

COLLANA
FOCUS
ANPAL
N° 122

ANPAL
Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro



METODOLOGIE

E APPROFONDIMENTI

I Fondi Paritetici Interprofessionali ai tempi del Covid

NOVEMBRE 2021



L'Anpal – Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro – è stata istituita dal d.lgs. 150/2015 con lo scopo di coordinare la rete dei servizi per le politiche del lavoro, la gestione delle politiche attive del lavoro, di promuovere l'effettività dei diritti al lavoro, alla formazione e all'elevazione professionale, mediante interventi e servizi che migliorino l'efficienza del mercato del lavoro. Tramite le proprie strutture di ricerca, l'Agenzia svolge anche analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche attive e dei servizi per il lavoro.

Commissario straordinario: Raffaele Tangorra

ANPAL
Via Fornovo, 8
00192 Roma
www.anpal.gov.it

La nota è a cura della Struttura di ricerca e consulenza tecnico-scientifica II – Monitoraggio e valutazione della formazione professionale (responsabile Andrea Simoncini). Ha collaborato alla realizzazione della ricognizione la Divisione 4 - Formazione professionale e gestione Feg e crisi aziendali (Dirigente responsabile Raffaele Ieva) Sono autori del testo: Luisa Daniele (Capitolo 3, Paragrafo 4.2), Claudio Franzosi (Paragrafo 4.1), Maria Laura Marini (Capitolo 2), Marco Picozza (Paragrafo 4.3), Davide Premutico (Introduzione, Capitolo 1, Capitolo 5, Alcuni spunti di riflessione). Hanno collaborato alla raccolta della documentazione e alla realizzazione degli incontri Barbara Guglielmetti, Dalila Melis – Divisione 4 di Anpal

*Testo chiuso a ottobre 2021
Informazione raccolte tra novembre 2020 e giugno 2021*

*Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Agenzia.
Alcuni diritti riservati [2021] [Anpal].
Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale.
Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)*



ISSN 2724-5551

Collana Focus ANPAL

Valorizza gli avanzamenti periodici di monitoraggi e indagini e gli approfondimenti tecnici su iniziative e misure di politica attiva dell'Agenzia.

Prevede sotto-collane dedicate a temi specifici, quali: Garanzia Giovani in Italia, Incentivi per l'occupazione, Contratti in somministrazione, Metodologie e approfondimenti, Reddito di cittadinanza, Approfondimenti Covid-19.

Coordinamento editoriale: Orsola Fornara

INTRODUZIONE

All'inizio del 2021 l'Anpal ha avvertito l'esigenza di intraprendere una ricognizione sulle attività dei Fondi Paritetici Interprofessionali¹, specie alla luce della crisi profonda che stava investendo il sistema socio-economico e allo stesso tempo con la consapevolezza che tali organismi possano rappresentare uno degli snodi attraverso cui rafforzare il processo di ammodernamento delle imprese italiane. L'occasione è stata colta anche per comprendere a che punto fossero alcuni cambiamenti implementati negli anni passati e che prendevano avvio anche dal corpus regolamentativo definito in precedenza dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e successivamente dall'Anpal stessa. In particolare, ci si riferisce ai processi legati alla programmazione della formazione per competenze e i suoi risvolti sull'identificazione, validazione e certificazione delle competenze legate alla formazione finanziata, ma anche alle esperienze di lavoro dei dipendenti e allo stesso tempo alla necessità di mutare obiettivi e temi della formazione aziendale aprendola soprattutto alle nuove traiettorie di sviluppo legate alla sostenibilità economica e sociale. Rispetto a quest'ultimo aspetto l'attenzione è stata posta alla sintonia tra programmazione e finanziamenti dei temi formativi implementabili dai Fondi Interprofessionali nelle prossime annualità e gli obiettivi contenuti anche nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Entrando nel merito dei temi su cui si è polarizzata la ricognizione, sono stati:

A. Impatto del Covid, con particolare attenzione a:

- le adesioni e sui flussi finanziari;
- il rapporto con le imprese e le esigenze di riprogrammazione, partendo dalla didattica, dai contenuti, dai metodi, dal tema delle disparità/diseguaglianze di accesso alla formazione a distanza e altri temi legati alla programmazione durante il Covid;
- i rapporti con le istituzioni.

B. Prospettive del Fondo nel post pandemia rispetto a:

- azioni a sostegno del Fondo Nuove Competenze;
- programmazione futura dei Fondi in rapporto ai temi e alle opportunità poste dal PNRR.

C. Avanzamento del processo di programmazione per competenze e certificazione.

Su questo impianto concettuale si snoda il lavoro di analisi contenuto in queste pagine.

¹ L'indagine è stata promossa e condotta dalla Struttura 2 di Anpal 'Monitoraggio e Valutazione del FSE e della Formazione Professionale' coadiuvata dalla Divisione IV 'Formazione professionale e gestione Feg e crisi aziendali' che ha competenze di vigilanza e monitoraggio sui Fondi paritetici interprofessionali.

Dal punto di vista del metodo di raccolta delle informazioni si sono seguite più tecniche e utilizzati relativi strumenti centrati su interviste qualitative e sull'analisi documentale. Nel dettaglio:

- analisi della documentazione inviata preventivamente dai Fondi all'Anpal, con particolare rilievo a due tipologie di documenti: risposte scritte inviate dai fondi relative a un breve questionario che anticipava in parte i temi legati al comportamento degli stessi nel periodo della pandemia; i bilanci preventivi relativi all'anno 2021;
- analisi della documentazione disponibile sui siti istituzionali dei singoli Fondi;
- interviste online di gruppo con tutti i 19 Fondi attualmente operativi². Le interviste di gruppo, che hanno avuto una durata variabile da circa 50 minuti fino a 130 minuti, hanno visto coinvolti diversi interlocutori, in genere i direttori dei fondi coadiuvati da persone esperte sulle specifiche tematiche. Le interviste sono state condotte utilizzando una traccia di intervista;
- analisi di documentazione inviata all'Anpal da alcuni Fondi, dopo l'effettuazione delle interviste (tra maggio e giugno 2021) e che ha riguardato puntualizzazione e specifiche dei temi trattati.

Riguardo la tecnica di analisi delle informazioni raccolte, sono state costruite, per ciascun tema affrontato, delle griglie costituite da sotto-temi e da item di osservazione in cui sono state poste, per ciascun Fondo intervistato, sintesi e/o stralci delle interviste: tale ricomposizione del materiale raccolto ha consentito di costruire mappe narrative sulla base delle quali è stato impostato il report. Rispetto allo stile narrativo si è deciso di non riportare direttamente nel testo gli stralci più significativi delle interviste, ma di sintetizzare quanto emerso in modo discorsivo, citando, in alcuni casi, quali Fondi Interprofessionali condividono o hanno riferito le specifiche evidenze. Ai fini della ricostruzione di quanto emerso sono comunque disponibili le interviste opportunamente audioregistrate.

1. Adesioni e flussi finanziari: le conseguenze della crisi pandemica

La crisi sistemica che ha colpito il tessuto economico e sociale, ha avuto un suo riscontro a diversi livelli sulle attività dei Fondi Interprofessionali. Tra gli effetti più rilevanti da monitorare è l'andamento delle adesioni delle imprese e di conseguenza dei flussi finanziari di provenienza dall'INPS. In

²Tutte le interviste sono state realizzate con il supporto della Divisione IV di Anpal e sono state condotte nel periodo compreso tra il 12 marzo e il 6 maggio del 2021. Nello stesso periodo è stato intervistato anche il Fondo Forma.Temp, rivolto alle imprese e ai lavoratori con contratti in somministrazione, il cui resoconto e ulteriori approfondimenti verrà riportato nel XXII Rapporto sulla formazione continua in Italia.

relazione a quanto evidenziato nel corso dell'indagine certamente entrambi gli elementi hanno subito conseguenze, tuttavia la valutazione di queste ultime rimane oggettivamente non priva di problemi, poiché spesso a segnali di flessione delle adesioni e dei flussi finanziari possono contribuire diverse tipologie di cause, non tutte direttamente riconducibili allo stato di crisi, che possono essere semplificate nei seguenti punti:

- i. cause legate a processi di flessione o assestamento già in atto che riguardavano, ad esempio, alcuni settori, come quello finanziario e bancario o quello del commercio o altri che stanno subendo trasformazioni rilevanti in termini di processi produttivi;
- ii. cause di natura tecnica che si sono concretizzate nella interruzione nel flusso di finanziamento, più volte evidenziate nel corso delle interviste, riconducibili alla mancata o ritardata erogazione (in particolare, nel periodo marzo-giugno 2020) dei versamenti da parte dell'INPS ai Fondi in applicazione della normativa di emergenza che consentiva alle imprese, nel periodo di massima sospensione delle attività, di interrompere i versamenti contributivi all'INPS³;
- iii. infine, cause oggettivamente riconducibili al periodo di crisi economica e alle trasformazioni che ne sono derivate e che hanno influito sulla tenuta dell'occupazione e sulla sopravvivenza stessa delle imprese.

La maggior parte delle considerazioni, nel corso dell'interlocuzione con i Fondi, si sono avute proprio su quest'ultimo punto, sebbene anche il secondo abbia assunto una propria rilevanza soprattutto per quei Fondi che hanno dimostrato una capacità di spesa costante a livelli elevati nel tempo e che non mantengono, pertanto, particolari riserve finanziarie: in questi casi vi è stato il ricorso a strategie di contenimento delle 'uscite' come riprogrammazione delle scadenze degli avvisi in atto o posticipazione della pubblicazione di nuove iniziative in funzione di una previsione più certa di entrate da parte di INPS. A supportare queste strategie vi sono state anche le esigenze di imprese e di enti di formazione che hanno rallentato il flusso di spesa in virtù della richiesta di una proroga di scadenza nella realizzazione dei piani formativi, a seguito del necessario cambiamento nelle modalità formative programmate e dello status occupazionale degli stessi partecipanti alle iniziative (molti lavoratori tra aprile e maggio erano in cassa integrazione): alcuni Fondi hanno registrato un incremento nella richiesta di proroghe di oltre il 1.000% tra il 2019 e il 2020.

Rispetto alle cause oggettive legate strettamente alla crisi economica, gli interlocutori hanno confermato che la pandemia ha colpito in modo differenziato i settori merceologici e con intensità diversa a seconda dei territori e del mercato di riferimento delle imprese, specie micro: ad esempio, il ricorso massivo allo smart working ha spostato una parte significativa di attività rivolte al consumatore finale (in particolare per il

³ In particolare, al fine di fronteggiare le ricadute economiche derivate dall'epidemia da Covid-19, il decreto-legge Marzo 2020, n. 9, integrato dal decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 (Cura Italia), aveva previsto la temporanea sospensione degli adempimenti e dei versamenti dei contributi previdenziali e assistenziali da febbraio a maggio 2020. Chiaramente tale provvedimento ha riguardato anche il versamento del contributo dello 0,30%.

commercio e ad altri servizi alla persona) dal centro delle grandi città alle aree residenziali, effetto che si è sommato a quello più generale dello spostamento degli acquisti dai luoghi fisici a siti e piattaforme online. In questo quadro la tipologia diversificata dei settori delle imprese aderenti ha rappresentato per molti Fondi un elemento di bilanciamento e di forza rispetto a potenziali perdite in termini di adesioni e finanziamenti, laddove la contrazione consolidata di alcuni comparti (ad esempio turismo, istruzione, alcuni servizi alla persona) è stata controbilanciata in parte da settori che hanno avuto una relativa espansione (logistica, socio-assistenziale e socio-sanitario per citarne alcuni) sia in termini di adesione che di tenuta delle adesioni. Non è un caso che difficoltà più consistenti siano avute proprio per quei Fondi che presentano una concentrazione di adesioni in settori specifici o in quelli che vedono una maggiore presenza di micro-imprese. Una stima desumibile dalle informazioni raccolte dalle interviste e dai documenti inviati dai Fondi (in particolare bilanci preventivi del 2021 e altra documentazione derivante da stime basate sui dati raccolti da Anpal dal database delle adesioni INPS) colloca attorno al 4% il decremento dei lavoratori per cui le imprese versano lo 0,30% tra il 2019 e il 2020; ci sarebbe stata una contrazione da 9,6 milioni a 9,2 milioni⁴. Tale diminuzione, tuttavia, potrebbe essere sottostimata per diversi motivi, poiché si basa su dati non sempre aggiornati che fanno riferimento al periodo pre-crisi, sia della banca dati INPS che di altre banche dati utilizzate per la definizione del numero di lavoratori⁵ per impresa. Tale contrazione dei dipendenti ha un riflesso anche sui flussi finanziari, su cui hanno influito anche i periodi di mancato versamento dei contributi da parte delle imprese, come già evidenziato: confrontando l'andamento nello stesso periodo (ottobre 2019 e ottobre 2020) delle risorse assegnate dall'INPS, si segnala nel complesso una flessione significativa (oltre il 16%), ma con alcune eccezioni limitate a Fondi che negli ultimi anni hanno continuato ad avere una dinamica espansiva nelle adesioni e nei contributi. Vi è, inoltre, da aggiungere che le stime dei Fondi relative al confronto tra il 2020 e il 2021 valutano in circa il 10% in media la contrazione delle entrate da INPS: in alcuni casi le stime sono state dichiaratamente prudenziali segnalando, una possibile contrazione anche di oltre il 15%, dati desumibili anche dai bilanci preventivi relativi al 2021.

L'atteggiamento dei Fondi rispetto alla dinamica in corso non è stato passivo, in attesa di una ripresa fisiologica del sistema, ma in linea di massima (soprattutto quei Fondi che hanno consolidata rete territoriale) si sono riscontrate azioni tese al recupero delle adesioni attraverso una strategia di contatto diretto sui territori teso ad ascoltare e raccogliere e proporre iniziative utili ad affrontare la crisi in corso. Come si vedrà anche più avanti, è interessante notare come in alcuni casi si sia registrata un'attenzione peculiare a promuovere, attraverso una formazione specifica,

⁴ Il dato in particolare è desumibile dal Capitolo 4 del XX/XXI Rapporto sulla formazione continua in Italia

⁵ In particolare, per determinare il numero di dipendenti di una impresa aderente ai Fondi, laddove non è presente o fa riferimento a un periodo di molto anteriore – anche 10 anni-, l'informazione nel database INPS viene ripresa dal database di ASIA di Istat.

le nuove e necessarie condizioni di lavoro in sicurezza: non si tratta della classica formazione ex-lege, ma anche di un supporto a ridisegnare l'organizzazione del lavoro rispondendo alle nuove normative di riferimento e a ridefinire le condizioni di erogazione dei servizi nel contatto con il consumatore finale (ad esempio, implementazione dei sistemi di vendita online, oppure, per il settore della ristorazione, l'organizzazione dell'asporto). La proposta della formazione come un possibile strumento anticiclico ha visto una risposta significativa in termini di fiducia verso i Fondi stessi, soprattutto presso quelle imprese di dimensioni piccole e intermedie che non sempre hanno risorse proprie per attivare iniziative di formazione necessarie. Questa strategia è stata utilizzata anche per le micro-imprese resilienti, ma indubbiamente sono proprio queste ultime che hanno pagato il maggior impatto della pandemia con la cessazione delle attività, come dichiarato da alcuni Fondi e come evidente anche dall'andamento delle cessazioni fatto riscontrare dall'INPS per le imprese aderenti⁶.

Nel complesso molte valutazioni fornite dai Fondi sull'andamento potenziale delle adesioni e dei finanziamenti sono state di natura percettiva e basate su dati e informazioni spesso contrastanti. Incorporavano, infatti, sia la lettura dei dati provenienti dall'INPS alla data di realizzazione delle interviste, sia le previsioni in termini di impatto della crisi, che, tra la fine 2020 e inizio 2021 provavano, con risultati non sempre allineati, a considerare aspetti quali: l'andamento di somministrazione dei vaccini; l'impatto operativo delle decisioni politiche assunte soprattutto rispetto al PNRR; i comportamenti di consumo che avrebbero avuto le persone con la cessazione progressiva delle misure di contenimento della pandemia in diversi ambiti.

Alla luce di ciò non deve stupire, pertanto, che la maggior parte dei Fondi intervistati abbia nel complesso espresso un cauto ottimismo rispetto alle minacce di una crisi più profonda e duratura che avrebbe potuto minare la stessa operatività dei Fondi, dichiarando in molti casi che tra il 2020 e il 2021 non si sarebbero aspettati variazioni significative, ad eccezione di lievi recuperi soprattutto rispetto al numero di imprese aderenti. Tale percezione sembra in parte contrastare con l'analisi dei bilanci, inviati all'Anpal, nel confronto tra quanto era stato preventivato per il 2020 e il 2021: come già osservato la previsione di un calo medio delle entrate finanziarie di circa il 10% rappresenta bene lo stato di preoccupazione che ha spinto a formulare stime prudenziali.

2. Impatto della pandemia nel rapporto con imprese aderenti ed enti attuatori

La dichiarazione di "pandemia" da parte dell'OMS e quella conseguente, da parte del Governo nazionale, di stato d'emergenza, con le misure straordinarie da esso dettate, hanno imposto a chiunque di fare i conti in

⁶ Cfr Capitolo 4 del XX/XXI Rapporto sulla formazione continua in Italia

modo assolutamente impreveduto con la condizione di lockdown generalizzato, condizione senza precedenti, da gestire in assenza di un bagaglio di esperienze significative a cui attingere. D'improvviso ci si è trovati davanti alla necessità di inventare o rendere prevalenti nuove modalità lavorative (laddove le condizioni lo consentissero) ma anche nuove modalità relazionali, di tipo sia lavorativo che più generalmente "umano". Nel corso dell'indagine, un'attenzione specifica è stata dunque dedicata a comprendere come la pandemia abbia impattato sul rapporto dei singoli Fondi con le proprie imprese aderenti, con gli enti attuatori e con i soggetti istituzionali di riferimento e, in primo luogo, con il proprio personale dipendente.

Alcuni dei Fondi si erano già dotati di sistemi gestionali complessi, atti a consentire lo svolgimento da remoto di molte attività ordinarie. Nella quasi totalità dei casi lo smart working era già stato precedentemente sperimentato, sebbene in misura più contenuta. Tutti i Fondi hanno quindi dichiarato di essere riusciti a superare rapidamente lo "smarrimento" e ad attrezzarsi per svolgere in remoto la consueta attività lavorativa, che non ha subito alcuna flessione, quanto meno in termini di impegno, rispetto al consueto (nonostante la flessione in molti casi riferita in termini di progetti presentati). Nessuno dei 19 Fondi, quindi, ha dovuto far ricorso a riduzione dell'orario lavorativo per i propri dipendenti (vengono, anzi, riportati casi di aumentati carichi di lavoro con conseguente non rara "difficoltà di disconnessione"). Si è fatta squadra, ci si è stretti nelle difficoltà; non mancano dichiarazioni relative al rafforzamento dei rapporti tra il personale del Fondo, generalmente già buoni e regolati da spirito collaborativo. Non appena le condizioni sanitarie lo hanno consentito, c'è stato un progressivo ritorno al lavoro in presenza col mantenimento, però, di quote significative di smart working.

I Fondi sono riusciti, sin dalla prima ora, a mantenersi interlocutori presenti e significativi per tutti i propri aderenti. Sebbene in molti casi ci sia stato uno stop momentaneo e/o uno slittamento delle azioni formative (come si vedrà poco più avanti), diffuse e generalizzate sono state le iniziative, da parte dei Fondi, volte a sottolineare l'importanza delle attività di formazione continua come leva strategica a sostegno della gestione e del superamento della difficile situazione dettata dalla pandemia; si è fatto ricorso ai canali istituzionali del Fondo, ai social ma anche, in alcuni casi, ai mass media tradizionali (giornali e TV). In ragione delle mutate condizioni legate alla realizzazione delle attività e alla luce delle nuove necessità emerse a seguito della pandemia, sono stati organizzati webinar informativi sulle proposte formative, con particolare attenzione alle nuove questioni di sicurezza degli ambienti di lavoro, alla gestione del lavoro a distanza, ma anche - con declinazioni diverse, per i singoli Fondi, a seconda dei settori produttivi delle imprese aderenti - alle tematiche ritenute centrali per la ripartenza economica e produttiva, quali, per citarne solo alcune, la trasformazione digitale, la sostenibilità ambientale, la finanza innovativa, la gestione delle particolari problematiche psico-relazionali generate dalla condizione di pandemia. Se, in alcuni casi, nel corso del 2020 le aziende si sono rivolte ai Fondi per chiedere di veder attivati interventi formativi su tematiche

specifiche ritenute cruciali per il prosieguo delle proprie attività (si pensi, tra tutte, alla questione della digitalizzazione o a quella delle nuove modalità didattiche), più frequentemente sono stati i Fondi che, con un approccio proattivo e lo specifico coinvolgimento degli enti attuatori, hanno rivisto le offerte formative o ne hanno lanciate di nuove per offrire alle proprie aderenti strumenti e competenze per affrontare nuove e imprevedute esigenze (in più di un caso, sono stati lanciati Avvisi che nel titolo stesso richiamavano espressamente la gestione dell'emergenza Covid), proponendo la formazione continua come strumento di resilienza. Alcuni Fondi - in particolare quelli con la maggiore presenza, tra le proprie aderenti, di micro e piccole imprese poco attrezzate a individuare in autonomia e in tempi rapidi le proprie necessità competitive - hanno proposto le nuove iniziative in autonomia, sulla base della conoscenza specifica delle dinamiche e delle necessità dei settori di riferimento; altri Fondi hanno fatto precedere le nuove proposte da attività di consultazione delle imprese aderenti o, meno frequentemente, da indagini specifiche affidate a terzi per circoscrivere al meglio gli interventi formativi utili a contrastare la delicata fase di crisi economico-produttiva.

Preme sottolineare un particolare aspetto emerso durante alcune interviste in merito alla relazione diretta tra i Fondi e le imprese che ad essi fanno riferimento: da più parti è stato riferito che le imprese, soprattutto le piccole e piccolissime, hanno cercato e trovato nel Fondo un interlocutore significativo per fare luce sulle difficoltà del momento, per avere sostegno, anche emotivo, e indicazioni pratiche per gestire l'eccezionalità della situazione; disponibilità costante via telefonica, via mail e anche in videoconferenza hanno consentito di mantenere con le aziende rapporti ancora più "caldi" del consueto, conferendo ai Fondi stessi una diversa percezione del ruolo svolto, a partire dal rafforzamento dell'assistenza tecnica declinata a funzione "sociale" al servizio delle imprese (in particolare, Fondoartigianato, Fonservizi, Fondo For.Te). In questi termini, anche gli investimenti fatti nella comunicazione nel corso del 2020 sono stati in molti casi dettati non solo da un'esigenza di tipo strumentale, ma anche dalla volontà di rafforzare il legame con le imprese aderenti, trasmettendo l'idea che il Fondo fosse comunque presente nella situazione di emergenza e fosse in grado di sostenere imprese in palese difficoltà.

Il nuovo assetto nelle modalità di erogazione della formazione ha, in alcuni casi, attivato modalità online di verifica e monitoraggio delle attività di formazione: in alcuni casi i Fondi hanno, più agevolmente che in passato, potuto interagire direttamente con i singoli lavoratori, analizzando le condizioni "ambientali" (postazioni, logistica e altro) in cui veniva svolta la formazione a distanza e potendo analizzare anche le situazioni di eventuale disagio (in particolare legate all'accesso internet, condizioni ambientali presso le proprie abitazioni o in particolari siti di lavoro) o, al contrario, potendo cogliere le nuove opportunità della formazione a distanza.

3. I rapporti con le Istituzioni nel periodo di crisi

Il quadro dei rapporti con le istituzioni è stato reso più complesso dal sopravvenire dell'emergenza: la rapida evoluzione degli eventi ha richiesto un adeguamento continuo della normativa attraverso l'adozione di successivi decreti che hanno richiesto chiarimenti e adeguamenti rapidi da parte degli enti. Gli intervistati hanno apprezzato la flessibilità delle Istituzioni, non ultima l'Anpal, che hanno saputo via via modificare le norme, estendendone l'applicazione a modalità formative, procedure e obiettivi prima esclusi (Foragri). Ciò ha costituito un elemento di rassicurazione sugli aspetti di procedimento e normativi, soprattutto relativi alla FaD e alle modalità di tracciamento delle attività a distanza (in particolare Fondo Dirigenti, Fondir).

In alcuni casi viene invocato un rapporto più stretto, di tipo consultivo, con le istituzioni stesse: Anpal, Inail, Inps e Regioni. Infatti, più Fondi esprimono la necessità di non avere solo rapporti "da vigilante a vigilato" con Anpal, in particolare, ma di condivisione preventiva di scelte e strategie. Infatti, gli intervistati riportano che la condivisione preventiva di alcune scelte porta i Fondi ad essere i migliori interpreti delle disposizioni. Il confronto tra istituzioni è un elemento estremamente utile anche a tutela degli enti e delle aziende che lavorano con i Fondi.

Viene inoltre lamentata la mancata previsione di un tavolo che, ad inizio pandemia, avrebbe potuto coinvolgere i Fondi nell'analisi della situazione e nella ricerca di possibili soluzioni per limitare l'impatto, in modo da ottenere delle linee di intervento maggiormente chiare, organiche ed omogenee (Fondartigianato)

Nei rapporti istituzionali con l'INPS viene descritto un iniziale problema nelle ripartizioni delle risorse, poi risolto nei mesi successivi a marzo 2020, come già accennato in precedenza (Fondo Professioni). Il problema secondo alcuni intervistati potrebbe essere da imputare all'improvviso e massiccio ricorso al lavoro agile per i dipendenti INPS; o anche si ritiene che ci sia stata la necessità, per l'INPS, di capire come gestire le risorse ridotte per far fronte al meglio alle diverse politiche. Per quei Fondi per i quali le risorse di cassa sono certamente più massicce di quelle di competenza, non si è esitato ad usare la parola "drammatico" per definire il periodo di sospensione delle risorse attese (Fond.E.R.).

Relativamente al rapporto con Anpal, da alcune parti è stata segnalata come difficoltà un ritardo da parte dell'agenzia vigilante nell'emanazione di circolari utili a normare le attività nell'eccezionale contesto della pandemia; si ritiene che tale carenza di direttive abbia avuto una sensibile ricaduta nella gestione delle attività dei Fondi e, in particolare, dei rapporti con le imprese e con gli enti attuatori ai quali non è spesso stato possibile fornire indicazioni operative tempestive e univoche. Più in generale, in più casi è stato lamentato uno scarso coinvolgimento dei Fondi nel processo decisionale finalizzato alla formazione delle direttive.

4. Gli effetti della crisi pandemica sul lavoro dei Fondi Paritetici interprofessionali

4.1 Le attività formative e le nuove strategie

Dalle qualificate testimonianze rese dai referenti intervistati, in modo coerente con quanto sin qui osservato, emerge che inizialmente gli effetti dell'emergenza pandemica si sono avvertiti in maggior misura sul versante dell'erogazione della formazione, tanto sulle tempistiche e le modalità di attuazione delle attività formative che sui contenuti.

Se nel complesso, come osservato, il sistema dei Fondi Paritetici interprofessionali ha mantenuto la portata dei flussi di finanziamento e del bacino di soggetti aderenti, questo ha dovuto confrontarsi con le oggettive difficoltà dei soggetti formatori nel garantire l'effettivo svolgersi delle attività formative, con gli ostacoli di varia natura incontrati nel convertire le attività formative in presenza in attività formative erogate a distanza, con la necessità di riorganizzare l'offerta stessa prevedendo tematiche connesse al contenimento o al contrasto della pandemia e dei suoi effetti sociali, economici e produttivi.

Come segnalato in pratica dalla totalità degli intervistati, infatti, è stato in primo luogo necessario (quando possibile) superare gli improvvisi blocchi dell'erogazione stessa dell'offerta formativa dapprima del lockdown generalizzato e in seguito a causa del sistema di prevenzione del contagio basato sul cambio di colore dei territori nella scala di rischio⁷ concedendo deroghe sui tempi di esecuzione, rinviando l'avvio di corsi non ancora iniziati al momento del lockdown e incentivando la riconversione in modalità FaD di quelle attività per cui fosse immaginabile farlo, cosa non sempre possibile o efficace in termini di resa dell'intervento formativo.

Si pensi, per esempio, ai casi indicati da Foragri in merito ad attività formative in campo agricolo che necessitano di formazione on the job e che quindi non hanno potuto essere svolte se non al momento in cui sono state autorizzate nuovamente attività formative in presenza, come pure a tutta quella formazione rivolta a dirigenti e manager (come riportato da Fondirigenti e Fondir) che raggiunge la propria efficacia se svolta con formule cooperative e basate su simulazioni orientate al problem solving e su formazione esperienziale.

Un altro nodo problematico, legato ad aspetti di riassetto organizzativo e tecnologico, con cui Fondi si sono dovuti confrontare nell'incentivare formule di FaD è stata una certa resistenza da parte di alcune imprese (quando non vera e propria diffidenza) a fruire di formule formative basate sulla formazione a distanza, soprattutto tra le organizzazioni di più piccole dimensioni e in quelle che hanno continuato a svolgere attività lavorativa in presenza; a questo, non di rado, si è unita una iniziale sottovalutazione di

⁷ Sulla base delle disposizioni regolamentari e normative inerenti alla conduzione delle attività produttive e lavorative in riferimento allo stato di rischio di contagio nelle diverse Regioni

alcune aziende circa l'entità e la durata della crisi pandemica, il che spesso ha ritardato le necessarie operazioni di riorganizzazione delle imprese stesse, finendo con l'ampliare alcuni aspetti di digital divide già presenti prima della crisi legata al CoV-SARS2.

In effetti, un aspetto comunemente segnalato dai referenti dei diversi Fondi è che le imprese più grandi o quelle in ogni caso più propense a investimenti innovativi avevano già iniziato a dotarsi di strumentazioni tecnologiche che rendessero facile per i propri dipendenti l'accesso a formule di attività formative a distanza, come pure a svolgere il proprio lavoro da remoto: in questi casi la crisi pandemica è stata un acceleratore di processo e gli impatti sulla tenuta delle attività, se non dipendenti da ulteriori fattori esterni all'organizzazione, sono stati più contenuti.

In linea di massima, in sede di riconversione delle attività formative, i Fondi hanno incoraggiato i soggetti attuatori a prevedere formule di FaD sincrona e Webinar, poiché ai fini della gestione e della rendicontazione delle attività, queste permettono una miglior tracciabilità degli interventi e dei livelli di partecipazione tanto delle imprese che dei loro dipendenti⁸.

A questi aspetti si aggiunge la difficoltà che non poche imprese hanno avuto, soprattutto tra le meno grandi e tra quelle più coinvolte dalla crisi pandemica, nel garantire ai propri dipendenti la possibilità di partecipare a iniziative formative a causa di carichi di lavoro che si sono intensificati (si pensi a titolo esemplificativo alla logistica e al settore socio-sanitario e assistenziale).

Per quanto riguarda il contenuto delle attività formative, oltre che verso le tematiche consolidate e di più specifico riferimento per l'operato dei diversi Fondi, generalmente, dopo un fisiologico tempo di riorganizzazione, essi hanno orientato l'offerta formativa verso temi che la pandemia ha reso necessario affrontare: si parla prevalentemente di sicurezza legata al contenimento della pandemia negli ambienti di lavoro, innovazione tecnologica, digitalizzazione, innovazione di processi e (con meno frequenza) di prodotti.

La generale revisione/integrazione delle tematiche è passata sovente attraverso il rifinanziamento di Avvisi, soprattutto in quei casi in cui le tematiche formative trattate traevano dalla crisi pandemica ulteriore motivo di interesse e valenza strategica⁹.

Pressoché tutti gli intervistati, infatti, hanno osservato che i propri Fondi avevano già avviato attività formative divenute poi ancora più cruciali poiché molte criticità del sistema produttivo, delle imprese e del mercato del lavoro erano già presenti (e oggetto di un serrato dibattito); l'emergenza sanitaria ha semplicemente aggravato e approfondito tali vulnerabilità.

⁸ Accanto a tipologie di formazione a distanza più tradizionali non mancano esempi di adozione/promozione di tecnologie innovative basate su realtà virtuale, come segnalato per esempio da Formazienda.

⁹ Si cita a scopo esemplificativo l'Avviso di Forte sulla formazione sulla sicurezza connessa in modo specifico al contenimento del rischio pandemico del personale dipendente nel settore sanitario; sulla stessa lunghezza d'onda molti altri Fondi Paritetici interprofessionali hanno attivato proposte corsuali che hanno il contenimento del Covid sul posto di lavoro come oggetto primario.

Interessante, sotto questo punto di vista, è l'Avviso Politiche Attive (del lavoro) di Fondimpresa, che già nel 2019 era stato varato con lo scopo di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso attività formative rivolte a disoccupati (o a lavoratori in stato di occupazione critica) potenzialmente occupabili dalle imprese che presentavano il Piano formativo. Sulla stessa riga si è mosso anche Fond.E.R. con interventi formativi a favore di disoccupati che le aziende aderenti si impegnano ad assumere entro un certo lasso di tempo dalla fine delle attività corsuali.

Analogamente, con una dichiarata finalità di integrazione tra politiche attive e passive, si è orientata l'azione di Fondartigianato e Fondoconoscenza, come pure gli interventi di tipo solidaristico da parte di Foncoop.

Per quanto concerne i temi "strategici", in dichiarata piena sintonia con il Programma ReactEu e con il PNRR da parte degli intervistati nella loro totalità, si segnala una trasversale attenzione ai temi della digitalizzazione. Fonarcom, per esempio, ha segnalato l'attivazione, già nel 2019, dell'Avviso numero 8 orientato su tre versanti: Digitalizzazione, Innovazione di prodotto e processo, Internazionalizzazione (Avviso DIGINNOVA).

Il Fondo Forte, dal canto suo, ha reiterato l'Avviso del 2019 sull'innovazione tecnologica di prodotto e di processo e ne ha varato uno sullo sviluppo sostenibile, con una generale attenzione a categorie di utenza generalmente non usuali per i FPI, quali cassaintegrati, percettori del Fondo d'Integrazione Salariale (da ora FIS), disoccupati.

Al tema della digitalizzazione si salda quello dell'innovazione e spesso per i Fondi si è presentato il problema delle difficoltà connesse con la necessaria trasformazione tecnico-organizzativa delle imprese per sostenere le innovazioni; tali criticità, si percepiscono tanto sotto il profilo produttivo quanto quello manageriale e sono soprattutto avvertite dalle imprese di più piccole dimensioni.

Dunque, uno degli aspetti che rischia di aggravarsi a seguito della crisi pandemica è quello già accennato del divario digitale delle imprese (e nelle imprese), che colpisce trasversalmente tutto il sistema produttivo italiano, con ripercussioni in tutti i settori produttivi, in tutti i territori, per tutti i profili lavorativi e professionali. Gli input e l'opera dei Fondi Paritetici nell'orientare la formazione in tal senso è pienamente in sintonia con gli obiettivi fissati a livello comunitario in reazione alle crisi generate dalla pandemia.

Accanto a questi temi si pongono quelli legati alla consapevolezza di dover ridurre l'impatto sull'ambiente delle attività umane, la responsabilità sociale di impresa¹⁰ e non ultimo per ordine di importanza il dibattuto argomento della valorizzazione delle soft skills, quest'ultimo molto sentito dai Fondi interprofessionali cui aderiscono le figure dirigenziali e manageriali.

In altri casi, oltre al rifinanziamento di Avvisi che potessero caratterizzarsi come strumento di risposta alla crisi pandemica in linea con gli orientamenti politici di contrasto, i Fondi hanno provveduto a emanarne altri ex novo, prevalentemente in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, in eccezione a

¹⁰Che investe aspetti molto differenti tra loro, spaziando da tematiche ambientali a quelle di welfare, passando per sicurezza degli ambienti di lavoro e tutela dei diritti collettivi e individuali dei lavoratori di ogni livello

quella ex lege e specificamente relativa alle misure per impedire il contagio in impresa e di sovente (ma non esclusivamente) indirizzata a chi lavora nel campo sociosanitario e assistenziale; in tal senso non sono trascurati nemmeno gli aspetti psicologici connessi alla pandemia, come per esempio dichiarato da Fonservizi.

Non mancano tuttavia Avvisi settati sulla crisi pandemica (e post pandemica) finalizzati ad altre tematiche, come per esempio quello emanato da Fondir sulle riorganizzazioni aziendali rese necessarie dall'emergenza in atto.

Nel complesso, i FPI hanno segnalato dunque la difficoltà iniziale delle imprese e il loro ruolo nel ri-orientare la formazione, oppure nel potenziare quella già in precedenza finanziata che fosse in linea con la necessità di contrastare gli effetti della crisi dovuta alla pandemia, prestando attenzione a temi contingenti (prevalentemente di sicurezza sanitaria) e a quelli che il nostro Paese deve affrontare a prescindere (innovazione, transizione ecologica, transizione al digitale, integrazione tra politiche attive e passive del lavoro) già presenti e, semmai, acuiti dal blocco improvviso dei sistemi economico-produttivi e il cui superamento e contrasto è ormai non più rinviabile.

4.2 Problemi aperti e prospettive

L'impatto della crisi pandemica può, dunque, essere letto sotto una doppia lente di analisi: quella degli aspetti critici che ha sollevato e quella delle prospettive.

Gli aspetti critici hanno riguardato la salute e la sicurezza per la gestione della formazione prima sincrona e poi in presenza, anche in un'ottica di coordinamento delle norme nazionali con le norme regionali sul Covid e sulla formazione continua.

La formazione in presenza ha visto un'impennata dell'offerta di corsi su salute e sicurezza, non sempre positiva se a discapito di altri tipi di formazione specialistica.

Ancora, l'accesso alla FAD è stato difficile maggiormente nelle aree periferiche dove non esistono infrastrutture adeguate che garantiscano un accesso alla banda larga. In questa emergenza si è riscontrato come la forbice nel nostro Paese non sia più o non solo tra Nord e Sud, ma, soprattutto, tra aree urbane e rurali.

Alcuni Fondi denunciano difficoltà enormi nella gestione della PEC e della firma digitale: molte piccole e medie imprese non ne sono proprio in possesso. Oppure hanno una piattaforma certificata, ma non la utilizzano, in alcuni casi i dati sono fermi al 30% delle imprese che utilizzano la piattaforma certificata (Fonditalia).

Secondo alcuni intervistati, le imprese in generale sono restie a fare formazione, quindi è piuttosto il Fondo che sollecita le imprese. Viene anche denunciata una diminuzione delle risorse: le imprese hanno visto una diminuzione dei fondi del 9-13%, che si aggiunge al prelievo di 120 milioni¹¹

¹¹ Il prelievo di 120 milioni a valere sullo 0,30% destinato ai Fondi è previsto dal COMMA 722 L. N. 190/2014

già attivo da anni per sostenere spesso politiche non direttamente riconducibili alla formazione.

Passando invece a un'analisi in chiave prospettica, si evidenzia come alcuni Fondi intendano allinearsi con le strategie nazionali e le scelte finanziarie che hanno ispirato il PNRR, investendo in misura maggiore sulla formazione in tema di innovazione tecnologica di prodotto e di processo e di sviluppo sostenibile e continuando a prestare particolare attenzione agli interventi in favore di cassaintegrati, disoccupati e percettori di FIS (FOR.TE). In alcuni casi la riflessione si indirizza verso l'orientare i bandi intorno ai temi del PNRR attraverso attività di sportello, in modo da attirare solo quei soggetti realmente interessati e non creare una propensione a strutturare piani formativi coerenti solo in forma fittizia. In questa direzione, in particolare il Fondo FAPI ipotizza di promuovere un Piano di rete che raccolga dal basso le tematiche connesse al PNRR.

Altri Fondi prevedono una premialità non solo per gli interventi finalizzati all'incremento dell'occupazione femminile, ma anche per quelli rivolti ai giovani, allineando così agli interventi di politica attiva un processo supportato sul piano istituzionale dai provvedimenti del Governo (Fondartigianato), oltre all'inserimento di bandi sul tema della azienda formatrice per diffondere la cultura dell'azienda come soggetto attivo delle politiche formative, corredando lo sforzo con studi specifici svolti in collaborazione con atenei nazionali (Fondirigenti). Inoltre, sono previste attività formative sugli sviluppi tecnologici e misure di potenziamento delle infrastrutture informatiche (FONDIR).

4.3 L'utilizzo del Fondo Nuove Competenze

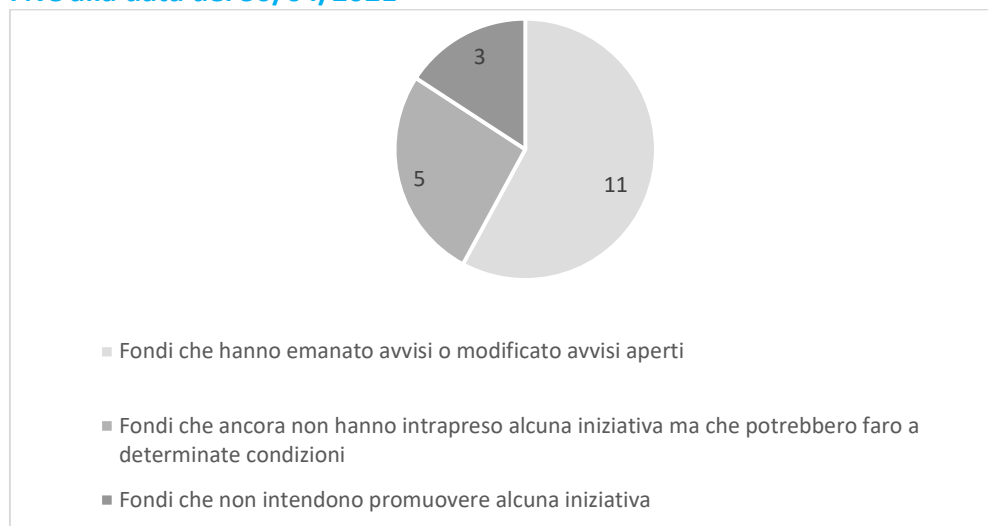
Strettamente connessa all'emergenza pandemica è la creazione del Fondo Nuove Competenze (FNC); si tratta di un Fondo pubblico - in parte cofinanziato a partire da novembre 2020 dal Fondo Sociale Europeo con 230 milioni di euro sul totale stanziato di 750 milioni per il primo periodo - che permette alle imprese di destinare parte dell'orario di lavoro dei propri dipendenti ad interventi formativi che ne accrescano le competenze. La quota di orario di lavoro destinata a formazione approvata/riconosciuta tramite FNC è a carico del Fondo e quindi va a diminuire momentaneamente (ossia per il periodo in cui si svolge l'azione formativa) i costi aziendali legati al reddito da lavoro dipendente.

Il FNC si rivolge quindi ad aziende private che, per mutate esigenze organizzative e produttive o per favorire percorsi di ricollocazione dei lavoratori, abbiano sottoscritto accordi di rimodulazione dell'orario di lavoro ai sensi dell'art. 88, comma 1 del D. L. n. 34/2020 e dell'art. 4 del D. L. n. 104/2020.

Il FNC è gestito operativamente da Anpal che, attraverso l’emanazione di una serie di decreti attuativi¹², ha indicato termini e modalità di presentazione delle domande, nonché trasmette all’INPS i finanziamenti e monitora l’andamento della spesa; ciò fa sì che i Fondi interessati all’utilizzo dello strumento si siano dovuti interfacciare direttamente con Anpal, soprattutto nelle prime fasi di attuazione. In particolare, molti FPI, in sede di intervista, hanno evidenziato come la necessità di relazionarsi di frequente con Anpal nei primi mesi di attuazione fosse dovuta ad una prima fisiologica difficoltà nella comprensione dei meccanismi di utilizzo dello strumento, nonché alla presenza di problematiche “temporali” dovute alle tempistiche iniziali di presentazione della documentazione¹³.

Alla data delle interviste, su 19 Fondi, i Fondi che dichiarano di aver emanato avvisi ad hoc o integrato avvisi già aperti per consentire alle imprese aderenti di accedere al FNC per la parte di formazione, sono 11.

Figura 1 FPI che hanno emanato avvisi o integrato avvisi per l’utilizzo del FNC alla data del 30/04/2021



I FPI che non hanno emesso avvisi nell’ambito del FNC vanno tuttavia distinti tra i Fondi che hanno dichiarato un certo interesse per la misura, ma che, al momento dell’intervista, non avevano ancora emesso avvisi ad hoc - per motivi diversi che vanno dalla momentanea non approvazione di avvisi ad hoc (es. Fondimpresa) alla brevità dei tempi di presentazione (es. Fonder e Fonditalia) - e i Fondi che già dall’emanazione della misura dichiarano di non poter (o voler) usufruire del FNC. (es. Fondo Dir. PMI dichiara di non avere né le energie né le dimensioni per partecipare; Foragri evidenzia che non sono stati emanati avvisi perché alla data dell’intervista non vi erano state richieste o sollecitazioni da parte di imprese del settore agricolo). In ogni caso anche

¹² Nello specifico a partire dal Decreto Direttoriale n. 461 del 04.11.2020 e successivi Decreti che hanno recepito le nuove e progressive disposizioni normative, <https://www.anpal.gov.it/avviso-fondo-nuove-competenze>

¹³ Si rammenta inoltre che, come specificato nella Nota Anpal n.11365 del 23.11.2021, nel caso di istanza presentata dai Fondi paritetici Interprofessionali e dal Fondo per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori il termine finale per realizzare i percorsi di sviluppo è elevato a 120 giorni, anziché 90

tra i Fondi che non hanno intrapreso iniziative specifiche, si registrano diversi progetti di formazione finanziati a valere sui conti aziendali legati alle istanze del FNC¹⁴. In questi casi i Fondi consentono alle imprese che hanno palesato maggiori difficoltà operative nel corso della crisi di riutilizzare parte del loro contributo dello 0,30% per la formazione a supporto di processi di riorganizzazione e innovazione.

Alcuni degli 11 Fondi hanno emanato avvisi ad hoc, mentre altri hanno effettuato una prima manifestazione di interesse pubblicando un addendum ad avvisi già esistenti. In tutti i casi, comunque, viene esplicitata, in linea con le finalità del FNC, la necessità di presentare piani formativi riferiti – in tutto o in parte - a un’innovazione tecnologica, che riguardi l’introduzione di nuovi prodotti e/o processi (o un importante miglioramento di quelli esistenti) e che richiedano la formazione del personale interessato, nello specifico il miglioramento del processo di digitalizzazione aziendale nel suo complesso. Tra le criticità evidenziate dai FPI in merito sia all’adesione al FNC che all’attuazione della fase progettuale, i problemi possono essere ricondotti a due tipologie: da un lato problematiche di tipo “temporale”, poiché alcuni FPI hanno avuto difficoltà nella presentazione per via della tempistica per la presentazione considerata ristretta; ciò sarebbe evidenziato da una frequente difficoltà di alcune aziende ad assumersi la responsabilità di avviare un piano che, sin dall’inizio, richiederebbe chiaramente un tempo di realizzazione più lungo, in assenza di una esplicita possibilità di deroga temporale; in altri casi specifici per via della dimensione delle aziende aderenti, poiché secondo alcuni FPI il FNC risulterebbe essere più adeguato per le imprese di medie o grandi dimensioni, mentre poco si adatterebbe alle micro imprese o agli studi professionali.

5. Programmazione della formazione per competenze

Uno dei temi su cui ci si è maggiormente soffermati nell’ambito degli incontri con i Fondi interprofessionali ha riguardato lo stato di avanzamento dei processi di programmazione e realizzazione della formazione attraverso la progettazione per conoscenze e competenze, tema legato a doppio filo con la qualità della formazione e soprattutto con i sistemi di Individuazione, Validazione e Certificazione delle competenze (da ora ICV). La ricognizione in qualche modo era necessaria a oltre 3 anni dalle indicazioni fornite nella Circolare 1/2018 (Linee guida sulla gestione delle risorse finanziarie attribuite ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua di cui all’articolo 118 della legge 23 dicembre 2000 n. 38) emanata dall’Anpal che, come noto, su questo punto forniva nei fatti l’indicazione che “la formazione,

¹⁴ In particolare Foncoop, Fondimpresa, e Fondo Forte alla data del 30/04/2021, hanno conferito i primissimi dati esemplificativi del cofinanziamento da parte dei fondi interprofessionali del FNC per la parte formativa. Si tratta prevalentemente di piani presentati attraverso la modalità del conto aziendale. Nello specifico: Foncoop aveva autorizzato 52 piani per un ammontare di 279.407 euro; Fondimpresa 57 piani per 3.764.346 euro; Fondo For.Te. 23 piani per 736.126 euro

così intesa, dovrà essere progettata per conoscenze e competenze comprendendo per queste ultime idonee attività di valutazione finalizzate al rilascio all'allievo di una attestazione degli apprendimenti acquisiti trasparente e spendibile¹⁵, di fatto implementando un vero e proprio paradigma nella pianificazione, realizzazione e finalizzazione della formazione continua.

Il tema centrale che pone la questione legata al tema della validazione e certificazione delle competenze richiama la necessità per i beneficiari delle iniziative di formazione di disporre di un proprio bagaglio progressivo di conoscenze e competenze riconoscibili e riconosciute (per l'appunto valutate o certificate) che possono facilitare lo sviluppo professionale in diverse direzioni (mobilità, qualità del lavoro, possibilità di personalizzazione dello sviluppo stesso, nonché estensione anche di altri aspetti). Gli strumenti posti in campo quali normative, regolamenti, schemi, classificazioni, nonché la disponibilità di dispositivi operativi consolidati e condivisi, rappresentano nei fatti la realizzazione di un percorso definito e supportato delle policy di lifelong e del lifewide learning.

Anche nell'ambito della formazione continua in questi anni vi sono state evoluzioni significative, nonostante proprio in questa filiera formativa siano state riscontrate le maggiori resistenze per una serie di motivazioni¹⁶ che ancora oggi in qualche modo possono avere un loro fondamento, ma allo stesso tempo sono il portato di un dibattito di lunga data e che in parte risente ancora di una visione superabile e in alcuni ambiti già superata, come dimostrato dalle numerose esperienze poste in campo.

Come richiamato, il primo aspetto che va sottolineato è lo stretto legame a doppio filo tra processi di validazione e certificazione e implementazione della qualità della formazione erogata poiché programmare la formazione per competenze implica, per citare alcuni aspetti:

- usare strumenti di analisi delle competenze in ingresso (non solo bilancio di competenze);
- progettare la formazione curvandola alle caratteristiche dei profili professionali, in relazione alle specificità dei ruoli effettivamente ricoperti e alle caratteristiche distintive dell'impresa;
- implementare costantemente i sistemi di descrizione dei 'lavori' e delle 'professioni' a cui fare riferimento per la progettazione, riconoscendo la dinamicità del sistema «lavoro»;

¹⁵ Punto 3.2 pagina 6 della circolare 1/2018 Anpal

¹⁶ Alcune di queste motivazioni verranno esplicitate all'interno del paragrafo. Occorre sottolineare, come spesso è emerso in questi anni, che un certo scetticismo nell'applicazione del sistema nasce principalmente dal fatto che il primo ambito di applicazione, quello dell'istruzione, è stato da subito percepito come distante dal mondo del lavoro: quella stessa distanza che classicamente viene percepita tra conoscenza teorica e conoscenza applicata nel lavoro che viene sviluppata e modificata principalmente attraverso la prassi lavorativa. Proprio questo aspetto è, in realtà, fortemente legato ai processi di apprendimento non formale e informale che rappresentano il bagaglio di competenze che il sistema dell'IVC intende riconoscere e valorizzare a vantaggio dei lavoratori stessi.

- favorire le transizioni e la mobilità del lavoratore in caso di necessità o per volontà (tra ambiti settoriali e territori);
- alimentare il fascicolo elettronico del lavoratore con le competenze individuate/validate/ certificate
- costruire percorsi personalizzati che possano condurre a vari step di Individuazione Validazione Certificazione (IVC) delle competenze.

Tali aspetti, come rilevato dall'indagine, rappresentano ormai un patrimonio di convinzioni acquisite per la maggior parte dei Fondi. Si tratta di una consapevolezza percepita che plasma significati da attribuire alla programmazione della formazione per competenze e che lascia presagire che, a medio termine, seppure in modo progressivo, tutti i Fondi arriveranno a programmare per competenze e ad assicurare quei processi di IVC funzionali alla competitività delle imprese e alla professionalità dei lavoratori. In particolare, è stato sottolineato come, specie in fase di progettazione della formazione, sia fondamentale descrivere le azioni formative da finanziare dettagliando le competenze che si intende potenziare, partendo da un'analisi circostanziata dei fabbisogni formativi. In questo ambito uno degli aspetti maggiormente da presidiare, è il sistema dei descrittivi delle competenze, poiché rappresentano uno snodo centrale rispetto alle reali possibilità di programmare la formazione all'interno di un quadro regolamentato e riconosciuto dai vari stakeholder: uno degli elementi da evitare in questo processo è che tali sistemi siano utilizzati nell'ambito di una sorta di esercizio di stile del progetto formativo e che abbia pertanto una bassa attinenza rispetto alle reali necessità delle imprese. Ma certamente non è l'unico rischio paventato, come meglio si osserverà dall'analisi dei punti critici emersi che alimentano tutt'ora il dibattito anche interno ai singoli Fondi.

A tal proposito sono emerse alcune riflessioni critiche che possono rallentare il processo, ma che non possono essere ignorati poiché alcuni ineriscono il senso e la direzione del processo. Nello specifico una prima riflessione riguarda la natura della formazione continua che si palesa attraverso iniziative di formazione brevi, frammentate in cui è difficile ricostruire un percorso formativo sempre coerente. Si tratta di una criticità che si potrebbe etichettare come strutturale, ma è anche allo stesso tempo la cifra che caratterizza la FC, poiché rappresenta una delle condizioni di agibilità del processo formativo stesso che al più può avere una durata contenuta (prevalentemente tra le 8 e le 20 ore). Questo aspetto, in qualche modo contrasta con la necessità di offrire continuità e coerenza ai percorsi formativi, condizione necessaria al raggiungimento, ad esempio di qualifiche o alla certificazione di competenze secondo gli standard fissati. Tuttavia, proprio in risposta a tale nodo occorre guardare al concetto di 'micro' declinato rispetto ai 'moduli formativi', alle microcredenziali che si legano alle competenze acquisibili e riconoscibili, come del resto indicato negli indirizzi comunitari¹⁷. Non a caso la proposta tecnica di Anpal (in corso di

¹⁷ A livello comunitario vi è l'intenzione di delineare un approccio europeo alle microcredenziali già annunciato formalmente:

finalizzazione, ottobre 2021) introduce la definizione di micro-qualificazioni nell'ambito del Quadro nazionale delle Qualifiche (QNQ), con riferimento al quadro europeo delle qualifiche (EQF). Un ulteriore supporto a superare i limiti strutturali della FC può essere visto anche attraverso il ricorso ai cosiddetti *virtual badge*, ossia dei riconoscimenti virtuali, che corrispondono a declinazioni specifiche di competenze tracciabili e che possono essere acquisiti al termine anche di micro-percorsi formativi. Tale strada viene percorsa sia in ambito privato (molte grandi imprese ne fanno anche un processo agganciabile a progressioni di carriera) che all'interno di contesti finanziati dal sistema pubblico, quale la formazione proposta da Forma.Temp per i lavoratori con contratto in somministrazione (nel caso specifico si parla di *digital badge*¹⁸).

Una seconda riflessione riguarda la difficoltà di fare riferimento a repertori professionali pervasivi e comparabili, nonché la necessità di farne continua manutenzione e aggiornamento. Si tratta di due problematiche distinte ma che hanno un legame specifico. I fondi che hanno richiamato la prima difficoltà evidenziano come vi sia spesso una difficoltà, specie nei piani che hanno una ricaduta territoriale multi-regionale per coloro che progettano la formazione di tenere in considerazione descrittori diversi di competenze, o comunque che rendono complesso il processo di elaborazione del piano anche in termini di *outcomes* formativi. È evidente che, a tal proposito, lo strumento di maggior aiuto è rappresentato dall'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni¹⁹ che consente di ricondurre in un quadro nazionale di comparabilità tutti i repertori di qualificazione. Per quanto riguarda la questione della manutenzione, e pertanto dell'aggiornamento delle competenze descritte, è anche chiaro che questo è un tema ben noto fin dalle origini della costituzione dei repertori stessi e che si presta a critiche di rigidità del sistema. Non vi è dubbio che alcune tipologie di competenze legate, in particolare soft skill o alle nuove professioni, meriterebbero un processo continuo ed 'esperto' di manutenzione dei repertori. In tale direzione può aiutare una più stretta e continuativa collaborazione tra le 'zone' di creazione o rigenerazione delle competenze soft o nuove (imprese stesse e parti sociali in primo luogo) e gli stakeholder che acquisiscono e mantengono i sistemi di classificazione. Non è un caso che i Fondi, che hanno avviato i processi più maturi in questo ambito, abbiano promosso tavoli permanenti a cui

-
- nella risoluzione del Consiglio su un quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione verso lo spazio europeo dell'istruzione e oltre (2021-2030);
 - nell'agenda europea per le competenze;
 - nel piano d'azione per l'istruzione digitale (2021-2027).

Per un approfondimento si veda Final report: A European approach to micro-credentials - Output of the micro-credentials higher education consultation group, Dicembre 2020, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7a939850-6c18-11eb-aeb5-01aa75ed71a1>

¹⁸ Una prima informazione sul processo attivato da Forma.Temp in questo ambito è desumibile dalle linee guida per la creazione, il rilascio e la gestione dei digital badge nel sistema Forma.temp. Nel 2020 il fondo ha rilasciato nel corso della sperimentazione 240 digital badge (secondo i dati forniti ad Anpal dal fondo stesso il 12 maggio 2021)

¹⁹ <https://atlantelavoro.inapp.org/>

partecipano le parti sociali espressione di determinati comparti, il cui lavoro implementa sia gli standard di descrizione del lavoro (Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni), sia i repertori di qualificazione che fanno riferimento al QNQ e al EQF.

Tuttavia, il processo appena definito nel punto precedente nutre, in alcuni comparti e settori, non poche difficoltà: si tenga presente che la maggior parte dei fondi è multisetoriale, pertanto la declinazione dei repertori per una parte significativa dei settori dovrebbe avvenire a un livello inter-fondo. Ed è per tale motivo che, in particolare 2 dei 3 fondi, che sono più avanzati nel processo (Fondo banche e assicurazioni e For.Agri, oltre a Fondir), siano connotati da una rappresentazione quasi mono-settoriale al loro interno.

Ulteriore riflessione riguarda la difficoltà a portare fino in fondo il processo, esplicitata nel corso degli incontri, riconducibile alla concreta possibilità di certificare le competenze acquisite. Infatti, il processo di certificazione si ottiene solo attraverso una valutazione operata da commissioni titolate, pertanto riconosciute a livello regionale, la cui attivazione comporta costi che attualmente possono essere in parte inclusi eventualmente solo all'interno dei piani formativi stessi, con una oggettiva limitazione nel numero di processi formativi che possono essere finalizzati fino alla certificazione. Al fine di evitare di sottrarre risorse alla realizzazione della formazione, da parte di molti Fondi viene posto il tema di individuare risorse aggiuntive che in ogni caso ricadrebbero a vantaggio di tutto il sistema formativo e in primo luogo dei lavoratori che fruirebbero di un servizio ulteriore. D'altro canto va osservato, come evincibile anche da diverse esperienze non solo all'interno dei fondi²⁰, che il processo di programmazione della formazione per competenze e il loro riconoscimento non necessariamente può e deve prevedere un esito di certificazione: esso può, infatti, essere finalizzato alla individuazione o validazione delle stesse, permettendo in questa direzione di sgombrare in gran parte il campo dalla percezione di difficoltà legate ai costi e alla gestione del processo di certificazione.

Infine, sullo sfondo di molte osservazioni avanzate dai Fondi vi è una preoccupazione, palesata fin da quando è stato avviato il dibattito sulla certificazione e sul riconoscimento delle qualifiche professionali al termine dei percorsi formativi, specie da parte datoriale, riguardante la potenziale ricaduta di tali riconoscimenti anche in termini di inquadramento professionale e di riflesso sul costo del lavoro. In realtà, le esperienze già realizzate dimostrano come il tema possa e debba essere affrontato in sede contrattuale, definendone le condizioni e le aree di applicazione dei tali processi.

Nel complesso tutte le criticità evidenziate possono essere affrontate e in parte superate a partire da un processo graduale di ibridazione rispetto alle esperienze più avanzate, ma soprattutto solo attivando una interlocuzione più ampia di quanto fin qui realizzato tra più attori con competenze specifiche

²⁰ Lo stesso Fondo Nuove Competenze destinato al target dei lavoratori dipendenti non prevede meccanismi automatici e 'obbligatori' di acquisizione delle certificazioni, ma consente comunque il rilascio di attestazioni in esito ai percorsi di formazione e dei servizi di individuazione o validazione delle competenze.

sulla materia che possano interloquire fino all'individuazione di una *road map* condivisa per accelerare e supportare il processo avviato: non si tratta tanto di costruire insieme nuovi repertori quanto di risolvere quei nodi che occorre sciogliere al fine di utilizzare pienamente gli strumenti già disponibili e allo stesso tempo proponendo dei ritorni virtuosi per il miglioramento degli stessi. Entrando ora nello specifico su quanto avviato dai Fondi, sono state distinte 3 fasi del processo formativo che sono la base del sistema di progettazione dei piani formativi per conoscenze e competenze e della realizzazione e finalizzazione degli stessi. Si distinguono la fase di progettazione vera e propria dei piani di formazione; il sistema di riferimento nella descrizione delle competenze e dei learning outcomes; le modalità di 'riconoscimento' delle competenze acquisite. All'interno di ciascuna delle 3 fasi è stato possibile mappare lo stato di avanzamento di alcuni processi adottati dai Fondi.

In particolare, per la fase di progettazione sono emerse due modalità principali, la Mappatura delle competenze in ingresso alla formazione (tipo bilancio di competenze) secondo format spesso prestabiliti dai Fondi stessi, tesi a definire standard minimi di qualità nell'analisi a supporto della progettazione dei piani; la presenza di premialità di punteggio e/o di risorse nei piani presentati nel caso di progettazione per competenze, in questo caso tale modalità viene ovviamente implementata solo per i finanziamenti attraverso gli avvisi.

Per il sistema di riferimento nella descrizione delle competenze e dei learning outcomes, sono stati evidenziate 3 modalità con valenze 'crescenti' distinte a seconda della fonte dei descrittivi utilizzati, a iniziare dal sistema che non fa riferimento ad alcun repertorio già esistente e che si basa sull'auto - referenzialità per singolo piano, spesso attraverso il supporto di griglie predefinite dai fondi nei format di descrizione dei progetti formativi; classificazione adottata nei repertori professionali già esistenti (in particolare Atlante, repertori regionali), in questo caso la scelta di applicarli può dipendere anche da chi propone e gestisce i piani (vedi enti di formazione), specie nel caso dei repertori regionali che comportano un'esatta conoscenza delle norme e delle procedure previste negli specifici territori: il processo in questo caso vede come driver proprio l'ente di formazione, contrariamente a quanto accade nel caso in cui il fondo abbia invece istituito proprie commissioni paritarie per la definizione dei descrittori. In ultimo, la definizione di repertori professionali definiti dalle PPSS del Fondo, tipica delle esperienze più mature, poiché comporta un coinvolgimento organico del fondo con tutte le sue componenti di rappresentanza.

La terza fase relativa alle modalità di 'riconoscimento' delle competenze acquisite dipende chiaramente dalle prassi adottate nelle due fasi precedenti. In particolare, si distinguono i casi in cui si hanno gli strumenti di restituzione a valle dei processi formativi di tipo virtuali/innovativi (tipo card, virtual badge, digital badge), si tratta di prassi poco utilizzate o da poco avviate ma che, alla luce di quanto definito anche con i processi di micro-credenziali, potranno avere un peso crescente, seppure il loro utilizzo si vincola al tema non secondario della reputazione degli organismi che rilasciano i badge e pertanto della loro integrabilità all'interno dei sistemi già esistenti. Vi sono

poi le prassi più consolidate che si legano alla Dichiarazione e/o validazione, riconoscimento delle competenze in uscita prevista in quasi tutte le iniziative finanziate attraverso avvisi, ma anche nei casi dei piani finanziati attraverso conto aziendale. In questo caso molto dipende dalla capacità del piano di delineare i learnings outcomes. Un'ultima prassi riguarda la previsione di 'Incentivi' alla certificazione delle competenze (da valutatori terzi titolati), al netto delle certificazioni legate a patenti, corsi di lingua e altro codificato normativamente, quest'ultima specifica riguarda delle fattispecie particolare legate all'abilitazione professionale e che certamente tutti i fondi prevedono in esito a processi formativi finanziati con quelle specifiche finalità.

In realtà i tre sistemi descritti possono coesistere, tanto è vero che alcuni fondi, compresi quelli più avanzati nel processo ne utilizzano almeno 2, essendo in particolare la previsione di certificazione, come osservato, non sempre percorribile.

Le risultanze emerse e visualizzate nello schema sottostante, sono la fotografia dello stato di avanzamento alla data di realizzazione delle interviste ed evidenziano situazioni molto diversificate del processo. In tal senso è possibile enucleare almeno 3 stadi di avanzamento:

- il primo stadio, in cui il fondo non ha ancora avviato nei fatti alcuna prassi organica verso la programmazione per competenze, stadio a cui corrisponde una minoranza (sono 3 fondi su 19) e che è dovuto alla necessità di sciogliere alcune criticità preliminari dovute, in particolare, a peculiarità di alcuni settori. Ciò non toglie che tali fondi, comunque, prevedano la realizzazione di alcune delle prassi evidenziate, seppure in un contesto che potremmo definire come non sistematizzato;
- il secondo stadio, a cui sono la maggior parte dei Fondi, in cui si stanno apprestando strumenti in parte avviati in tutte e tre le fasi, in particolare per quanto riguarda la mappatura delle competenze in entrata (in uso presso 11 fondi), l'utilizzo dei descrittivi disponibili a livello regionale e nazionale (9 fondi), il sistema dell'IVC (14 fondi). Lo step ulteriore per questi fondi sarà quello di rendere organico quanto già definito, individuando una propria strategia di sistematizzazione del processo, anche basandosi sulle esperienze già realizzate, anche con il supporto di stakeholder;
- infine, il terzo stadio, quello più avanzato, in cui alcuni fondi (in particolare 3,) hanno avviato, anche in forma sperimentale, l'intero processo e si sono spinti fino alla creazione di repertori dei descrittori delle competenze e a offrire la possibilità per i lavoratori di certificare gli apprendimenti e le esperienze professionali, per quanto in modo ancora sperimentale o residuale, soprattutto a causa delle criticità sopra esposte.

Schema: stato di avanzamento del processo di programmazione, realizzazione e finalizzazione della formazione per conoscenze e competenze

Fasi di progettazione e realizzazione del processo formativo	Aspetti costituenti le fasi	Presenza n/19
Progettazione dei piani di formazione	<i>Mappatura delle competenze in ingresso alla formazione (tipo bilancio di competenze)</i>	11
	<i>Premialità di punteggio e/o di risorse nei piani presentati nel caso di progettazione per competenze</i>	4
Sistema di riferimento nella descrizione delle competenze e dei learning outcomes	<i>Fonte di descrittivi delle competenze per la progettazione formativa: nessun repertorio, sistema auto-referenziale per singolo piano</i>	6
	<i>Fonte di descrittivi delle competenze per la progettazione formativa: classificazione nei repertori professionali già esistenti (in particolare Atlante, repertori regionali)</i>	9
	<i>Fonte di descrittivi delle competenze per la progettazione formativa: definizione di repertori professionali definiti dalle PPSS del Fondo</i>	3
Modalità di 'riconoscimento' delle competenze acquisite	<i>Strumenti di restituzione a valle dei processi formativi virtuali/innovativi (tipo card, virtual badge)</i>	1
	<i>Dichiarazione e/o validazione, riconoscimento delle competenze in uscita</i>	14
	<i>'Incentivi' alla certificazione delle competenze (da valutatori terzi titolati) al netto delle certificazioni legate a patenti, corsi di lingua e altro codificato normativamente</i>	6

Alcuni spunti finali di riflessione

Uno degli obiettivi che si intendeva raggiungere con la ricognizione effettuata era proprio comprendere in che modo la programmazione e l'erogazione della formazione fosse mutata in stato emergenziale e cosa poteva essere tesaurizzato per il futuro per tutto il sistema dei Fondi, per le imprese stesse, i lavoratori e le istituzioni più direttamente (come Anpal, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e INPS) o indirettamente coinvolte (le Regioni). Ciò che ne emerge è un quadro composito, fatto di chiaroscuri, inevitabile rispetto alla necessità di fronteggiare situazioni inedite. Sarebbe fin troppo scontato e abusato parlare in questo caso di un modello resiliente, eppure questo termine ben rappresenta quanto accaduto. Nel complesso infatti l'attività formativa non si è fermata, pur avendo subito alcune riduzioni e rallentamenti, come osservato nel report, grazie al contributo di flessibilità e capacità organizzativa di molti attori: i Fondi Interprofessionali, che, partendo da una propria ristrutturazione organizzativa interna, hanno cercato di rispondere e risolvere una serie di problematiche poste dalle agenzie formative e dalle imprese che avevano programmato la formazione in presenza; la stessa Anpal che, seppure con oggettive difficoltà nell'interpretazione e attuazione di un quadro normativo in costante evoluzione nel corso della pandemia, ha cercato di offrire una cornice di regolamentazione allo stesso tempo essenziale e di immediata applicabilità; le agenzie di formazione e le imprese che hanno individuato le modalità di riprogrammazione delle attività di formazione laddove compatibile con le tematiche, le logistiche a distanza e soprattutto le tecnologie. Uno dei nodi, per alcuni aspetti, non del tutto risolto ha riguardato proprio la disponibilità di tecnologia in una duplice dimensione:

- la possibilità di tracciare, evidenziare, verificare attraverso le piattaforme disponibili, che spesso hanno standard diversi, la formazione erogata a distanza;
- la possibilità per tutti i discenti e alcune micro-imprese di disporre di accessi attraverso reti informatiche effettivamente efficienti, se si pensa che un analogo problema vi è stato per le attività di lavoro svolte a distanza e quelle legate ai processi di istruzione.

Al di là di queste prime valutazioni, non vi è dubbio che emerga un quadro in cui la formazione a distanza ha in qualche modo necessariamente accentuato i processi di innovazione nelle modalità di erogazione, nonché in termini di contenuti, organizzazione e capacità di allargare potenzialmente la fruizione. Nel corso delle interviste si è palesata, tuttavia, una relativa incertezza, dovuta da una parte alla necessità di superare la fase emergenziale, con il desiderio di ritornare a una 'normalità' anche nelle modalità di erogazione della formazione, dall'altra alla consapevolezza che la formazione a distanza difficilmente rappresenterà in prospettiva una modalità residuale come in passato. Del resto un processo di rafforzamento di questa modalità era già in atto da diversi anni, se si pensa alle grandi piattaforme e-learning integrate con i sistemi di lavoro in uso presso le grandi e grandissime imprese in grado di programmare ed erogare formazione nella direzione di: ridisegnare i luoghi

di fruizione, programmare i temi sulla base di nuove mappe concettuali; fondere *working* e *learning*; ampliare la gamma delle tecnologie disponibili per la formazione (dalla realtà aumentata all'Intelligenza Artificiale), aggiungendo modalità innovativa di riconoscimento delle esperienze e delle competenze acquisite (*digital badge* e non solo). Tutti aspetti già ampiamente sfidanti soprattutto per la formazione finanziata.

Altro aspetto che travalica in realtà la formazione riguarda il ruolo che i Fondi, in situazioni di aperta emergenza (era accaduto anche nella fase acuta di crisi economica-periodo 2009-2011), sono chiamati a svolgere, allargando la gamma dei servizi verso funzioni legate al welfare in senso lato (una sorta di ruolo sociale richiamato anche nel corso delle interviste) e più direttamente inerenti alle politiche attive del lavoro. In questo caso, come accaduto già in passato, va osservato come si abbia una difficoltà a collocare la funzione pubblica svolta dai Fondi: se da un lato vengono spesso richiamati a livello normativo a partecipare a pezzi di processi di politiche attive, dall'altra questo richiamo non viene sufficientemente supportato sul lato regolamentativo e di disponibilità delle risorse economiche. In questa direzione è paradigmatico il caso del Fondo Nuove Competenze (FNC), che richiama esplicitamente la necessità delle imprese di riconvertire, attraverso la formazione, pezzi di processi produttivi e organizzativi, anche in linea con le nuove strategie e i nuovi paradigmi di sviluppo economico. Ebbene, la parte di supporto finanziario fornita alle imprese e ai lavoratori è rappresentata dal 'solo' contributo al costo del lavoro, lasciando ai Fondi, alle imprese stesse e potenzialmente alle Regioni, di supportare finanziariamente la parte di erogazione della formazione: in questo quadro sostanzialmente i Fondi sono stati chiamati dal legislatore a ridefinire in parte le proprie strategie, ri-orientando gli obiettivi della formazione e sottraendo risorse alla formazione non legata ai processi previsti nel FNC. Se da una parte questo conferma che i Fondi sono parte organica di un sistema pubblico di supporto agli investimenti in formazione nel mondo del lavoro, dall'altra si rende vulnerabile la stessa funzionalità del FNC soprattutto per le medie e piccole imprese che non possiedono risorse private per sostenere la formazione di un eventuale piano finanziabile attraverso il FNC. Non è del resto un caso che i Fondi, come si è osservato, abbiano avuto una reazione complessivamente tiepida rispetto alla possibilità di porre direttamente risorse sulla formazione per il FNC e abbiano piuttosto lasciato che le imprese ricorressero prevalentemente ai propri conti 'individuali' per il finanziamento della parte formativa, meccanismo questo che ha ancora una volta facilitato le imprese, quasi tutte grandi o molto grandi, che hanno conti significativamente consistenti. In questo quadro è stato per molti aspetti facile da parte di alcuni Fondi richiamare il prelievo dei 120 milioni annuali a valere sull'ammontare delle adesioni delle imprese ai Fondi in vigore dal 2015 (cfr.paragrafo 4.2), risorse che in teoria avrebbero facilitato la promozione più decisa (con maggior risorse stanziabili) di avvisi ad hoc per il FNC, aspetto questo che vale ancora di più in relazione al cospicuo rifinanziamento del Fondo previsto per tutto il 2021.

La ricognizione sullo stato di avanzamento del processo della programmazione per competenze, ha evidenziato una situazione estremamente disomogenea: come osservato nell'analisi, pochi sono i Fondi che dal 2018 ad oggi hanno proceduto a revisionare e sperimentare il processo di erogazione della formazione basato sulle competenze, ancorando il processo anche ai sistemi codificati di riferimento nella descrizione delle competenze e dei *learning outcomes* (si pensi in particolare ai repertori regionali e all'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni) e al riconoscimento delle competenze acquisite fino alla certificazione delle stesse. Ciò che si osserva è allo stesso tempo il tentativo, autogestito da alcuni Fondi, di socializzare le esperienze in atto in modo da porre sul tavolo alcune problematiche comuni e, allo stesso tempo, accelerare il processo. In questo senso è in qualche modo evidente che vi sia una difficoltà nel coordinamento tra Fondi e con le istituzioni non solo su questo tema, ma, in generale, rispetto ad alcune politiche sfidanti, anche nell'ambito delle nuove parabole di crescita in linea con il PNRR. Il tema di un'assenza di un dialogo concreto tra istituzioni e Fondi Interprofessionali (al netto delle ordinarie relazioni in atto sull'operatività e sulla regolamentazione che riguardano la vigilanza e il monitoraggio) è per molti aspetti antico, quindi travalica la data di nascita e le funzioni stesse dell'Anpal. E il tema è ancora più cogente alla luce di un potenziale e, per certi aspetti auspicabile, coinvolgimento dei Fondi Interprofessionali anche nella proposta del nuovo piano di Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL).

Ringraziamenti

Si ringraziano per la gentile collaborazione dimostrata nel corso delle interviste:

1. Fon.Ar.Com: Matteo Borsani (Coordinatore assistenza tecnica), Alexander Vatalakis (Responsabile monitoraggio delle politiche attive del lavoro);
2. Fon.Coop: Alessio Carimini (Assistenza alla progettazione e gestione piani Avvisi Fondo di Rotazione), Silvia Pieroni (Responsabile sistemi informativi), Emilia Presutti (Responsabile monitoraggio e valutazione Avvisi controllo in itinere piani formativi);
3. Fon.Ter.: Massimiliano Marcucci (Direttore), Sabrina Asfoco (Responsabile SBU Formazione), Antonio La Rocca (Responsabile SBU Marketing);
4. Fondartigianato: Giovanna De Lucia (Direttore), Bruno Panariello (Responsabile area monitoraggio e controllo quantitativo);
5. Fonder: Nicola Galotta (Direttore);
6. Fondimpresa: Elvio Mauri (Direttore generale), Amarildo Arzuffi (Direttore area formazione); Barbara Luciani (Responsabile per la pianificazione finanziaria e controllo di gestione);
7. Fondir: Walter Lindo (Direttore);
8. Fondirigenti: Costanza Patti (Direttore), Federica Lapolla (Avvisi e monitoraggio);
9. Fonditalia: Egidio Sangue (Direttore);
10. Fondo Banche e Assicurazioni: Andrea Banchetti (Responsabile area valutazione e monitoraggio);
11. Fondo Dirigenti PMI: Silvana Menapace (Presidente), Daniela Monari (Supporto alle funzioni organizzative);
12. Fondo Formazione PMI (FAPI): Giorgio Tamaro (Direttore), Tania Grandi (Responsabile ufficio formazione);
13. Fondoconoscenza: Raffaele Modica (Direttore), Patrizia Baratto (Responsabile relazioni esterne);
14. Fondolavoro: Carlo Parrinello (Direttore);
15. Fondoprofessioni: Clelia Passacantilli (Responsabile area servizi amministrativi), Roberto Raineri (Responsabile area comunicazioni, relazioni esterne e sviluppo);
16. Fonservizi: Giorgio Farrugia (Responsabile area formazione), Manuela De Santis (Responsabile area avvisi e comunicazione), Cristina Ortu (Responsabile conto formazione aziendale);
17. Formazienda: Rossella Spada (Direttore), Roberto Bettinelli (Responsabile area comunicazione);
18. For.Agri: Roberto Bianchi (Direttore);
19. For.Te.: Eleonora Pischio (Direttore).

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

Pubblicazioni

ANPAL, INAPP, *XX/XXI Rapporto sulla formazione continua in Italia, annualità 2018-2020, in corso di pubblicazione*

Final report: A European approach to micro-credentials - Output of the micro-credentials higher education consultation group, Dicembre 2020, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7a939850-6c18-11eb-aeb5-01aa75ed71a1>

ANPAL, *XVIII Rapporto sulla Formazione Continua. Annualità 2016-2017*, ANPAL, Roma 2018

<https://www.anpal.gov.it/documents/20126/41627/XVIII-Rapporto-sulla-formazione-continua.pdf/ddd263af-5fe7-e6df-0ca8-640435320e1e?t=1568808565291>

ANPAL, INAPP, *XIX Rapporto sulla Formazione Continua – Annualità 2017-2018*, Roma 2020

https://www.anpal.gov.it/documents/552016/586510/XIX-rapporto-formazione-continua-20_11_2020+def.pdf/e2562038-0268-d620-d0e2-22ce44e3d2a2?t=1606061718651

Commissione europea - *Study on mapping opportunities and challenges for micro and small enterprises in offering their employees up- or re- skilling opportunities. Country report*, Marzo 2020

FONDIMPRESA, INAPP - *La Formazione Continua finanziata da Fondimpresa. Un contributo per dare più valore al lavoro nelle aziende rapporto sulle attività di monitoraggio valutativo 2018*. Settembre 2019

FONDIMPRESA - *La Formazione Continua e gli interventi finanziati da Fondimpresa. IV Rapporto Nazionale*. Gennaio 2019

FONDIR – *Manuale della qualità della formazione finanziata da FONDIR*, Aprile 2020

FONDIR - *Studio per l'implementazione di un modello di finanziamento a costi standard dei percorsi di formazione continua dei dirigenti delle imprese iscritte a FONDIR*. Luglio 2018

FONDIRIGENTI, UNIVERSITA' DI TRENTO – *L'effetto della formazione dei dirigenti sulla produttività*. Settembre 2020

FORAGRI – *La validazione degli apprendimenti acquisiti. La sperimentazione di FORAGRI. Riflessioni e proposte*, Gennaio 2021

OECD, *Adult Learning in Italy: What Role for Training Funds?*, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris 2019

Skilla.com – *Digital learning e Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua. I Rapporto*, Febbraio 2020

ISTAT, *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19 – Seconda edizione*, Roma 14 dicembre 2020, <https://www.istat.it/it/files//2020/12/REPORT-COVID-IMPRESA-DICEMBRE.pdf>

Contributi documentali

Fon.A.R.Com per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

Fon.Coop per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

Fondartigianato per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

FONDER per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

Fondimpresa risposta alla richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

Fondirigenti per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

FondItalia per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

Fondo Dirigenti PMI per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

FONDO FORMAZIONE PMI (FAPI) per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

FONDOPROFESSIONI per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

Fonservizi per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

Fon.Ter per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

FOR.AGRI per la richiesta ANPAL – Divisione IV del 9 ottobre 2020 “Ricadute occupazionali dell’epidemia da Covid -19, azioni idonee a fronteggiare le situazioni di crisi e necessità per la sicurezza sanitaria nei luoghi di lavoro”

Norme e dispositivi regolamentari

Legge 23 dicembre 2000, n. 38 (in particolare articolo 118) - Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2001)

Legge 10 dicembre 2014, n. 183 - Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell'attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. (14G00196) (GU Serie Generale n.290 del 15-12-2014)

Legge 23 dicembre 2014, n. 190/2014, Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2015)

Decreto-Legge 28 gennaio 2019, n. 4 - Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni. (19G00008) (GU Serie Generale n.23 del 28-01-2019)

Legge 28 marzo 2019, n. 26 - Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 28 gennaio 2019, n. 4, recante disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e di pensioni. (19G00034) (GU Serie Generale n.75 del 29-03-2019)

ANPAL, Avviso “Fondo Nuove Competenze” del 4 novembre 2020

Circolare ANPAL prot. 1 del 10.04.2018 - Linee guida sulla gestione delle risorse finanziarie attribuite ai Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua di cui all’articolo 118 della legge 23 dicembre 2000 n. 388

Circolare ANPAL prot. 4371 del 06.04.2020 - Attività formative finanziate dai Fondi Interprofessionali: comunicazioni importanti sull’emergenza Coronavirus “Covid-19” – Ulteriori indicazioni

Circolare ANPAL, prot. 5692 del 08.06.2020 - Attività formative finanziate dai Fondi Interprofessionali: comunicazioni importanti sull’emergenza Coronavirus “Covid-19” – Ulteriori indicazioni a seguito delle Linee Guida per la riapertura delle Attività Economiche e Produttive – Nuovo Coronavirus SARS-CoV-2

Circolare ANPAL prot. 10729 del 10.11.2020. Attività formative finanziate dai Fondi interprofessionali: comunicazioni importanti sull’emergenza Coronavirus “COVID 19” – Ulteriori indicazioni

Circolare ANPAL prot. 4 del 20.12.2020 - Orientamenti sulle modalità di controllo della formazione a distanza finanziata dai Fondi interprofessionali in Considerazione dell’emergenza epidemiologica da COVID-19

MLPS-MEF - Decreto attuativo con modalità e criteri per accedere al Fondo nuove competenze introdotto dal decreto Rilancio e successive modifiche, del 9 ottobre 2020

Nota ANPAL 3617 del 10.03.2020 – Attività formative finanziate dai Fondi Interprofessionali: comunicazioni importanti sull'emergenza Coronavirus "Covid-19" (Attività formative in modalità digitali solo se tracciabili)

Regioni.it n.3860 del 12.06.2020 - Linee Guida per la riapertura delle Attività economiche e produttive - approvate il 12 giugno 2020 dalla Conferenza delle Regioni e Province Autonome

Nota Anpal n.11365 del 23.11.2021 - Fondo Nuove Competenze: Note esplicative per i Fondi Interprofessionali in applicazione del D.I. del 9 ottobre 2020 e dell'Avviso Pubblico ANPAL del 4 novembre 2020

Sitografia

www.fonarcom.it

www.foncoop.coop

www.fonder.it

www.fondimpresa.it

www.fondir.it

www.fondirigenti.it

www.fonditalia.org

www.fondodartigianato.it

www.fondoconoscenza.it

www.fondodirigentipmi.it

www.fondofba.it

www.fondoforte.it

www.fondolavoro.it

www.fondopmi.com

www.fondoprofessioni.it

www.fonservizi.it

www.fonter.it

www.foragri.com

www.formazienda.com