

**Moda.** Giuseppe Stefanel racconta le strategie del suo Gruppo per diventare leader mondiale ▶ pagina 20

**Servizi.** Massimo Sarmi di Poste Italiane: «Ecco come ci muoviamo nella finanza e nella telefonia» ▶ pagina 21

**La tecnologia.** Il futuro della formazione è la realtà virtuale di Second Life e un simulatore ▶ pagina 21



**Aggiornamento professionale.** A Roma oggi l'annuale incontro di Fondimpresa: protagonisti a confronto sulle linee guida e sui nuovi obiettivi

## Un motore per la crescita

Negli ultimi quattro anni il fondo ha attivato corsi formativi per oltre un milione di lavoratori

Massimiliano Del Barba

La formazione è un fattore essenziale di sviluppo, in una fase recessiva come quella da cui le imprese italiane stanno faticosamente uscendo, diventa uno strumento discriminante per prendere in tempo il treno della ripresa.

I grandi concorrenti internazionali, asiatici soprattutto, stanno facendo del know how - e non solo del basso costo del lavoro - la chiave di volta sia per occupare gli spazi del mercato estero sia per creare prodotti interessanti per i loro mercati interni. Esistono nuovi concorrenti ma anche nuovi consumatori, e la partita della competitività si gioca sul piano della convenienza quanto su quello della qualità. Da un lato, l'evoluzione dei processi produttivi ormai obbliga anche i percorsi più consolidati a un aggiornamento periodico. Dall'altro, le imprese italiane hanno ampi margini di economizzazione, intervenendo su processi organizzativi, risparmio energetico, ottimizzazione delle risorse. Esistono molti strumenti in grado di rendere più competitiva un'azienda. Occorre, però, un management che li conosca e li sappia gestire, operatori che li sappiano applicare.

Per questo la formazione per i lavoratori, di tutti i livelli, ha assunto un ruolo decisivo nell'ambito di una ripresa dalle caratteristiche inedite quanto quelle della crisi che l'ha preceduta, in una corsa in cui il tempo è un fattore essenziale. Le imprese, attestano le statistiche e anche il Rapporto Isfol, stanno facendo più formazione che in passato, ma il sistema della formazione continua in Italia si muove ancora tra consistenti difficoltà. Occorre facilitare il compito alle aziende che reagiscono alla crisi facendo innovazione, e, quindi, formazione.

Il convegno annuale di Fondimpresa, in programma oggi pomeriggio presso la Pontificia università lateranense di Roma, chiama i protagonisti del mercato del lavoro a confrontarsi su come rendere più fluido il rapporto tra formazione, imprese e competitività. All'invito del principale fondo italiano per la formazione continua rispondono la presidente di Confindustria Emma Marcegaglia, i segretari generali dei

tre sindacati, Susanna Camusso, Raffaele Bonanni e Luigi Angeletti, e il ministro del Lavoro, Maurizio Sacconi.

Tra gli argomenti di discussione i dati delle attività realizzate tramite Fondimpresa: oltre un milione di lavoratori formati in meno di quattro anni. E si tratta di formazione utile alle imprese, programmata secondo i loro piani di sviluppo. Parola dei capi azienda di alcune delle più rappresentative realtà imprenditoriali italiane che in questi anni hanno utilizzato lo strumento della for-

### LE NOVITÀ

Messi a disposizione 27 milioni di euro nel 2011 per finanziare gli interventi a favore dei dipendenti delle società in crisi

### I NUMERI

#### 73mila

Le aziende aderiscono al fondo interprofessionale costituito da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil oltre 73mila aziende, che occupano 3,4 milioni di lavoratori.

#### 40%

Il peso di Fondimpresa I versamenti annuali a Fondimpresa costituiscono infatti oltre il 40% del gettito del totale dei fondi professionali italiani. Un milione, i lavoratori formati dal 2007 al 2010.

#### 27 milioni

Il fondo anticrisi Fondimpresa ha avviato una specifica linea d'intervento per offrire contributi aggiuntivi ai piani aziendali per la formazione dei lavoratori in Cig o mobilità.

#### 26mila

Gli addetti I piani formativi anticrisi hanno fino a oggi coinvolto oltre 26mila addetti in 273 imprese, per un totale di 17 milioni di euro di finanziamenti erogati

mazione bilaterale: da Gucci ad Ansaldo Breda, da Stefanel a Sanofi Aventis.

Piccole e grandi imprese che nella formazione hanno individuato un veicolo trainante, capace di dare nuove competenze ai lavoratori e di aiutare le imprese a centrare i loro obiettivi strategici. Vale per il gruppo che deve adeguarsi alla sfida dell'Alta velocità, come per la piccola azienda che ha all'estero la maggior parte del suo fatturato e deve adeguare le competenze linguistiche e di marketing per non perdere quote di mercato. Queste realtà, raccontano imprenditori e lavoratori di settori e geografie diverse, in un filmato realizzato dalla Mg Vision per la regia di Marco Godano che sarà trasmesso durante l'incontro di oggi, hanno trovato in Fondimpresa un sistema a misura delle loro esigenze. «Un sistema - spiega il protagonista del video - che ha facilitato la pratica della formazione continua e quindi l'innovazione in azienda».

Il tema del recupero di competitività e del nuovo lancio delle imprese italiane sui mercati internazionali cammina di pari passo con quello del sostegno attivo alle imprese in difficoltà. «La crisi ha fornito alle imprese un'importante opportunità di ripensare i processi produttivi - spiega il vicepresidente di Fondimpresa, Luciano Silvestri - e la formazione è fondamentale sia per mettere aziende e persone nelle condizioni di gestire l'innovazione sia per dare maggiori opportunità ai lavoratori che stanno rischiando di perdere l'impiego. Per questo Fondimpresa ha adottato misure apposite per la formazione di cassaintegrati, apprendisti e collaboratori a progetto e, conseguentemente all'intesa sulle Linee guida per la formazione 2010, dei lavoratori in mobilità, prevedendo anche un rimborso forfetario per la frequenza».

Nell'ottobre 2009 Fondimpresa ha infatti avviato una specifica linea d'intervento che offre contributi aggiuntivi ai piani aziendali per la formazione dei lavoratori di aziende in crisi. Lo stanziamento, inizialmente di 10 milioni di euro, è stato portato a 12 e poi a 15 milioni nel corso del 2010, a cui andranno ad aggiungersi altri 12 milioni, per un totale di

27, che serviranno a finanziare gli interventi da mettere in campo nel 2011.

Sull'onda dell'esigenza di aggiornamento delle aziende che hanno scommesso sulla carta della formazione, nel 2010 il fondo ha potuto consolidare la sua presenza nel panorama formativo italiano e confermare la funzionalità dei suoi meccanismi di finanziamento. «Con il sistema dei piani aziendali - prosegue Silvestri - abbiamo cercato di responsabilizzare le imprese nella gestione delle risorse per la formazione, mentre con il sistema degli avvisi, che aggregano più imprese su progetti formativi comuni, abbiamo cercato di dare un contributo concreto alle azioni di rete e alla partecipazione delle piccole imprese».

Bisogna però fare di più. «Oggi, infatti, il 30% dei lavoratori delle aziende iscritte al fondo sta beneficiando della formazione. Una percentuale che è cresciuta visibilmente negli ultimi anni poiché sempre più imprese hanno capito che la formazione rappresenta un investimento che ha come ritorno un velocemente misurabile aumento di competitività».

Tanto più considerato il fatto che la crisi sembra aver prodotto modificazioni nella domanda formativa, accelerando i processi aziendali di riorganizzazione e innovazione, orientando maggiormente la formazione su competenze trasversali e strategiche rispetto alle competenze tecnico-specialistiche, che costituiscono il fabbisogno prevalente nei periodi di maggiore stabilità.

In ogni caso, al centro rimangono professionalità ed esperienza. «Si tratta di risorse preziose, sia per le aziende che compongono il nostro sistema manifatturiero, sia per il Paese in generale - conclude Silvestri - Per questo il nostro compito, soprattutto in un periodo difficile come quello che stiamo attraversando, rimane portare dinamicità al sistema della formazione per i lavoratori, contribuendo ad elevare, per quantità e qualità, la pratica della formazione continua attraverso un'esperienza bilaterale che dimostra come l'elemento della cooperazione possa portare realtà diverse a lavorare fruttuosamente lungo una direttrice condivisa».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Il bilancio.** Su cento aziende partecipanti ai piani in forma aggregata 90 sono piccole e medie

## Percorso obbligato per modernizzare il paese

di **Giorgio Fossa**

Il cambiamento ormai fa parte del quotidiano. Mutamenti che prima maturavano lungamente nel tempo oggi si succedono a getto continuo. Nessun sistema economico e nessuna attività imprenditoriale possono sottrarsi a questa realtà. Non innovare, oggi, vuol dire rimanere in poco tempo fuori dal mercato. Per misurarsi con successo con la concorrenza, le imprese devono reggere il passo di un mondo in cui prodotti, strategie di marketing, modelli organizzativi, mercati si evolvono ad alta velocità. Nessuna impresa, oggi, può quindi permettersi di fare a meno dell'innovazione.

La formazione è il veicolo che porta l'innovazione in azienda e l'innesta nelle professionalità e nei sistemi organizzativi. Ogni impresa che vo-

glia essere competitiva deve estenderla il più possibile, dal management ai livelli operativi. Su ogni fronte il progresso marcia a ritmi incessanti, quindi anche la formazione deve essere, nel vero senso della parola, una formazione continua; ovvero, non deve permettere alle professionalità di essere sorpassate dai tempi.

Queste regole non scritte raddoppiano la loro validità in una fase di recessione dell'economia. La crisi che ha coinvolto così gravemente il mondo occidentale mette chi fa impresa di fronte a un'alternativa secca: re-

### L'ANALISI

Il training è il veicolo che porta l'innovazione nelle realtà produttive e la cala nelle professionalità e nei sistemi organizzativi

agire o accettare di ritrovarsi progressivamente ai margini del mercato. Perché anche i cicli economici sono cambiati, e la ripresa, diversamente da quanto avveniva in passato, non coinvolgerà più o meno tutti ma solo quelli che saranno in grado di lavorare con sistemi più efficienti o avranno diversificato i prodotti. Le strade possibili sono tante e diverse, ma passano tutte per lo snodo obbligato della formazione.

Tutto questo è stato compreso dalle aziende italiane. La consapevolezza che fare formazione è condizione necessaria allo sviluppo è cresciuta, e sono cresciute anche le esigenze. In questo quadro Fondimpresa è un agente di cambiamento, perché non solo ha ascoltato queste esigenze ma ha stimolato la loro emersione. Il nostro Fondo ha prestato attenzione allo specifico fabbisogno di ogni

azienda e dei suoi lavoratori, creando un sistema di finanziamento che fornisce risorse economiche in tempi rapidi e dà priorità alla domanda formativa delle imprese. Inoltre, ha proposto e perfezionato gli Avvisi tematici, che interpretano le nuove necessità al loro nascere. Per questo è riuscito a convogliare le adesioni di oltre 73mila imprese; per questo è riuscito, in meno di 4 anni, a finanziare la formazione di un milione di lavoratori. E per questo è riuscito a coinvolgere su ampia scala le piccole e le medie imprese nelle azioni formative.

Su 100 aziende che hanno partecipato a piani in forma aggregata, 90 appartengono alla piccola e media impresa. Su 100 che hanno avviato piani aziendali (presentati direttamente dalla singola azienda), 50, fino alla fine del 2008, appartenevano alla piccola e media impresa.

Oggi sono già diventate 63 su 100, grazie agli strumenti predisposti per agevolare la loro partecipazione. Questo era forse il risultato più difficile. Cruciale, in un Paese come il nostro che conta il 95% di piccole imprese e che trova, nel loro apporto, un tratto di distinzione nel panorama internazionale. Un tratto che va sostenuto con determinazione e concretezza.

Spostare l'asse di rotazione del sistema formativo dalla offerta alla domanda e rendere disponibili risorse economiche su nuove tematiche ha, inoltre, indotto il sistema formativo a produrre una offerta rinnovata, maggiormente orientata sui bisogni delle imprese e più capace di diversificare la progettazione. Fondimpresa, facendosi interprete dei nuovi bisogni, ha dato un forte impulso di modernizzazione al sistema formativo. L'attenzione alle priorità di

### IL FONDO

Fondimpresa viene costituito nel 2003 a seguito dell'accordo interconfederale del 18 gennaio 2002, tra la Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, secondo quanto previsto dalla legge 388/2000, che dà avvio al sistema dei Fondi interprofessionali. Il presidente è Benito Benedini, il direttore generale è Michele Lignola, che guida il Fondo durante la fase delicata dello start up. In breve Fondimpresa si afferma come il maggiore tra i Fondi interprofessionali in Italia, contribuendo a modernizzare il sistema della formazione. Alla fine dell'aprile 2009 diventa presidente Giorgio Fossa. Solo negli ultimi due anni, sono oltre 650mila i lavoratori formati, con più di 450 milioni di finanziamenti del Fondo.

imprese e lavoratori si è tradotta consequenzialmente, appena iniziata la crisi, in iniziative dedicate alla riqualificazione delle professionalità a rischio, per fare in modo che le aziende in difficoltà possano rafforzare le proprie risorse umane in una prospettiva di rilancio. Le risorse non utilizzate nello start up del Fondo hanno dato la possibilità straordinaria, in quest'ultimo anno, di mettere a disposizione delle aziende finanziamenti molto ingenti sia per attività formative finalizzate a progetti di espansione sia per quelle mirate al recupero di competitività, fino alla formazione per i cassaintegrati e, da ultimo, per i lavoratori in mobilità. Molti progetti sono partiti e molti di più sono in itinere.

Tutto questo è possibile grazie alla bilateralità. La presenza delle parti sociali consente una particolare immediatezza tra percezione dei fabbisogni e risposte operative. Di questi fattori si compone un sistema di formazione che funziona. Che porta innovazione e competitività nelle aziende, che accresce

la professionalità e l'occupabilità dei lavoratori. Le attività di Fondimpresa finora sono cresciute in misura esponenziale, soprattutto nell'ultimo anno, ma questa crescita dovrà avere le condizioni per poter proseguire. Oggi le imprese sono consapevoli dell'importanza della formazione per i loro obiettivi strategici, conoscono le opportunità del Fondo e hanno imparato a spendere le loro risorse. Mentre il canale di finanziamento dei piani aziendali consente una disponibilità economica costante per ogni azienda, ormai da tempo la domanda di partecipazione agli Avvisi di finanziamento, riservati in gran parte alle Pmi, supera di gran lunga le risorse che è possibile stanziare. Questo fenomeno è destinato a diventare progressivamente più marcato. Sarà quindi essenziale saper assecondare con strumenti e risorse adeguati una domanda di formazione che diventa sempre più ampia e matura e fabbisogni fondamentali per il futuro delle imprese.

Giorgio Fossa è presidente di Fondimpresa

© RIPRODUZIONE RISERVATA