

N° 03 DICEMBRE 2022



Magazine fonTer
CHI SI FORMA NON SI FERMA

EDITORIALE DEL DIRETTORE GENERALE DI FON.TER

Avv. Massimiliano Marcucci

Nella programmazione dell'offerta formativa per l'anno 2023 Fon.Ter terrà ovviamente conto degli effetti prodotti dall'attuale situazione di difficoltà in cui versa il Paese sia per quanto riguarda gli strascichi, ancora visibili, del lungo periodo di pandemia, sia delle conseguenze derivate dalla guerra in corso che hanno visto, fra l'altro, i rincari energetici mettere a rischio la sopravvivenza di migliaia di aziende di ogni settore e centinaia di migliaia di posti di lavoro. Si registrano, inoltre, in tutti i comparti, sia di produzione che di distribuzione, cambiamenti radicali tali da rendere indispensabile la rivisitazione degli attuali modelli organizzativi e un cambiamento della mentalità e della cultura imprenditoriale, tenendo sempre presente che l'impresa è un patrimonio dinamico, un processo in continua evoluzione determinato, oggi più che mai, anche dalla transizione generazionale, un passaggio da gestire al meglio per garantire continuità all'impresa e la tutela del patrimonio aziendale e, anche su questo fronte, Fon.Ter intende svolgere un ruolo importante.

La crescita della produttività e competitività del nostro Paese, in particolare a livello internazionale, è spesso frenata dal gap che le nostre aziende scontano in termini di digitalizzazione dei processi produttivi e di competenze specifiche rispetto alle nuove e sempre diversificate esigenze del mondo del lavoro. Fon.Ter, come è nella sua natura, sarà presente in questo panorama, promuovendo un'offerta formativa in linea con le esigenze del sistema delle imprese e del lavoro, a partire dall'adesione al prossimo nuovo Avviso ANPAL connesso al Fondo Nuove Competenze promosso dal Ministero del Lavoro.

In termini generali, nel 2023, sempre che gli interventi di sostegno del governo aiutino effettivamente le aziende a restare sul mercato, la situazione dei versamenti dello 0,30 si dovrebbe attestare sui livelli del 2019, permettendo al Fondo di sostenere un'offerta formativa in linea con quanto fatto negli anni precedenti. Sul piano della organizzazione interna il 2023 sarà l'anno in cui entrerà pienamente in funzione la nuova piattaforma informatica che porterà miglioramenti e semplificazioni sia all'utenza che al lavoro del personale; sarà inserito negli avvisi l'utilizzo generalizzato e obbligatorio della pec per l'invio della documentazione dei progetti riducendo il ricorso al cartaceo, sarà posta una sempre maggiore attenzione alle iniziative di marketing e comunicazione promozionale. Il 2022 ha visto nascere il magazine di Fon.Ter che ha riscosso un notevole interesse e la presenza del Fondo sui social media, iniziative queste che hanno dato visibilità e che dovranno proseguire anche nei prossimi anni, ma che non sono sufficienti, da sole, ad indirizzare su Fon.Ter le centinaia di aziende che non aderiscono ai Fondi Interprofessionali. Lo sforzo che si dovrà fare sarà dunque quello di far conoscere che esiste la possibilità di migliorare la qualità e la produttività di un'impresa ricorrendo alla formazione del

personale e che questa può non costare nulla. Certamente un'opportunità sarà costituita dalla partecipazione, a manifestazioni fieristiche di particolare interesse e soprattutto l'organizzazione, a livello territoriale, di eventi promozionali anche con l'ausilio dei soci costituenti del fondo. Infine, sempre nel corso dell'anno con buona probabilità si sottoscriverà un accordo con l'ENEA allo scopo di realizzare seminari informativi sul risparmio energetico, che potranno rientrare sotto il patrocinio della campagna promozionale ITALIA IN CLASSE A. a cui saranno invitati gli enti attuatori accreditati al fondo.

Linee programmatiche per l'offerta formativa per il 2023

Considerata l'efficacia qualitativa, ormai consolidata negli anni, dei prodotti formativi sin qui offerti la programmazione anche nel 2023 sarà suddivisa tra progetti generalisti a costi standard, corsi tematici a catalogo, voucher per la formazione individuale e seminari di formazione e informazione su tematiche innovative e sperimentali, quali ad esempio la diffusione di metodi come il mentoring e il coaching, che hanno favorito cambiamenti culturali tali da ripensare sia i rapporti interpersonali, sia la valorizzazione delle risorse umane.

Anche per il 2023 il Fondo deve continuare a rafforzare l'efficacia degli avvisi puntando sulla semplificazione delle procedure e la tempestiva cantierabilità dei progetti. Questa impostazione si è dimostrata nel corso degli anni l'elemento distintivo della capacità del Fondo di dare risposte efficaci e pertinenti ai diversificati fabbisogni delle imprese aderenti, anche nel complicato periodo interessato dalla pandemia.

Per il prossimo anno l'offerta formativa garantirà importi adeguati e sessioni aperte in grado di coprire tutto l'arco dell'anno, con cadenze di norma bimestrali. Si dovrà continuare ad assicurare un'attenzione particolare ai temi del PNRR e agli indirizzi del decreto del Fondo Nuove Competenze che favoriscono interventi formativi sulla digitalizzazione, sulla transizione ecologia, sull'economia circolare, sull'efficientamento energetico, sulla gestione dei rifiuti e sulla tutela dell'ambiente nella convinzione che le nuove competenze che si potranno acquisire rappresenteranno un concreto aiuto per rilanciare la produttività delle imprese e sostenere l'occupazione. Anche per il 2023 un ruolo importante avrà la formazione virtuale sincrona che già nel corso del 2022 si è dimostrata strumento indispensabile a dare continuità alla formazione avviata durante la pandemia e che sicuramente risulta compatibile con il ricorso sempre più esteso al lavoro agile e allo smart working. Ulteriore obiettivo non propriamente formativo ma comunque propedeutico e di supporto all'attuazione dei piani formativi sarà quello di costruire un regolamento organico sulle regole e i requisiti per accreditare a Fon.Ter gli enti di formazione. Al 30/09/2022 le risorse disponibili per la programmazione del 2023 sono pari a circa 13 milioni di euro. In ragione della significativa crescita delle adesioni rispetto all'anno precedente in cui le risorse complessive impegnate hanno superato i 14 milioni di euro, per il 2023 assegneremo alla programmazione formativa 15 milioni di euro.

UNA NUOVA CULTURA DELLA FORMAZIONE PER AFFRONTARE LE SFIDE FUTURE

Di Gianluca Naldoni, Responsabile Confesercenti Toscana Area Formazione e Sindacale

Le imprese ed il mondo del lavoro hanno attraversato in questi ultimi anni una fase storica inimmaginabile solo fino a qualche anno fa.

Prima la crisi economica, poi la pandemia che ha riportato tutta l'umanità a vivere un'esperienza, quella del lockdown e delle successive restrizioni, che pensavamo appartenessero a tempi ormai lontani e irripetibili.

Come se ciò non bastasse, quando si cominciavano ad intravedere segnali concreti di normalizzazione e ripresa, sono arrivate la crisi energetica e la guerra in Europa, che hanno generato, semmai ce ne fosse stata la necessità, nuova incertezza e preoccupazione.



Gianluca Naldoni

Ma come già avvenuto in passato anche questa volta l'umanità e l'economia hanno ritrovato vigore e sono ripartite in modo significativo, pur in un contesto di profondo cambiamento.

Oggi siamo di fronte ad una situazione dove le regole e le esigenze del mercato, hanno subito profondi ed importanti stravolgimenti, mutando velocemente le abitudini e le esigenze delle persone, coinvolgendo inevitabilmente anche il mondo imprenditoriale, che ha dovuto e dovrà ulteriormente adeguarsi a tutto ciò. L'obiettivo è sempre di più quello di introdurre strumenti che consentano alle imprese di essere competitive sul mercato disponendo di professionalità e strumenti in grado di rispondere alle nuove esigenze.

Ora come non mai, dunque, è centrale il tema della formazione, in tutte le sue declinazioni e le risorse introdotte a tutti i livelli debbono essere all'altezza e in sintonia con queste trasformazioni. Occorre però prendere coscienza del fatto che è indispensabile acquisire una "nuova cultura di impresa". A fronte di aziende, che considerano i percorsi formativi e riqualificativi fondamentali per il loro futuro, ve ne sono altre, ancora troppe, che li ritengono un onere e non uno strumento di crescita.

La prima grande sfida, dunque, è quella di interagire con decisione su tutto il tessuto imprenditoriale trasmettendo il messaggio che, solo attraverso la qualificazione professionale si possono intercettare le nuove esigenze e quindi ampliare i bacini di utenza.

Ci sono in Toscana, ma anche in altre aree del paese, settori economici, come quelli del commercio e del turismo, che ancora oggi scontano difficoltà culturali ad approcciare, in modo convinto, percorsi formativi che non siano quelli obbligatori. Il mondo manifatturiero e dei servizi avanzati, nella maggior parte dei casi, ha acquisito la consapevolezza che accedere a percorsi formativi innovativi e di alta consulenza è una necessità imprescindibile e non una possibile opzione da valutare. Le organizzazioni datoriali, come la Confesercenti, debbono quindi operare allo scopo di facilitare questi cambiamenti di politica aziendale.

Nel settore commerciale si scontano notevoli difficoltà, da parte delle imprese spesso piccole o piccolissime, ad aprirsi ad un mercato, profondamente mutato negli anni e ulteriormente trasformato dall'avvento dell'e-commerce che peraltro la pandemia ha fatto crescere in modo esponenziale.

Nel turismo il boom del post-Covid rischia di far perdere di vista le difficoltà che una buona parte delle imprese del settore ancora oggi sconta in tema di competenze necessarie per una corretta gestione aziendale, di organizzazione del lavoro, di qualificazione del personale, di acquisizione di nuove competenze e strumenti in grado di accompagnare e accrescere i processi di innovazione digitale e i sistemi di gestione informatizzata dei servizi.

Fon.Ter, che da anni svolge un ruolo molto importante nella nostra Regione offrendo prodotti formativi in grado di accompagnare le imprese verso nuove opportunità, offrendo loro prospettive più adeguate e in grado di raccogliere nuove progettualità e maggiori stimoli per favorire un cambiamento convinto e al passo dei tempi è dunque ora più che mai uno strumento a cui ricorrere ed una opportunità da non perdere.

CENTRO STUDI E FORMAZIONE FRA PIERLUIGI MARCHESI

Intervista alla Dott.ssa Catia Gualco - Responsabile del Centro Studi

Fon.Ter dal 2008 ha pubblicato avvisi dedicati al settore socio-sanitario, programmando investimenti e interventi finalizzati a rispondere ai specifici bisogni formativi del comparto. Un impegno importante che ha consentito al Fondo di diventare un punto di riferimento importante per le imprese del settore, impegnate costantemente a formare, aggiornare e riqualificare il proprio personale. A conferma di questa pluriennale attività parlano le cifre: oltre 60 milioni di risorse stanziati, oltre 17mila aziende coinvolte e circa 92mila lavoratori formati. Un dato globale significativo che, nel 2022 ha confermato questa linea di tendenza con più di 3milioni di risorse stanziati e oltre 4mila lavoratori formati.



Catia Gualco

Risultati ottenuti anche grazie alle imprese che collaborano da anni con Fon.ter, eccellenze che grazie alla formazione finanziata hanno consentito al settore una continua evoluzione. Tra le aziende del socio-sanitario aderenti al Fondo oggi parliamo del Centro Studi e Formazione Fra Pierluigi Marchesi che si occupa principalmente di formazione e aggiornamento per tutto il personale della Provincia Lombardo Veneta e per operatori esterni. Per approfondire meglio questa importante realtà abbiamo intervistato la dott.ssa Catia Gualco, Responsabile del Centro, che ci ha raccontato i 20 anni della struttura, la figura di Fra Pierluigi Marchesi e il contributo che tutti i Collaboratori e i Confratelli hanno dato per la realizzazione di questo progetto, frutto, come lei lo definisce, di un indispensabile lavoro di squadra, attaccamento e impegno costante.

Dott.ssa come nasce e si sviluppa questo Centro e come lei negli anni ha vissuto la sua trasformazione e la sua crescita

È per me molto toccante ripensare a oltre 23 anni fa, quando con Fra Pierluigi abbiamo iniziato a coltivare il sogno di realizzare un Centro di Formazione indipendente, da porre al servizio degli operatori sanitari, quelli che lui definiva "alla porta" e che oggi potremmo definire in trincea, soprattutto dopo aver vissuto la pandemia da Covid-19. Allora, non capivo bene la traiettoria che avremmo dovuto seguire, soprattutto quando ammalandomi e poi morendo, mi ha lasciato sola in un mondo che ancora non conoscevo e che non sentivo ancora completamente mio. Ma proprio l'ultimo periodo della sua vita, mi ha permesso di approfondire meglio il suo sentire, il suo desiderio, il suo sogno. Ho scelto quindi di dedicarmi completamente a questo progetto, con

il quale ho iniziato a muovere i miei primi passi all'interno del mondo dei Fatebenefratelli, l'Ordine Ospedaliero di San Giovanni di Dio, che nel tempo è diventato per me una seconda famiglia.

Tanti anni, ma significativi e soprattutto proficui per i meravigliosi risultati raggiunti

Non so se siamo riusciti a realizzare proprio ciò che desiderava Fra Pierluigi, ma ce l'abbiamo messa tutta. Di certo non avrei potuto ottenere un simile risultato da sola, senza l'indispensabile collaborazione di tutti coloro che quotidianamente si impegnano a lavorare con noi e per noi. Da sempre l'Ordine Ospedaliero San Giovanni di Dio è attento alla formazione dei suoi Collaboratori sotto tutti gli aspetti: la formazione tecnica e professionale da un lato, e la formazione umana ed etica dall'altro, camminano parallele nel quadro della formazione permanente.

Quali sono in particolare i vostri ambiti di operatività

Operiamo nel mondo ospedaliero, psichiatrico, riabilitativo e residenziale con 10 strutture dislocate nel nord Italia e consideriamo la ricerca come principio essenziale dell'Ospitalità. Il nostro Ordine Ospedaliero infatti promuove la ricerca scientifica in ambito clinico e supporta i professionisti che operano nel mondo della ricerca clinica e sanitaria. I programmi di ricerca sono un aspetto essenziale del nostro progetto di assistenza, perché permettono di scoprire nuove cure e trattamenti nell'interesse dei pazienti e, più in generale, di tutta la comunità. Così come l'esperienza di tirocinio da noi è una fase importante di formazione e di crescita per un giovane universitario grazie alle attività di progettazione e di lavoro su casi reali. La nostra principale finalità resta quella di fare acquisire a tutti gli operatori, a tutti i livelli, la coscienza di far parte di un sistema coerente con il Carisma dell'Ordine e orientato ai bisogni della persona ammalata, all'interno del quale devono essere misurate e continuamente migliorate le proprie prestazioni.

Per quanto riguarda la formazione l'attività è articolata su quali poli principali

Il nostro è un Centro di formazione permanente che si avvale della Consulenza di un Comitato Scientifico, composto da dirigenti appartenenti ai Centri Fatebenefratelli, e di un Comitato Tecnico, composto dai dirigenti dei Servizi Infermieristici degli stessi Centri e dai Referenti locali per la formazione. Per la gestione delle attività formative utilizza il "sistema a rete cosiddetto dei Referenti". Le principali aree formative su cui si sviluppano i diversi progetti formativi sono: l'Area Giuridico Legislativa, l'Area Organizzativo Gestionale: Management e qualità, l'Area Tecnico Professionale, l'Area Comunicazione e Accompagnamento e l'Area Etico Valoriale, per noi particolarmente rilevante in quanto esprime il modello assistenziale del nostro Fondatore, San Giovanni di Dio.

Un accenno sul vostro rapporto con Fon.Ter: quando nasce, come si sviluppa

Per quanto attiene la collaborazione con Fon.Ter essa è iniziata nel 2013-2014 e da lì si è espansa fino ad arrivare all'attuale conto formazione che si è rivelato uno strumento molto efficace flessibile e modulabile sulle nostre esigenze formative sia dal punto di vista progettuale che finanziario. Attraverso questo strumento abbiamo potuto gestire in autonomia la formazione

continua rispondendo in modo puntuale ai bisogni formativi, potendo assicurare ai nostri Centri maggiore flessibilità nella programmazione dei percorsi e nella definizione di progetti adeguati quasi in tempo reale sulla base delle diverse esigenze; tenendo presente che le risorse messe a disposizione dal Fondo non prevedono costi aggiuntivi per la nostra Provincia, poiché provengono dall'accantonamento dello 0,30 % dei contributi versati all'INPS tramite la procedura del flusso UniEMens (ex D.M./10). Negli anni i progetti presentati e finanziati sono stati molteplici e ci hanno permesso di mettere in formazione moltissimi operatori della nostra Provincia. I Corsi realizzati hanno evidenziato motivazioni e atteggiamenti proattivi da parte dei partecipanti e uno scambio significativo continuo di elementi di contenuto e di processo legati alle tematiche che via via sono state affrontate. Le varie esercitazioni hanno permesso di fatto a ciascun partecipante uno scambio costruttivo di esperienze professionali e personali. Sono certa che senza l'aiuto concreto da parte di Fon.Ter, molte di queste attività non si sarebbero potute realizzare, stante la scarsità di risorse economico-finanziarie in cui ormai da tempo versano le aziende sanitarie, soprattutto quelle no-profit, come la nostra. Nel corso degli anni ciò che resta per noi importante sono soprattutto i rapporti di fiducia e stima instaurati con i colleghi del Fondo sempre pronti a dare risposta alle nostre richieste a dimostrazione del fatto che anche in questo caso la differenza la fanno le persone.



TROVARE SINERGIE E MOTIVAZIONI SUL POSTO DI LAVORO. IL COACHING E IL MENTORING

Intervista al Dottor. Ruggero Parrotto Presidente iKairos Mentoring ed Economia Sociale.

Partendo dal presupposto che il lavoro è parte integrante della nostra giornata, quanto oggi, rispetto al passato è importante essere motivati sul posto del lavoro.

Essere motivati è sempre stato importante. Anche l'etimologia ci aiuta. Motus significa movimento verso qualcosa di desiderato. Oggi, alle motivazioni tradizionali – avere un lavoro, rispettare i capi e riuscire a guadagnare la loro stima, cercare di mantenere il proprio posto di lavoro, fare carriera, migliorare la propria condizione retributiva – si sono aggiunte nuove sensibilità. È cambiato il contesto, c'è più confronto, c'è più libertà di affrontare certi temi. E questo, alla fine, cambia le regole di ingaggio, e cambia anche l'attenzione dei datori di lavoro, degli imprenditori, dei responsabili.

Quanto le motivazioni, l'entusiasmo, l'energia devono derivare dal lavoratore e quanto dall'impresa.

È proprio qui la principale novità: oggi, pur nel rispetto dei differenti ruoli, si è presa consapevolezza che è giusto, ma anche opportuno, allineare e armonizzare gli obiettivi dell'impresa e di chi ci lavora. In fondo, è un orientamento ricco di buon senso: quando un dipendente, un collaboratore viene coinvolto, quando viene reso partecipe di un obiettivo, di una strategia e delle scelte aziendali che ne conseguono, ovviamente si sente protagonista di quello

che verrà realizzato. Sarà naturalmente più portato a fare sua quella scelta, la difenderà, la racconterà ai suoi colleghi, ai suoi familiari, ai suoi amici, ai suoi clienti, e se gliene verrà data occasione, la rafforzerà con qualche idea e qualche suggerimento. Il gioco di squadra parte da qui. Dal riconoscere che tutti hanno un ruolo, che tutti possono fare la propria parte e creare valore.

I cambiamenti culturali nelle aziende, e non solo, hanno portato a ripensare sia i rapporti interpersonali, sia la rivalorizzazione delle risorse umane.

La pandemia, le vicende belliche e la crisi energetica stanno accelerando un cambiamento già in atto da anni. Ciononostante, non è mai facile cambiare la cultura in una organizzazione. Molte organizzazioni subiranno il cambiamento e, come si dice in questi casi, seguiranno l'onda. Altre vivono e vivranno il cambiamento come una opportunità e riusciranno a creare contesti più moderni, dove c'è scambio, confronto, arricchimento continui. Non è facile, perché saltano le abitudini, gli equilibri consolidati, le prassi. Ma i team che si allenano ad affrontare le transizioni come situazioni "normali" sono ovviamente più pronti a capire i clienti, a proporre un nuovo servizio o un nuovo prodotto, soprattutto a capire come aggiustare il tiro, come gestire, o addirittura sfruttare, gli imprevisti. Questo non significa che non ci siano ruoli, che non esista più la gerarchia o che non vi siano processi e regole dal gioco da seguire. La differenza è nell'approccio che qualifica i rapporti interpersonali: un capo illuminato, un leader conosce bene i tempi del confronto e i tempi della decisione. e le persone apprezzano molto la chiarezza, la trasparenza, anche la durezza quando serve.

La nascita e la diffusione di metodi, come ad esempio il mentoring e il coaching, per creare nuovi modelli di relazione, di supporto e di sviluppo dei processi.

Sì, il tema delle relazioni sta diventando centrale. Sia per rendere le persone più preparate, più flessibili, più coraggiose, sia per fare in modo che i conflitti, le negoziazioni interne, le mediazioni divengano occasioni di crescita e di sviluppo. Il coaching e il mentoring, attraverso strumentazioni e tecniche diverse, possono essere di grande aiuto. E tutto questo può avere effetti molto positivi nel rivedere i processi interni più importanti e sfruttare, senza subirle, le transizioni in corso. Osservare la propria azienda da un'altra prospettiva può essere di grande aiuto quando si intuisce che bisogna fare delle scelte. A volte, per prendere coraggio, si è portati a fare cambiamenti assoluti, accompagnati da narrazioni drammatizzate. Abbiamo sbagliato tutto, non si può andare avanti così, qui nessuno sta facendo il suo dovere. Una figura esterna, in questo caso un coach, può essere di grande aiuto, perché accoglie le ragioni di quel disagio, e allo stesso tempo, aiuta il responsabile e rimettere in fila le cose, con equilibrio e con pazienza, facendo emergere le valenze anche positive di tante scelte fatte finora e cercando di curvarle rispetto alle nuove esigenze.

Per non generare confusione è importante chiarire la differenza tra i due metodi e chiarire che non si sovrappongono.

Stiamo parlando delle due professioni di aiuto più utilizzate in questo momento. Il coaching ha fatto i suoi primi passi nel mondo sportivo e si è poi sviluppato moltissimo in tutte le dimensioni professionali e personali. Può avere una grande utilità quando il coachee vuole raggiungere un determinato obiettivo, o quando desidera acquisire o rafforzare una determinata competenza. Il buon coach in realtà non dà ricette, non offre soluzioni: bensì aiuta a vedere la realtà con occhi diversi, crea le condizioni, aiuta a osservare le barriere in modo differente. E stimola il coachee a credere di più in sé stesso, a osare, a fare piccoli passi, con metodo, con pazienza, con resilienza, come diciamo oggi. Il mentoring è una professione molto più recente e si sta sviluppando in modo molto significativo. Da un lato, perché intercetta una dinamica relazionale per certi aspetti ancestrale: il mentore è il maestro, è il saggio della famiglia, è l'anziano del paese che ha più esperienza, che ne ha viste tante e ha sempre il consiglio giusto, dato con l'approccio giusto. Dall'altro, perché interpreta meglio di altre la postura ideale per una professione di aiuto: l'allineamento empatico, rispettoso, non giudicante. Il mentore, secondo questa seconda accezione, è un anti-maestro, ispira senza insegnare nulla. Questo approccio si sta rivelando vincente, perché da un lato può far emergere in modo naturale l'enorme patrimonio di conoscenze, competenze e sensibilità che ogni persona può trasferire ai suoi colleghi, ai suoi collaboratori, a tutte le persone con cui entra quotidianamente in contatto; dall'altro, perché innesca sistemi di fiducia e di alleanza assolutamente imprevisi e di straordinaria utilità.

Quali benefici si possono concretizzare sviluppando un percorso di coaching o di mentoring. Quanto la motivazione è legata, oltre che alla remunerazione, al senso di soddisfazione.

Ogni organizzazione e ogni percorso di cambiamento è una storia a sé. In generale, l'esperienza di questi ultimi 15-20 anni, conferma che avviare o consolidare processi di questo tipo è un investimento utile ed importante, sicuramente positivo. Naturalmente, è consigliabile avere obiettivi chiari, farsi affiancare da professionisti seri e preparati, coinvolgere con trasparenza i responsabili e fare in modo che le scelte non cadano dall'alto. Ogni realtà aziendale ha la sua cultura e la sua identità. Per migliorare, per cambiare, per aggiungere valore, si parte dalla storia di quell'organizzazione, dalla qualità delle sue persone, dalle potenzialità che si possono valorizzare. I cambiamenti, nella vita di una persona o di una organizzazione, sono processi delicati. Non ci sono scorciatoie, non ci sono ricette miracolistiche.

Gli studi sulla motivazione delle persone delineano un quadro molto sfaccettato. E forse vale la pena avere un po' di cautela nell'affermare, come fanno in molti, che la remunerazione economica non sia più così importante. Credo sia più corretto argomentare che accanto all'aspetto economico, si comincia dare importanza anche a elementi di remunerazione indiretta: la qualità del lavoro, le opportunità di sviluppo, la possibilità di gestire meglio il tempo di vita.

Le storie delle persone anziane sono emblematiche: ricordano con molta più "soddisfazione" periodi duri, difficili, nei quali hanno lavorato moltissimo e con grande trasporto, rispetto ai periodi tranquilli, noiosi, anche quando hanno coinciso con guadagni maggiori.

Ecco: confrontarsi con un mentore, ad esempio, su una delle domande chiave della vita di un professionista, "come rendere un lavoro più o meno interessante?", può essere di grande aiuto per acquisire consapevolezza. Perché si può ad esempio scoprire che siamo innanzitutto noi singoli a poter decidere di dare senso al problema di un collega, di un cliente, di un capo. Perché un conto è curare un problema, risolverlo per non avere rogne successive, un altro conto è prendersi cura di un problema. E diventare così, giorno dopo giorno, più forti, più sicuri di sé.

Può avere senso, per le aziende, per le imprese, per le organizzazioni in genere, dotarsi di un mentore e di un coach?

Oggi è molto difficile fare impresa, a qualsiasi livello. Per le piccole e per le grandi imprese. Ma indubbiamente, stanno maturando anche grandi opportunità. Il tema chiave è riuscire a capire il valore di un'impresa, e le sue potenzialità di sviluppo. Il coaching e il mentoring possono svolgere un ruolo molto importante nel breve periodo, perché permettono di sbloccare situazioni di stallo e di dare spazio a potenzialità inesprese; nel medio lungo periodo, perché rafforzano i rapporti interni e creano le condizioni per avere squadre di lavoro più veloci, più concrete, più allenate a gestire imprevisti e opportunità. Molte imprese utilizzano il coaching e il mentoring in modo integrato: i coach esterni vengono coinvolti per interventi mirati su capi che stanno affrontando un momento difficile o che stanno assumendo una nuova responsabilità, o su team che saranno chiamati ad affrontare un progetto molto impegnativo. Il mentoring invece sta iniziando a diventare una leva interna di grande aiuto per migliorare il clima e favorire ad esempio il travaso di competenze, specie dagli "anziani" verso i "giovani": e qui l'intervento esterno può diventare importante per formare gli interni a diventare "mentori".

In relazione alla diffusione di questi nuovi metodi, come adeguare il sistema di formazione, anch'esso inevitabilmente sottoposto a profonde trasformazioni.

Senza alcun dubbio, serve una regia che crei coerenza e sinergia fra le varie iniziative. Il business coaching, ad esempio, che si sviluppa in sessioni periodiche di circa 2 ore con piccoli team di colleghi, è una delle modalità più efficaci: le persone si confrontano su temi e problemi concreti utilizzano metodi di lavoro diversi, imparano ad osservare la realtà "dandosi il permesso" di mettersi in gioco senza paura di essere giudicati. Ad esempio, se vogliamo migliorare il rapporto fra le strutture commerciali e le strutture produttive, sviluppare 8 - 10 incontri di 2 ore, cadenzati nell'arco di due-tre mesi, può essere molto più utile -e meno impattante rispetto all'attività quotidiana- rispetto ad un percorso di formazione di 2-3 giorni. La formazione tradizionale sarà sempre più limitata all'acquisizione di competenze tecniche. Ma oramai anche in queste aree si sta toccando con mano che le persone si mettono in gioco quando si divertono, quando danno senso, quando si sentono coinvolte, quando percepiscono che cambiare conviene.

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE; UN PROCESSO COMPLESSO DA GESTIRE AL MEGLIO

Intervista del Dott. Stefano Piermaria al Dott. Mario De Caro Professore Ordinario di Filosofia Morale dell'università Roma Tre e presidente della Società Italiana di Filosofia Analitica.

Il tessuto imprenditoriale italiano è costituito in massima parte da piccole e medie aziende di tipo padronale o familiare e, statisticamente, oltre la metà delle imprese, è gestita da over 60 che, nei prossimi anni, dovranno confrontarsi con la necessità di un passaggio generazionale. Si tratta spesso di realtà di successo, nate nel dopoguerra. Quanto il passaggio di testimone, se non gestito al meglio, può rappresentare una fase critica e quanti i rischi di causare un impoverimento della ricchezza generata?

Come ben noto, l'imprenditoria ha trainato in modo straordinario la ripresa del nostro paese a partire dalla Seconda guerra mondiale e poi dopo, con il boom economico. 75 anni fa, alla fine del conflitto, che aveva ridotto l'Italia allo stremo, eravamo un paese poverissimo con un'altissima disoccupazione: una terra di emigrazione e di povertà diffusa. E però in soli 15 anni -- grazie al piano Marshall, ma anche al grande spirito imprenditoriale italiano, venne il boom e da allora, tra alti e bassi ma sostanzialmente con regolarità, l'Italia è divenuto uno dei paesi più ricchi del mondo e fa parte del G7, ex-G8 e parte del merito di questi straordinari risultati sta nella peculiarità del sistema economico e industriale italiano.

È vero naturalmente che, soprattutto durante la prima Repubblica, la nostra politica ha saputo redistribuire la ricchezza in maniera abbastanza adeguata per contenere la povertà, ma è anche vero che in Italia rimane, ormai da due secoli, il problema dello scarto tra il Settentrione e il Meridione, anche se qualche segnale di miglioramento. In questo senso, però si intravede un problema diverso, ma non meno importante, è che le nostre imprese sono gestite, per la maggior parte, da persone di una certa età che presto dovranno essere sostituite. In particolare si parla soprattutto di piccole e medie imprese, perché le grandi aziende si sono dissolte o sono diventate



Mario De Caro

multinazionali con sede all'estero. C'è dunque il problema di come le piccole e medie imprese debbano rinnovarsi se vogliono competere in modo adeguato in un mondo in cui regole e forme della competizione economica e finanziaria cambiano con grande rapidità.

Il ricambio generazionale è certamente un processo complesso e rischioso per l'imprenditore e per l'azienda stessa e in Italia, dove il 65% delle imprese con un fatturato pari o superiore a 20 milioni di euro è rappresentato da aziende familiari, spesso si innescano, all'interno delle stesse, conflitti e tensioni. Per prevenire questo tipo di criticità, è possibile pianificare al meglio e con anticipo questo passaggio, preparando piani strategici razionali, al di fuori di condizionamenti e sentimenti familiari?

La necessità del ricambio generazionale nelle piccole e medie imprese è un aspetto essenziale dell'economia italiana, che in gran parte si fonda appunto su quel tipo di tessuto aziendale. Laddove nelle grandi aziende, o in ciò che resta di esse, i processi di selezione dei nuovi dirigenti seguono gli standard internazionali, questo non è sempre vero nelle piccole aziende, dove tradizionalmente si tende al passaggio intrafamiliare. Questo metodo, però, oggi rischia di non funzionare più bene. Cominciamo a notare alcuni fatti importanti. In primo luogo, con il mondo globalizzato la competizione economica non è limitata al proprio paese, perché i competitor possono trovarsi ovunque, dalla Cina agli Stati Uniti, dal Sud-est asiatico all'Europa orientale. E ciò comporta, per esempio, che è sempre più difficile affermarsi nel mercato globale senza avere nell'azienda qualcuno in posizione di rilievo che parli inglese, non necessariamente in modo perfetto; l'importante è essere in grado di comunicare ciò che si vuole esprimere e capire il senso di ciò che ci viene detto (comprendendo possibilmente anche metafore e battute per evitare catastrofi comunicative). In secondo luogo, i giovani imprenditori devono essere in grado di seguire il continuo cambiamento delle modalità di funzionamento dei mercati, con legislazioni e costumi diversi, e in continua evoluzione, da paese a paese. Infine è indispensabile che le nuove generazioni siano in grado di utilizzare le nuove tecnologie digitali e di aggiornarsi continuamente in proposito: dagli sviluppi di internet e dei social media agli incessanti progressi dell'intelligenza artificiale, il progresso è ormai inarrestabile e per le imprese che non sapranno rimanere al passo con questi cambiamenti sarà sempre più difficile sopravvivere.

Premesso che qualsiasi pianificazione richiede tempo ed energie, oggi, passare il testimone necessita di un nuovo approccio culturale e psicologico, che può essere aiutato da percorsi di formazione, di coaching e di mentoring, strumenti sicuramente nuovi per molti imprenditori. Questi percorsi e queste metodologie possono essere utili per contribuire a limitare le cosiddette "fasi critiche" di un passaggio generazionale?

La formazione dei nuovi ceti dirigenti delle aziende italiane è oggi più importante che mai, perché i cambiamenti si susseguono a ritmi incalzanti e bisogna essere preparati ad affrontarli. Può

pertanto capitare che un erede della famiglia che possiede un'impresa si dimostri impreparato a prenderne il timone, almeno se si vuole che essa continui a prosperare nel mondo globalizzato. Va poi sottolineato un altro aspetto che può essere importante nella formazione dei futuri dirigenti aziendali e non è ancora molto praticato da noi: è buona regola che i potenziali eredi di un'impresa familiare facciano esperienze lavorative anche a livelli umili, magari al di fuori dell'azienda di famiglia, se non addirittura all'estero.

Nella sua domanda, lei menzionava strumenti psicologici, come il coaching e il mentoring. Si tratta in effetti di strumenti di cui all'estero, sempre più spesso, i manager, i CEO, i dirigenti si dotano. In questo senso sottolineerei due aspetti importanti. Il primo è l'importanza, anzi ormai potremmo dire quasi l'indispensabilità, di seguire percorsi di rafforzamento psicologico della propria personalità: ciò può infatti migliorare la nostra capacità di gestire i conflitti e le tensioni tipiche del lavoro d'impresa e, allo stesso tempo, migliorare le proprie capacità relazionali, empatiche e comunicative in modo da saper motivare i propri dipendenti, aiutandoli a tirar fuori la loro parte migliore. Il secondo aspetto è che oggi innumerevoli studi mostrano che la cognizione umana, la nostra capacità di comprendere il mondo e di elaborare dati e soprattutto le modalità con cui prendiamo le decisioni sono molto ma molto diverse da come ce le siamo sempre immaginate. E ciò vale per i rapporti umani intra ed extra-aziendali, inclusi quelli con i clienti e i competitors. Le modalità attraverso le quali una persona decide di acquistare un certo prodotto invece di un altro sono in realtà molto meno razionali di quanto normalmente si pensi. Questo è un fenomeno che è già parzialmente messo in luce dal meccanismo pubblicitario che ci spinge ad acquistare un prodotto, spinti da motivi inconsci di cui siamo del tutto ignari. Questa questione però va ben oltre il tema della pubblicità.

I processi cognitivi inconsci che governano i nostri processi decisionali sono onnipervasivi e studiatiissimi (sono stati assegnati premi Nobel a studiosi che se ne sono occupati!). Ed è evidente che un'impresa i cui dirigenti sono consapevoli di quei processi avrà un grande vantaggio sulla concorrenza, sia perché saprà difendersi meglio degli altri da questo tipo di condizionamenti, sia perché quell'impresa imparerà a comunicare con assai maggiore efficacia con i propri clienti e partner, e anche all'interno della propria azienda.

Stando alle statistiche, solo circa il 30% delle aziende familiari sopravvive al fondatore, mentre quelle che riescono ad arrivare alla terza generazione sono il 13% e solo il 4% arriva alla quarta generazione. Quanto, le sfide della innovazione e della sostenibilità, combinate con l'allungamento della vita media, possono migliorare queste percentuali, grazie al contributo di più generazioni?

Questa questione è fondamentale. Non è detto, infatti, che le aziende che trasmettono automaticamente i posti di dirigenza alle nuove generazioni della stessa famiglia se ne avvantaggino. Come ho detto prima, è certamente vero che per molti anni la conduzione familiare è stata la forza delle piccole aziende italiane, che dovevano competere in nicchie di

mercato geograficamente limitate. In quei casi, la solidità dei nuclei ha potuto certamente aiutare a far prosperare le aziende. In generale, il modello dell'impresa a trazione familiare ha funzionato bene e per lungo tempo; oggi però le cose sono molto cambiate, perché appunto la competizione economica e finanziaria è divenuta globale e richiede competenze nuove e molto sviluppate, che non è detto che le nuove generazioni possiedono.

Quando si assume un manager o un dirigente esterno si perde il richiamo alle radici dell'azienda, un richiamo che può aiutare sia nelle comunicazioni all'esterno sia nelle relazioni all'interno dell'impresa che può guadagnare in termini di competenze e di esperienza. Quindi che cosa si può fare? Volendo valutare la possibilità di affidare l'azienda, ad esempio, ad un figlio l'imprenditore potrebbe porsi la domanda se un'azienda competitor, che fosse in cerca di un dirigente esterno, assumerebbe una figura con caratteristiche simili a quelle del rampollo. Se la risposta fosse un convinto sì, non avrei dubbio ad assumerlo, perché oltre alle indubbie capacità costui (o costei) avrebbe in più con sé il vantaggio di portare in dote la solidità della tradizione familiare. Ma se la risposta al test non fosse molto chiara o, peggio ancora, se fosse negativa allora dovrebbe, senza indugio, mettersi alla ricerca di un soggetto più qualificato.

Secondo i dati 2021 della tredicesima Edizione dell'Osservatorio AUB (Aidaf, Unicredit, Bocconi) la percentuale di leader familiari è scesa di quasi l'8%. Questo significa, una maggiore tendenza a coinvolgere leader non familiari all'interno delle aziende. Questa flessione è solo la conseguenza di rapporti familiari più aperti o più conflittuali, o può essere la scelta illuminata dei fondatori che stanno iniziando a separare la governance dalla gestione?

Fare impresa oggi è molto diverso da come si faceva solo venti o trent'anni fa. C'è bisogno di nuove competenze, di maggiore dinamismo, di conoscenze in molti nuovi campi e quindi se gli eredi non sono all'altezza delle sfide, sarà meglio mandarli a cercare fortuna altrove oppure tenerli in azienda in posizioni defilate, assumendo manager e dirigenti più qualificati basandosi sui curricula, ma soprattutto su seri colloqui di lavoro (svolti con l'aiuto di psicologi ed altri esperti).

Quanto incide il tema del rapporto fra meritocrazia professionale e meritocrazia per appartenenza familiare? Come si può gestire con equilibrio il tema della successione evitando il rischio che vada a scapito della sopravvivenza dell'impresa e delle opportunità per il futuro? Quanto incidono, nel pianificare il cambiamento e assicurarne la continuità, i legami affettivi, familiari, emozionali nell'azienda, in particolare se l'imprenditore ne è anche il fondatore e l'azienda viene intesa come un modo per dare una occupazione a tutti i membri della famiglia, senza alcuna valutazione delle capacità e delle caratteristiche professionali? Quanto può aiutare la formazione, il confronto con i casi di successo, il supporto ed il confronto con le Associazioni professionali e imprenditoriali?

Non credo che si possa parlare di meritocrazia per appartenenza familiare: il merito, infatti, non ha nulla a che fare con le origini, ma solo con le competenze, le abilità e l'esperienza. Essere figlio di un grande industriale, o anche di un ottimo piccolo industriale, non vuol dire necessariamente essere un ottimo manager. È vero che i nessi familiari possono solidificare il clima all'interno di un'impresa; però possono anche comprometterlo. Si sa, infatti, che i contrasti familiari tendono a essere molto più violente delle fisiologiche tensioni tra persone che non hanno legami di parentela.

Naturalmente non sto dicendo che, nella successione di un'azienda, occorre necessariamente passare la mano all'ambito extrafamiliare, però non si può pensare il passaggio della nostra azienda a figli o nipoti come ad un automatismo: bisogna avere il coraggio di valutare seriamente se costoro hanno i requisiti giusti per prendere il bastone del comando. Ormai la competizione economico-finanziaria è troppo dura e complicata per continuare ad osservare la nobile ma antica tradizione del familismo economico. Ne va del futuro delle nostre imprese! Non esiste impresa in cui non sia necessario il continuo aggiornamento e il confronto con esperti esterni. E, in questo senso, il contributo delle Associazioni professionali e imprenditoriali, quando sono gestite professionalmente, non è solo importante: è fondamentale.

FON.TER INFORMA:

L'offerta formativa di Fon.Ter per il 2023.

Considerata l'efficacia qualitativa dei prodotti formativi offerti da Fon.Ter anche per il 2023 sono stati previsti avvisi generalisti a costi standard, corsi tematici a catalogo, voucher per la raccolta individuale e informazione su tematiche innovative.

PIANIFICAZIONE 2023	
GENERALISTA (Terziario/Altri + Socio)	9.000.000,00 €
AVVISO FNC	1.000.000,00 €
AVVISO FAST NEO	1.000.000,00 €
AVVISO AUTOMOTIVE	2.000.000,00 €
VOUCHER	1.000.000,00 €
KIT SALUTE E SICUREZZA	1.000.000,00 €
	15.000.000,00 €

Fondo Nuove Competenze

Fon.Ter ha aderito al Fondo Nuove Competenze investendo un milione di euro su questo Avviso che è pubblicato sul sito istituzionale.

La nuova piattaforma informatica

Nei primi mesi del 2023 entrerà in funzione la nuova piattaforma informatica del fondo che porterà significativi miglioramenti e semplificazioni per l'utenza.