ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 6 - number 222 Wednesday 2 november 2022

Formazione e managerialità: l'aiuto dei Fondi

Erogare formazione aziendale a tutti i livelli organizzativi è il modo per chiudere il Generation Divide, il divario tra opinioni, preferenze e competenze tra le generazioni.

Formare i propri collaboratori è una politica lungimirante per ogni impresa. **Disporre di personale qualificato e adatto ai compiti assegnati è il miglior modo per competere in un mercato in continuo cambiamento**. Solo negli ultimi anni, gli scenari che hanno interessato tutti i settori hanno visto una recessione mondiale, una pandemia globale e diversi casi di instabilità geopolitica: tutti fattori che hanno impattato su variabili macroeconomiche quali la crescita, l'inflazione e l'occupazione. Non c'è settore o impresa che non abbia dovuto e non debba ancora confrontarsi con questi stravolgimenti.

A complicare la situazione, la demografia ha portato a un ricambio generazionale epocale, con baby boomers che si avviano verso il ritiro dal mondo del lavoro e generazioni x e millennials intenti a perseguire il giusto bilanciamento tra carriera e vita privata: Great Resignation e Great Retirement sono questioni sul tavolo di ogni responsabile delle risorse umane.

Ogni impresa che voglia garantirsi una continuità economica deve considerare sé stessa come un'architettura di procedure basate su competenze e conoscenze acquisite, diffuse e in crescita. Questo indipendentemente dalla sua dimensione o dal successo che ha già ottenuto. Se l'impresa è di dimensioni modeste e relativamente giovane, è essenziale che sviluppi quel patrimonio di nozioni che orientino le sue scelte manageriali, innalzino la sua qualità operativa e rendano efficienti ed efficaci decisioni e lavorazioni. Se dimensioni, età e successo di mercato sono più rilevanti, la questione non è certo più semplice: da un lato dovrà preservare la propria identità e il suo vantaggio competitivo, dall'altro evitare che il progressivo invecchiamento dei suoi prodotti o servizi decreti l'obsolescenza stessa dell'organizzazione.

La formazione continua è uno degli strumenti che le imprese hanno per perseguire questi obiettivi. La sua somministrazione a tutti i livelli organizzativi è il modo per chiudere il Generation Divide, il divario tra opinioni, preferenze e competenze tra le generazioni.

Il divario tra necessità e risorse

Quello tra le generazioni non è l'unico divario che può limitare la crescita di un'impresa. Un problema più immediato è la **distanza che separa gli obiettivi dai mezzi per realizzarli**.

Definire una strategia di crescita è un compito complesso, che coinvolge a vari livelli tutta l'impresa: dall'alta direzione, che deve avere la capacità di visualizzare l'evoluzione dell'organizzazione che guida; al management, che deve saper anticipare le criticità nella sua applicazione, riportarle all'alta direzione prima che questa prenda le decisioni definitive, e negoziare risorse e metriche di valutazione per l'attuazione. Il personale front line, infine, deve essere formato per i compiti richiesti da questa strategia e informato sulla loro importanza.

Non tutte le imprese possono arrivare a disporre delle risorse necessarie alle strategie ottimali adottate. Di norma, questo limite colpisce maggiormente le imprese di minori dimensioni. Non è solo questione di risorse economiche, ma anche di persone. Una Grande Impresa può permettersi anche di sprecare risorse; valutare più opzioni al contempo prima di scegliere quale sia la più efficace; esplorare più nicchie di mercato o sondare tecnologie nuove con progetti interni. In un mercato ampio o globale, il costo dei progetti sospesi può essere ripagato da quelli che avranno avuto successo. Per una PMI questo approccio può risultare poco attuabile o, qualora lo fosse, molto rischioso. Poco attuabile perché l'impresa potrebbe non disporre di abbastanza persone che possano e sappiano gestire e attuare i diversi progetti: semplicemente, all'interno dell'impresa o nel suo perimetro di partnership potrebbero non esserci quelle competenze necessarie a implementare una nuova tecnologia, ad esempio; oppure, anche disponendo di quelle competenze, potrebbero non esserci team in grado di aggiungere un nuovo set di compiti e mansioni a quelle già eseguite. I risultati sub par potrebbero variare da un time to market troppo lungo per arrivare a soddisfare in tempo la domanda di mercato a progetti abbandonati dopo aver perso il controllo delle spese. Se anche per una PMI innovare è essenziale, scegliere come farlo è una decisione molto più delicata.

L'importanza di fare rete

Una prima, importante soluzione a questo limite è quella di riconsiderare cosa è un'impresa. Il punto è cercare di estendere quelli che sono i suoi confini. La definizione classica parla di attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi. Questa definizione trascura l'ambiente in cui l'impresa opera e gli effetti di rete. Un'impresa opera in un mercato, per soddisfare una domanda e interagire con i fornitori a valle, i clienti a monte e la competizione ai suoi lati. Se si ragiona in termini di reti e partnership, fornitori, clienti e competitors non sono più solo enti separati.

Collaborare con le altre imprese nell'ecosistema è il modo per estendere i confini aziendali. Per migliorare gli approvvigionamenti potrebbe non essere necessaria un'integrazione verticale a monte, acquistando i propri fornitori. Se tecnologia, pratiche e coordinamento sono ben definite e condivise, due o più imprese possono arrivare a ottenere una sinergia pur rimanendo entità distinte. Stesso discorso per i distributori a valle, ma non solo.

Anche l'interazione e il coordinamento con le aziende competitor possono portare a benefici reciproci. È quella che si chiama **collaborazione competitiva**. Due o più imprese che competono nello stesso mercato possono anche collaborare. Per razionalizzare alcune fasi della catena del valore: magari coordinando e organizzando i flussi di lavoro e di logistica di numerosi fornitori o distributori di dimensioni ridotte. Per contribuire alla definizione e attuazione di normative di settore. Per ottenere l'affermazione di standard tecnologici o per plasmare la domanda finale. Nello scenario italiano, largamente composto da PMI, i **distretti produttivi adottano questo approccio collaborativo** da tempo immemorabile: dal tessile al calzaturiero, dai mobili agli alimenti, molti di questi si sono formati ben prima che la tecnologia favorisse i rapporti tra imprese.

Quanto c'entrano la formazione e la tecnologia con le reti di imprese? Molto. Le partnership sono un approccio, non un risultato. Se dalle persone ci si sposta a considerare le loro competenze, allora estendere i confini di un'impresa assume tutto un altro significato. **Le competenze che non sono nella mia impresa possono trovarsi in un'altra, che si trova ad affrontare le mie stesse sfide.**

Certo, nessuna impresa è ben disposta a diffondere le proprie competenze distintive: più queste contribuiscono al proprio vantaggio competitivo, più, di norma, devono essere preservate gelosamente. È il principio della formula segreta: tutti cercano di replicarla, nessuno ci riesce. E finché non ci si riesce, chi la impiega preserva il suo vantaggio.

Tuttavia, al di fuori di queste competenze uniche e vitali, si può trovare un patrimonio di pratiche, nozioni, procedure e capacità specifiche per il settore che possono essere condivise per favorire quella competizione competitiva mutualmente vantaggiosa. **Il punto è definire cosa le imprese possano mettere in comune.**

La tecnologia eLearning può favorire questo processo. Imprese dello stesso distretto produttivo possono definire uno **standard formativo per tutto il personale del settore.** Questo standard potrebbe essere applicato tanto ai corsi di formazione aziendale, quanto a quelli esterni, utili ad ottenere personale specializzato. Se per una PMI decidere di impiegare tempo e risorse per selezionare o creare un corso in eLearning può sembrare un eccessivo impiego di tempo e risorse, per un gruppo di PMI la scelta potrebbe essere più facile da adottare.

Per altro, con il confronto reciproco è possibile che si arrivi a comprendere meglio quali siano le problematiche non ancora affrontate e definire proattivamente le possibili soluzioni. In ambito formativo e risorse umane vuol dire, **creare materiale didattico e corsi in eLearning per questioni non ancora affrontati.** Un esempio, ma ce ne potrebbero essere tanti: due imprese che si confrontino possono scoprire di competere per un mercato troppo ridotto. Una soluzione può essere ricorrere a una guerra dei prezzi, mutualmente dannosa; oppure una corsa agli investimenti in sviluppo e marketing, anch'essa rischiosa, se oltre alle dimensioni, la redditività del mercato non si riveli sufficiente. Una soluzione creativa potrebbe allora essere la scelta di collaborare per esplorare altri mercati, magari esteri. Se questa strada si rivelasse proficua, delle imprese locali potrebbero decidere di produrre congiuntamente corsi di formazione per l'internazionalizzazione d'impresa; per formare personale commerciale in grado di interagire con compratori esteri; per acquisire le nozioni di base sulla logistica e sulle norme del Paese di destinazione. L'esempio è volutamente semplificato, ma il punto è che un approccio creativo e collaborativo potrebbe produrre soluzioni insperate e corsi di formazione inattesi.

Fondi ed enti pubblici

L'iniziativa, come le risorse di cui abbiamo parlato, potrebbe non bastare. **Anche sviluppare connessioni è una pratica**

complessa e dispendiosa. Creare un'ambiente in cui la fiducia reciproca sia assodata e le iniziative possano essere recepite positivamente non è qualcosa che si crea in poco tempo. Le imprese potrebbero limitare la propria collaborazione a un livello superficiale. Alcuni dei distretti italiani affondano le loro radici nel Medio Evo. Le imprese che si sono avvicendate sono come gli alberi di un bosco: l'albero passa, il bosco rimane. Se anche nei distretti non mancano storie di occasioni mancate, la cultura di fondo può fare da terreno fertile per le partnership. Dalle quali possano emergere una o più imprese in grado di coordinare il lavoro di molte altre.

Laddove questo non sia facilmente raggiungibile, alcuni Enti pubblici possono supportare la crescita aziendale e, eventualmente, coadiuvare le partnership.

Sempre in ambito formazione, un esempio è dato dall'Anpal, l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive per il Lavoro. Ad Anpal fanno capo i Centri per l'Impiego e le Agenzie per il lavoro; i Soggetti accreditati alle politiche attive del lavoro, gli Enti Pubblici (Inps, Inail, Inapp, le CCIAA, Università e Scuole secondarie), i Fondi Interprofessionali nazionali per la formazione continua e i Fondi bilaterali. In particolare, i numerosi fondi che fanno capo ad Anpal possono contribuire alla formazione in settori o mansioni specifiche.

Tra i **Fondi interprofessionali** operativi si trovano i seguenti:

- Fapi: il Fondo di formazione piccole medie imprese
- Fba: il Fondo Banche Assicurazioni
- FonARCom: il Fondo per la formazione continua di dipendenti e dirigenti
- Fon.Coop: il Fondo per la formazione nelle imprese cooperative
- FondArtigianato: il Fondo per la formazione degli artigiani
- Fond.E.R.: Fondo per la formazione negli Enti Religiosi
- Fondimpresa: Fondo per la formazione aziendale
- Fondir: Fondo per la formazione dei dirigenti del settore terziario
- Fondirigenti: Fondo per la formazione dei dirigenti
- FondItalia - Fondo per la formazione settoriale e territoriale
- Fondo conoscenza: Fondo per la formazione dei dipendenti
- Fondo Dirigenti PMI: Fondo per i dirigenti delle priccole e medie imprese
- Fondolavoro: Fondo che promuove la formazione dei lavoratori
- Fondoprofessioni: Fondo per la formazione degli studi professionali
- Fonservizi: Fondo formazione servizi pubblici industriali
- Fonter: Fondo per la formazione paritetica nel settore terziario
- For.agri: Fondo per la formazione continua in Agricoltura
- FormAzienda: Fondo per la formazione a dipendenti e dirigenti
- For.Te: Fondo per la formazione continua di dipendenti del settore terziario

L'obiettivo di Anpal è promuovere l'occupazione e la ricollocazione; gli effetti a cascata sono quelli di ottenere personale qualificato per le imprese. Queste possono ricorre

Un caso interessante è quello del **Fondo Nuove Competenze**. Nato per contrastare gli effetti economici dell'epidemia di Covid, è un fondo pubblico cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo. Il Fondo Nuove Competenze permette alle imprese di adeguare le competenze dei lavoratori, destinando parte dell'orario alla formazione. Le ore di stipendio del personale in formazione sono a carico del fondo, grazie ai contributi dello Stato e del Fse - Pon Spao, gestito da Anpal, la quale si occupa anche di valutare le domande e i requisiti, determinare l'importo da erogare, trasmettere all'INPS i finanziamenti, e monitorare l'andamento e le spese sostenute.