

## Gli investimenti in formazione ed il ruolo dell'AIF

di Pier Sergio Caltabiano\*

Il mercato della formazione in Italia è contraddistinto da un motore che gira a diverse velocità.

Da una parte vi sono gli investimenti effettuati dalle grandi imprese e dalle aziende multinazionali che sono sostanzialmente stabili ed orientati ad una politica di consolidamento e quindi contraddistinti, solo in parte, dallo spirito evolutivo che caratterizza gli altri Paesi industrializzati.

Nella stessa direzione, seppure con significative contrazioni, sono altresì rivolte le logiche di intervento delle Pubbliche Amministrazioni di grandi dimensioni che, dovendo coniugare il dettato delle leggi finanziarie con la cultura dell'efficienza dei servizi erogati, stanno attivando politiche di sviluppo sostenibile delle competenze impiegate, soprattutto in rapporto alle risorse economiche disponibili.

Completamente diverso è invece l'approccio alla formazione della maggior parte delle imprese e degli enti locali, di medie e piccole dimensioni, che adducendo motivazioni che trovano i propri presupposti in fattori di carattere sia esogeno che endogeno, continuano, salvo poche eccezioni, a stazionare in posizioni particolarmente preoccupanti per un sistema economico che rientra fra le società più industrializzate a livello internazionale.

Il nostro Paese è infatti posizionato agli ultimi posti della classifica europea che analizza le imprese con più di dieci dipendenti che investono sistematicamente in formazione.

Se la media, in Europa, relativa a tali imprese si assesta infatti intorno al 47%, questa percentuale scende al 24% in Italia, che è quindi, in questa speciale classifica, davanti solo a Lituania, Bulgaria, Portogallo, Grecia e Romania.

Tale dato è ancora più allarmante se comparato con gli investimenti in formazione dei Paesi europei maggiormente industrializzati che vedono tale percentuale posizionarsi in Germania, Francia e Gran Bretagna,

---

\* Presidente Nazionale AIF – Direttore Generale CTC – Professore a Contratto presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Bologna. Trainer di Programmazione Neurolinguistica, è Presidente della Società Italiana di PNL.

significativamente sopra il 70%. In questo scenario l'ulteriore dato che ci ricorda che oltre il 90% delle imprese italiane è composto da piccole e micro organizzazioni, con meno di dieci dipendenti, non può far altro che accrescere la consapevolezza che gli investimenti in formazione, in Italia, sono ai più bassi livelli del mondo industrializzato.

Al di là delle semplicistiche e, solo in parte, attendibili considerazioni relative alla autoreferenzialità del nostro mondo imprenditoriale, che, generalmente, identificherebbe nello spirito d'iniziativa e di determinazione, nella pervicacia professionale e nelle connaturali doti creative e gestionali le proprie competenze innate ed immutabili (che, in quanto tali, non necessiterebbero di un sistematico supporto formativo), bisogna invece far corrispondere una serie di azioni di sistema che siano tese a modificare radicalmente non solo i comportamenti attuati dalle organizzazioni ma anche e soprattutto il valore percepito e riconosciuto, a livello culturale, alla formazione ed alle sue diverse forme applicative.

In tale scenario, l'AIF può e deve assumersi importanti e, in diversi casi, nuove responsabilità, per lo sviluppo della formazione e quindi per l'aumento della competitività del Sistema Italia.

Innanzitutto l'AIF dovrà affinare il proprio ruolo istituzionale di organizzazione orientata all'evoluzione delle competenze dei formatori, intesi quali agenti di cambiamento, quali generatori di sviluppo e di innovazione valoriale prima ancora che comportamentale, ponendo quindi al centro la Persona ma connettendo fortemente la sua ecologia e le sue capacità con le finalità dell'organizzazione di appartenenza.

L'AIF dovrà quindi continuare a monitorare, analizzare ed arricchire il quadro di competenze degli esperti dei processi di apprendimento, sviluppando una cultura che non solo valorizzi la pluralità degli approcci e la ricchezza determinata dalle differenze, ma che continui anche a focalizzare eticamente e deontologicamente l'attenzione sul learning, ovvero sull'apprendimento individuale ed organizzativo del destinatario dell'azione formativa.

Questa azione, tuttavia, dovrà essere caratterizzata oltre che da una particolare attenzione alle competenze espresse dai formatori e alle loro capacità di valutare gli effetti determinati con la propria performance formativa, anche da una focalizzazione sull'importanza, per il mercato e per i diversi sistemi committenti, di un riconoscimento puntuale che validi formalmente le competenze possedute dagli esperti dei processi di apprendimento e le qualità tecniche professionali attribuibili ai percorsi di formazione formatori.

La finalità è di garantire il più possibile la qualità dei formatori e della formazione, anche per svilupparne i relativi mercati.

In secondo luogo l'AIF dovrà diventare anche un punto di riferimento nei nuovi processi di sensibilizzazione della committenza, pubblica e privata, all'importanza ricoperta dalla formazione nei percorsi di innovazione e di sviluppo della competitività organizzativa.

Non è più sufficiente organizzare o partecipare ad eventi, convegni e conferenze dove viene rimarcata la rilevanza strategica della leva formativa per le organizzazioni: occorre, infatti, da parte delle imprese, passare dal livello verbale a quello operativo, verificando con dati, ricerche, esperienze e risultati quanto questo ruolo strategico sia reale e dimostrando, conseguentemente, di attivare coerentemente effettivi e sistematici percorsi di formazione. Occorre, quindi, per i formatori, superare, con professionalità ed affidabilità, quella diffidenza che, ancora oggi, caratterizza buona parte dell'imprenditoria e delle organizzazioni del nostro Paese.

In tali contesti, oltre a porre attenzione al gradimento dei partecipanti, alla qualità contenutistica e metodologica della didattica e del training, allo sviluppo del learning inteso come apprendimento di conoscenze, capacità, atteggiamenti, flessibilità generativa ed ecologia personale ed etica, il formatore deve quindi anche maggiormente focalizzarsi sul riconoscimento dei risultati organizzativi ed aziendali ottenuti e, dove possibile, sulla verifica del ROI (Return on Investment) della formazione.

Se tale comportamento diviene il più opportuno per le organizzazioni diffidenti che, per diversificati motivi, sono scarsamente orientate a investire sistematicamente in formazione, per le imprese, pubbliche o private, "ad alto tasso di maturità formativa", il formatore potrà invece realizzare anche interventi di formazione generativa, evolutiva, e comunque pre-competitiva, ovvero non orientata all'immediato ritorno degli investimenti realizzati.

L'AIF dovrà inoltre favorire la costituzione, soprattutto tramite le relative associazioni di categoria, di reti e di consorzi di piccole e micro imprese che, giudicando troppo onerosa l'attivazione autonoma di percorsi di formazione, potranno in tal modo creare economie di scala, abbattendo i costi di realizzazione e generando, per le imprese aderenti, processi evolutivi per filiera, per distretto, per "benchmark non concorrenziali" o per altri sistemi aggregativi.

Un terzo orientamento strategico, nei prossimi anni, sarà di sensibilizzare le autorità preposte in materia di formazione a programmare interventi legislativi tesi a favorire sia l'attivazione da parte

delle imprese di percorsi formativi ad hoc, sia la partecipazione dei loro dipendenti e collaboratori a percorsi di formazione interaziendale.

Tali obiettivi, che, se raggiunti, adeguerebbero la normativa nazionale a quella dei principali Paesi occidentali, potrebbero rispettivamente identificarsi nella defiscalizzazione dei costi di realizzazione degli interventi formativi nonché nell'istituzione di una carta di credito personale di cui ciascun collaboratore potrebbe usufruire nel mercato della formazione accreditata, anche al fine di costruirsi ed affinare il proprio portfolio delle competenze.

Affinché AIF possa comunque efficacemente promuovere e tutelare i legittimi interessi di chi opera nella formazione, contribuendo alla diffusione delle conoscenze e della cultura formativa nazionale, occorrerà che AIF stessa incrementi anche il proprio livello di rappresentanza e rappresentatività assumendo potenzialmente un ruolo responsabile di interlocutore nei contesti istituzionali in cui i diversi poteri decisionali intervengono per disciplinare i ruoli professionali attinenti la formazione.

Questo compito richiede che la nostra associazione venga sempre più identificata e percepita come una reale comunità professionale attenta alla qualità delle proprie attività ma anche alla rispondenza ai diversi mondi dove la formazione viene, in modi assolutamente differenti, progettata, realizzata, valutata e verificata. Dal mondo dell'impresa a quello della Pubblica Amministrazione, dall'Università al settore socio-sanitario, dalla Formazione Professionale alle scuole per adulti, dal non profit all'ambito bancario ed assicurativo.

Questa azione trasversale, complessa ma stimolante, ricca di generatività e di desiderabilità perché sfidante ed innovativa, potrà realizzarsi solo se insieme al senso di responsabilità e di coerenza valoriale sapremo convogliare l'emozionalità e la piacevolezza delle relazioni professionali che crescono ed accrescono.

Per la qualità della nostra vita professionale, ma anche per la congruenza e l'etica del nostro percorso personale. Nella consapevolezza che gli obiettivi più sono ambiziosi più necessitano, per il loro raggiungimento, di senso di appartenenza, condivisione programmatica, competenza e passione.