

FONDI INTERPROFESSIONALI PER LE AZIENDE E IL LAVORO DEL FUTURO: QUALE FORMAZIONE 4.0?

Massimo Resce⁽¹⁾ e Mario Vitolo⁽²⁾

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Verso un’impresa 4.0 e un nuovo capitale cognitivo. – 3. L’evoluzione dei fabbisogni e della formazione. – 4. Il futuro dei sistemi formativi visto dagli operatori. – 5. L’esperienza dei fondi nei territori: il caso OBR Campania. – 6. Il dibattito sui fondi interprofessionali. 7. Conclusioni.

1. Introduzione

Il *paper* raccoglie i risultati di analisi qualitative mediante *focus group* e interviste in profondità sviluppate per l’approfondimento del tema Industria 4.0 da OBR Campania - Rete Fondimpresa ⁽³⁾ e dall’INAPP ⁽⁴⁾, Istituto per l’Analisi delle Politiche Pubbliche nell’ambito del progetto “Sistemi produttivi, distretti, sviluppo locale e politiche attive del lavoro” previsto dal Programma Operativo Nazionale “Sistemi di politiche attive per l’Occupazione”, cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo (FSE).

Da più parti si ragiona su quello che è il ruolo della bilateralità e, nello specifico, dei fondi interprofessionali che molti vorrebbero come uno

⁽¹⁾ Esperto in politiche comunitari e ricercatore presso INAPP (§§ 1, 2, 3 e 4).

⁽²⁾ Direttore OBR Campania – Rete Fondimpresa (§§ 5, 6 e 7).

⁽³⁾ In particolare nell’ambito del focus “Industry 4.0 - Dove va la formazione continua nelle aziende?”, una giornata di incontri di riflessione e approfondimento sulla capacità della formazione continua di intercettare, accompagnare e anticipare il cambiamento, tenuta a Napoli il 23 novembre 2016.

⁽⁴⁾ In particolare nel focus “Capitale umano e lavoro nei sistemi produttivi 4.0” tenuto a Roma il 28 aprile 2017 con testimoni privilegiati per approfondire alcuni temi legati ad “Industry 4.0” quali: 1) Aspetti principali della quarta rivoluzione industriale e implicazioni su sistemi produttivi, territori e lavoro; 2) Istruzione, formazione e competenze 4.0; 3) Evoluzione della normativa e delle relazioni industriali in funzione delle esigenze di industria 4.0.

strumento sempre più ampio e più duttile per affrontare da una parte le crisi di impresa e dall'altra le sfide del mercato del lavoro.

I fondi vengono visti da un lato come strumento per politiche di assorbimento e dall'altro come leva per politiche di competitività e sviluppo, passando dalla gestione delle transizioni del lavoro alle nuove e non ancora definite esigenze imposte dall'industria 4.0.

In questo scenario è difficile comprendere le linee di riforma del sistema dei fondi interprofessionali se non si comprende in che direzione evolveranno le politiche attive del lavoro ed in particolare la formazione continua.

Il *paper* prova ad individuare e a tracciare alcune tendenze già in atto nei sistemi formativi che potrebbero influenzare l'evoluzione stessa dei fondi, nonché le problematiche normative e amministrative che ne limitano il potenziale soprattutto di radicamento territoriale, condizione necessaria per sviluppare adeguati servizi di prossimità.

2. Verso un'impresa 4.0 e un nuovo capitale cognitivo

Il concetto di Industria 4.0 nasce in Germania già nel 2011. Qui si è iniziato a parlare di quarta rivoluzione⁽⁵⁾ industriale per mettere in evidenza una tendenza, già in atto negli anni '70 e '80, che sta mutando le strutture produttive con una prevalenza della meccanizzazione e automazione industriale sul lavoro dell'uomo. Il fenomeno oggi assume nuovi connotati determinati dai sistemi avanzati *cyber*-fisici, dall'intelligenza artificiale, dall'integrazione macchina-uomo in *network* sempre più complessi e da tutte quelle altre innovazioni digitali che stanno generando una nuova *disruption* nei modelli produttivi e organizzativi ma soprattutto nel modo di concepire e fare impresa.

⁽⁵⁾ Si riconoscono in genere tre precedenti fasi di industrializzazione: per prima rivoluzione industriale si intende quell'insieme di mutamenti nel sistema produttivo dovuto all'introduzione della macchina a vapore, tra il 1760-80 e il 1830, che ha interessato il settore tessile-metallurgico; con la seconda si individuano, invece, le profonde trasformazioni dovute all'introduzione dell'elettricità, dei prodotti chimici e del petrolio, nel periodo tra il 1870-1880; la terza rivoluzione si fa convenzionalmente partire nell'immediato dopoguerra e segna l'introduzione delle tecnologie elettriche e di quelle analogiche e digitali ed è caratterizzata dall'utilizzo dei robot e dei computer e culmina nell'introduzione di internet.

Così come la Germania si è dotata di una piattaforma strategica⁽⁶⁾, per guidare il mutamento del proprio tessuto produttivo, anche le altre più importanti economie (Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Cina, India, etc.) si sono dotate di programmi mirati. L'Italia solo nel 2016 ha approvato il proprio "Piano Nazionale - Industria 4.0", meglio noto come piano Calenda⁽⁷⁾, e anche nel nostro Paese è diventato di moda il tema della quarta rivoluzione con analisi, valutazioni e opinioni anche fortemente discordanti su quelli che saranno gli impatti sui processi produttivi e sul mercato del lavoro.

Industria 4.0, oltre ad essere un pacchetto di misure, è fondamentalmente una "tendenza evolutiva" (Fadda 2017) e non si tratta semplicemente di una nuova fase del progresso tecnologico ma è qualcosa di molto più ampio caratterizzato da nuovi elementi non presenti nelle precedenti fasi dell'industrializzazione, tra i quali: la connettività totale, che permette di connettere tutto e tutti in qualsiasi momento ed in ogni luogo (*anything, anywhere, anytime*); la disponibilità di *big data*, che sono in grado di cambiare le relazioni domanda/offerta di prodotti e servizi e costituire nuove catene del valore internazionali, di cambiare il rapporto con i clienti, di creare quei meccanismi *just in time* che si estendono dalla produzione *on demand* al *pricing on demand*; l'intelligenza artificiale, che con la uova capacità delle macchine di elaborare dati e di comunicare tra di loro, sia all'interno delle fabbriche che all'esterno nelle catene lunghe del valore, può escludere l'uomo in molti passaggi del processo produttivo. Si tratta, dunque, di un complesso tendenziale e pervasivo di innovazioni che non è solamente industria ma ricomprende tutto, per cui si parla sempre più di impresa 4.0 non limitando il fenomeno al solo *smart manufacturing*⁽⁸⁾.

La nostra economia, a differenza dei *benchmark* europei, è costituita prevalentemente da micro e piccole imprese⁽⁹⁾ per cui va individuato

⁽⁶⁾ Nell'aprile del 2013 le associazioni industriali BITKOM, VDMA e ZVEI hanno costituito la Piattaforma Industrie 4.0, la cui guida è stata affidata ai due Ministeri federali competenti (<http://www.plattform-i40.de>).

⁽⁷⁾ Dal nome del Ministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda.

⁽⁸⁾ Lo *smart manufacturing* è limitato alle imprese industriali e manifatturiere, che aumentano la propria competitività grazie alla maggiore interconnessione delle proprie risorse (impianti, persone, informazioni), grazie a nuove tecnologie: uso industriale dell'*internet of things*; *industrial analytics*, *cloud manufacturing*, *advanced human-machine interface*; *advanced automation*; *additive manufacturing*, etc. .

⁽⁹⁾ Le quote lavoro elaborate su dati OCSE indicano che nelle imprese fino a 10 addetti si concentra in Italia il 46% degli occupati mentre in Germania circa il 19%,

un modello tutto italiano per la declinazione del 4.0 sulle micro e piccole aziende.

Come si manifesta, dunque, l'impatto di queste innovazioni sui territori, sul sistema produttivo, sui lavoratori e sulle persone più in generale?

Le innovazioni tipiche della quarta rivoluzione industriale sono molte e diverse e uno degli elementi caratterizzanti è che l'intelligenza artificiale permette di bypassare l'uomo in alcuni processi aziendali, il che rende difficile anche prefigurarne gli effetti. Quello che è certo, è che le nuove tecnologie richiedono capacità cognitive, abilità e competenze diverse da prima (Marini, 2017).

Il fenomeno sta avendo un impatto di sistema enorme e si rende necessario ripensare le tradizionali categorie di analisi e culturali per approcciare le problematiche relative alla produzione, al lavoro e al capitale umano con un nuovo *mindset*.

Se le opinioni sui mutamenti futuri sono molto discordanti tra ottimisti sostenitori della nuova era digitale e neoluddisti catastrofisti, tutti concordano sul nuovo ruolo strategico che rivestirà l'istruzione e la formazione per costruire e rafforzare il necessario capitale cognitivo.

Per queste finalità in Germania dalla parte governativa è stato presentato il "*Libro Bianco sul Lavoro 4.0 - Weissbuch Arbeiten 4.0*", che attraverso l'analisi delle principali tendenze e dei fattori chiave di cambiamento in corso nel mondo del lavoro (digitalizzazione, globalizzazione, cambiamenti demografici, istruzione, migrazione e cambio di valori ed esigenze) tenta di dare una prima risposta di *policy* alle questioni poste dalle trasformazioni nel mercato del lavoro.

In Italia è stata da poco avviata una piattaforma programmatoria organica sul Lavoro 4.0 e sull'evoluzione del capitale umano, costituendo presso il Ministero del Lavoro un Tavolo Tecnico interministeriale impegnato ad affrontare questioni riguardanti: l'impatto dell'industria 4.0 sui posti di lavoro e sull'occupazione; nuove forme di lavoro (piattaforme e applicazioni, condivisione di posti di lavoro, ecc.); il ruolo dell'istruzione e della formazione e il diritto individuale alla formazione, specialmente per i lavoratori che rischiano di espulsione dal mercato del lavoro a causa dei grandi cambiamenti tecnologici di oggi.

mentre nelle medie e grandi aziende, ovvero da 50 addetti a salire in Italia si concentra circa il 33% degli occupati mentre in Germania circa il 57%.

3. L'evoluzione dei fabbisogni e della formazione

Sull'evoluzione complessiva della formazione si individuano in genere due direzioni non necessariamente autoescludenti ma che possono convivere a maggior ragione in uno scenario così mutevole. Da una parte si guarda alle necessità di nuove capacità cognitive per cui si propone un *up-grading* dei contenuti formativi generalizzato per tutti i lavoratori. Dall'altro si osservano già delle polarizzazioni che tendono ad eliminare le fasce intermedie di competenze suddividendo il sistema tra alta e bassa specializzazione (Fadda, 2017).

Prima di tracciare le tendenze evolutive della formazione occorre, però, partire dalla constatazione che la valutazione delle competenze della forza lavoro italiana è molto critica anche su quel fronte in genere ritenuto più avanzato che è la formazione negoziata.

Questa circostanza viene aggravata dal fatto che le nuove tendenze 4.0 impongono nuove categorie di analisi ancora non del tutto note e che probabilmente mettono definitivamente in crisi gli approcci all'analisi dei fabbisogni e alla formazione aziendale, che pure hanno generato *standard* professionali e formativi ritenuti validi fino a poco tempo fa e tardivamente recepiti nel quadro nazionale delle qualificazioni e dei titoli.

Gli schemi che fino ad oggi hanno caratterizzato l'istruzione e la formazione sono stati di tipo deterministico, partendo dall'individuazione delle mansioni e quindi dei fabbisogni professionali, per poi convertire i fabbisogni professionali in fabbisogni formativi recepiti in cataloghi di offerta formativa. Uno schema di questo tipo rischia di non essere adeguato in una prospettiva indefinita sul futuro delle trasformazioni dei processi aziendali e produttivi.

Uno dei punti più critici, quindi, risulta l'elemento alla base della formazione ovvero l'analisi del fabbisogno. Gli analisti e gli esperti, inoltre, dovranno muoversi tra fabbisogno "tradotto" dall'impresa e fabbisogno "indotto" nell'impresa attraverso funzioni di indirizzo tecnico. Mentre la funzione di traduzione è propria dell'analista e ha ormai degli schemi solidi di riferimento, quella di induzione è tutta da costruire e necessita di conoscenze dei modelli 4.0 ancora non solide per cui occorrerà integrarle in *outsourcing* con il ricorso ad esperti di settore. Anche se si riuscisse a individuare con precisione i fabbisogni vi sarebbero comunque altre criticità, poiché nella pratica passa troppo tempo dall'analisi dei fabbisogni alla realizzazione della formazione continua, molto spesso per indisponibilità di risorse. Per mitigare questi sfasamenti occorrono azioni di supporto in questa direzione.

Se l'impatto del 4.0 non è ancora decifrabile in tutta la sua interezza, alcune tendenze, però, sono già emergenti.

Nel nuovo scenario diventa sempre più importante un'analisi propedeutica dei sistemi e dei comportamenti organizzativi aziendali prima di approcciare l'analisi del fabbisogno formativo *tout court*. Dalle esperienze aziendali, soprattutto presso le imprese di piccole e piccolissime dimensioni, emerge la necessità di un rafforzamento dell'analisi dell'organizzazione aziendale, funzionale alla sua ottimizzazione e all'individuazione della formazione più adeguata allo scopo.

I modelli di riorganizzazione del lavoro sono sempre più differenziati, ma si sta affermando una propensione che vede la riduzione delle mansioni individuali a favore di un aumento delle funzioni collettive di gruppo. Le mansioni individuali cedono il passo a esigenze di organizzazione aziendale sempre più diversificate, con configurazioni del lavoro e dotazioni tecnologiche fortemente contestualizzate e tipizzate, per cui risulta sempre più difficile organizzare un sistema di conoscenze codificate da trasmettere. Ciò mette in crisi gli *standard* descrittivi a favore di quelli procedurali e dei protocolli metodologici.

Per far fronte a questo salto, dalle competenze individuali alle competenze per le organizzazioni, può essere utile la creazione di sistemi interni di interazione tra le risorse umane per favorire la strutturazione di processi di apprendimento formalizzati anche nelle situazioni di passaggio inter-generazionale (in alcuni casi nelle aziende sono presenti sia lavoratori giovani, nativi digitali, che lavoratori senior con esperienza, ma non viene colta l'opportunità di un affiancamento per il trasferimento di competenze). In una dimensione 4.0 in cui anche l'operario diventa "*augmented*"¹⁰ una delle vie possibili è un patto generazionale tra operatori di esperienza e nuovi giovani digitali (Magone, 2017).

Un altro modello, già sperimentato nella grande azienda, che cerca di cogliere questa valenza dell'apprendimento sul luogo del lavoro, è quello del *W.C.M - World Class Manufacturing*, dove prevale la logica di partecipazione in cui l'azienda fa proprie soluzioni e proposte sperimentate da gruppi di lavoro interni (Bentivogli, 2017).

Il cambiamento organizzativo sembra rappresentare l'approccio che le imprese, in particolare le PMI, prediligono ed esprimono, anche attraverso un incremento della formazione orientata a tematiche proprie

¹⁰ A. MAGONE, T. MAZALI (a cura di), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, aprile 2016.

della *lean organization*, della sua trasposizione dai contesti produttivi a grande scala, come quelli dell'*automotive*, a quelli del *taylor made* o delle produzioni di beni e servizi propri della piccola e media industria italiana, caratterizzata dalla combinazione di fattori tradizionali e innovativi. L'avvicinamento progressivo all'innovazione, partendo dalla ridefinizione dei ruoli interni e dei rapporti con il mercato, è la strategia accessibile alle aziende che non dispongono di bilanci tali da poter sostenere gli *iper* o *super* ammortamenti previsti dal Piano Industria 4.0 ⁽¹¹⁾.

Oltre a queste tendenze già in atto, la "rottura" negli schemi della formazione non è pienamente prevedibile. L'introduzione di nuove tecnologie è stata sempre accompagnata dall'affermarsi di nuove competenze. Oltre a capire quali competenze sviluppare, occorrerà dotarsi di sistemi formativi predittivi e tipizzati, affinché siano più reattivi ai sempre più mutevoli processi produttivi e organizzazioni del lavoro.

Anche il ruolo del formatore sta cambiando e assomiglia sempre di più a quello dell'orientatore, del facilitatore dell'azienda per l'anticipazione del cambiamento. Il fabbisogno formativo non sempre viene espresso con dinamiche *bottom-up*, soprattutto nel nuovo scenario dove è più forte l'esigenza di una figura che sappia fare anticipazione e rappresentazione dei fabbisogni formativi indotti, portando in azienda anche modalità di formazione diverse.

Si rafforza, dunque, la visione che gli organismi di formazione debbano saper fare anche consulenza aziendale aumentando lo spettro di analisi e di servizi resi all'impresa. Questa strada è stata aperta e si va ampliando grazie alla possibilità di finanziare con i fondi interprofessionali le azioni preparatorie e di accompagnamento nell'ambito delle azioni, cioè dei piani formativi, di sistema. Questa opportunità andrebbe ulteriormente sviluppata, sia rispetto ai temi dell'innovazione, che della responsabilità sociale e della gestione integrata qualità-sicurezza-ambiente.

In questa dinamica si inseriscono tuttavia delle distorsioni, soprattutto in assenza di sistemi di monitoraggio e valutazioni articolati a livello territoriale in grado di leggere la qualità della formazione realizzata. La formazione consulenziale e di accompagnamento che richiede modalità didattiche innovative, efficacemente finalizzate alla realizzazione degli

⁽¹¹⁾ B. SCUOTTO, Presidente di Fondimpresa, *Intervista a "Il Mattino" del 16/04/2017; Seminario OBR Campania del 23 novembre 2016, in 3° Rapporto sugli impatti di Fondimpresa in Campania.*

obiettivi di apprendimento a supporto dello sviluppo tecnologico e professionale di aziende e lavoratori, viene spesso strumentalmente “confusa” con tradizionali consulenze per la gestione aziendale che non danno alcun apporto alla competitività, all’innovazione aziendale e alla crescita professionale dei lavoratori.

Difatti, la cultura dell’apprendimento come valore strategico è ancora limitata a una élite, una parte ristretta del tessuto produttivo, poiché il processo di diffusione di questo valore soprattutto presso le piccole e piccolissime imprese risulta ancora molto vischioso. Il problema è trovare strade che consentano di vincere resistenze e difficoltà a capire il valore strategico della formazione in questo scenario. Potrebbe essere utile una maggiore sensibilizzazione dei datori di lavoro e dei lavoratori sul tema dei crediti formativi e della certificazione delle competenze. Attualmente questo tema, nonostante gli sviluppi anche normativi a livello europeo, nazionale e regionale, trova ancora poco interesse e riscontro nelle imprese.

Vi sono dunque rigidità nei sistemi ma anche i contesti possono aumentare le frizioni. Lo sviluppo della cultura della formazione tra gli *stakeholder* può contribuire a ridurre i fattori di attrito e le contraddizioni del sistema della formazione continua. La formazione di tutti gli operatori e dei formatori, come già sta avvenendo nell’ambito dei fondi interprofessionali con la costituzione di gruppi di autoapprendimento i cui *feedback* vengono utilizzati per migliorare la progettazione dei percorsi formativi, potrebbe estendersi ad altri mediatori dell’apprendimento nelle aziende.

E’ necessaria una corresponsabilità e una condivisione supportate da un continuo dialogo. La diffusione di buone pratiche sui successi aziendali e professionali dei lavoratori supportati dalla formazione aziendale può favorire la sensibilizzazione dei datori di lavoro e dei lavoratori. Viene altresì segnalata da alcuni operatori la possibilità che allo sviluppo di una cultura del valore strategico della formazione nelle aziende possa contribuire la diffusione di informazioni sulla parabola discendente di aziende che non abbiano supportato la propria competitività con una formazione efficace.

Da queste prime riflessioni emergono dunque non poche perplessità su come strutturare gli interventi di formazione del futuro. Vi è la certezza, però, che le politiche per il 4.0 dovranno essere sempre più “sartoriali”. La stessa formazione deve evolvere adottando metodologie e processi 4.0 sia nelle metodologie didattiche che nella gestione, rispondendo al bisogno di semplificazione dell’accesso alla formazione continua finanziata dai fondi interprofessionali.

4. Il futuro dei sistemi formativi visto dagli operatori

I confronti tra gli operatori consentono di evidenziare l'emergere di una consapevolezza della mobilità degli obiettivi che ormai si evolvono con rapidità. La pianificazione strategica tradizionalmente intesa dimostra, infatti, già da diverso tempo tutti i suoi limiti ⁽¹²⁾. Occorre un nuovo “*strategic mindset*”, ovvero l'assetto mentale strategico, che consenta di cogliere i segnali deboli e rispondere in tempo molto rapido alle sollecitazioni. Una mentalità diversa costituisce il motore principale dell'innovazione più delle stesse tecnologie. Quindi le questioni riguardano come si crea, come si accompagna questa nuova mentalità.

Trova ampio consenso tra gli operatori l'idea che uno dei migliori modi per approcciare la formazione per Industry 4.0 potrebbe essere quello di partire da sé e fare una sperimentazione per costruire agenzie formative 4.0. In questo modo le agenzie potrebbero capire per prime quello che vanno a proporre alle aziende. Le maggiori agenzie formative introducono trasformazioni, innovazioni di processo, provando ad attraversare il cambiamento prima dei loro clienti. Tuttavia, soprattutto nel campo della formazione finanziata, si scontrano con procedure e sistemi che hanno recepito solo parzialmente e molto limitatamente il cambiamento tecnologico.

In questi anni però non sono state evidenti solo le innovazioni del 4.0. Siamo a ridosso della grande crisi economica che ha minato la sussistenza e la stabilità delle aziende e del lavoro. I processi di crisi che hanno investito molte imprese hanno messo in evidenza un altro ruolo che può assumere la formazione, ovvero quello di accompagnare i processi di transizione aziendale. Questa funzione è valida per tutte quelle imprese che presentano limiti dimensionali e strutturali. Le micro, piccole e (talvolta) anche medie imprese, e comunque tutte quelle caratterizzate da criticità, vanno accompagnate in questa fase di cambiamento in modo da incidere sui sistemi organizzativi interni al fine di renderli funzionali ad una svolta come Industry 4.0. Questo accompagnamento si traduce, tra l'altro, in un supporto al rafforzamento delle *soft skills* a supporto di solide competenze tecnico professionali specifiche.

Molte piccole imprese sono interessate ad innovare in chiave 4.0, ma hanno problematiche oggettive che ne limitano le iniziative. Nelle PMI non funziona il trasferimento pedissequo di modelli mutuati dalla grande impresa. Questi risultano raramente implementabili. Aziende

⁽¹²⁾ H. MINTSBERG, *The raise and fall of strategic planning*, 1994.

che lavorano su commesse e prodotti su misura per il cliente, nell'introdurre i principi della *lean organization*, ad esempio, non trovano alcun vantaggio dall'implementazione di sistemi e procedure che perseguono la riduzione dell'errore a valori millesimali (che invece hanno grande impatto per le produzioni di grande serie).

Dalla ricerca di nuovi modelli organizzativi e gestionale nelle piccole imprese, accade che, infine, traggano molti insegnamenti le grandi. La ricerca più diffusa tra gli attori della formazione riguarda, quindi, una pluralità di modelli che consentano di lavorare con la piccola impresa per trasformare la domanda in bisogno, approcciando la comunicazione, il *marketing* sociale, ma anche le relazioni, in funzione della grande varietà di situazioni e contesti che a questa dimensione aziendale si manifestano.

Superando le persistenti resistenze a livello imprenditoriale e manageriali nelle piccole imprese, sarebbe utile promuovere una cultura di rete che permetta di fornire supporto alle aziende che manifestano bisogni determinati dalla necessità di ridurre costi, accedere a tecnologie costose e a mercati nuovi.

Funzionale allo scopo potrebbe essere la costituzione di *hub* di prossimità che garantiscano anche dei servizi collettivi. Infatti, in alcuni casi non basta orientare e accompagnare le aziende poiché vi sono dei problemi strutturali (ad esempio di accesso alla banche dati, a servizi di un certo tipo per i costi onerosi, etc.). Questi servizi potrebbero supportare le PMI nella realizzazione di progetti, costruendo consapevolezza di quella che, mutuando dalla psicologia, potremmo chiamare "*zona di sviluppo aziendale prossimale*" di ciascuna impresa e delle loro reti attuali e potenziali.

Questi nuovi approcci però spesso vengono contrastati dalla rigidità dei sistemi in cui la formazione è costretta a muoversi. Nei bandi, ad esempio, i soggetti attuatori e le imprese lamentano che vengono utilizzate procedure troppo stringenti e richiedono modalità più snelle e flessibili che consentano di utilizzare metodologie anche diverse senza vincoli quantitativi e rendere, in questo modo, la formazione più congruente con i fabbisogni aziendali e quindi più efficace.

Al tempo stesso soggetti attuatori e aziende tendono a glissare sul fatto che solo un capillare, costante e attento monitoraggio delle attività formative da parte dei fondi interprofessionali più virtuosi ha consentito di incrementare progressivamente l'efficacia e l'efficienza della formazione continua finanziata. Il bilanciamento tra esigenze di semplificazione e di verifica, da un lato, e monitoraggio, dall'altro, costituisce un altro ambito di ricerca che potrebbe puntare a sviluppare

i sistemi di *rating* e di qualificazione dei soggetti proponenti, già attivati da alcuni fondi interprofessionali, quali basi per la concessione di finanziamenti che pur nel rispetto delle esigenze di verifica dei risultati consentano maggiore flessibilità e immediatezza, guardando, ad esempio, ai meccanismi di finanziamento della ricerca scientifica. La formazione, come la ricerca, parte da obiettivi certi e perviene a risultati non sempre prevedibili. I requisiti e l'affidabilità dei soggetti possono garantire risultati comunque validi e verificabili. Le tecnologie 4.0 potrebbero supportare lo sviluppo di nuovi criteri di erogazione e controllo dei finanziamenti alla formazione continua.

Altro fronte caldo dove le agenzie formative riscontrano enormi difficoltà è quello dei crediti formativi e della certificazione delle competenze. Attualmente, nonostante gli sviluppi anche normativi a livello europeo, nazionale e regionale, i crediti e le certificazioni trovano poco interesse e riscontro nelle esperienze di formazione aziendale.

Gli operatori della formazione rilevano con elevata frequenza la distanza tra i descrittori e le qualificazioni dei repertori regionali delle qualificazioni professionali e le posizioni, i ruoli, i percorsi di carriera che nelle aziende vivono i lavoratori. Il quadro nazionale dei titoli e delle qualificazioni e i sistemi di certificazione che si vanno attivando, con l'esclusione di rare eccezioni, non risultano finalizzati a una capitalizzazione e formalizzazione degli apprendimenti prodotti dalla formazione continua aziendale, che procede per elementi o segmenti di competenza, per specializzazioni e perfezionamenti, invece che per unità di competenza a larga banda.

Le agenzie formative, quali enti titolati, che vanno acquisendo competenze e professionalità nei ruoli della validazione e certificazione delle competenze, si trovano in una posizione di tensione tra le opportunità e i limiti di un sistema nazionale e dei sistemi regionali in costruzione, orientati principalmente alla formazione iniziale o alla ri-collocazione, da un lato, e la difficoltà legate alla certificazione di una formazione destinata ai percorsi di carriera, al consolidamento e/o all'aggiornamento delle competenze dei lavoratori e, infine, alla competitività della aziende, dall'altro.

Gli operatori della formazione rilevano anche resistenze alla verifica delle competenze e alla valutazione che sono elementi propri di una cultura del merito. D'altra parte, le aziende e i lavoratori lamentano spesso, nella realizzazione delle attività formative, il prevalere della dimensione teorica e astratta con scarso riferimento alle situazioni lavorative, mentre è soprattutto sul piano esperienziale che

sembrerebbero in qualche misura disponibili a qualche confronto e verifica degli apprendimenti.

Ma è proprio sul piano della certificazione delle competenze, sulla base della spinta venuta, ad esempio, dagli avvisi del “Conto di sistema” di Fondimpresa, che sono state realizzate, nelle more della attivazione di modalità di certificazione delle competenze nell’ambito di alcuni sistemi regionali, delle sperimentazioni applicabili alla formazione dei lavoratori, realizzando esperienze di integrazione tra il sistema della formazione continua e il sistema dell’istruzione superiore e universitaria, con il coinvolgimento soprattutto di istituti tecnici e facoltà tecnico-scientifiche.

Un ulteriore campo di ricerca e di sperimentazione in atto è, appunto, quella dell’integrazione tra sistemi formativi e quelli dell’istruzione perseguendo una maggiore sinergia tra istruzione e formazione in tutte le sue svariate accezioni. Questa ricerca e le esperienze che stanno maturando nell’ambito dei fondi interprofessionali e, principalmente, di Fondimpresa, potrebbero anche favorire la complessa costruzione del sistema duale e di quello dell’apprendistato nei suoi tre livelli.

5. Le esperienze dei fondi nei territori: il caso OBR Campania

Nelle catene globali del valore assumono una nuova importanza i territori e la loro capacità di strutturare sistemi a supporto del capitale cognitivo riconosciuto uno dei fattori principali della nuova competitività.

In quest’ottica è utile considerare come si muovono i fondi a livello regionale, per cui si riportano alcune esperienze e analisi sviluppate dall’OBR Campania, soprattutto in funzione del sistema nazionale di monitoraggio e valutazione di Fondimpresa⁽¹³⁾.

Quest’organismo bilaterale già da tempo ha avviato dibattiti, analisi e studi sul tema dell’Industria 4.0 ed i relativi impatti sul mondo dell’impresa e del lavoro e su quali strategie adottare.

Le analisi sul campo evidenziano che le strategie aziendali in rapporto all’innovazione si distinguono per le diverse modalità e intensità di

⁽¹³⁾ L’Organismo Bilaterale Regionale per la Formazione in Campania (OBR Campania) è nato nel 1997 sulla base degli accordi del 20 gennaio 1993 tra Governo e parti sociali e quelli del 31 gennaio e 22 giugno 1995 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL. L’OBR Campania è l’Articolazione Territoriale di Fondimpresa tra i fondi interprofessionali per la formazione dei lavoratori (www.fondimpresa.it).

investimento anche in funzione dei benefici previsti dal Piano Industria 4.0:

1. i grandi investimenti per la realizzazione di nuovi stabilimenti o le ristrutturazioni radicali, che consentono la connessione di tutte le fasi del ciclo produttivo centrata sull'automazione dei processi *core*;
2. gli investimenti per la connessione dei flussi informativi legati soprattutto ai processi di supporto con l'introduzione di tecnologie *light* a supporto dei sistemi integrati HSE e QHSE e la gestione flussi informativi sugli *input* e gli *output* di processo;
3. l'assenza di investimenti 4.0 al fine di assicurare una continua produttiva, in presenza di elevati livelli prestazionali e qualitativi e di una competitività che deriva da consolidate e affidabili tecnologie 2.0 o 3.0;
4. l'introduzione di nuove soluzioni organizzative a basso investimento finalizzata soprattutto ad approcci al mercato che contemplano spesso l'utilizzo del *web*;
5. l'assenza di qualsiasi tipo di investimento ai fini dell'innovazione pur in presenza di scarsa competitività.

Non è possibile al momento attribuire dei valori certi a queste diverse strategie aziendali ma sulla base di alcuni studi di casi svolti dall'OBR Campania nell'ambito delle attività di monitoraggio qualitativo disposte da Fondimpresa e di altri dati qualitativi, si ricava che la tipologia del primo tipo sopra descritta corrisponde prevalentemente a imprese grandi e medie che hanno importanti prospettive di crescita. Il secondo comportamento è riferibile principalmente ad aziende di dimensioni medie che presentano dinamiche in forte crescita e generalmente hanno una proiezione sui mercati internazionali. Il terzo tipo di opzione strategica, di carattere più conservativo, è legato prevalentemente ad aziende affermate sui mercati nazionali e/o internazionali che registrano dinamiche di crescita, ma non trovano conveniente sovvertire processi tecnologicamente molto affidabili che ne hanno determinato il successo e consentono di realizzare prodotti qualitativamente forti e funzionali anche a tecnologie 4.0, benché non realizzati in contesti 4.0. Il quarto tipo di opzione riguarda una crescente e ampia quota di micro e piccole aziende e consiste nella indifferenza ai processi di evoluzione tecnologica. Il quinto tipo riguarda la maggior parte delle micro e piccole aziende.

Vi è una relazione diretta tra strategie tecnologicamente rilevanti, siano esse evolutive o conservative, che si ritrovano nelle prime quattro opzioni e il ricorso alla formazione come parte integrante delle strategie aziendali. È altresì intuitiva e immediata l'evidenza che ciascuna di queste tipologie necessita di modalità di supporto specifiche che passano per la specializzazione dei servizi di supporto e per le reti di servizio che si configurano come *hub*.

A questo scopo l'OBR Campania, nell'ambito della ricerca commissionata da Fondimpresa per la valutazione degli impatti della formazione finanziata dal fondo ha sviluppato un'analisi sulle aziende beneficiarie della formazione finanziata, tenendo conto del contenuto tecnologico secondo la classificazione di Pavitt per il settore manifatturiero e della classificazione OCSE per il contenuto di conoscenza per i servizi.

Si tratta di classificazioni ormai superate perché non considerano il contenuto tecnologico e di conoscenza in settori fortemente interessati al cambiamento come quello dell'edilizia e dell'agro-alimentare, ma tenuto conto di questi limiti emerge uno scenario in cui già nel 2014 il 30% circa delle imprese che accedono alla formazione nel settore manifatturiero sono classificabili tra quelle ad alta o medio alta tecnologia, un analogo dato emerge nel settore dei servizi per quanto riguarda i servizi ad alto contenuto di conoscenza.

Si può supporre che con i dispositivi a sostegno di Industria 4.0 tali tassi registrino un significativo incremento. Certamente il fondo ha contribuito ad ampliare notevolmente l'area delle aziende che in Campania accedono alla formazione, se si considera che questa regione prima dell'avvio dei Fondi interprofessionali era la terzultima nel quadro nazionale ed oggi occupa la sesta posizione per numero di aziende che accedono alla formazione attraverso il fondo.

Questo dato, però, deve essere letto anche alla luce della circostanza che nonostante l'imponente crescita qualitativa e quantitativa della formazione aziendale in Campania grazie a Fondimpresa, la quota delle aziende che accedono alla formazione è ancora minoritaria se si considera che accede alla formazione una quota approssimativamente pari al 12% delle oltre 18.000 aziende aderenti in Campania al 2014. Questa percentuale, significativamente inferiore a quella media nazionale, è influenzata dalla maggiore presenza di imprese micro e

piccole che sono quelle che accedono meno alla formazione e che predominano nel tessuto produttivo regionale ⁽¹⁴⁾.

Per quanto riguarda le industrie manifatturiere i dati vengono aggregati secondo una classificazione Eurostat/Ocse (Nace Rev.2) che costituisce una rielaborazione della tassonomia di Pavitt (1984) e che suddivide i settori dell'industria manifatturiera in quattro grandi gruppi ⁽¹⁵⁾:

- settori manifatturieri ad elevata tecnologia;
- settori manifatturieri a medio-alta tecnologia;
- settori manifatturieri a medio-bassa tecnologia;
- settori manifatturieri a bassa tecnologia.

Per quanto concerne i servizi si sono distinte le seguenti sei classi (suddivisibili anche in due macro-classi ovvero servizi ad alta intensità di conoscenza e servizi a bassa intensità di conoscenza) in base al tipo di attività e al loro diverso contenuto di conoscenza ⁽¹⁶⁾:

⁽¹⁴⁾ Il rapporto nazionale di Fondimpresa indica che per il 2014 sono circa 36.000 le unità produttive beneficiarie della formazione per oltre 180mila aziende aderenti, considerando una media 1,2 UP per azienda.

⁽¹⁵⁾ I quattro grandi gruppi di questa classificazione delle attività manifatturiere per intensità tecnologica si riferiscono ai seguenti settori della sezione C NACE REV.2 : *settori dell'industria ad alta tecnologia*: farmaceutica, produzione di computer, elettronica e ottica di precisione; *settori dell'industria e medio-alta tecnologica*: chimica, macchine e apparecchi elettrici, produzione di macchinari e attrezzature, produzione di mezzi di trasporto; *settori dell'industria a medio-bassa tecnologia*: produzione di coke e prodotti petroliferi raffinati, prodotti in gomma e plastica, minerali non metalliferi, siderurgia e prodotti in metallo, riparazione ed installazione di macchinari e attrezzature; *settori con dell'industria a bassa tecnologia* che comprende il resto delle attività manifatturiere. Cfr. Glossario ISTAT.

⁽¹⁶⁾ I sei gruppi di questa classificazione delle attività di servizio per intensità tecnologica si riferiscono ai seguenti settori delle sezioni G-U Nace Rev.2 : *Servizi di mercato ad alta intensità di conoscenza*: servizi di trasporto via acqua e aerei, attività legali, contabilità, consulenza di gestione, studi di architettura e ingegneria, collaudi ed analisi tecniche, comunicazione e ricerche di mercato, altre attività professionali, scientifiche e tecniche, attività di ricerca del lavoro, attività di sicurezza ed investigazione; *Servizi hi-tech ad alta intensità di conoscenza*: servizi audiovisivi, attività radiotelevisive, telecomunicazioni, servizi IT e altri servizi informativi, ricerca e sviluppo scientifico; *Servizi finanziari ad alta intensità di conoscenza*: attività finanziarie ed assicurative; *Altri Servizi ad alto contenuto di conoscenza* che comprende editoria, attività di veterinario, amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria, istruzione, sanità, servizi alle famiglie e assistenza, attività artistiche, di intrattenimento e divertimento; *Servizi di mercato a meno elevata intensità di conoscenza*: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli, trasporti e magazzinaggio (eccetto quelli via acqua e aerei); servizi di alloggio e ristorazione, attività immobiliari, attività di noleggio e *leasing* operativo, attività delle agenzie di viaggio e dei *tour operator*, attività di servizi per

- servizi di mercato ad alta intensità di conoscenza;
- servizi hi-tech ad alta intensità di conoscenza;
- servizi finanziari ad alta intensità di conoscenza;
- altri servizi ad alto contenuto di conoscenza;
- altri servizi finanziari ad alta intensità di conoscenza;
- servizi di mercato a meno elevata intensità di conoscenza;
- altri servizi a meno elevata intensità di conoscenza.

Tabella 1 Unità produttive della Campania raggiunte per classe di addetti e Riclassificazione di Industria e Servizi secondo il livello di tecnologia (NACE Rev.2) – V.A.

Riclassificazione Industria e Servizi	A <=9	B 10_49	C 50_249	D 250+	n.d .	Totale complessivo
High-technology	9	13	8	7	0	37
Medium-high technology	64	105	42	14	1	226
Medium-low technology	110	162	37	3	0	312
Low technology	151	167	47	11	0	376
Totale Manifatturieri	334	447	134	35	1	951
High-tech knowledge intensive services	47	34	14	7	1	103
Knowledge intensive market services	48	25	2	0	0	75
Knowledge intensive financial services	7	2	0	0	0	9
Other knowledge intensive services	119	101	39	5	1	265
Less knowledge intensive market services	450	313	68	16	0	847
Other less knowledge intensive services	11	15	3	3	0	32
Totale Servizi	682	490	126	31	2	1.331
Totale complessivo	1.016	937	260	66	3	2.282

Fonte: Elaborazione OBR Campania su base dati Fondimpresa

I dati evidenziano un livello di penetrazione che si riduce esponenzialmente con il ridursi della dimensione aziendale, sia a livello nazionale che di una regione del mezzogiorno come la Campania.

Nella grande azienda emerge una tendenza a sostituire le competenze individuali con quelle collettive dell'organizzazione e in tal senso assume importanza crescente la formazione che riguarda lo sviluppo di *soft skill* a supporto di forti basi professionali.

edifici e paesaggio, attività di supporto in ufficio ad alle imprese, riparazione di computer e di beni di uso personale per la casa; *Altri Servizi a meno elevata intensità di conoscenza*: servizi postali ed attività di corriere, attività di organizzazioni associative, attività di organizzazioni e organismi extraterritoriali, altre attività di servizi per la persona, Cfr. Glossario Istat.

6. Il dibattito sui fondi interprofessionali

Il problema del lavoro oggi non è solo un problema redistributivo ma un problema produttivo. In questa chiave la formazione diviene un tema del fare impresa. L'impresa oltre alle logiche di profitto è una sede fondamentale della crescita della persona, una sede formativa, un luogo di relazioni non solo un luogo di produzione. La formazione, dunque, non è un capitolo marginale ma deve divenire un capitolo centrale del modo di fare impresa.

Bisogna interrogarsi se il quadro normativo dei fondi interprofessionali sia adeguato per questa sfida. Il dibattito in questa estate si è riaperto a seguito della proposta di estenderne il ruolo alle politiche attive del lavoro. In realtà, già nel documento "Proposte per le politiche del lavoro"¹⁷, Confindustria, CIGL, CISL e UIL avevano promosso una nuova strumentazione di governo dei processi di transizione industriale finalizzata alla ripresa e alla tenuta occupazionale. L'accordo già mette in evidenza la necessità di *"ampliare il campo di attività delle forme bilaterali esistenti – fondi interprofessionali in primo luogo – cooperando alla realizzazione del nuovo sistema nazionale delle politiche attive"*, proponendo soluzioni che delineano percorsi e strumenti innovativi, come il piano operativo di ricollocazione, per affrontare situazioni di crisi.

In particolare nell'offerta conciliativa l'accordo propone, tra l'altro, attività di formazione e di *outplacement* da attuarsi durante il periodo di cassa integrazione straordinaria attingendo dai fondi interprofessionali che possono anche integrare la Naspi qualora le attività di *placement* si protraggano oltre la data di risoluzione. Anche in quest'ottica è intervenuta la circolare del 28 ottobre 2017 che definisce espressamente la possibilità che i fondi di natura bilaterale, possano ricevere e accantonare quote del monte salari e stipendi su un "conto individuale" della singola impresa e su un "conto di sistema" o comune, analogamente a quanto accade a Fondimpresa per la contribuzione dovuta per la formazione, escludendo altre improbabili soluzioni già tentate da qualche fondo. Il "conto individuale" potrebbe cofinanziare misure di incentivazione all'esodo (pensionamento anticipato o flessibile) o integrare altre misure (assegno di ricollocazione o durata della Naspi). Le risorse accantonate per la formazione continua potrebbero finanziare attività di formazione e *placement* per coloro che

¹⁷ Sottoscritto a Roma il 1° settembre 2016.

abbiano accettato l'offerta conciliativa anche successivamente alla risoluzione del rapporto.

La proposta¹⁸ di Leonardi e Nannicini che ha dato avvio al dibattito, si sviluppa nell'ambito di queste riflessioni sulle crisi aziendali e prevede tra i diversi punti la possibilità di utilizzare già in fase di cassa integrazione le risorse dei fondi interprofessionali da destinare alla riqualificazione dei dipendenti che potrebbero non rimanere in azienda. I fondi interprofessionali, inoltre, dovrebbero poter intervenire anche in caso di licenziamento per la riqualificazione del licenziato a sostegno degli intermediari che hanno in carico la ricollocazione e delle aziende che si sono offerte per ri-occupare i lavoratori.

Questa impostazione basata sulla necessità di guardare a nuove politiche di transizione da attivare in fase di crisi prima che si perda definitivamente il lavoro è condivisa da molti anche se con gli opportuni distinguo.

Ma l'altro elemento in discussione riguarda l'effettiva intenzione dei governi e/o delle burocrazie ministeriali di assicurare le condizioni normative e le risorse che possono consentire ai fondi interprofessionali di operare quale unico strumento che abbia fatto risalire le politiche attive italiane dalla terzultima posizione nell'Europa a 21 del 2011, quando l'indicatore della formazione legata al lavoro in Italia era meno di un terzo della media europea (1,53 vs 5,33) e i fondi interprofessionali erano da meno di tre anni a regime, alla sedicesima nell'Europa 28 (7,3 vs 10,7) che è ancora insufficiente, rispetto all'obiettivo del 15% di formati nel 2015.

La discussione riguarda il significato e le conseguenze del prelievo che in questi anni i governi hanno operato annualmente, attraverso le leggi di stabilità, riducendo 0,30% allo 0,19%.

I fondi interprofessionali costituiscono i più validi e robusti gestori di formazione continua, per cui è normale pensare ad un loro ruolo mirato e disponibile nel sistema di politiche attive, a partire da bandi per la

¹⁸ L'articolo *Crisi aziendali, uno sguardo al futuro* di Marco Leonardi e Tommaso Nannicini di maggio 2017 ha dato avvio ad un acceso dibattito sul ruolo dei fondi interprofessionale prevalentemente sulle pagine del Sole24Ore. Sono seguiti: Maurizio Stirpe, *Avanti ma con esiti e costi certi per le imprese* (29 maggio 2017); Michele Tiraboschi, *Fondi per la formazione, il tassello mancante* (8 giugno 2017); Gigi Petteni, *Una nuova stagione da affrontare insieme* (8 giugno 2017); Tiziano Treu, *Ricollocazione anti-crisi* (12 giugno 2017); Guglielmo Loy, *Formazione, il legislatore e la Pa devono fare di più* (19 giugno 2017); Maurizio Sacconi, *Puntare sull'alfabetizzazione digitale* (19 giugno 2017); Carlo Dell'Aringa, *Il tassello dell'integrazione mancata* (22 giugno 2017); Bruno Scuotto, *Fondi interprofessionali in grado di "ri-collocare"* (9 luglio 2017).

riqualificazione dei cassintegrati come previsto dal decreto legislativo n. 150/2015 fino al cofinanziamento di azioni formative a supporto della ricollocazione di lavoratori in esubero o licenziati. Per queste finalità può essere anche costruito un sistema che destini i costi dei licenziamenti a cofinanziare la ricollocazione di chi perde un lavoro (Petteni, 2017).

In realtà nella proposta manca un pezzo importante esaltato nell'Accordo di settembre ovvero la "certezza" sui tempi e modalità di ricomposizione delle crisi aziendali per la quale per le imprese sono pronte anche a sostenere dei costi aggiuntivi. Infatti, se da una parte alle persone coinvolte nella riorganizzazione viene offerto un piano operativo di ricollocazione con formazione e *placement* dal primo momento della cassa integrazione, dall'altra alle imprese l'Accordo conferisce certezza sui tempi, sugli esiti e sui costi della riorganizzazione, anche sotto il profilo della definitiva cessazione dei rapporti di lavoro (Stirpe, 2017).

Si fa notare anche che, nonostante l'idea di attribuire ai fondi interprofessionali nuovi e importanti compiti sia giusta, il legislatore e gli operatori pubblici hanno *"pervicacemente operato in senso contrario, sia con un prelievo di risorse forzoso, consistente e costante, sia con atti amministrativi che rendono sempre più burocratica, complessa e farragিনosa la funzione, a scapito della rapidità e flessibilità degli stessi Fondi nel promuovere e sostenere i piani formativi delle imprese"* (Loy, 2017).

Pensare ad una riforma dei fondi interprofessionali nell'ambito delle politiche attive deve però tenere in considerazione anche le nuove tecnologie impattanti dell'industria 4.0. Le transizioni professionali sono ricorrenti nel mercato del lavoro in questo la formazione continua può giocare un ruolo nel garantire l'aggiornamento delle abilità e delle competenze utili all'occupabilità. In questo contesto è significativo *"il ruolo che potrebbero avere le parti sociali attraverso i fondi interprofessionali ove questi si aggregino in poche grandi strutture nazionali trasversali ai settori produttivi e decentrino nei territori capacità di promozione dell'integrazione tra scuola, università, formazione e lavoro"* (Sacconi, 2017).

Vi è un'esaltazione del ruolo di "prossimità" che possono assumere i fondi capaci di fare sintesi tra progettazione educativa, competenze richieste e quelle disponibili sui territori. Per questo motivo i fondi interprofessionali devono svolgere un ruolo ancor più ampio per garantire un reale raccordo tra le politiche industriali e di sviluppo e un moderno sistema di relazioni industriali soprattutto nella dimensione

locale. *“Assegnare ai fondi interprofessionali competenze non solo nella formazione degli adulti ma anche nella integrazione scuola-università-lavoro e nella ricollocazione dei lavoratori in esubero impone infatti non solo una piccola modifica normativa ma anche un coraggioso cambio di paradigma che ci pare coerente con la nuova geografia del lavoro che ha cancellato i rigidi confini che separavano primario, secondario e terziario: passare cioè da logiche verticali e di settore a percorsi di prossimità e di vicinanza ai territori e alle persone facendo delle competenze (e non della semplice tecnologia) il vero fattore abilitante di Industria 4.0”* (Tiraboschi, 2017).

In Italia lo scenario dei fondi interprofessionali è molto variegato e differenziato per settore ma soprattutto per radicamento territoriale e volumi di attività. È chiaro che bisognerebbe convergere verso azioni comuni al tutto il sistema e non che contraddistinguono l'operato di solo qualche fondo. *“Questo, a maggior ragione, vale quando si pensa a un piano straordinario di alfabetizzazione digitale degli adulti, a CCNL che prevedono aggiornamento per tutti i lavoratori di un settore, a un set di politiche che prevengano quanto possibile obsolescenza delle competenze e situazioni di crisi. Finalmente la formazione si vede riconosciuto lo straordinario potenziale di assicurazione sul futuro che le è proprio, e che altri Paesi hanno realizzato da tempo, con comportamenti coerenti e vantaggi consequenziali. In questo quadro la parola diviene: ri-collocare. Collocare nuovamente le idee, il valore delle nostre risorse all'interno di progetti industriali capaci di tenere insieme scenario competitivo, contesto organizzativo e bisogno di realizzazione della persona”* (Scuotto, 2017).

Da più parti si evidenzia che occorre abbandonare l'idea di politiche attive del lavoro a costo zero, perché questo approccio minerebbe qualsiasi percorso di riforma, anche se il problema non è solo e principalmente l'individuazione di nuove e maggiori risorse ma come indirizzarle in progetti innovativi. Occorre implementare gli strumenti di politica attiva disponibili e rafforzarli, poiché rappresentano ancora un punto debole della riforma operata dal Jobs Act, e affiancarli a quelli di politica passiva per ricollocazioni anti-crisi. *“Occorre rafforzare soprattutto gli strumenti pubblici che sono ancora privi delle risorse umane e finanziarie all'altezza del compito. Ma occorre anche un impegno delle parti sociali che sia coerente con gli obiettivi indicati ed eviti di cedere alle vecchie tentazioni assistenzialistiche con il ricorso a deroghe rispetto all'uso fisiologico degli ammortizzatori, in particolare della Cigs”* (Treu, 2017).

Oggi, però, vi è un problema di governo complessivo poiché erano stati pensati organismi pubblici di gestione delle politiche del lavoro in funzione di un passaggio di competenze dalle Regioni a livello centrale che non c'è stato, poiché il referendum sulla riforma costituzionale del Titolo V ha avuto esito negativo. Per cui si sono create agenzie come l'Anpal pensata come punto di raccordo delle politiche e che oggi rischia di rimanere senza ruolo, ritornando al *puzzle* di diversi modelli regionali di gestione del mercato del lavoro. Quello che manca oggi è dunque *“Un coordinamento tra le stesse Regioni, tra le Regioni e lo Stato e soprattutto tra le Regioni e l'Inps. Quest'ultimo è il tassello fondamentale per l'integrazione delle politiche passive (la erogazione dei sussidi gestiti dall'Inps) con le politiche attive (gestite dalle Regioni attraverso i Centri per l'impiego. [...] Le Regioni devono essere chiamate alle loro responsabilità e devono essere chiamate dallo Stato a collaborare di più per far funzionare meglio l'Anpal e garantire quel coordinamento che finora non c'è stato”* (Dell'Aringa, 2017).

7. Conclusioni

In queste pagine abbiamo visto come fondi interprofessionali si sono posti il problema dell'anticipazione del cambiamento prima che diventasse di moda l'Industria 4.0. Il lavoro delle articolazioni territoriali da tempo è orientato a creare reti e servizi di prossimità che possono diventare degli *hub* utili alle nuove sfide del 4.0. Per questi motivi molti guardano ai fondi interprofessionali come strumenti duttili per attuare politiche attive e passive del lavoro e ne vorrebbero ampliare ulteriormente la flessibilità operativa.

Bisogna però considerare l'ambito in cui si muovono attualmente e i paletti burocratici-amministrativi, che sono indicati dalla Circolare n.10 del 18/02/2016 del Ministero del Lavoro, che recepisce la sentenza del Consiglio di Stato del 15 settembre 2015.

La Circolare prova a smorzare la stringente ottemperanza a una gestione rigidamente pubblicistica sollecitata dal Presidente dell'ANAC, Raffaele Cantone, qualificando, comunque, senza tuttavia offrire soluzioni a quel bisogno di snellezza dei fondi interprofessionali che ha consentito l'espansione del ricorso alla formazione continua nel nostro Paese. I fondi interprofessionali vengono così definiti come “organismi” che, pur costituiti da soggetti di natura privata, soggiacciono alle regole del diritto pubblico, con l'obbligo di applicare il codice dei contratti pubblici per l'acquisizione di beni e servizi. I finanziamenti concessi dal fondo per la realizzazione dei piani

formativi sono infatti considerati come contributi pubblici e disciplinati dall'art. 12 della Legge 241 del 1990.

Non è, però, la predeterminazione dei criteri e delle modalità di concessione delle agevolazioni secondo principi di economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza a determinare la vischiosità delle procedure, poiché questi stessi principi caratterizzavano già in precedenza la gestione del maggiore dei fondi, cioè di Fondimpresa, quanto la necessità di acquisire una grande mole di documentazioni, di dati e dichiarazioni accessorie da parte delle aziende e dei soggetti attuatori che sarebbero superflue in un sistema pubblico che potesse contare su rodati dispositivi automatici e banche dati per il controllo e tracciabilità delle informazioni e delle responsabilità, come ad esempio per l'accesso al regime di finanziamento *de minimis*.

Fondimpresa che in virtù del proprio regolamento, approvato dal Ministero del Lavoro, si è avvalsa e vuole continuare ad avvalersi della rete delle articolazioni territoriali. Con queste vi è un rapporto basato su convenzioni su cui si riverberano gli effetti della Circolare n.10 del 18/02/2016.

Fondimpresa, a differenza degli altri fondi, punta sui servizi di prossimità; in ciò risiede una delle ragioni del suo primato. Il fondo, recependo l'evoluzione del quadro normativo, sta ridefinendo i rapporti e le modalità operative di queste strutture periferiche, in un processo che porta a un più esteso e definito riconoscimento di ruolo alle articolazioni territoriali. Queste già erano investite di responsabilità relative alla realizzazione di servizi di informazione e promozione, alle verifiche di primo livello di conformità dei piani formativi, al monitoraggio e valutazione qualitativa a livello periferico dei piani e delle azioni formative, alla ricerca sugli impatti territoriali della formazione finanziata dal fondo.

Il problema che ora si pone è se nel quadro del ruolo riconosciuto ai fondi interprofessionali per le politiche attive, il rapporto tra Fondimpresa e le sue articolazioni territoriali possa o debba estendersi a definire un ruolo attivo nei territori per lo sviluppo della qualità della formazione in funzione della evoluzione dello scenario tecnologico e produttivo. La questione è se nel novero dei servizi di prossimità che afferiscono alle articolazioni territoriali, le funzioni di promozione e informazione, di monitoraggio e valutazione qualitativa possano essere interpretate nel senso di una funzione di orientamento e stimolo a una formazione in grado di sollecitare e accompagnare con efficacia la transizione verso i nuovi scenari tecnologici, oppure se debba limitarsi

a una funzione di trasferimento dell'informazione e registrazione dei fenomeni in atto.

I dispositivi che Fondimpresa sta mettendo in atto nel definire i rapporti con le articolazioni territoriali non escludono che queste possano sviluppare attività di supporto agli *hub* dell'innovazione e della formazione per promuovere l'utilizzo dei canali di finanziamento di Fondimpresa a supporto dell'innovazione, non solo nell'ambito di piani formativi tematici a ciò dedicati, ma come nuovo approccio e finalità primaria da attribuire a tutta la formazione.

Ciò che va definito, e che nella pratica di alcune articolazioni territoriali, come in Campania, va prendendo sostanza attraverso specifiche iniziative di indagine, è un ruolo attivo dei servizi di prossimità delle politiche attive del lavoro per promuovere a livello territoriale il salto di qualità della formazione continua come leva a supporto dell'innovazione.

Questa è una dimensione del servizio che può legarsi alla promozione dei fondi che può sostanziarsi con azioni di promozione, informazione e formazione, ricerca e scambio rivolte agli *stakeholder* del sistema e in particolare agli imprenditori e alle figure apicali delle aziende, ai tecnici e ai progettisti della formazione, agli operatori e ai responsabili delle parti sociali.

Questo potrebbe essere un terreno di confronto e di integrazione dei fondi con le politiche attive che si muovono o dovrebbero muoversi a livello regionale.

Fondi interprofessionali per le aziende e il lavoro del futuro: quale formazione 4.0? – Riassunto. *In Italia nel sistema delle politiche attive del lavoro, tutto ancora da costruire, molti individuano i fondi bilaterali quali strumenti utili e versatili per affrontare da una parte le transizioni di impresa e dall'altra le sfide del mercato del lavoro. I fondi vengono visti da un lato come strumento per politiche di assorbimento delle crisi e dall'altro come leva per politiche di competitività e sviluppo, passando dalla gestione delle transizioni del lavoro alle nuove e non ancora definite esigenze di trasformazione imposte dall'industria 4.0. In questo scenario è difficile comprendere le linee di riforma del sistema dei fondi interprofessionali se non si comprende in che direzione evolveranno le politiche attive del lavoro ed in particolare la formazione continua. Il paper prova ad individuare e a tracciare alcune tendenze già in atto quale base per l'evoluzione stessa dei sistemi dei fondi interprofessionali e della formazione.*

Inter-professional funds for the future of companies and work: what training 4.0? (Article in Italian) – Summary. *In Italy, in the field of active labor policies, which are still to be built, many stakeholders identify the bilateral funds as a useful and versatile instrument to tackle enterprise transitions and the challenges of the labor market. These funds are considered, at the same time, as a tool for crisis absorption policies and as a leverage for competitiveness and development policies, mostly for the face up of the new and unidentified transformations demanded by Industry 4.0. In this scenario it is difficult to understand the lines of reform of the inter-professional funds system as long as it's not clear in which direction active labor policies and vocational training will evolve. This paper tries to identify and trace some of the trends which are already in place, as a basis for the evolution of the systems of inter-professional funds and training.*