

**Seminario Fondir
"Indagine sulla formazione continua
finanziata dei dirigenti –
Il Rapporto Fondir 2008"**

**Introduzione ai lavori
Dott. Giancarlo Durante**

Direttore Centrale

Responsabile dell'Area Sindacale e del Lavoro

Roma, 10 dicembre 2008

I - Il tema di questo Seminario offre vari spunti di riflessione riguardo a problematiche che assumono sempre maggiore attualità e rilevanza, sia in generale che relativamente ai vari comparti ai quali Fondir si rivolge.

Mi riferisco all'argomento della formazione finanziata dei dirigenti e alle diverse tematiche connesse, sulle quali Fondir dall'anno scorso ha avviato interessanti e apprezzati approfondimenti.

Nel Seminario presso la Luiss del 4 ottobre 2007, infatti, è stato discusso il tema della formazione dei dirigenti collegato alla più ampia problematica riguardante il significato di essere dirigente ed essere classe dirigente oggi. In tale occasione diversi stimoli per la discussione sono stati forniti dal Rapporto Luiss 2007 - il noto Rapporto svolto dall'Università Luiss sulla classe dirigente del nostro Paese - che è stato commentato da vari qualificati relatori.

Con il Seminario odierno si intende dare ai presenti, anzitutto un quadro conoscitivo complessivo sull'attività svolta nell'anno in corso da Fondir, sintetizzata nel Rapporto Fondir 2008, sul quale vi saranno interventi e considerazioni di rappresentanti di Organizzazioni imprenditoriali e sindacali.

Inoltre, è questo un contesto adeguato per analizzare le problematiche relative alla formazione finanziata dei dirigenti in generale ed in particolare nei settori creditizio e assicurativo: argomento che di anno in anno va assumendo crescente interesse e rilevanza, come vedremo di seguito.

Vari elementi conoscitivi utili per la discussione ed il confronto saranno offerti dalla illustrazione dell'Indagine in materia realizzata da Fondir, tramite ABIFormazione e Irsa (Istituto per la Ricerca e lo Sviluppo delle Assicurazioni), nei settori creditizio e assicurativo: tale illustrazione, che sarà svolta nella mattinata, sarà seguita da ulteriori interventi, specifici, sulla tematica.

Ritengo di particolare interesse l'indagine di Fondir, promossa dal Comitato di Comparto creditizio-finanziario e assicurativo, che è stata finalizzata alla realizzazione di un esame sulla diffusione della pratica della formazione continua finanziata nei settori citati, con particolare riferimento alla realtà dei dirigenti, categoria, le cui esigenze e attività formative spesso sono poco approfondite.

Sono problematiche importanti, relativamente alle quali nel sistema nazionale della formazione si avverte l'esigenza di maggiori informazioni e di più approfondite ricerche sulle realtà esistenti e sui fabbisogni delle imprese e dei lavoratori.

Nel pomeriggio saranno affrontati più da vicino i problemi di carattere operativo riguardanti l'utilizzo delle risorse di Fondir, le criticità e le problematiche da affrontare per la predisposizione e l'inoltro dei Piani formativi, nonché le nuove proposte e opportunità che saranno offerte dal Fondo alle imprese nel 2009.

In questa mia introduzione, cercherò di evidenziare alcuni elementi dello scenario generale, nel campo della formazione, che mi sembra opportuno richiamare, in quanto caratterizzano il quadro di riferimento nel quale vengono poi a svilupparsi le tematiche in esame.

II – In ambito europeo va detto che le difficoltà che emergono – specie in alcuni Paesi, come in Italia - relativamente al raggiungimento entro il 2010 degli obiettivi indicati dalla strategia di Lisbona in materia di occupazione, hanno reso necessario un ripensamento, un riassetto di tale strategia ed una revisione delle priorità da perseguire nelle politiche formative.

A fronte dei ritardi registrati, la Commissione Europea ha sollecitato gli Stati membri ad "...investire nel capitale umano ... per concorrere a realizzare la società della conoscenza e competere veramente nell'economia globale".

In particolare, tra gli obiettivi prioritari del triennio 2008-2010 è costante, quasi assillante, il richiamo della U.E. a un maggiore investimento nelle risorse umane e a un miglioramento del livello delle competenze, nonché accrescimento della "adattabilità" dei lavoratori e delle imprese.

Nel campo della formazione, la Commissione ha ancor più intensificato le proprie iniziative, adottando provvedimenti-quadro e *framework* che confermano la volontà di implementare un sistema strutturato di apprendimento permanente, in grado di consentire il riconoscimento delle competenze e la mobilità degli studenti e lavoratori all'interno dell'U.E.

Tra i provvedimenti specifici nella direzione indicata, definiti dalla Commissione Europea in raccordo con gli Stati membri, vanno evidenziati ad esempio: a) la nuova Programmazione dei Fondi strutturali 2007-2013, che ha dato luogo, nel nostro Paese, alla definizione del Quadro Strategico Nazionale, per la cui messa a punto ABI e le altre maggiori Organizzazioni imprenditoriali e sindacali sono state impegnate per diversi mesi; b) il Programma Lifelong learning, all'interno del quale è stato ridisegnato anche il Programma Leonardo da Vinci 2007-2013.

Occorre poi ricordare, fra le altre iniziative, le raccomandazioni relative alla realizzazione del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) e del Sistema di trasferimento e riconoscimento dei crediti (ECVET).

In Italia, come emerge dall'ultimo Rapporto sulla Formazione Continua presentato in Parlamento, si cerca di collegare il sistema di apprendimento ai parametri e alle strategie dell'Unione Europea, anche nell'ottica del recupero di taluni ritardi di attuazione degli obiettivi: impegno che è reso più gravoso dalla presente fase recessiva, trainata da fattori internazionali, che può incidere sulla crescita del nostro Paese in modo più significativo rispetto agli altri Paesi europei.

In concreto si può dire che in Italia sono stati fatti passi in avanti, nel campo della formazione, ma in vari casi non si è ancora giunti ai provvedimenti e alle regolamentazioni conclusive.

E' stato istituito, ad esempio, il tavolo interistituzionale per la definizione degli standard formativi, professionali e di certificazione (con i Ministeri competenti, le Regioni e le Parti sociali), in raccordo con la menzionata raccomandazione U.E. relativa al Quadro Europeo delle Qualifiche: è una regolamentazione importante da realizzare, di notevole interesse anche per la formazione dei dirigenti, ma l'iter da percorrere è peraltro solo agli inizi.

Tra gli obiettivi raggiunti va segnalata la nuova normativa sull'accREDITAMENTO dei soggetti che erogano formazione, a fronte della quale assume particolare rilievo il noto Accordo Stato-Regioni del 20 marzo 2008, che, nel recepire istanze di ABI e di altre Organizzazioni imprenditoriali, ha escluso le imprese, dalla suddetta onerosa regolamentazione.

E' stata inoltre avviata la costituzione del sistema di monitoraggio delle attività formative finanziate dei Fondi interprofessionali, ma è necessario definire ancora un adeguato raccordo con i sistemi regionali.

Nell'ultimo decennio, il risultato forse più concreto e tangibile, sul piano operativo, resta peraltro l'avvenuta costituzione e il decollo dei Fondi interprofessionali per la formazione continua.

III – Mi sembra utile rammentare, brevemente, che i Fondi interprofessionali hanno avviato quel riordino della formazione continua prefigurato dalla Legge 196 del 1997, rimasta a lungo inattuata, con effetti positivi sullo stesso sviluppo della bilateralità, sulla quale possono trovare fondamento un considerevole numero di attività "strutturate" di interesse comune per le parti sociali e in vista dello sviluppo di occasioni di confronto stabile e costruttivo.

In proposito va detto che il ruolo e il contributo delle Parti sociali in materia di formazione si è intensificato in modo rilevante in questi anni, sia a livello nazionale – nei tavoli di confronto su diverse tematiche, tra Ministero del Lavoro, Regioni e Parti sociali - sia a livello settoriale, per la saldatura esistente tra sistema legislativo della formazione e disciplina dei contratti collettivi.

Tale bilateralità si è ulteriormente rafforzata con l'avvenuto decollo dei Fondi, che hanno dato il "la" a una consistente incentivazione della formazione continua nelle imprese, dando luogo ad un trend complessivamente in crescita della spesa in formazione.

Con riguardo specifico al settore bancario, i Fondi interprofessionali hanno rappresentato, in questi anni, un concreto sostegno per la formazione e la qualificazione del complessivo personale dipendente, nonché per la promozione di attività formative a favore dei dirigenti, in particolare.

Rispondendo positivamente alle proposte avanzate dai Fondi, le imprese creditizie hanno orientato i piani formativi ad una valorizzazione mirata delle risorse umane e delle professionalità già presenti in Azienda, sia utilizzando i piani aziendali, sia valorizzando, almeno in parte, i piani formativi individuali.

Le adesioni ai Fondi interprofessionali, in generale - secondo il Rapporto Isfol 2008 presentato il 19 novembre alla Camera dei Deputati, alla presenza del Ministro del Lavoro Sacconi – risultano pari al 42% delle imprese del nostro Paese ed al 56% dei lavoratori, con un aumento delle adesioni, nel 2008, complessivamente pari al 7,8% in termini di imprese ed all'8,4% in termini di lavoratori.

Per Fondir l'incremento delle adesioni, come sarà evidenziato, è stato di anno in anno sempre più significativo, complessivamente pari, dal 2004 al 2008, al 45%, con il risultato odierno di una partecipazione quasi totale delle imprese creditizie.

Quanto alla tipologia di Aziende iscritte ai Fondi, il Rapporto Isfol 2008 conferma una tendenza già registrata negli anni scorsi, e cioè una maggiore diffusione della formazione e della formazione finanziata nelle grandi imprese. La formazione in azienda cresce in stretta correlazione con la dimensione della stessa; la percentuale di imprese formatrici passa dal 25,6% nella fascia con 10-19 addetti, al 96% in quella con almeno 1.000 addetti.

Inoltre, crescono le attività formative nei settori dei servizi, soprattutto nelle imprese a più alto contenuto di innovazione.

Si inserisce qui un dato per noi particolarmente interessante, di cui essere, se vogliamo, fieri - evidenziato sempre nel Rapporto Isfol - secondo cui “la maggiore intensità di imprese formatrici si registra nel settore creditizio e in quello assicurativo”.

IV – Relativamente a tale aspetto posso dire che il dato è facilmente spiegabile, per un verso, se si considera che molte Banche rientrano nella categoria delle grandi imprese e come tali da tempo svolgono la formazione del personale al proprio interno.

Inoltre, le trasformazioni in atto, da anni, nel sistema creditizio e finanziario italiano hanno avuto ed hanno tuttora effetti significativi sul piano organizzativo e professionale, di conseguenza si è reso necessario un crescente impegno formativo in tutte le aziende bancarie, a prescindere dal dato dimensionale, per un globale accrescimento delle competenze ed una nuova qualificazione e valorizzazione delle risorse umane, onde poter far fronte alle sfide derivanti dalla disoccupazione, dall'introduzione delle innovazioni tecnologiche e dalla competizione interna e internazionale.

Anche per tali ragioni la formazione è diventata un tema centrale nella contrattazione collettiva: sia nel ccnl del personale impiegatizio e dei quadri direttivi, dove è prevista un'ampia e articolata disciplina a sostegno della formazione continua ed un monte ore di 50 ore annue per dipendente (di

cui 32 retribuite e 18 non retribuite); sia nel ccnl dei dirigenti, dove è stata messa in evidenza l'importanza di agevolare in maniera continua (e sottolineato continua) la formazione manageriale e l'aggiornamento culturale-professionale dei dirigenti, con iniziative anche di autoformazione.

Risorse per la formazione derivano alle imprese creditizie, per una non trascurabile percentuale, anche dal "Fondo di solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione e della riconversione e riqualificazione professionale", i cui oneri sono, come noto, a carico delle beneficiarie, ma che, se non utilizzati, finiscono anche qui, per divenire una risorsa economica "persa".

La spinta contrattuale ha portato le Banche a svolgere la formazione in quantità significativa al proprio interno: fatto questo che, in questi ultimi anni, prima della legislazione più recente ha determinato non pochi problemi nel confronto con le Regioni interessate a intervenire nei processi formativi con le proprie strutture.

L'impresa creditizia, infatti, è spesso una impresa "formatrice", dotata cioè dei requisiti necessari per occuparsi direttamente della erogazione della formazione al proprio personale: ciò significa possedere la "capacità formativa interna" prevista dal contratto collettivo nazionale e riconosciuta dal sistema della formazione.

Tale "capacità formativa interna", in questi ultimi anni, è stata spesso oggetto di confronto con le Regioni, allorché si è chiesto di poter svolgere la formazione degli apprendisti all'interno dell'impresa, ma quasi tutte le Regioni, infine, l'hanno riconosciuta.

Come accennato, successivamente, con l'art. 23, Legge n. 133 del 10 agosto 2008, il problema è stato superato, in quanto il legislatore, per agevolare la formazione aziendale e conseguentemente l'occupazione, ha introdotto il c.d. canale formativo "parallelo", costituito dalla formazione

aziendale disciplinata dal contratto collettivo, che si è affiancato al canale formativo "pubblico", offerto e finanziato dalle Regioni.

Tale recente innovazione legislativa produrrà, prevedibilmente, una ulteriore diffusione delle c.d. imprese formatrici, e quindi un ulteriore incremento, anche quantitativo, della formazione aziendale, finanziata dai Fondi interprofessionali.

E' un indirizzo legislativo coerente e in linea con i contenuti del "Libro Verde sul futuro del modello sociale", predisposto dal Ministero del Lavoro il 25 luglio 2008, in cui si fa riferimento all'esigenza di riscoprire la vocazione formativa dell'impresa, quale possibile risposta ad un sistema di formazione pubblica che non sempre risponde alla domanda proveniente dalle imprese e dai lavoratori.

L'impresa creditizia ha vocazione formativa, rispetto al proprio personale, anche in considerazione dell'elevato livello specialistico che spesso occorre raggiungere per alcune figure professionali, per le quali non si può prescindere da una attività formativa mirata, da organizzarsi per forza di cose, direttamente dall'Azienda. Una recente Indagine dell'Isfol - denominata Progetto OAC (Organizzazione, Apprendimento, Competenze) - ha confermato, in proposito, che situazioni di eccellenza in materia di competenze emergono in modo particolare nel comparto dell'intermediazione finanziaria.

V - Nel sistema della formazione continua purtroppo si individuano anche varie "ombre".

Occorre anzitutto che venga meno, a seguito di un intervento del legislatore, la natura "pubblica" delle risorse dello 0,30%, in quanto soprattutto tale aspetto dà luogo a quegli appesantimenti procedurali ed a quegli eccessivi vincoli normativi e amministrativi che sono connessi al sistema dei finanziamenti pubblici della formazione, mentre si tratta in definitiva di risorse versate dalle imprese.

Risulta poi ancora problematico il raccordo tra il sistema nazionale dei Fondi interprofessionali e i sistemi regionali; vi sono ancora troppe differenziazioni tra le varie realtà regionali in materia e permane un certo scollamento con il sistema centrale.

L'Accordo nazionale sulla formazione continua sottoscritto il 17 aprile 2007, dal Ministero del Lavoro, dalle Regioni e dalle Parti sociali, sottolinea la necessità di procedere alla costruzione di un sistema di formazione continua integrato e coordinato, coerente con il costituendo sistema di Apprendimento permanente, che, come già accennato, l'U.E. indica tra gli obiettivi prioritari della strategia di Lisbona.

A tali fini è stato evidenziato anche, nel suddetto Accordo, il ruolo che dovrebbe assumere l'Osservatorio nazionale per la formazione continua: organismo (composto dal Ministero del Lavoro, dalle Regioni e dalle Parti sociali), al quale la legge n. 388 del 2000 ha affidato la definizione di proposte condivise relativamente a linee guida, pareri e valutazioni sull'attività dei Fondi interprofessionali.

Purtroppo finora l'Osservatorio non ha sviluppato le potenzialità che gli derivano dalle attribuzioni di legge, quale sede privilegiata di confronto e di collaborazione tra i diversi attori (pubblici e privati); non è stato infatti ancora approvato il documento contenente le linee guida e le regole relative all'attività dei Fondi interprofessionali per la "fase a regime", e questo anche perché non è semplice contemperare le esigenze di autonomia dei singoli soggetti con l'individuazione di criteri di uniformità.

Nello contempo, sul territorio, le Regioni hanno cercato di realizzare intese e/o sperimentazioni di integrazione tra Regione e Fondi interprofessionali, intese non sempre risultate alla prova dei fatti coerenti e in linea con gli impegni assunti in materia nel menzionato Accordo nazionale.

In generale, poi, nel campo della formazione continua e dei relativi finanziamenti, permane la divaricazione tra la situazione, più avanzata,

delle Regioni del Centro-Nord e delle relative imprese, e quella del Mezzogiorno, che registra un sostanziale, perdurante ritardo.

Tale aspetto è stato evidenziato anche nel Libro Verde del Ministero del Lavoro, in cui ci si chiede se la marcata spaccatura tra Nord e Sud del Paese abbia contribuito, e in quale misura, alla mancata diffusione di una formazione efficace, finalizzata allo sviluppo e al rafforzamento dell'occupazione.

Nel recente Incontro annuale, svoltosi a Rimini il 13 e 14 novembre scorso, sulla Programmazione del Fondo Sociale Europeo, la Commissione Europea, nel commentare, assieme alle parti intervenute (Ministero del Lavoro e altri Ministeri, Regioni, ABI e altre Parti sociali), gli esiti della Programmazione FSE 2000-2006, ha fortemente evidenziato che in materia di formazione finanziata il divario tra le Regioni del Centro-Nord e quelle del Sud nel settennio 2000-2006 non solo non si è ridotto, ma si è ulteriormente ampliato in modo significativo e preoccupante.

Mentre alcune problematiche sono da ricondurre, come evidenziato, al quadro normativo generale ancora in parte da modificare; altre criticità, relative ad esempio alla diffusione e all'efficacia degli interventi, potranno venire superate solo a seguito di un crescente impegno delle Parti in tale direzione, nonché in relazione ad una maggiore sensibilizzazione delle imprese e dei lavoratori sulle opportunità offerte dal sistema dei Fondi.

VI – L'esigenza di una maggiore sensibilizzazione dei vari settori in ordine alle opportunità offerte dai Fondi interprofessionali ed in merito alla possibilità di sviluppare in tal modo l'attività formativa, riguarda sia le imprese che i lavoratori ed in misura crescente i dirigenti, non sempre orientati a cogliere le opportunità formative loro offerte.

Occorre dare maggiore impulso, in tutti i settori, alla formazione dei dirigenti, in considerazione delle diverse trasformazioni in atto, anche sul piano delle innovazioni tecnologiche e delle metodologie, che richiedono un

continuo aggiornamento anche da parte del management. La performance dell'impresa è fortemente legata, come sappiamo, al ruolo del vertice aziendale, quindi allo sviluppo delle competenze manageriali.

Infatti, per definire, pianificare e realizzare strategie efficaci ed efficienti, assumono centralità i ruoli e i comportamenti di coloro che devono formulare e indirizzare le scelte di fondo, indirizzate al conseguimento degli obiettivi di crescita e sviluppo delle imprese.

La formazione, quindi, è e dovrebbe essere sempre più centrale per tale categoria di personale, quale strumento idoneo a migliorare e aggiornare continuamente le conoscenze e le competenze manageriali.

In realtà, lo si ribadisce, la formazione dei dirigenti non è sufficientemente diffusa nel nostro Paese, come emerge da varie Indagini svolte negli altri settori, e dovrebbe essere maggiormente sviluppata anche nel settore creditizio, come, almeno in parte, si evidenzia nel Report sull'Indagine svolta da Fondir.

Va quindi rilanciata, una formazione di qualità e integrata, da svolgere tenendo anche, e soprattutto, conto dei cambiamenti in atto nella gestione delle risorse umane, in quanto occorre combinare le competenze, integrare le esperienze con la tecnologia, accompagnare le innovazioni organizzative attraverso lo sviluppo delle conoscenze e delle capacità professionali.

VII – Ho già evidenziato alcuni dei profili che in questi anni hanno assunto crescente rilevanza nella formazione dei dirigenti. Aggiungo che tra le questioni più dibattute vi è il tema della certificazione della formazione, anche ai fini della sua valorizzazione nel mercato del lavoro.

L'argomento è stato sempre di grande interesse per il settore del credito ed è comunque una problematica di carattere nazionale, riguarda tutti i settori e può coinvolgere anche i Fondi interprofessionali, per i quali si pone

appunto il problema se possano e/o debbano svolgere un'attività anche di certificazione della formazione continua che viene dagli stessi finanziata.

In ambito comunitario si è intensificato l'impegno in materia di trasparenza e riconoscimento dei titoli, qualifiche e competenze; in particolare, come accennato, è stata varata la raccomandazione sull'EQF (European Qualification Framework del 23 aprile 2008), mentre sono in fase di messa a punto e verifica le proposte sull'ECVET (Sistema europeo per il riconoscimento dei crediti). L'adesione all'EQF da parte dei diversi Paesi europei renderà effettiva, tra il 2010 e il 2012, la "correlabilità e reciproca leggibilità" di tutti i titoli e le certificazioni rilasciate nei Paesi dell'U.E.

In Europa è stata poi confermata, dopo tre anni, la validità di Europass, strumento utile a rendere la trasparenza dei titoli, delle qualifiche e delle competenze maturate dagli individui, e quindi idoneo ad agevolare la mobilità dei giovani nel mercato del lavoro dei Paesi europei.

Purtroppo, a livello nazionale, l'analogo strumento, il "Libretto formativo del cittadino", come noto, non ha avuto finora altrettanta fortuna, in quanto dopo l'emanazione del Decreto del 10 ottobre 2005, che ne ha definito la struttura, non si è giunti, da parte del Ministero del Lavoro e delle Regioni, a definire criteri comuni di utilizzo: lo strumento resta quindi per ora sulla carta.

L'auspicio è che il Tavolo nazionale sugli standard formativi e sulla certificazione giunga rapidamente alla definizione di una disciplina organica in materia di certificazione, regolando anche il libretto formativo al fine di agevolare la mobilità dei giovani nel mercato del lavoro del nostro Paese, avvalorandone le competenze via via acquisite.

L'elemento ricorrente del nostro sistema della formazione, in definitiva, è che a fronte di provvedimenti generali, volti a inserire nel sistema nuove potenzialità, vi è la carenza di misure attuative che rendano "agibili" tali potenzialità.

Inoltre, le normative vigenti, spesso frammentarie, danno luogo allo svilupparsi delle autonomie dei soggetti, pubblici e privati, lasciando sullo sfondo regole e strumenti di raccordo, necessari all'integrazione di sistema.

Anche la gestione delle risorse finanziarie spesso non viene realizzata in modo organico e coordinato, tra le autorità centrali e le Regioni, tra le Regioni e le Province, ma in modo frazionato, al di fuori di una logica di sistema, con i conseguenti effetti negativi per le imprese ed i lavoratori.

In definitiva, si rende necessario – come evidenziato anche dal Ministro del Lavoro sen. Sacconi, nell'intervento svolto in occasione della recente presentazione del Rapporto Isfol 2008 - che il sistema della formazione operi in modo più efficace, sia cioè idoneo a fronteggiare realmente le esigenze delle imprese e dei lavoratori, sul piano delle competenze specialistiche e al fine di garantire i potenziali di occupazione. Tutto ciò, in un'ottica di superamento delle attuali frammentazioni normative e di valorizzazione di ciascun soggetto coinvolto, tenendo per altro conto che il successo si misura, in definitiva, sulla capacità delle imprese di "stare" sul mercato.

In tale scenario, lo si è già detto, l'elemento positivo, quindi centrale, che va sempre più consolidandosi nei vari settori, è rappresentato dal sistema dei finanziamenti alla formazione, soprattutto quello basato sui Fondi interprofessionali.

Naturalmente tale sistema va utilizzato in futuro in misura maggiore dalle imprese e in modo più esteso e diffuso sul territorio, ai fini del superamento del persistente divario tra Nord e Sud, cui ho fatto riferimento.

Inoltre, lo ribadisco, occorre gestire le risorse in modo più mirato, cioè puntare maggiormente sulla qualità degli interventi, promuovendo anche apposite ricerche ed analisi dei fabbisogni, al fine di rispondere alle reali esigenze professionali e formative presenti nei vari settori.

Questa rappresenta la sfida attuale per le Parti sociali, per le imprese e per i lavoratori, che va affrontata e superata, in raccordo con il sistema pubblico nazionale e regionale della formazione. Solo in tal modo i Fondi interprofessionali potranno svolgere un ruolo effettivamente utile ed efficace per rinnovare il sistema della formazione continua nel nostro Paese.

CM/rg
12-3-21