



Dalla gestione del personale alla valorizzazione delle risorse

Le transizioni ecologica e digitale che stiamo vivendo negli ultimi anni sono oramai da considerarsi delle vere e proprie transizioni sociali. La digitalizzazione dei processi aziendali ed organizzativi e la penetrazione della tecnologia nei modelli produttivi e di erogazione dei servizi sono fenomeni ormai in corso da anni e sono una realtà in divenire con un ritmo incessante e veloce.

Si stanno diffondendo sempre più rapidamente nuovi modelli di organizzazione del lavoro, tra questi il modello “**Azienda-Piattaforma**” (“*Platfirm*”). Le “aziende-piattaforma” sono “organizzazioni sociali” che operano in rete con un impatto globale e si sviluppano con più facilità rispetto ad altre perché sfruttano le interazioni e le logiche collaborative tra i consumatori, rendendoli produttori di contenuto.

Alcuni esempi di aziende-piattaforma sono gli e-commerce come Amazon e Zalando, siti di prenotazione viaggi come Booking e Airbnb, siti di trasporto come Uber, servizi musicali come Spotify e così via.

La differenza tra azienda tradizionale e “azienda-piattaforma” è semplice: un’azienda tradizionale è caratterizzata da un’infrastruttura e da una catena di valore che si organizza per consegnare al cliente finale il proprio prodotto/servizio. Una “azienda-piattaforma”, invece, abbandona i **vecchi paradigmi socioeconomici ed ibrida in modo armonico tecnologia digitale, regolamenti e strutture organizzative**. Si tratta di passare da una visione ingenua e strumentale della tecnologia ad un approccio sistemico in cui la piattaforma aziendale diventa il cuore dell’organizzazione e **ridefinisce forma, confini, tempi ed etiche delle prassi lavorative**.

Il fondamento strutturale della piattaforma è gestire l'intreccio di obiettivi, progetti, dati, comunità, servizi, regole e competenze, oggi vissuti come sovra-strutturali. È così che, nell'azienda-piattaforma, sono **i sistemi collaborativi e di gestione della conoscenza aziendale, più di ogni altro elemento, a vivere la più radicale trasformazione.**

I Lavoratori si connettono alla piattaforma e da essa traggono le indicazioni per il lavoro da compiere e per fornire l'avanzamento del lavoro svolto ed i Clienti si collegano ad essa per usufruire dei servizi.

Le aziende-piattaforma sono caratterizzate da un **management algoritmico con potere centralizzato**. Come naturale conseguenza, il “middle management” sparisce ed il controllo viene esercitato attraverso meccanismi reputazionali. Le piattaforme che organizzano e distribuiscono lavoro e servizi, nel loro passare dall'essere oggetti tecnologici al venir considerati sistemi organizzativi, divengono rilevanti anche dal punto di vista giuslavoristico.

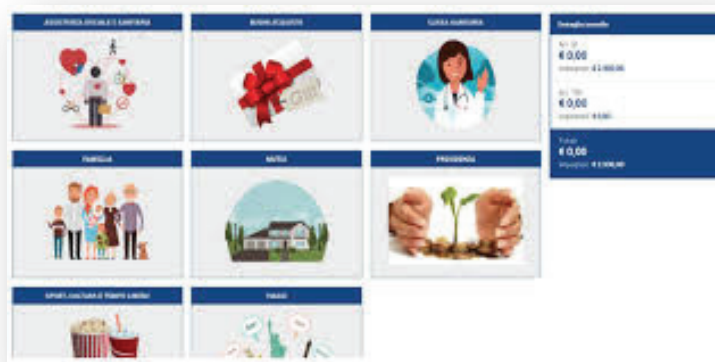
I meccanismi reputazionali come le recensioni dei clienti e le valutazioni di gradimento sintetiche (es. il numero di stelle) diventano gli indicatori con cui la piattaforma giudica il lavoro e le performance del prodotto/servizio e ne dà indicazioni sulle azioni migliorative. Il giudizio degli altri diventa una pietra angolare da gestire e che impone trasformazioni continue.

Le implicazioni per la formazione sono molteplici:

- cambia il valore delle credenziali sul lavoro e i titoli di studio pare non contare più nulla;
- emergono nuove competenze necessarie per lavorare;
- ogni lavoratore in piattaforma deve essere in grado di gestire la propria identità digitale;
- sono valorizzate le competenze da algoritmo;
- infine, con l'assenza del Middle management, le responsabilità dell'organizzazione del lavoro sono scaricate sul lavoratore (ogni lavoratore risponde alla piattaforma direttamente).

Le “azienda-piattaforma” che stanno nascendo in moltissimi settori sono giunte a modificare non solo le strategie di business ma spesso anche le dinamiche dei mercati internazionali in cui operano.

Da non trascurare, inoltre, **l'impatto sul mondo del lavoro dell'intelligenza artificiale**. Si tratta di una trasformazione digitale che deve essere indirizzata nella maniera giusta creando consapevolezza sul suo utilizzo e sulle sue potenzialità (positive e negative) e aumentando conoscenze e competenze digitali.



Le macchine al momento **non sono ancora in grado di sostituire la creatività, l'innovatività e l'umanità**. Al momento l'intelligenza artificiale si basa sulla conoscenza e la capacità di averne accesso in banche

dati pressoché illimitate ed elaborabili a velocità “non umana”. L'intelligenza artificiale non è in grado, ancora, di mettere insieme conoscenze, esperienze e dati in modo da formare una o più competenze.

Da ciò emerge la necessità di formare i lavoratori alle competenze e ai Soft Skill per le attività che restano non delegabili alle macchine.

Per prepararsi ad un futuro così sfidante è fondamentale **diffondere tra le persone la cultura e la volontà per la crescita delle conoscenze e delle competenze**.

Il fattore che fa la differenza tra le organizzazioni è proprio la forte volontà/desiderio di cambiamento.

Oggi **non basta più acquisire le competenze intese come “Hard Skill”** (quelle che si apprendono a scuola, all'università, nel mondo del lavoro strettamente legate all'esecuzione tecnica della mansione/ruolo), ma è **necessario acquisire anche le competenze trasversali (“Soft Skill”)** che sono conseguenza necessaria e diretta della mansione/ruolo svolto (es. Negoziazione, Team work, Decision Making, comunicazione interpersonale, ascolto, ecc.).

Le competenze trasversali consentono di partire dalla conoscenza e trasformarla in valore aggiunto per la persona e per l'organizzazione. Un ottimo docente dal punto di vista didattico che soffre il confronto con i genitori e con i colleghi avrà certamente difficoltà ed ansia nello svolgere la propria attività con ricadute negative per sé stesso e per l'organizzazione.

La transizione ecologica, digitale e sociale mostrano che **il driver principale per progettare e gestire il cambiamento è la formazione**, sia per ampliare le competenze dei lavoratori sia per far crescere le aziende.

Non c'è crescita senza risorse adeguatamente formate che siano in grado di progettare il cambiamento, gestirlo ed operare in modo efficace ed efficiente all'interno del processo.

L'apprendimento permanente può essere visto come chiave attraverso cui leggere le sfide a partire da quelle economiche e sociali. In altre parole, i **processi di apprendimento possono essere visti come una delle motrici decisive** per lo sviluppo e il rilancio di società inclusive, resilienti, capaci di perseguire una ripresa economica duratura e sostenibile.

In questo contesto si sta sempre più affermando un nuovo diritto per il cittadino: il riconoscimento delle competenze acquisite per migliorare la propria occupabilità e prestazione nella società delle transizioni.



In questo scenario la formazione deve essere intesa come attività svolta da professionisti del settore che conoscono bene la realtà organizzativa e le persone che ci lavorano e le accompagnano nel processo che le porterà a mutamenti più o meno radicali delle loro competenze professionali.

In quest'ottica **la formazione deve essere progettata per competenze e deve superare la gamma delle barriere di apprendimento ed organizzative esistenti**. Servono modelli di erogazione della formazione e di apprendimento più idonei e mirati all'efficacia dell'apprendimento ed alla sua durata e spendibilità futura.

La formazione ed i **fondi interprofessionali sono l'elemento centrale delle azioni di governo** per rendere il mercato del lavoro più dinamico e dare alle Aziende quelle professionalità che mancano.

È sentimento comune **la paura che in un prossimo futuro ci possano essere tanti lavoratori che perdono l'occupazione a seguito delle trasformazioni** in corso e che la domanda di professionalità prevista nel prossimo futuro non venga soddisfatta quantitativamente, né da nuovi lavoratori e ne da quelli usciti precedentemente dal mondo del lavoro, a causa della mancanza delle nuove competenze e conoscenze richieste. In altre parole, si potrebbe creare uno scenario simile al passato quando si passò dall'era meccanica all'era dell'elettromeccanica e subito dopo si arrivò all'era dell'elettronica.

In tal senso il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali sta coinvolgendo sempre di più i fondi interprofessionali nell'attuazione di politiche attive che hanno come intervento centrale la formazione. Per tale motivo, in quest'ultimo periodo, i fondi interprofessionali affiancano agli avvisi tradizionali misure speciali come:

- **Fondo Nuove Competenze** finalizzato a finanziare le ore di lavoro dedicate alla formazione per acquisire nuove competenze;
- **Decreto del MLPS n.74 del 5 maggio 2023 finalizzato al finanziamento di percorsi formativi di incremento delle competenze dei lavoratori destinatari di trattamenti di integrazione salariale** in costanza di rapporto di lavoro ed il finanziamento di percorsi formativi di incremento delle competenze dei lavoratori oggetto di programmi aziendali volti “a realizzare processi di transizione”.

La formazione finanziata da FondER per il sostegno e lo sviluppo delle attività nell'anno 2023

Per l'anno 2023 FondER ha dovuto fare i conti con i **ridotti trasferimenti ricevuti da INPS** destinati agli Avvisi 2023. Infatti, avendo terminato le scorte economiche accumulate nel periodo pandemico covid, dovute al blocco/riduzione della formazione e quindi alla conseguente riduzione delle richieste di finanziamento, le quali sono state utilizzate nell'anno 2022, è stato possibile appostate negli avvisi 2023 le sole risorse INPS trasferite. In sintesi, mentre nell'anno 2022 è stato possibile finanziare richieste per un totale di circa 7.460.055 euro, nell'anno 2023 sono previste **circa 4.500.000 euro** distribuiti tra i vari avvisi.

Il CdA di FondER si è riservato di valutare nel corso dell'anno la **possibilità di aumentare le risorse** attualmente previste in base all'andamento dei trasferimenti che farà l'INPS nel corso dell'anno. Per questo stato di cose, per l'anno 2023 FondER ha ritenuto opportuno **concentrare tutte le risorse economiche disponibili sui soli Avvisi generalisti** per promuovere principalmente interventi di formazione continua finalizzati a sostenere la competitività dei soggetti aderenti e l'occupabilità dei lavoratori attraverso azioni di formazione, aggiornamento e riqualificazione professionale dei lavoratori.

In questo modo intende favorire e stimolare i progettisti dei piani formativi a ideare percorsi che possano aderire il più possibile ai fabbisogni dei loro destinatari.

In tal senso *l'avviso 04/2023 è destinato ad accogliere tutte le richieste di finanziamento che di fatto prevedono una pianificazione/programmazione annuale della formazione continua* degli Enti. L'avviso 04/2023 prevede una scadenza di presentazione a maggio, orientata ad indirizzare i fabbisogni formativi del comparto scuola che generalmente prevede l'erogazione della formazione tra luglio e gennaio, e una scadenza di presentazione a maggio, orientata ad indirizzare i fabbisogni formativi del comparto Socio-Assistenziale-Sanitario ed Altro che generalmente prevedono l'erogazione della formazione distribuita nell'anno successivo a quello del finanziamento.

Anche per l'anno 2023 **resta attivo l'avviso promozionale riservato ai neo-aderenti** e l'avviso portabilità riservato agli aderenti che si trasferiscono da altri fondi, portando con sé una dote di risorse economiche precedentemente accantonate e non utilizzate.

Nell'anno 2022 i soggetti micro-aderenti a FondER (soggetti con un numero di lavoratori versanti a FondER minore o uguale a dieci) hanno accolto con entusiasmo le opportunità che a loro sono state destinate nell'avviso 01/2022 e pertanto anche nel 2023 **è stata rinnovata l'attenzione ai soggetti più "piccoli"** per consentire loro di accedere alla formazione finanziata in maniera concreta e realistica.

Tutti gli avvisi 2023 sono a valere sul conto sistema, che ha il compito istituzionale di utilizzare tutte le risorse raccolte destinandole al finanziamento della formazione con modalità solidaristiche al fine di garantire la formazione ad un ampio numero di lavoratori.

In questo scenario, FondER, **a fronte di una riduzione di circa il 40% delle risorse 2023 rispetto al 2022 ha dovuto rivedere a ribasso i massimali di finanziamento** rimodulandoli in modo da onorare spirito solidaristico che contraddistingue il conto sistema.

*Nell'anno 2023, FondER, sta concentrando le energie organizzative per introdurre anche il **Conto Formazione Aziendale**.*

FondER ha già inoltrato ad ANPAL una proposta per l'attivazione e la regolamentazione del conto formazione ed è in attesa di riceverne la vidimazione. È prevedibile che **nel corso dell'anno 2023 sarà possibile attivare** questa nuova modalità di gestione delle risorse economiche.

Il Conto Formazione Aziendale si differenzia dal Conto Sistema per il fatto che chi vi aderisce *potrà utilizzare in via esclusiva e più agevole tutte le risorse economiche che ha versato/versa al FondER*.

Il **Conto Formazione Aziendale** è una misura rivolta ai soggetti aderenti a FondER che hanno un numero di lavoratori **versanti superiore o uguale a 200**. Questa soglia si riduce a 50 nel caso degli Enti Religiosi.

Il conto Formazione Aziendale è lo strumento pensato da FondER per consentire ai singoli Enti aderenti ed a gruppi di Enti aderenti tra loro collegati, di finanziare Piani Formativi a favore dei propri dipendenti, utilizzando l'80% del contributo obbligatorio, versato dall'Ente Giuridico e trasferito dall'INPS a FondER, al netto degli eventuali tagli ministeriali e dei costi trattenuti da INPS.

L'adesione al Conto Formazione Aziendale è su base volontaria ed è subordinata ad esplicita e formale richiesta da presentare a FondER, secondo le modalità previste di seguito.

La scelta di attivare il Conto Formazione Aziendale comporta per l'Ente la facoltà di **utilizzare le risorse accantonate per ciascuna annualità, entro i tre anni successivi**. L'attivazione del Conto Formazione comporta, altresì, **l'esclusione automatica dalla partecipazione ad Avvisi emessi da FondER a valere sul Conto Sistema** per tutto il periodo di attivazione, salvo il caso di finanziamento di piani formativi, anche individuali, con le sole risorse di portabilità.

La presentazione delle richieste di finanziamento a valere sul Conto Formazione sarà effettuata attraverso il **canale "a sportello"** e potrà essere fatta attraverso la piattaforma FonderWEB.

Il Conto formazione permette il finanziamento di **Piani formativi di tipo Aziendale**. È possibile, altresì, il finanziamento per l'acquisto di corsi formativi "a catalogo" erogati da Enti di Formazione Accreditati (**Piani Formativi Individuali**).

Gli interventi formativi, oggetto di richiesta di finanziamento a valere sul Conto Formazione dovranno essere **finalizzati al consolidamento ed allo sviluppo dell'occupabilità** e dell'adattabilità dei lavoratori e delle lavoratrici (aggiornamento e potenziamento delle competenze già utilizzate, sviluppo di nuove competenze a miglioramento del profilo lavorativo attuale o per nuovi profili da ricoprire), nonché alla crescita competitiva delle aziende aderenti o al mantenimento della propria posizione sul mercato.

Il conto resta attivo e disponibile **fino alla richiesta di** disattivazione e salvo il venir meno del requisito quantitativo che verrà verificato periodicamente nel mese di marzo di ogni anno.

La sussistenza del requisito dimensionale verrà fatta da FondER sulla base dei dati forniti dall'INPS disponibili al momento della presentazione della richiesta di attivazione e della verifica periodica di cui sopra.

Tipologie di Conto Formazione

L'attivazione del Conto Formazione è riservata agli Enti Aderenti (Soggetti Giuridici) che lo richiedano esplicitamente e che abbiano almeno una delle seguenti caratteristiche:

1. **Enti che singolarmente aderiscono a FondER con almeno 200 dipendenti** per i quali il fondo riceve il contributo obbligatorio dello 0,30 %.
2. **Enti che appartengono ad un'impresa unica la quale complessivamente conti almeno 200 dipendenti** per i quali il fondo riceve il contributo obbligatorio dello 0,30 %.
3. **Enti Ecclesiastici Civilmente Riconosciuti** ai sensi della Legge 222/1985, e loro strutture afferenti che **abbiano complessivamente almeno 50 dipendenti** per i quali il fondo riceve il contributo obbligatorio dello 0,30 %.

Mobilità in entrata e in uscita tra Fondi: Risorse di portabilità

Dal momento in cui viene attivato un Conto Formazione le risorse oggetto di portabilità trasferite da altro Fondo confluiranno automaticamente nel Conto Formazione nella misura dell'80% dell'importo complessivamente ricevuto. Qualora le risorse di portabilità siano state trasferite al FondER prima dell'attivazione del Conto Formazione, la quota non utilizzata mediante il Conto Sistema confluirà conseguentemente nel Conto Formazione e dovrà essere utilizzata entro i tre anni successivi all'attivazione del Conto. Decorso questo termine le stesse ritornano nel Conto Sistema come risorse non più assegnate e destinate alla programmazione degli Avvisi di sistema.

Accordo con le Parti Sociali

Nel 2023 è stato firmato **un protocollo d'intesa per la condivisione dei piani formativi da presentare al FondER**. Questo protocollo uniformerà per tutti gli avvisi ed anche per il conto formazione la procedura di condivisione.

Per i piani pluriaziendali, nonché per i piani formativi di aziende prive di rappresentanza sindacale, il processo di condivisione avverrà mediante trasmissione di una richiesta da parte del soggetto presentatore a tutti i soggetti interessati, secondo il livello di condivisione sopra specificato.

La richiesta di condivisione del Piano formativo deve essere inviata ai recapiti indicati sul sito del Fondo e con modalità di trasmissione certe.

Tra la data di ricevimento dell'istanza da parte delle Organizzazioni sindacali competenti e la data di presentazione della richiesta di finanziamento **devono trascorrere 7 (sette) giorni lavorativi**.

Intercorso detto **termine senza riscontro la richiesta di finanziamento potrà comunque essere presentata** al Fondo.

Se a seguito della precedente procedura si evidenziano una **richiesta di integrazione o un diniego scritto e motivato in relazione ai contenuti del piano**, il soggetto proponente darà riscontro della modifica del piano nel senso indicato oppure convocherà un **incontro da tenersi entro 7 (sette) giorni** di calendario successivi alla comunicazione di diniego motivata o alla richiesta di integrazione/approfondimento.

Qualora la parte sociale all'origine dell'incontro **non dia disponibilità nei termini o in caso di mancata partecipazione all'incontro convocato**, il piano sarà trasmesso al Fondo come condiviso.

Se a seguito della precedente procedura si evidenzia comunque un diniego scritto e motivato in relazione ai contenuti del piano, il **Presentatore potrà attivare la Commissione Paritetica Nazionale, entro le quarantotto ore successive**. Tale Commissione, composta da un rappresentante per ogni Parte costituente del Fondo, è tenuta ad esaminare la documentazione ricevuta e a formalizzare il proprio parere, redigendo apposito verbale **entro e non oltre 7 (sette) giorni lavorativi dal ricevimento della documentazione relativa al Piano**.

La condivisione si intende soddisfatta, qualora sia espresso parere positivo dalla parte datoriale e da almeno due delle Parti sindacali, componenti la Commissione.

Questa nuova modalità di condivisione **andrà in vigore a partire dal varo da parte di FondER del nuovo conto formazione e sarà poi adottata anche per gli avvisi del 2024**, al fine di adottare un'unica procedura sia per le richieste di finanziamento sul conto sistema che sul conto formazione.

Charleston Darwin disse:

“... Non è la più forte delle specie né la più intelligente che sopravvive, bensì quella più reattiva al cambiamento”.