

III convegno AIF "Grandi Imprese e Corporate University ": innovazione e co-progettazione per uscire dalla crisi

Manuela Gualtieri*

Capire quali sono gli orientamenti attuali delle imprese e degli enti di formazione, quali i trend comuni e le iniziative particolari, lanciare stimoli efficaci: questi gli intenti della Tavola Rotonda organizzata da AIF, che ha dato viva voce a differenti figure HR e ha permesso loro di confrontarsi.

È fondamentale conoscere il contesto di riferimento, considerare l'ambiente in cui gli individui sono inseriti e in cui le opportunità vengono messe in atto. In tre momenti successivi nell'arco di sei mesi, è stato proposto ai responsabili della formazione di cinquanta fra le maggiori Imprese nazionali un questionario, per avere un'idea sommaria del grande mondo delle Imprese italiane, del business e dei progetti in corso.

Le risposte ai questionari (vedi relazione Learning News - anno IV(2010) - N.4) sono state illustrate in sintesi in apertura dai Responsabili Settore Grandi Imprese e Corporate University, Giancarlo Beck e Remo Bonichi: una preziosa occasione per riflettere sui risultati emersi e per condividere punti di vista, considerazioni, prospettive.

Il primo dato è quello del budget per la formazione nel 2010, che risulta superiore all'anno precedente nel 34% dei casi: inatteso e interessante, se lo si considera collegato alla percentuale (52%) di casi in cui è prevista più formazione rispetto al 2009. Aumenta anche la richiesta della committenza di formazione nel 2010, anche se non sempre sono stati ampliati parallelamente il budget o il ricorso alla formazione finanziata. Le imprese non prevedono un maggior utilizzo dell'e-learning, che comunque segue un modello blended, cioè si coniuga con la formazione d'aula, soluzione che sta ottenendo un successo rilevante sia in efficacia che in gradimento. Si assiste a un interesse crescente verso il coaching, diventato un cardine oggi. Un altro fenomeno in sviluppo è l'utilizzo di trainer interni all'organizzazione: valorizzazione del know-how o argine a investimenti e costi.

* Neolaureata in Giornalismo e Cultura Editoriale, presso Università degli Studi di Parma

In conclusione, le priorità: dallo sviluppo, a focus specifici come il change management, all'utilità di essere business partner e all'attenzione ai costi.

L'oggetto è chiaro: c'è bisogno di formazione.

L'incognita: considerato il cambiamento evidente dello scenario negli ultimi anni, trovare l'esatta equazione della "buona formazione" oggi.

Porre un problema è già, in un certo senso avviare una soluzione. Una prima risposta è arrivata dall'HR Director di Vodafone Gianluca Ventura, che ha aperto il convegno, lanciando una proposta alla sua azienda e ai presenti: occhi puntati sul web (non solo e-learning, ma sviluppo contenuti anche da parte dei dipendenti), vicinanza di linguaggio, apertura verso la co-progettazione con fornitori out-source, che conoscano però i processi, condividendo valori e competenze.

Nell'attuale fase di recessione, il contenimento dei costi è stata una necessità essenziale. In gioco c'era e c'è la stessa sopravvivenza dell'Impresa. Non stupisce che una delle prime voci a subire i colpi di scure dell'economia sia stata proprio quella di «formazione e ricerca». Crisi - dal greco *krísis* - significa «separazione», ma anche «scelta»: una parola che descrive un problema, ma anche un percorso. Momento di rottura, allo stesso tempo ci consente però di scegliere tra alternative diverse. La formazione può essere uno strumento chiave per arrivare alla fine del tunnel, ma è necessario continuare a sostenere una modernizzazione: è chiaro che strumenti, metodi, procedure e misure attuali siano insufficienti.

La domanda rivolta alla Tavola Rotonda dal moderatore Massimiliano Tiana, Learning Manager di Vodafone, è stata proprio questa: com'è possibile gestire il cambiamento?

Sono intervenuti alla Tavola Rotonda e hanno cercato di dare una risposta a questi interrogativi Oscar di Montigny (Amministratore Delegato, Mediolanum Corporate University), Amedea Pennacchi (Responsabile Sviluppo, Ferrovie dello Stato), Gianluca Spina (Dean, MIP) e Claudia Stella (Responsabile Formazione, Manageriale Gruppo Generali Innovation Academy).

Esperienze diverse hanno dato origine a priorità differenti, ma ciò che emerge è la comune volontà di *innovare*: new technologies, ma non solo.

Le parole chiave diventano *change management* e *complementarietà*. È importante uniformare le tecnologie ai tempi, ma lo è ancora di più formare il personale per un corretto utilizzo delle stesse. La vera sfida è percepire il cambiamento come risorsa: per gestire al meglio una trasformazione che coinvolge individui, gruppi, organizzazioni e imprese, è opportuno che tutti gli interlocutori (dirigenti, azionisti, impiegati, operai, ecc.) siano a conoscenza delle mutazioni in atto.

La ricerca della partnership all'interno dell'azienda è fondamentale per le Risorse Umane, perché permette loro di conoscere il sistema nel quale operano e di partire dalla realtà autentica dell'impresa. L'azienda deve crescere come costruzione comune, in cui si incontrano interessi diversi. E allora allarghiamo le tavole di lavoro: le HR devono aumentare la forza contrattuale e diventare business partner.

Da un lato puntare su *change management* e sulla *complementarietà* (tra HR e azienda, ma anche tra formatori interni ed esterni), dall'altro considerare che, ancora oggi, vengono istituite delle gare di appalto per la fornitura esterna. Com'è possibile fare innovazione se vengono imposti dei paletti economici dalle aziende e i referenti interni hanno scarso peso? Le risposte dei relatori sono state concordi: è fondamentale essere consapevoli del valore aggiunto che si porta e, forti di ciò, avere il coraggio di discuterne con la line.

“La formazione può essere percepita come più o meno utile, ma ha il vantaggio di non poter essere trasformata in una commodity”. Rassicura sapere che alcune Grandi Imprese, anche in fase di recesso, hanno razionalizzato gli sforzi economici, non chiudendo i corsi, ma optando per uno switching: puntando verso obiettivi più concreti.

Il formatore diventa così elemento strategico del cambiamento. In un sistema come quello attuale, in cui cresce l'esigenza di costruire competenze in azienda e allo stesso tempo diminuiscono le risorse, ridefinisce il proprio ruolo perché è investito da maggiori responsabilità: deve essere *educatore*, contribuendo alla crescita professionale e umana della persona; deve essere *facilitatore* affiancando, stimolando l'individuo o il gruppo e consentendogli di spostarsi dal punto in cui si trova al punto in cui vorrebbe arrivare. Deve essere, infine, *sviluppatore* partecipando alla visione d'insieme del progetto e prendendosi cura di più aspetti.

Il formatore ha un ruolo sociale indispensabile, nell'Impresa e fuori, e deve avere la forza di accreditare la propria funzione presso le altre divisioni dell'azienda, lavorando insieme a loro.

Unire passione, motivazione e coraggio: questo l'augurio del presidente dell'AIF, Pier Sergio Caltabiano, che ha concluso i lavori del convegno. Il primo passo da fare è cambiare il giudizio generale sulla formazione, puntando su organi come le Corporate University e su professionisti che abbiano competenze contenutistiche, ma anche metodologiche. Lo scopo è riqualificare, ma anche proiettarsi al futuro, farsi portatori di un cambiamento e responsabilizzarsi.