fiscali dei figli a carico, associate al lavoro dipendente, segno di avvio della stagione dedicata alla compilazione dei redditi per l'anno 2022 (dopo gli aggiornamenti, anche in questo caso del decreto recentemente varato). Da segnalare, infine, la forte crescita di ricerche sul web in merito alle novità contenute nel Milleproroghe riguardanti il capitolo smart working, aumentate del 450%.



INTERVISTA

«Formazione cruciale per Pmi e lavoratori»

Testo di Claudio Tucci, «Formazione cruciale per Pmi e lavoratori», Il Sole 24 ORE, 5 ottobre 2023, PRIMO PIANO, p. 6.

«C'è una parola d'ordine oggi nei moderni mercati del lavoro: formazione. Di fronte alle rivoluzioni in atto - racconta Paolo Arena, presidente del fondo For.Te. - è cruciale adeguare le competenze dei lavoratori per rimanere competitivi, con una formazione mirata, personalizzata e che si coniuga con le "tecnologie abilitanti", la e realtà virtuale, che possono offrire esperienze di apprendimento più immersive ed efficaci. E tutto questo accade già in alcuni fondi interprofessionali, che grazie alla stretta e costante collaborazione con aziende e istituzioni formative, sono un soggetto sempre più centrale nel processo formativo di qualità. Ma a tre condizioni ben precise: i Fondi devono essere considerati "cervelli", e non "meri erogatori di risorse"; occorre poi semplificare la loro azione, superando lacci e laccioli burocratici; ed è necessario poter contare su risorse adeguate, e perché no, aggiuntive».

Presidente, partiamo dai numeri...

Con oltre 134mila aziende aderenti e 1,4 milioni di lavoratori, For.Te. si colloca ai primi posti nel panorama nazionale dei fondi interprofessionali per la formazione continua. Nel biennio 2022/23 abbiamo stanziato per finanziare la formazione delle aziende circa 150 milioni di euro complessivi. Dal 2005 al 31 agosto di quest'anno For.Te. ha erogato oltre 850 milioni per formare più di quattro milioni di lavoratori, per un totale di ore di didattica superiori a otto milioni. Tra gli ultimi Avvisi emanati, la seconda edizione del Fondo nuove competenze, quello sulle politiche attive per inserire a lavoro disoccupati e inoccupati, e l'Avviso speciale rivolto ai destinatari di cig. Ci sono poi gli Avvisi "generalisti" che consentono alle aziende di realizzare "abiti su misura" dei loro fabbisogni di business e delle esigenze formative dei dipendenti.



Le innovazioni introdotte?

For.Te., negli anni, è sempre stato attento ai mutamenti in corso nel mondo del lavoro in modo da rendere la nostra attività più coerente con le diverse dimensioni delle aziende e la formazione più accessibile. Insomma, puntiamo alla qualità della formazione, premiando, ad esempio, la capacità di progettare per competenze e introducendo la qualificazione degli Enti formativi che operano con For.Te., sulla base dei risultati conseguiti nella gestione dei finanziamenti. Attraverso il modello di "rating", il Fondo si è proposto di promuovere una cultura della misurazione dei risultati in termini di miglioramento delle performance. Altra importante innovazione è aver dato importanza alla messa in trasparenza delle competenze acquisite e della formazione a distanza. Lo scorso anno abbiamo dato il via a due partnership: la prima con Italian Quality Company, per l'attestazione digitale delle competenze acquisite grazie ai percorsi formativi finanziati dal Fondo e la seconda con Skilla, per l'utilizzo dei prodotti formativi multimediali. Non ci fermeremo qui. Nella nuova programmazione ci saranno ulteriori azioni.

Quali punti di forza e dove migliorare?

Ai Fondi oggi è riconosciuto un ruolo centrale nel sistema delle politiche attive, in particolare per promuovere occupabilità e mobilità professionale. Per tutti questi risultati, un osservatore di prestigio, come il Cedefop, nel commentare i dati pur non entusiasmanti dell'Italia sulla formazione, ha messo in evidenza il balzo in avanti fatto nel decennio 2005-2015, attribuendolo proprio all'istituzione dei Fondi interprofessionali. Certo i punti di miglioramento non mancano, a partire dalla necessità di sviluppare meccanismi efficaci per valutare l'efficacia (tangibile) dei programmi formativi finanziati. Ciò presuppone un attore a livello centrale "forte", che definisca un quadro di riferimento omogeneo in tutt'Italia, e che venga data forma al "libretto formativo digitale", dove racchiudere tutte le competenze possedute da ogni cittadino, consentendone l'effettiva "spendibilità". E venendo alle risorse, non è più rinviabile l'eliminazione del prelievo forzoso che, ormai da 10 anni, viene effettuato sulle risorse versate dalle aziende. E qui mi rivolgo a Governo e politica: se tutti condividiamo l'importanza cruciale della formazione continua, dobbiamo essere altresì coscienti dell'insufficienza delle risorse disponibili a fronte di una platea di destinatari così ampia.



INCENTIVI

«Meno burocrazia e più risorse per i Fondi»

Testo integrale di Claudio Tucci, «Meno burocrazia e più risorse per i Fondi», Il Sole 24 ORE, 21 ottobre 2023, IMPRESE E TERRITORI, p. 15.

«La formazione continua non è un costo, ma un investimento. Per questo - ha sottolineato Paolo Arena, presidente del Fondo For.Te. - è necessario apportare dei miglioramenti. Intanto, i Fondi devono essere considerati "cervelli", e non "meri erogatori di risorse"; occorre poi semplificare la loro azione, superando lacci e laccioli; ed è necessario poter contare su risorse adeguate e aggiuntive». In particolare, tra gli interventi «possibili e urgenti» Arena ha chiesto di potenziare il ruolo delle parti sociali; e di «identificare un attore a livello centrale che definisca un quadro di riferimento omogeneo su tutto il territorio nazionale, con l'obiettivo primario di dare forma al "libretto formativo digitale" che raccolga le certificazioni delle competenze possedute da ogni cittadino, consentendone l'effettiva "spendibilità" nella propria regione e in tutt'Italia». Insomma, «bisogna passare da una visione burocratica ad una focalizzata sui risultati della formazione, indipendentemente dai luoghi e dai tempi della formazione». Per quanto riguarda i Fondi interprofessionali, per Arena la prima necessità è quella di migliorare «decisamente» il Fondo nuove competenze che, seppur nella seconda edizione ha attribuito ruolo e funzioni ai Fondi, nei fatti ha mostrato diversi limiti e problematiche connesse alla gestione dello strumento, oltre ad un evidente disallineamento nella tempistica. E ancora: con la legge di bilancio 2022, il Legislatore ha riscritto le regole per i percettori di ammortizzatori sociali attribuendo ai Fondi la possibilità di finanziare, in tutto e in parte, piani formativi aziendali rivolti ai lavoratori interessati. La stessa norma ha previsto anche il rimborso annuale delle somme sottratte ai Fondi nel 2022 e nel 2023. «Riteniamo che si debba quanto prima ampliare la platea dei beneficiari, consentendo l'ac-





cesso agli interventi formativi anche ai disoccupati e inoccupati - ha incalzato Arena -. E venendo al tema delle risorse, se in qualche modo il ruolo dei Fondi può essere letto come rafforzato da un punto di vista della centralità della formazione, non è più rinviabile l'eliminazione del prelievo forzoso che, ormai da quasi 10 anni, viene effettuato sulle risorse versate dalle aziende. Ma non solo: all'aggiungersi di nuovi compiti non corrisponde la destinazione agli stessi di risorse ulteriori. Al contrario, le linee di finanziamento restano ancorate prevalentemente alla contribuzione a carico delle imprese aderenti, peraltro già gravate da un pesante prelievo alla fonte. E se tutti poi - ha chiosato Arena - crediamo nel valore strategico della formazione continua, occorre anche riflettere sulla necessità, anche in via temporanea, di escludere la formazione dal regolamento degli Aiuti di Stato».

AZIENDA

La soddisfazione dei lavoratori migliora i risultati aziendali

Testo integrale di Leonardo Becchetti, "La soddisfazione dei lavoratori migliora i risultati aziendali", Il Sole 24 ORE, 9 dicembre 2022, COMMENTI, p. 13.

È possibile tenere assieme responsabilità sociale d'impresa, soddisfazione e ricchezza di senso di vita dei suoi dipendenti, *performance* economica e competitività? Cosa ci insegnano a questo proposito decenni di studi e di analisi empiriche, la visione non riduzionista dell'economia civile e la pratica ed esperienza di affiancamento di manager e dipendenti nella concretezza della realtà aziendale? Sarebbe molto ingenuo pensare che la realtà sia sempre un circolo virtuoso. Sappiamo tutti che non è così eppure i circoli virtuosi esistono. Un noto lavoro di Edmans (*Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices*, in «Journal of Financial economics», 2011) dimostra come le aziende nelle quali la soddisfazione dei lavoratori è più elevata hanno anche una *performance* economica e finanziaria migliore. Un nostro recente lavoro sull'universo delle aziende italiane sopra i 250 addetti e un campione molto ampio e rappresentativo delle imprese tra 50 e 250 dimostra come le imprese che ritengono strategici nel rapporto coi dipendenti il *welfare* aziendale e l'armonizzazione tra tempi di lavoro e famiglia, nell'assunzione di giovani dipendenti la capacità di lavorare in *team*, nelle iniziative di impegno sociale il coinvolgimento dei portatori d'interesse e del territorio conseguono un valore aggiunto per addetto significativamente superiore. Cosa c'è dietro queste evidenze e potenziali circoli virtuosi? Come ormai sappiamo dalla frontiera delle scienze sociali, l'uomo è un cercatore di senso/significato e il senso all'interno dell'azienda è dato dalla somma di cinque fattori. Il valore economico che si crea, l'impatto sociale, l'impatto ambientale, ciò che nella vita d'azienda si continua a imparare (in ottica di formazione continua) e la qualità di vita di relazioni con i colleghi.





La posta in gioco connessa alla soddisfazione e ricchezza di senso di vita di chi lavora nell'impresa è molto elevata. Negli sport di squadra sappiamo molto bene quanto sia importante l'amalgama negli opposti di formazioni dove ciascun giocatore dà l'anima per tutti gli altri e per la squadra e altre dove ognuno fa per sé. Semplificando, un lavoratore può dare 20 oppure 100 e si arriva al secondo caso solo quando le sue motivazioni intrinseche alimentate dalle cinque componenti del senso sopra citate sono elevate. L'esperienza di affiancamento dei manager e i risultati empirici sono concordi nell'indicare alcuni ingredienti fondamentali su cui lavorare per produrre questi risultati: partecipazione, fiducia, meritevolezza di fiducia, scambio di doni e *chain giving* ovvero capacità di attivare meccanismi di responsabilizzazione dove i dipendenti diventano protagonisti del modello e lo trasmettono a loro volta. Il dono, ovvero il fare qualcosa in più di quello che ci si aspetta sulla base del nostro ruolo, diventa la chiave per stimolare gratitudine e reciprocità, costruendo relazioni di fiducia tra i membri di un'organizzazione. La questione è importante e delicata perché è facilissimo passare il confine tra il circolo virtuoso e il circolo vizioso, costruendo sistemi di relazioni malate dove invece dominano sfruttamento, parassitismo, estrazione di valore o legami tra membri di un gruppo che producono impatti negativi al loro esterno. Tutto questo fa capire molto chiaramente quanto sia miope pensare che il tema del ben vivere nell'ambiente di lavoro si riduca a qualche euro in più in busta paga. Si tratta piuttosto di una questione molto più ricca e articolata con misure e impatti da valutare per poter verificare se stiamo camminando nella direzione giusta. In una prospettiva più ampia, possiamo sintetizzare affermando che lavoratori e datori di lavoro dovrebbero condividere nel profondo un orizzonte di soddisfazione e ricchezza di senso del vivere fatto di generatività e determinato dai famosi cinque fattori sopra descritti. Esistono pertanto due modi di fare impresa. Il primo è avere come fine il massimo profitto realizzato "non importa come" senza preoccuparsi di cosa accade agli altri quattro fattori. Il secondo è considerare competitività, profitto e necessaria creazione di valore economico un vincolo e non un fine, dandosi invece come obiettivo quello di accrescere senso e generatività. Traducendo tutto questo in termini di atteggiamento verso la persona ciò significa che il lavoratore non è strumento per raggiungere il fine del massimo profitto ma, al contrario, competitività e profitto sono i vincoli da rispettare per sopravvivere, ma il fine della vita d'impresa è la realizzazione della persona attraverso la massimizzazione di senso e generatività. Solo adottando questo fondamentale principio di "non strumentalizzazione" diventa possibile attivare il massimo di motivazioni intrinseche dei membri dell'organizzazione, creando le condizioni per il circolo virtuoso tra ben vivere aziendale e produttività.

AZIENDA

Più qualità del lavoro e più formazione, ora la priorità è la soddisfazione


Testo integrale di Serena Uccello, "Più qualità del lavoro e più formazione, ora la priorità è la soddisfazione", Il Sole 24 ORE, 30 ottobre 2023, PRIMO PIANO, p. 5.

Da una parte gli "stanchi" per i carichi di lavoro ma soprattutto perché frustrati per l'assenza di autonomia e per la rigidità di controlli. Dall'altra quelli che riescono ad ammortizzare lo stress proprio grazie all'autonomia e alla flessibilità acquisite in particolare per la possibilità di lavorare alcuni giorni della settimana in smart working. Tanto gli uni che gli altri vivono la preoccupazione di una condizione salariale, se pur con incidenza diversa, sempre più in affanno e chiedono come prioritaria più formazione. Ogni anno la Fondazione Di Vittorio (l'istituto della Cgil per la ricerca storica, economica, sociale) racconta le trasformazioni del mercato del lavoro attraverso un monitoraggio capillare per rappresentatività del campione e ampiezza dei temi affrontati: 50mila rispondenti, per lo più dipendenti di società di medie e grandi dimensioni (il 40,3% di aziende con più di 250 addetti, il 25,7% di imprese tra 50 e 249 addetti, il 13,3% in imprese con meno di 15 addetti). La mappa di quest'anno (una prima anticipazione è stata presentata il 26 ottobre) ci restituisce la dimensione plastica di una spaccatura che tende a crescere: da una parte i profili ad alto valore aggiunto, dall'altro i profili meno retribuiti o anche quelli che per le caratteristiche della propria occupazione non possono lavorare da casa.

La spaccatura

Non a caso la rilevazione traccia come il lavoro da casa (ne usufruiscono il 21% degli intervistati) sia più diffuso tra chi ha livelli di istruzione più alti, lavora per le imprese più innovative, con un contratto a tempo indeterminato in full-time, ha un'organizzazione del lavoro caratterizzata da maggiore autonomia, spesso ricopre una professione di tipo impiegatizio.





Questa platea dichiara di essere sostanzialmente appagata: «Chi lavora da casa è generalmente più soddisfatto del proprio lavoro rispetto a chi non lavora da casa, in particolare considerando la conciliazione tra lavoro e vita personale», spiega lo studio. Sul fronte opposto un intervistato su tre lamenta di «ritmi e carichi, che si presentano in maniera elevata ("spesso") per più di un intervistato su tre». Inoltre, «i risultati evidenziano la presenza di livelli di sotto-inquadramento diffusi, con un intervistato su quattro che [spesso] deve assumere responsabilità eccessive rispetto alle mansioni». A pesare inoltre l'assenza di spazi di autonomia sia nell'autodeterminazione degli orari (non può mai sceglierli la metà del campione), che dei metodi (al 36,5% pesa l'assenza di condivisione), così come nella partecipazione alla definizione degli obiettivi (non vi partecipa il 41,8%). Il rischio è quello di innescare un movimento sempre più stritolante per le fasce più fragili. Lo spiega Francesca della Ratta, ricercatrice Inapp (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche) che intreccia queste evidenze con quelle dell'Indagine prodotta dall'istituto sulla Qualità del lavoro. «Assistiamo - dice - a una dinamica sempre più penalizzante nei confronti di quelle figure tradizionalmente deboli ovvero le donne, i giovani e i lavoratori del Sud. Questi tre segmenti mostrano i punteggi più bassi per quanto riguarda la qualità del lavoro». Un dato di per sé non scontato «perché - prosegue - non necessariamente un lavoro non stabile deve essere di bassa qualità. Ci può essere un lavoro precario ma di alta qualità in termini di riconoscimento, di corrispondenza con quello che si fa e soprattutto di soddisfazione personale». Il movimento in atto che tende, pertanto, ad enfatizzare questa polarizzazione è come se determinasse «una dinamica quasi predittiva - prosegue della Ratta -: più questi lavoratori sono esclusi più continueranno a esserlo». A questo proposito l'indagine tracciava un percorso. Per aumentare la qualità del lavoro sono due gli interventi fondamentali: migliorare la gestione delle risorse umane e puntare sull'innovazione. «Chi lo ha fatto, l'8% delle imprese italiane, ha visto accrescere la propria competitività nei mercati e contemporaneamente la qualità del lavoro per i propri dipendenti».

Le priorità

Tornando alla mappa della Fondazione tra le priorità certamente il tema dell'inquadramento e della retribuzione (68,5%), ma subito dopo c'è la formazione: un'esigenza sentita dal 29,4% anche perché il 38% dei lavoratori, registra ancora l'indagine, ha dichiarato di non aver svolto alcuna attività di formazione. «Considerando i profili professionali, i maggiori beneficiari delle attività formative garantite direttamente dal datore di lavoro sono stati i profili più qualificati (dirigenti, quadri, personale sanitario ad alta specializzazione, lavoro amministrativo e lavoro tecnico specializzato), con i titoli di studio più alti», chiarisce lo studio. Si concretizza, dunque, il paradosso di cui parlava della Ratta: la formazione intercetta quelli già strutturati, lasciando fuori proprio chi ne ha più bisogno. Sullo sfondo l'ansia per la propria salute. Anche la sicurezza nei luoghi di lavoro è tra le preoccupazioni dei lavoratori raccolte dall'indagine: il 24% giudica del tutto insufficiente la prevenzione dei rischi nella propria azienda. Viene inoltre percepito come una patologia lo stress cui sono sottoposti i dipendenti. Un problema, questo, trasversale tra le professioni: «nel lavoro impiegatizio viene denunciato dal 59,9% del campione; nella vendita al pubblico dal 65,3%, nei servizi socio-sanitari e di cura dal 68,7% e nel lavoro operaio e tecnico dal 48,7 per cento».