

Rivista dello IAL Nazionale  
Innovazione Apprendimento  
Lavoro Srl Impresa sociale  
Anno XLIII - Giugno 2020

1 | 2020

FORMAZIONE  
**DOMANI**

FORMAZIONE. PERSONE. IMPRESE. LAVORO

# FUTURO PROSSIMO

*ial*  
NAZIONALE



#### **EDITORE**

**IAL Nazionale**  
**Innovazione Apprendimento Lavoro**  
**Srl Impresa sociale**

Via Trionfale, 101  
00136 Roma  
Tel. (+39) 06.399551  
formazionedomani.nazionale@ialcisl.it

#### **Amministratore Unico**

Stefano Mastrovincenzo

Registrazione presso  
il Tribunale di Roma  
n.632 / 13 novembre 1989  
Anno XLIII  
Giugno 2020

#### **DIRETTORE RESPONSABILE**

Annalisa Magone

#### **REDAZIONE**

Tiziana Cercone  
Roberta Piccinno

#### **CON LA COLLABORAZIONE DI**

Simona Apollonio  
Sandra Indennitate

#### **GRAPHIC DESIGN**

Emilio Procopio  
Format Roma Srl  
Via Apuania, 5 - 00162 Roma  
formatroma.it

#### **STAMPA**

Grafica Di Marcotullio Sas  
Via di Cervara, 139  
00155 Roma  
graficadimarcotullio.com

Distribuzione gratuita a coloro  
che ne fanno richiesta.



**S**iamo finiti senza accorgerci nell'incubo pandemia. Abbiamo visto i Paesi gestire in modo differenziato un'emergenza storica, responsabili di Stati ironizzare, minimizzare e poi correre goffamente ai ripari.

Abbiamo assistito alla morte di decine di migliaia di persone; abbiamo scoperto quanto un Paese possa essere sguarnito di una politica di prevenzione e di presidi di protezione, dopo anni di studi scientifici che prefiguravano il rischio di nuovi virus. Abbiamo compreso una volta di più quanto il ruolo del pubblico sia centrale nella garanzia di alcuni diritti inalienabili, a partire dalla salute, e di come il mercato vada regolato in modo chiaro e trasparente, senza atti fideistici sulla sua capacità di governare contesti e processi complessi. Stiamo constatando quanto il progetto di Unione Europea possa essere declinato in modo più avanzato e coerente con la sua missione originaria e come possa essere sviluppato ulteriormente in modo innovativo e concreto, con nuovi modelli di amministrazione delle filiere tra stato e mercato e nuovi modelli di governance dei beni comuni.

Abbiamo tutti sperimentato come, dopo i primi giorni in cui ci siamo sentiti parte di un'unica "comunità resistente", capace di esprimere solidarietà verso i lavoratori in prima linea, specie quelli della sanità, siano andati materializzandosi i problemi socio-economici creati dal lockdown e i timori per la tenuta di tanti territori, imprese, famiglie.

Stiamo oscillando ora tra chi ipotizza che ci sarà una "seconda ondata" e chi dice di guardare avanti senza timore, tra chi invoca un quasi scarismatico ritorno alla normalità (normalità!?) e chi invece afferma che nulla sarà più come prima; tra chi prova faticosamente ad articolare riflessioni e proposte e chi gioca al tanto peggio tanto meglio...

Sono convinto che, come ha affermato Papa Francesco, questo periodo di smarrimento e difficoltà sia un *"tempo propizio per trovare il coraggio di una nuova immaginazione del possibile"*.

Serve quindi coraggio, capacità di ragionare anche fuori dagli schemi passati, di sentirsi in quel processo di *"costante ripensamento ed invenzione"* che il prof. Mario Romani nel 1952 indicava come uno degli atteggiamenti della CISL delle origini.

I temi sono tanti, la nostra sensibilità si orienta a guardare con particolare attenzione al mondo del lavoro, della istruzione e della formazione.

Speriamo allora di vedere ammortizzatori sociali finalmente legati a politiche attive di accompagnamento delle persone nelle transizioni lavorative con programmi massicci di formazione, a partire dall'innalzamento delle competenze digitali di tutti i lavoratori; speriamo di assistere ad investimenti robusti sulle persone che consentano di guardare con fiducia e non con timore a quelli, pur essenziali per il nostro Paese, in tecnologia digitale e robotica.

Speriamo ci siano interventi significativi nel sistema di istruzione e formazione, che facciano superare la debolezza storica della nostra filiera professionalizzante, dagli Istituti pubblici ai Centri della IeFP, agli ITS, che rafforzino il sistema duale ancora residuale nel nostro Paese, che implementino le capacità di ricerca e innovazione delle nostre Università, garantendo realmente il diritto allo studio agli studenti di famiglie meno abbienti.

Speriamo sia possibile un piano straordinario per i giovani, per far sì che ci sia un progetto di servizio civile di solidarietà e cura dell'ambiente per ogni giovane che abbia presentato domanda, che ogni impresa che non utilizzi ammortizzatori sociali prenda in carico per un anno di apprendistato, da normare come misura eccezionale, un giovane che possa vivere una esperienza di lavoro e di formazione, eludendo l'inattività e la frustrazione. Speriamo...in altre importanti azioni, coordinate in una visione di Paese e di Europa più inclusivi, sostenibili, intelligenti, solidali.

E come Rete IAL, nell'ambito della più ampia iniziativa della CISL, speriamo di essere all'altezza, di saper dare un contributo nel trasformare la speranza in progetto, il progetto in cantiere, come abbiamo tentato di fare in questi mesi difficili. ■



Stefano  
**MASTROVINCENZO**

Amministratore Unico  
IAL Nazionale

# IN QUESTO NUMERO

## RIPARTIRE DAL LAVORO

6

### Una nuova agenda per il Paese

Intervista a Annamaria FURLAN

9

### Riscoprire il metodo dello Statuto dei lavoratori

di Emmanuele MASSAGLI

11

### Covid-19 tra il senso del tempo e le relazioni industriali

di Michele FAIOLI

13

## AL SERVIZIO DEL PAESE

14

### Agire velocemente, con accuratezza

di Daniele MARINI

16

### È tempo di un'economia a misura d'uomo

Intervista a Onofrio ROTA

18

### PA, pilastro per la crescita del Paese

Intervista a Maurizio PETRICCIOLI

20

### Contrattazione e investimenti antidoti alla crisi

Intervista a Davide GUARINI

22

### Mai più "distrazioni" sulla sanità!

Intervista a Biagio PAPOTTO

24

### Le startup per interpretare Covid

di Annalisa MAGONE

## LA FORMAZIONE? CONTINUA

27

### Formazione continua, lockdown e lessons learned

di Eugenio GOTTI

29

### L'innovazione possibile

Intervista a Elvio MAURI, Eleonora PISICCHIO e Giovanna DE LUCIA

34

### La leFP (r)esiste

Intervista a Paola VACCHINA

36

## LA FORMAZIONE CHE SFIDA LA DISTANZA

### Abitare il presente

di Lorenza LEONARDI

[IAL Veneto](#)

### Un giorno di febbraio...

di Valentino PARLATO

[IAL Marche](#)

### Un impegno che si rinnova

di Antonio DEMONTIS

[IAL Sardegna](#)

### Semi di speranza

di Francesco FALCONE

[IAL Emilia Romagna](#)

### È tempo di innovare

di Matteo BERLANDA

[IAL Lombardia](#)

### Dall'emergenza un nuovo standard per la formazione continua

di Alessandro SCOTTI

[IAL Piemonte](#)

### Costruire sinergie tra formazione e scuola

di Umberto BRUSCIANO

[IAL Friuli Venezia Giulia](#)

### Chi l'avrebbe mai detto!

[I ragazzi di IAL Toscana](#)

42

### L'esperienza delle Università telematiche

Intervista a Antonello Folco BIAGINI

## FUTURO PROSSIMO

45

### La cura dell'altro per una convivenza

di Ivo LIZZOLA

48

### Parole per costruire il futuro

di Gabriele GABRIELLI



# RIPARTIRE DAL LAVORO

La cifra di questa pandemia è quella della straordinarietà, della fragilità e di una complessità che spaventa. Siamo davanti ad un crinale della storia: dopo il covid-19 economia e società non saranno più le stesse. Accanto all'emergenza sanitaria, un'altra grande crisi ci attende: quella del lavoro. Il cambiamento è in atto, a noi il compito di governarlo. Come? Ripartendo da una nuova idea del e per il lavoro.

# Una nuova agenda per il Paese

## Segretaria quali sono le prime consegne che ci lascia una emergenza così profonda ed estesa?

Questa grave crisi ha aperto tanti spazi di riflessione e di azione, nel nostro Paese e a livello globale. In primo luogo ha fatto rimettere al centro il valore inestimabile della salute, l'urgenza di avere un sistema sanitario pubblico efficiente, universale e moderno. Oggi abbiamo bisogno di una sanità pubblica che abbia le persone come faro unico e imprescindibile. Per fare questo bisogna investire maggiori risorse economiche, puntare sulle nuove tecnologie, ma soprattutto bisogna valorizzare coloro che nei servizi sanitari operano con dedizione per tutti noi.

Come sindacato ci siamo trovati a dover sollecitare innanzitutto la salvaguardia della salute, mettendola al primo posto anche in relazione al lavoro e ai luoghi in cui il lavoro si svolge. Abbiamo elaborato e siglato protocolli sulla sicurezza molto precisi e articolati in tutti i settori produttivi e nelle aziende, che ci auguriamo servano a limitare al massimo rischi e pericoli per donne e uomini del lavoro.

Abbiamo tutti visto in questi mesi tanta sofferenza, con l'impossibilità in molti casi di sostenere i propri familiari malati. Un dramma nel dramma. Tuttavia il distanziamento fisico imposto dal virus non ci deve condurre ad una disgregazione sul piano sociale.



Annamaria FURLAN

Segretario Generale CISL

## Dopo e insieme alla sfida sanitaria, ci stiamo misurando con il rischio del tracollo socio-economico. Come vanno protetti i milioni di lavoratori che hanno perso o potranno perdere il lavoro?

Il Governo è venuto incontro alle nostre richieste di estendere gli ammortizzatori sociali per tutti i lavoratori; oltre a superare i ritardi che ci sono stati nelle erogazioni dei sussidi serve però una attenzione speciale a collegare politiche passive di sostegno al reddito con politiche attive, di accompagnamento, di ri-orientamento professionale, di formazione diffusa per elevare o aggiornare le competenze, a partire da quelle digitali. I



Fondi bilaterali per la formazione continua dovranno svolgere un ruolo importante. Oggi in Italia solo l'8% dei lavoratori partecipa ad iniziative di formazione; questa percentuale deve crescere e di molto.

Mai come oggi l'obiettivo di un apprendimento lungo tutto l'arco della vita è da perseguire per ridurre la sottoqualificazione e l'esclusione dal lavoro, e su questo istituzioni e parti sociali devono fondare un patto per il nuovo lavoro. Dovrà essere promossa e valorizzata la contrattazione sugli orari di lavoro, su nuove modalità per assicurare la prestazione lavorativa (si pensi alla diffusione del lavoro agile), sull'organizzazione del lavoro e sulla crescita di nuove competenze, anche in relazione all'innovazione digitale che subirà una forte accelerazione.

Il mondo del lavoro adesso non ha bisogno di conflittualità ma di accordi e di contratti innovativi per riorganizzare in assoluta sicurezza la produzione. Nessuno può farcela da solo. È il momento di una contrattazione moderna e di relazioni industriali innovative. Dobbiamo saper utilizzare bene le nuove tecnologie e metterle al servizio del lavoro e della sicurezza. Non abbiamo bisogno di bloccare i rinnovi dei contratti, ma di rafforzare la contrattazione ai vari livelli, e il Governo deve darci una mano attraverso una detassazione forte sugli aumenti contrattuali e sulla produttività.

**L'Europa, dopo una fase di incertezza iniziale sembra aver preso la strada giusta, anche se non mancano diversi approcci sulle iniziative per contrastare gli effetti della pandemia o critiche diffuse, anche nel nostro paese, alla svolta europeista di questi giorni.**

Nessuno Stato può farcela da solo. Dobbiamo mettere da parte gli egoismi nazionali, garantire a tutti i lavo-

ratori forme di sostegno al reddito e sostenere investimenti con attenzione particolare all'innovazione e alla infrastrutturazione, anche immateriale, dei nostri Paesi. Alle persone non interessano le formule finanziarie o le dispute politiche. Come ha ricordato Papa Francesco oggi non è il tempo dell'indifferenza. Chi sta soffrendo attende risposte concrete e solidali dall'Europa e dai Governi. Impossibile uscire da questa pandemia rinchiodandoci nei nostri confini. Sarebbe un errore grave. Bisognerà ritrovare un ordine mondiale dopo questa tragedia, riscrivendo le regole della competizione internazionale e del commercio, con equilibrio e lungimiranza, e l'Unione europea sta dimostrando di poter giocare un ruolo fondamentale di orientamento e indirizzo sui temi della salvaguardia dell'ambiente, delle tutele sociali, della cooperazione tra gli Stati sui vari temi, a partire dalla condivisione di progetti di ricerca e innovazione a tutela della salute. A livello europeo occorrono strategie sistemiche, convergenti, coordinate. Bisogna uscirne tutti insieme con una risposta collettiva verso un nuovo e più avanzato equilibrio e non con il sovranismo o miopi nazionalismi.

**Il virus ha colpito pesantemente le persone in condizioni di fragilità, specie gli anziani; al contempo la crisi economica sembra penalizzarli nell'immediato i giovani, in tanti esclusi dalla possibilità di un lavoro o anche solo di un tirocinio per fare esperienza.**

Questa è un'altra sfida di altissimo livello: investire su servizi sanitari e sociali più qualificati per i nostri anziani in condizione di malattia o di bisogno, ma anche sulla valorizzazione delle grandi energie che tante persone della terza età esprimono in termini di cura, di

cultura, di volontariato, di memoria per il nostro vivere civile. Questo però non può essere messo in contraddizione con la necessità di liberare le risorse di creatività, impegno, competenza di tanti nostri giovani.

La Cisl ha sempre sostenuto l'esigenza di un patto tra le generazioni. Se il nostro Paese non saprà abbracciare questa prospettiva, si condannerà ad un futuro di iniquità e di declino socio-economico. Sono troppi i giovani che lasciano l'Italia per cercare all'estero le occasioni per formarsi e per lavorare, occasioni che spesso mancano nel nostro Paese. I giovani sono il presente, non solo il futuro dell'Italia. Gli anziani, i loro nonni, che spesso supportano le famiglie con il lavoro di cura e le loro pensioni, accoglierebbero con entusiasmo misure per dare una prospettiva a milioni di giovani frustrati nelle loro aspirazioni e scarsamente valorizzati in un'ottica di sviluppo del Paese.

### **Lei ha detto più volte in questo periodo che si deve svolgere verso nuovi paradigmi per un nuovo sviluppo...**

Io credo che questa possa diventare una occasione per rivedere il nostro sistema economico e sociale e l'economia iperliberista, nelle mani della finanza e della speculazione, che in questi anni ha messo in primo piano spesso il profitto a discapito del lavoro e dello sviluppo. Abbiamo bisogno di una economia di mercato che sappia conciliare capitale e lavoro, che distribuisca equamente la ricchezza avendo come criteri la sostenibilità ambientale e sociale, e la valorizzazione della persona, della sua dignità, della sua sicurezza. A questo proposito, come CISL da un lato salutiamo con soddisfazione la regolarizzazione, da noi a lungo richiesta, di lavoratori immigrati spesso sfruttati dal caporalato e dal malaffare, dall'altro proponiamo una maggiore partecipazione dei lavoratori nelle scelte produttive delle aziende. Questa fase della nostra storia può diventare una opportunità per estendere la democrazia economica nei luoghi di lavoro. La lotta allo sfruttamento e al lavoro nero e la maggiore partecipazione sono due elementi di una stessa prospettiva: quella di una società più solidale e più coesa, di un lavoro più produttivo e di qualità, di un sistema paese più equo e più competitivo.

### **A questo proposito come valuta il confronto con il Governo e con le altre parti sociali? Come si svilupperà secondo lei?**

È positivo che il Presidente del Consiglio abbia ribadito la volontà di aprire un confronto con le parti sociali che

possa contribuire ad affrontare la crisi, prefigurando un cambiamento condiviso, un nuovo modello sociale ed economico di sviluppo e di modernizzazione complessiva del Paese.

Oggi abbiamo bisogno di un grande "patto sociale", come quello promosso con lungimiranza da Carlo Azeglio Ciampi nel 1993; la CISL ha sempre indicato la strada degli accordi per conciliare gli interessi specifici di lavoratori e pensionati con gli interessi generali. Ecco perché bisogna continuare a lavorare insieme, come abbiamo fatto in queste settimane drammatiche, definendo una vera "Agenda per il Paese", non in maniera astratta, ma con obiettivi selezionati, risorse concrete, tempi definiti, e con assunzione di responsabilità reciproche. Possiamo puntare a definire con tutte le parti

sociali forme nuove e moderne di partecipazione dei lavoratori per sostenere le imprese nello sforzo cui sono chiamate. Iniziamo a lavorare insieme su un progetto importante per rilanciare il Paese. Da parte nostra offriamo il nostro contributo responsabile, come abbiamo fatto in altri momenti complessi e persino drammatici della nostra storia. ■

Il mondo del lavoro adesso non ha bisogno di conflittualità ma di accordi e di contratti innovativi per riorganizzare in assoluta sicurezza la produzione. Nessuno può farcela da solo. È il momento di una contrattazione moderna e di relazioni industriali innovative

# Riscoprire il metodo dello **Statuto dei lavoratori**

**A**ncora oggi è assai frequente lo scontro politico sui temi del lavoro, estremizzato in questo periodo dalla emergenza sanitaria e dalla conseguente, drammatica, crescita della disoccupazione.

In questo contesto si è celebrato il cinquantenario dello Statuto dei Lavoratori. Mai come quest'anno l'obiettivo dei tanti momenti commemorativi, rigorosamente virtuali, non è stato soltanto quello di ricordare il contenuto di 41 articoli e 6 titoli di legge, bensì quello di approfittare di questa scadenza per ribadire la centralità del lavoro nella identità della persona.

È un argomento tutt'altro che scontato: la prossima recessione del mercato del lavoro, infatti, spingerà i legislatori occidentali a percorrere con rinnovata convinzione la strada del "reddito di", piuttosto che del "lavoro per". Il rischio è quello di cedere alla presunta inevitabilità di un futuro con meno lavoro e molta più rendita (da cui deriva la parola "reddito"), sia essa finanziaria (per il capitale) o assistenziale (per i cittadini rimasti senza occupazione). Viene allora da chiedersi: tra dieci anni ci sarà ancora questa festa dei lavoratori o ci ritroveremo a commemorare la prima decade del "libretto di istruzioni dei sussidiati"?

Perché non cambi la natura di questo anniversario è necessario superare ogni approccio dogmatico e riguadagnare il significato profondo di ogni celebrazione del lavoro: ciò che merita di essere festeggiato non è l'oggetto della prestazione lavorativa, bensì il suo artefice, il protagonista di ogni atto di lavoro (qualche sia il settore, il compenso, l'inquadramento giuridico), ossia la persona. Per questo la parola più bella della espressione che per tutti identifica la legge 300 del 1970 non è "Statuto", bensì "lavoratori". Il



Emmanuele **MASSAGLI**

Presidente ADAPT

primo termine è certamente preferito dai tanti che ancora oggi ricordano questa conquista come l'ingresso della Costituzione nelle fabbriche; è un approccio formalistico/legislativo legittimo, ma ultimamente un po' limitante.

Più interessante l'espressione "lavoratori", declinata al plurale. Poteva essere "Statuto dei diritti dell'operaio", enfatizzando la dimensione di classe, sindacale; o anche "Statuto dei diritti dei proletari", con una marcata accezione politica. Probabilmente sarebbero state minori le opposizioni che la legge 300 ebbe da sinistra, tanto dal Partito Comunista Italiano, quanto dalla CGIL. Non è stato così: la parola "lavoratori", invece, rimanda alla immagine di tante persone distinte e distinguibili che si cimentano nelle loro professioni, le più disparate, non soltanto quelle di fabbrica.

Bisogna tenere ferma questa volontà non casuale del legislatore del 1970, anche oggi. Perché quando si mette al centro la persona è molto più difficile cedere alla semplificazione della ideologia e anche se capita (e capita a tutti quando si parla di un tema così rilevante nella vita di ognuno come il lavoro), ci si rende più facilmente conto che la persona concreta, non la sua immagine teorica, viene prima di qualsiasi ricetta politica o istituzionale. La CISL ha la fortuna e l'onere di difendere questa visione non dogmatica del lavoro. La coincidenza tra l'anniversario dello Statuto e il settantesimo del sindacato riformista non permette a chi ne fa parte di dimenticarsene o di

credere che si tratti di valori rinchiusi nel passato.

Eppure, la tentazione della semplificazione è sempre dietro l'angolo, come ha dimostrato anche il dibattito recente sui diritti dei lavoratori (si pensi ai tanti editoriali sulla crisi pandemica o su figure particolarmente deboli come i parasubordinati o i riders): vi è uno strisciante tentativo di fare coincidere i principi e i valori con le disposizioni legislative e contrattuali. È un grave errore, perché i primi (i valori e principi), se veri, ossia corrispondenti ai bisogni profondi della persona, permangono nei decenni, anche nei secoli; al contrario, qualsiasi norma di legge o pattizia dipende dal contesto storico, economico, geografico, politico. Lo dimostra inequivocabilmente proprio la situazione attuale: chi avrebbe pensato, solo qualche mese fa, di dover essere oggetto di precetti pervasivi e limitanti la libertà personale per motivi di salute pubblica? È una situazione accettabile temporaneamente, giustificata in un arco temporale definito, ma impensabile a febbraio di questo stesso anno. Chi difende "senza se e senza ma" una legge, per quanto importante come la 300 del 1970, o è ideologico o è ingenuo. Qualsiasi disposizione prescrittiva altro non è che il tentativo di attuazione, di concretizzazione, di un valore identificato, che si vuole promuovere e tutelare.

Tra questi due estremi (il principio e la sua "messa a terra") vi è una ulteriore dimensione che è opportuno evidenziare discutendo di Statuto dei lavoratori: si tratta del metodo. Il "metodo" è il processo che genera il conseguimento (legge) dei principi individuati come meritevoli di affermazione. Il Ministro del lavoro di allora, Giacomo Brodolini, e, ancor più, il suo "tecnico", Gino Giugni, vollero conseguire il risultato della difesa del lavoratore e della promozione della azione sindacale non stilando un lungo e dettagliato elenco di diritti e di doveri, bensì promulgando una legge comprensibile a tutti, di soli 41 articoli. L'intuizione ancora attuale del legislatore di allora fu che

È necessario superare ogni approccio dogmatico e riguadagnare il significato profondo di ogni celebrazione del lavoro: ciò che merita di essere festeggiato non è l'oggetto della prestazione lavorativa, bensì il suo artefice, il protagonista di ogni atto di lavoro, ossia la persona

la difesa del lavoratore si realizza non tanto proclamando obblighi che corrono il rischio di rimanere come le famose grida descritte da Manzoni, bensì garantendo la presenza del sindacato. Il diritto diventa esigibile per ogni lavoratore, anche il più debole, quando è accompagnato da un corpo intermedio non assoggettabile al ricatto occupazionale. Giugni e Brodolini preferirono il protagonismo sindacale alla mediazione giuridiziarica.

Troppe parole sono state spese negli anni per la parte c.d. costituzionale dello Statuto (i primi diciotto articoli) e non abbastanza per quella c.d. promozionale. La prima è quella più "legislativa", che guarda alla giurisprudenza; la seconda è quella di metodo, dedicata ai diritti sindacali e del sindacato. È quest'ultima ad essere culturalmente ancora originale, ancora non esaurita nelle sue potenzialità. I problemi più ostici in questi cinquant'anni, non a caso, si sono avuti a riguardo degli articoli maggiormente esposti alla azione dei giudici. Si pensi ai tanti dibattiti e alle tante sentenze sugli articoli 4 (videosorveglianza), 7 (sanzioni),

13 (mansioni) e attorno al notissimo articolo 18 (licenziamenti).

Sarebbe ancor più irragionevole oggi rispetto ad allora pensare di regolare il lavoro con una legislazione di estremo dettaglio. L'approccio normativista è destinato ad inseguire la realtà e, quindi, ad arrivare sempre in ritardo. Non possiamo però permetterci di rinunciare a comprendere i tanti e diversi fenomeni socioeconomici che stanno trasformando il diritto del lavoro ad una velocità mai osservata nel passato, con esiti imprevedibili e potenzialmente pericolosi. Per questo va riscoperto il metodo della legislazione di sostegno e della valorizzazione dell'azione sindacale come strumento di prossimità i lavoratori, in ogni condizione.

Il cinquantesimo dello Statuto dei lavoratori, in definitiva, deve comportare una riscoperta della ampiezza e della profondità della azione sindacale, tanto in chiave lavoristica quanto in chiave sociale. ■

# Covid-19 tra il senso del tempo e le **relazioni industriali**

**C**ovid-19 chiede alle relazioni industriali italiane e europee di ritrovare il senso del tempo. Covid-19 sta spazzando via il tessuto imprenditoriale italiano più vulnerabile, con conseguenze sull'occupazione che, oggi, si avvertono solo in modo parziale, dato il contenimento della disoccupazione che deriva dalle integrazioni salariali, ma che domani, invece, si avvertiranno in modo pieno. La disoccupazione di lungo periodo sarà di difficile gestione. Naspi e reddito di cittadinanza potranno dare risposte efficaci solo se saranno combinati con politiche attive vere e ben strutturate. Ciò, ahimè, come tutti sappiamo, è un punto debole del nostro sistema. Qualcuno ha un sospetto (legittimo): se non siamo riusciti a governare le politiche attive in relazione alle politiche passive in tempi normali, perché dovremmo riuscirci proprio oggi, in tempo di pandemia? In questo scenario si inserisce anche il discorso sulla continuità operativa delle imprese che, con altre parole, significa riduzione di disoccupazione e sicurezza sul lavoro: le imprese che si sono conformate ai protocolli sulla sicurezza possono riaprire (continuità operativa) e possono evitare (o ridurre) il ricorso alla cassa integrazione. Ma c'è un problema: come si verifica l'effettività dei piani di sicurezza in azienda? E, ancora, nel caso in cui si verifici l'applicazione precisa di tali misure di sicurezza si può trovare il modo di mitigare il rischio di contenzioso di secondo livello (azione di regresso e azione per danno differenziale) che potrebbe nascere dal contagio e dal relativo infortunio? Un ulteriore esempio: il d.l. 34/2020 (rilancio) introduce il fondo nuove competenze, gestito dall'Anpal, per permettere, mediante contratto collettivo, da una parte, la rimodulazione dell'orario di lavoro, e, dall'altra, il sostegno al reddito dei lavoratori che sono posti nella



Michele **FAIOLI**

Professore associato  
di diritto del lavoro presso  
l'Università Cattolica  
e Consigliere esperto del CNEL

rimodulazione di orario. È un mezzo certamente valido, ma lontano dalla realtà delle cose: il fondo nuove competenze Anpal ha poche risorse, non si collega efficientemente all'azione dei fondi interprofessionali, i quali invece avrebbero il compito di finanziare la formazione, e – da ultimo – non è finalizzato alla formazione dei lavoratori in integrazione salariale, i quali probabilmente sono quelli che più di altri hanno bisogno di essere formati per affrontare la crisi che arriva. È proprio necessario introdurre in tempo di pandemia un fondo come questo o, in alternativa, si può delegare ai fondi interprofessionale la medesima funzione?

Questa fotografia di alcuni aspetti della realtà ci insegna che Covid-19 possiede un senso del tempo che non è quello delle relazioni industriali. Covid-19 arriva all'improvviso, sconvolge l'economia, la vita sociale, le istituzioni, le politiche, e poi distrugge il lavoro, non si sa quando va via e se ritorna. Le relazioni industriali non possiedono una capacità di adattamento a un fenomeno di tale portata: essa hanno un senso del tempo fatto di liturgie e riti che tradizionalmente si sono affiancati all'azione delle organizzazioni sindacali e datoriali. La domanda da porsi riguarderebbe proprio l'adattamento delle relazioni industriali ai tempi pandemici. Cioè, se è vero che la pandemia è ciclica, crea crisi simmetriche, con effetti asimmetrici, di breve e lungo periodo, geograficamente differenziati, ci si chiede cosa si aspetti a trasformare le relazioni in-

dustriali per dare risposte a problemi simili a quelli che ho menzionato sopra. È un problema degli attori (organizzazioni sindacali, datoriali, governo, etc.) o un problema degli strumenti che normalmente si usano, tra cui il contratto collettivo e lo sciopero? O è forse un'inefficienza della legge che non sostiene bene l'azione delle organizzazioni più rappresentative? È un problema di coordinamento tra contratto nazionale e contratto decentrato? C'è una crisi di credibilità che colpisce le organizzazioni di rappresentanza? C'è una forma di incompetenza di chi dovrebbe interagire istituzionalmente con le parti sociali?

Ho, però, il dubbio che queste domande non siano più adatte. In questi ultimi giorni di maggio 2020 mi sono posto in una visione diversa, osservando e studiando le norme che il governo e il parlamento stanno introducendo per far fronte alla crisi economica e al rilancio. Quelle domande dovrebbero essere precedute da una domanda più importante: le organizzazioni sindacali e datoriali intendono "detemporalizzare" la propria azione? In modo più semplice si potrebbe anche dire: sindacato e datori di lavoro intendono costruire (ancora) regole sulla rappresentatività, sulla contrattazione e sullo sciopero, sul primo e sul secondo livello di contrattazione, o, in alternativa, intendono far leva su ciò che c'è, seppur imperfetto, per determinare effetti sociali positivi visibili?

Vediamo cosa c'è che può essere utilizzato da subito per creare effetti sociali positivi. Abbiamo un sistema di coordinamento contrattuale che funziona. Il contratto nazionale normalmente riesce, con clausole ben scritte, a orientare la contrattazione aziendale, la quale è la sede migliore per regolare flessibilità e sicurezza. Abbiamo intere sezioni dei contratti collettivi nazionali da aggiornare (inquadramento, orario, poteri, sicurezza, procedimenti sindacali, etc.). Si

faccia presto e bene. Abbiamo istituzioni paritetiche sulla formazione e sulla previdenza privata che possono funzionare. È ora di agire per una riforma sistemica della bilateralità italiana. Abbiamo un meccanismo di rappresentanza unitaria dei lavoratori (RSU) che viene valorizzato dalla giurisprudenza anche nei casi più difficili, dove minoranze dissenzienti si scontrano con le maggioranze. Cosa e chi si aspetta per procedere con una generalizzazione di tale modello per la rappresentanza dei lavoratori

La disoccupazione di lungo periodo sarà di difficile gestione. Naspi e reddito di cittadinanza potranno dare risposte efficaci solo se saranno combinati con politiche attive vere e ben strutturate.

in azienda? Abbiamo un buon impianto teorico sulle politiche passive e sulle politiche attive: dalla norma si deve passare alla costruzione di azioni innovative necessariamente digitali. Lo si faccia presto. Covid-19 ci spinge verso questa direzione. Si potrebbe continuare ancora nella declinazione di ciò che c'è oggi e potrebbe diventare, se opportunamente trasformato, la leva per il futuro delle relazioni industriali italiane. Segnalo la ricaduta pratica del mio ragionamento. Covid-19, da una parte, sta chiedendo alle relazioni industriali di ritrovare il senso del tempo. A ciò si può rispondere con quelle misure appena menzionate. Ma, dall'altra parte, si capisce che il senso del tempo richiede anche istituzioni

forti e credibili, dove le parti sociali possano esercitare funzioni consultive, di progettazione normativa, di concertazione e di confronto con chi governa. Tale sede istituzionale è il CNEL. Formulo, perciò, un appello a rivitalizzare completamente la struttura e la logica dell'art. 99 Cost. da cui si deve ripartire oggi per costruire il futuro delle relazioni industriali italiane. Il che comporta una valorizzazione dell'archivio dei contratti collettivi, al fine di sconfiggere le pratiche elusive, e di consolidamento delle prassi, fortunatamente già esistenti, di confronto istituzionale tra organizzazioni più rappresentative, il quale - come è noto - può trasformarsi in contenuti di disegni di legge pensati, voluti e creati dalle stesse organizzazioni. ■

# AL SERVIZIO DEL PAESE



Nella pandemia abbiamo riscoperto parole spesso trascurate, come salute, responsabilità, “utilità” del lavoro. Grazie ad una innovazione tecnologica spinta e in questa fase essenziale, abbiamo sperimentato nuove modalità per organizzare il lavoro e per contrastare l'emergenza.

Quel che abbiamo appreso tutti in questo tempo è quanto le persone, i lavoratori siano una risorsa straordinaria a servizio del Paese.

# Agire velocemente, con accuratezza

La crisi avviata col fallimento della Lehman Brothers, nel 2008, segnò un punto di frattura radicale nel mondo finanziario e produttivo. Al punto che un analista monetario, interpellato qualche mese dopo, dichiarò che così come ci fu un prima e dopo Cristo, altrettanto avvenne con un prima e dopo Lehman Brothers. A significare dell'importanza cruciale che il fallimento della banca d'affari ebbe sullo sviluppo economico. Le conseguenze erano ancora ben visibili, quando arriva la pandemia del Covid-19. È evidente che si tratta di due eventi non paragonabili, ma se il primo ha avuto ricadute profonde sui sistemi produttivi e finanziari, il secondo ha investito anche la società nei suoi meccanismi di funzionamento, nelle relazioni sociali e nelle organizzazioni del lavoro, le cui prospettive sono tuttora da esplorare e in buona misura incerte.

Costruire scenari previsionali è operazione ardua, ciò non di meno è utile delineare ipotesi osservando alcune tendenze in atto, che peraltro affondano le radici nel recente passato. Perché, a pensarci bene, alcuni indirizzi era già presenti, ma la condizione di forzato isolamento ha reso tutto ciò più evidente. Proviamo allora a considerare almeno due versanti. Il primo è lo strumento che più di altri fa risaltare questa trasformazione: lo smart working, il poter lavorare da casa, o in ogni luogo, grazie alla connettività della rete. Per una parte consistente – anche se non maggioritaria dei lavoratori – le nostre case sono divenute come uffici: per questi il lavoro ha perso l'incardinamento tipicamente fordista del luogo fisico ed è divenuto diffuso. Diverse imprese, per dare continuità alla produzione e ai servizi, si sono date una nuova organizzazione. L'emergenza ha obbligato a dotarsi di una modalità consi-



Daniele MARINI

Università di Padova  
Direttore Scientifico Community  
Research&Analysis

derata finora residuale, almeno nei nostri contesti. Nel breve volgere di qualche settimana abbiamo fatto un progresso che forse avremmo pensato di fare solo in un lontano futuro. L'istruzione e la formazione sono totalmente traslocate sulle piattaforme digitali. Gli insegnanti hanno dovuto apprendere velocemente nuove modalità d'insegnamento che non è fatto solo di trasmissione di sapere, ma soprattutto di motivazione all'apprendimento e alla creatività. Le riunioni di lavoro in streaming insegnano che la discussione deve avvenire in modo ordinato, senza sovrapposizione di voci, altrimenti non ci si capisce. Abbiamo dovuto rivalutare la capacità di ascoltare gli altri. Lo smart working non è un "liberi tutti" sul lavoro perché viene meno il controllo diretto del datore o del superiore. Ma presume responsabilità e autonomia del lavoratore, capacità di decisione e condivisione, lavoro di squadra, fiducia del datore o del superiore.

In diversi si sono affrettati a fare l'elogio dello smart working, della digitalizzazione delle relazioni, dell'e-learning e dell'apprendimento a distanza, a sollecitarne la diffusione e l'affermazione. D'altro canto, proviamo a pensare cosa e come sarebbe stata la nostra vita di isolamento forzato senza la possibilità di comunicare attraverso le tecnologie digitali, diventate ormai una nostra protesi. Ma sarà così? Questa modalità di lavoro avrà il sopravvento? Una risposta univoca non c'è, ma è da ritenersi proco probabile. Molti lavori

Facciamo tesoro di quanto stiamo vivendo per progettare il futuro [...] consapevoli che il percorso di recupero non sarà lineare ma al contrario, probabilmente, discontinuo. Scopriremo che serve un'accurata mescolanza di tecnologie digitali e umanità. [...] Oltre al *know-how*, dobbiamo accrescere il *know-why*

– almeno allo stato attuale delle nuove tecnologie – non sono gestibili da remoto o robotizzabili. Pensiamo poi alla insostituibilità della dimensione relazionale sul lavoro o a un lavoro in remoto individuale che allenta la condivisione e la solidarietà. Quanti, dopo ripetute riunioni in streaming, non avvertono la freddezza dello schermo che è piatto, non solo fisicamente, ma anche sotto il profilo relazionale? E auspicano quanto prima di poter tornare a fare incontri tradizionali. Pensiamo a quella parte dell'apprendimento che ha bisogno di ambienti “caldi”, dove si può sviluppare una relazione fra i partecipanti, dove è possibile un apprendimento esperienziale ed emotivo. Pensiamo anche all'importanza che hanno i lavori manuali, non sostituibili da una piattaforma. E non si tratta solo degli eroi dei nostri giorni (personale medico e sanitario tutto), ma di tutti quei lavoratori che si sono recati e si recano in fabbrica, nei campi, nei servizi. Lavoratori e lavori che andrebbero rivalutati nella loro importanza sociale. Pensiamo anche all'acuirsi delle disuguaglianze sociali che lo smart working potrebbe generare: rispetto alle risorse cognitive possedute, alle disponibilità economiche per disporre di un pc o il vivere in zone raggiunte dalla connettività (questione infrastrutturale sulla quale siamo ancora arretrati, basta vedere la qualità delle nostre connessioni).

Il secondo versante su cui soffermarsi riguarda ciò che potremmo –

il condizionale è d'obbligo – attenderci sul fronte della ripartenza delle economie. Se osserviamo quanto è avvenuto dopo il 2008, possiamo trarre alcuni insegnamenti, ma anche avvertenze.

Il primo è che, allora, i settori produttivi hanno avuto tempi diversi di uscita dalla crisi. Ma l'incertezza che caratterizza oggi il sistema economico farà sì che le imprese prima di tornare a investire resteranno in una situazione di standby. Ciò significa che, molto probabilmente, assisteremo a una ripresa “disordinata”, non per settori omogenei o in modo omogeneo all'interno degli stessi singoli settori.

Il secondo è che le imprese che avevano recuperato più velocemente erano le più aperte alle relazioni internazionali, rispetto a quelle che operavano maggiormente su mercati domestici. La diffusione globale della pandemia però confonde lo scenario. Come dimostra l'andamento dei mercati finanziari, finché non si troverà una cura efficace per combattere il virus è probabile che la domanda risulti alquanto variabile.

Il terzo elemento cruciale da evidenziare è la progressiva regionalizzazione della globalizzazione e la conseguente ridefinizione delle filiere produttive. La pandemia ha indicato la fragilità delle catene globali del valore progettate su relazioni lunghe, oltre alla eccessiva dipendenza per il rifornimento di alcuni prodotti da fornitori o mercati lontani. Ciò non significa il decadere delle filiere anzi, considerato che le imprese or-

ganizzate con questa modalità (soprattutto per le più piccole) costituiscono una risorsa fondamentale. Semmai si sta osservando un loro ridisegno territoriale e la costruzione di filiere alternative, in modo da evitare l'eccessiva dipendenza da un'unica filiera di fornitori.

Facciamo tesoro di quanto stiamo vivendo per progettare il futuro, ponendo sulla bilancia gli aspetti positivi, ma anche le dovute attenzioni da avere. Consapevoli che il percorso di recupero non sarà lineare ma al contrario, probabilmente, discontinuo. Scopriremo che serve un'accurata mescolanza di tecnologie digitali e umanità. *Festina lente*, dicevano gli antichi romani: agire velocemente, ma con accuratezza. Oltre al *know-how*, dobbiamo accrescere il *know-why*. ■

# È tempo di un'economia a **misura d'uomo**

**In queste settimane di pandemia le filiere industriali ed alimentari da lei rappresentate sono rimaste quasi del tutto operative, misurandosi fin da subito con il rischio di esposizione al virus e con l'esigenza di coniugare in maniera nuova il tema della salute con quello del lavoro. Superata l'emergenza sanitaria, come muterà il modo di lavorare, in particolar modo nel settore agroalimentare? A suo avviso, cosa dovrà necessariamente cambiare, a partire già da questa fase di ripartenza del paese?**



Onofrio **ROTA**

Segretario Generale FAI CISL

Dopo le prime difficoltà, l'industria alimentare si è saputa riorganizzare e ha dimostrato che si può coniugare la prevenzione del Covid19 con la produttività. Più complesso è invece il mondo agricolo, perché se è vero che in tante aziende è facile garantire spazi aperti e distanze di sicurezza tra lavoratori, è anche vero che in tanti luoghi l'organizzazione del lavoro non è così facile, come ad esempio nelle serre. C'è poi il grande problema dei trasporti: i viaggi che prima potevano fare insieme 4 o 5 operai agricoli, ora dovranno farli al massimo due persone, così come per i gruppi più grandi, che magari venivano trasportati anche in pullman da 40 o 50 unità, e che ora devono essere dimezzati. Non a caso ci siamo impegnati per tanti giorni pur di costruire con le controparti anche un Protocollo per la sicurezza che fosse specifico per il lavoro agricolo. Così come un altro è stato necessario per la pesca. Il modo di lavorare è già cambiato, altri cambiamenti verranno. Si sono imposti lo smart working, nuove tecnologie, nuove flessibilità sui turni e sui ruoli dei lavoratori. Trovo significativo che nell'industria alimentare eravamo noi a chiedere certe innovazioni contrattuali proprio per rinnovare il contratto nazionale, anticipando così scenari futuri. La negoziazione era bloccata, e si è sbloccata anche

perché tante imprese si sono rese conto che il rinnovo contrattuale non è solo un riconoscimento economico per chi in questi anni ha reso il settore il secondo manifatturiero d'Italia, ma è un'opportunità per rispondere in modo più efficiente allo scenario che si va prefigurando.

**Quale sarà l'impatto occupazionale e sociale su imprese e lavoratori del settore agroalimentare, anche alla luce delle ultime misure del Governo? E come gestire questa crisi?**

I problemi non mancano anche nell'agroalimentare. Penso alla carenza di manodopera in agricoltura, a seguito del lockdown planetario che ha bloccato fuori dal Paese tanti stagionali di origine straniera. Possibile che c'era bisogno dell'emergenza sanitaria per far compren-



dere a tanti nostri politici quanto conti il contributo degli immigrati? E per far conoscere quanti siano gli irregolari impiegati senza contratto e senza alcun diritto? Invece l'industria alimentare ha avuto all'inizio problemi con l'export, e un grande stop è derivato dalla catena Horeca, vista la chiusura di alberghi e ristoranti. Ma i dati più aggiornati ci confortano. Stanno dimostrando caratteristiche anticicliche del settore. Ad esempio nel trimestre gennaio-marzo 2020, rispetto allo stesso periodo del 2019, la produzione industriale è crollata in tutti i settori, eppure l'alimentare è stato l'unico a registrare una performance positiva, con un +0,8%. Così come lo stesso export, che per prodotti alimentari, bevande e tabacco ha fatto registrare un +13,5%. Tutto questo non vuol dire che le cose vadano benissimo, ma certamente ci fa sperare che l'impatto occupazionale sui nostri settori non sarà dei peggiori. Credo la crisi vada affrontata avendo ben chiari due livelli: uno di breve periodo, per sostenere con spesa pubblica e ammortizzatori la tenuta del sistema sociale, l'altro di medio e lungo periodo, volto a rilanciare il sistema produttivo con investimenti moltiplicatori, innovazione, e tanta formazione. Questa è una sfida enorme anche per il sindacato, perché serve un grande impegno sulle politiche attive per sostenere le tante persone che saranno espulse dal mercato del lavoro.

#### Quale lezione ci consegna questa emergenza?

Una prima chiara lezione è che sulla salute pubblica e dunque sulla sanità lo Stato non può risparmiarsi: serve una sanità pubblica efficiente, priva di sprechi ma non di risorse. A livello più generale, poi, se guardiamo le pandemie del passato vediamo che hanno stravolto l'ordine sociale, eppure è accaduto anche che la scarsità di manodopera aumentasse il potere contrattuale dei lavoratori. Ma oggi le condizioni non sono quelle del passato, lo scenario è inedito. Il grande rischio è che si ac-

centui il divario tra gli abbienti e chi già prima arrancava, e anche qui il sindacato dovrà giocare un ruolo di primo piano. Credo veramente che questa tragedia non debba essere sprecata. Dobbiamo rivedere tante cose della nostra economia, sostenendo di più quella reale e limitando quella finanziaria e speculativa. Su questo sono stati fatti tanti errori. Economia reale vuol dire anche, per tornare ai nostri settori, che ad esempio non è più tollerabile alcuna pratica di caporalato contro chi produce il cibo per le tavole d'Italia e di tutto il mondo. Mi riferisco in primis a chi vive nei ghetti, ma in generale a tutti coloro che sono sfruttati, coloro che devono scegliere tra il lavorare in nero e il non lavorare affatto. Un contratto regolare è, in questo senso, un'iniezione di economia reale. Mentre ad esempio un'asta al doppio ribasso nella grande distribuzione, per incrementare i profitti di pochi strozzando le opportunità di guadagno per tanti imprenditori e i loro dipendenti, è pura speculazione sulla pelle delle persone. Forse il Covid19 ha solo accelerato un processo che era già in corso. Come Federazione agroalimentare e ambientale nei mesi precedenti all'emergenza avevamo aderito anche al Manifesto di Assisi per un'economia più a misura d'uomo, proprio perché, come avevamo denunciato in tante occasioni, già c'erano i sintomi di un sistema socioeconomico malato. E il sindacato non può che denunciarli e avanzare proposte alternative. ■

# PA, pilastro per la crescita del Paese



## Cosa non ha funzionato nel Servizio Sanitario Nazionale italiano in questi giorni così difficili per il nostro paese?

Direi che gli errori commessi nella gestione dell'emergenza possano essere ricondotti a tre macro problemi. Primo: la mancanza di una gestione coordinata dell'emergenza. La sottovalutazione iniziale del problema e una gestione disomogenea tra Stato centrale e Regioni in materia sanitaria e di coordinamento delle attività della protezione civile, hanno permesso al virus di diffondersi. La mancanza di un riferimento istituzionale unico non ha fatto altro che rendere più confuse le regole da seguire. Secondo: con il taglio dei posti letto, l'esternalizzazione dei servizi e dell'assistenza, il SSN è andato immediatamente in crisi. La Germania, il Paese Ue che meglio sta affrontando la crisi sanitaria, ha sfruttato i 28mila posti di terapia intensiva, l'Italia ha scelto l'ospedalizzazione di massa con 5.090 posti nella fase pre-crisi. La conseguenza è che il nostro Paese che reputa la Salute diritto fondamentale dell'individuo, prima ancora che del cittadino, ha dovuto scegliere chi curare e chi rimandare a casa. Terzo: la diminuzione, in 10 anni, di 45mila operatori tra medici ed infermieri nel solo settore pubblico. Per capire di cosa parliamo, in Francia operano 10,4 infermieri su 1000 abitanti, in Germania 12,9, mentre in Italia solo 5,8. Una mancata copertura del turnover che purtroppo ha determinato sofferenze per decine di migliaia di famiglie che hanno perso i propri cari.

Maurizio PETRICCIOLI

Segretario Generale CISL FP

## Che ruolo hanno giocato la professionalità, la dedizione e il coraggio dei nostri operatori sanitari nella gestione dell'emergenza Coronavirus? Quanto e in che modo sono stati decisivi per compensare le carenze di un sistema palesemente impreparato a gestire l'emergenza?

Erano le stesse persone che venivano picchiate nei pronto soccorso per le liste di attesa! A parte questo, il loro è stato un contributo fondamentale ma io vorrei, sinceramente, che si rinunciasse alla retorica sull'eroismo dei professionisti e di tutti gli operatori, compresi quelli che hanno operato nelle strutture private e nelle residenze per anziani. L'idea dell'atto eroico, infatti, legittima il sacrificio ma quando si parla di lavoro nessun sacrificio individuale è legittimo. Si lavora per vivere,

non per morire! In questa crisi, invece, sono morti e stanno morendo centinaia di operatori, se ne sono ammalati decine di migliaia, per non parlare delle conseguenze psicologiche. Il compito della Cisl Fp sarà di continuare a denunciare che gli operatori sanitari sono stati lasciati soli, soprattutto all'inizio dell'emergenza, a gestire una pandemia senza DPI o con protezioni improvvisate ed insufficienti. Così come sono stati abbandonati a loro stessi i lavoratori delle RSA che oggi piangono le morti dei loro assistiti, quando non direttamente dei colleghi. Tutto ciò dovrà essere riconosciuto sui tavoli di confronto tra parti sindacali e datoriali, a tutti i livelli. Non faremo sconti a nessuno.

### Quale insegnamento dobbiamo trarre da questa terribile esperienza?

Che i servizi pubblici sono fondamentali per la tenuta del sistema Paese nel suo complesso. Se per anni abbiamo parlato di PA solo quando dovevamo mettere alla berlina il furbetto di turno, oggi scopriamo che l'Italia non avrebbe retto l'urto senza milioni di persone che hanno lavorato nelle strutture ospedaliere pubbliche e private; nei servizi pubblici centralizzati e negli enti locali in smartworking o agli sportelli; nelle dogane ai servizi anti-contraffazione nella fase in cui si importavano milioni di dispositivi di protezione senza una chiara certificazione di funzionalità; nelle strade a monitorare il rispetto dei decreti. La PA da costo è divenuta il pilastro su cui possiamo basare la crescita futura del nostro Paese.

### Su cosa bisognerà investire nei prossimi mesi e nei prossimi anni per potenziare la sanità pubblica? Ci indichi tre punti sui cui lavorare in futuro.

Primo: togliere o rivedere i tetti di spesa per tornare ad assumere e ad investire sull'adeguata valorizzazione del personale in servizio. A tal fine, come Cisl Fp, abbiamo intensificato la nostra interlocuzione con il Governo già nel DL Rilancio. Abbiamo il dovere di procedere nella direzione di un progressivo allineamento delle retribuzioni del personale con quelle degli altri Paesi europei, non solo prendendo ad esempio economie avanzate come Germania e Francia, ma anche Paesi strutturalmente più piccoli dell'Italia in termini macro-economici, come Svezia o Belgio.

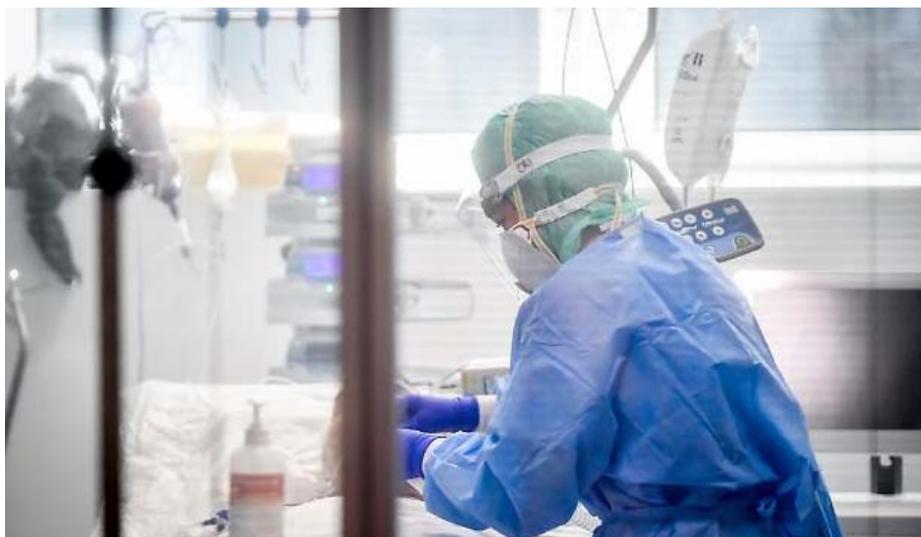
Secondo: ricucire la grande disparità tra il nord e il sud dell'Italia. Gli scienziati indagheranno sicuramente se vi siano correlazioni ambientali in forza delle quali, nel sud Italia, il virus ha impattato in maniera meno aggressiva. Resta il fatto che stiamo correndo un rischio

altissimo. Per fare un esempio: in Calabria, con una popolazione di quasi 2 milioni di abitanti, ci sono 107 posti di terapia intensiva, in strutture non sempre adeguate alla risposta sanitaria. Nell'epoca globale, in un mondo dove viaggiano 7 miliardi e mezzo di persone, non possiamo rischiare di avere un Paese che non è complessivamente in grado di affrontare un'emergenza.

Terzo: va riprogettata in maniera omogenea la rete dei servizi sanitari e di assistenza. L'ospedale non può essere, nell'immaginario del cittadino, vettore unico per diagnosi, operazioni, cure e assistenze ma è necessaria una rete di servizi che coinvolga i medici di base, il no profit e terzo settore. Abbiamo bisogno, per le sfide del presente e del futuro, di una Sanità e di un'assistenza diffusa.

### Come immagina il ritorno alla normalità, anche nei presidi ospedalieri?

Non torneremo più indietro. Stiamo andando nella direzione di una "nuova normalità" che determinerà, nei presidi ospedalieri, una separazione netta dei luoghi di transito e di presa in carico dei pazienti covid e non-covid ed una rete di servizi che potenzierà il ruolo dei medici di base al fine di procedere alle ospedalizzazioni solo nei casi di necessità. Chi ha adottato modelli di questo tipo ha avuto tassi di letalità nettamente più bassi dei nostri. ■



# Contrattazione e investimenti antidoti alla crisi

**Con il Decreto Rilancio siamo entrati a pieno titolo nella Fase2 dell'emergenza Covid-19. Turismo, servizi, commercio al dettaglio, ristoranti - settori presidiati dalla Fisascat - sono stati e continueranno probabilmente ad essere, sul piano occupazionale e sociale, alcuni dei comparti più esposti agli effetti di questi mesi di lockdown e alle misure di prevenzione previste negli ultimi decreti per le riaperture delle attività produttive. Che impatto economico e sociale prevede per questi settori?**

La pandemia sta avendo e avrà sicuramente un significativo impatto economico in tutti i settori rappresentati dalla Fisascat Cisl, per effetto di una continua incertezza determinata da una ancora quasi nulla conoscenza del virus e delle possibili azioni scientifiche per arginare la sua diffusione. Il settore turistico, che per sua natura rappresenta la socialità, il divertimento, la vicinanza, la convivialità, sarà quello più colpito dal Covid 19 e quello che ripartirà più lentamente rispetto a tutti gli altri settori economici ed industriali italiani. In questo panorama incerto il Decreto Rilancio può segnare un passo in avanti per migliorare le risorse e attivare interventi significativi a sostegno delle imprese e dei lavoratori del nostro comparto.

Tuttavia, nonostante le diverse misure messe a disposizione dal decreto, i nostri settori sono quelli che rimangono più ai margini, se non completamente non considerati. È vero che nel DL ci sono interventi che come sindacato abbiamo fortemente voluto, primo fra tutti gli ammortizzatori sociali in deroga, oltre a tutti gli strumenti che il nostro mercato del lavoro ha a disposizione e che non sempre intervengono a favore dei lavoratori dei nostri settori e poi il sostegno, attraverso specifiche indennità, ai lavoratori stagionali; ma



Davide **GUARINI**

Segretario Generale FISASCAT Cisl

d'altro canto dobbiamo anche constatare che nel decreto non vi è nulla di strutturale per rilanciare concretamente questi settori fortemente colpiti. Se pensiamo di continuare in un'ottica assistenzialistica si rischia solo di mettere un tampone a una falla. Non sono sufficienti i bonus e gli incentivi, occorre riprogrammare l'agenda economica e politica sulla base di interventi strutturali al sistema dei servizi, del commercio, del terziario e del turismo, attraverso una poderosa azione di investimenti pubblici in grado di ridare slancio alla crescita, in attesa di una stabilizzazione dei consumi, di una ripresa del settore privato, anche per effetto dell'innovazione digitale, con una forte attenzione all'ambiente, al sistema energetico e alla filiera produttiva nelle sue articolazioni.

## Come cambierà e come sta cambiando già in questi giorni il modo di lavorare nei settori del commercio, dei servizi, del turismo e in generale del terziario? Di cosa non potremo più fare a meno?

Da questa esperienza può certamente nascere una grande opportunità e come Federazione abbiamo un compito difficile ma non impossibile. La pandemia cambia i nostri equilibri economici e sociali e richiede ripensamenti e aggiustamenti nel nostro agire quotidiano. Dobbiamo cominciare a pensare che anche i valori che davamo per scontati richiedono nuove interpretazioni. Dobbiamo pensare ad un nuovo concetto di aggregazione e comunità, ad un nuovo modo di stare insieme, di condividere, di comunicare e, di conseguenza, anche di fare sindacato. Fondamentali in questo percorso di trasformazione culturale e di ripensamento della logica produttiva saranno la contrattazione, la bilateralità e la formazione.

Dobbiamo mettere la contrattazione al centro delle relazioni industriali affinché si possa definire un nuovo modello di organizzazione del lavoro e di rimodulazione del sistema delle qualifiche per le nuove figure professionali. Dobbiamo continuare a valorizzare la bilateralità che avrà il compito di sostenere i lavoratori e le aziende in difficoltà, dotandosi di regole non solo per affrontare la pandemia, ma anche per rilanciare e sostenere le problematiche ad essa connesse. Inoltre in questo processo trasformativo giocherà un ruolo fondamentale la formazione, specie la formazione continua la quale, attraverso i Fondi Interprofessionali, dovrà adeguare le competenze dei lavoratori alle nuove esigenze del contesto produttivo, anche per effetto della necessaria innovazione tecnologica ed essere funzionale alle politiche attive del lavoro.

Pensiamo per esempio alla valorizzazione del sistema digitale e all'adozione diffusa dello smart-working, strumento che ha consentito in questa emergenza epidemiologica la prosecuzione della prestazione lavorativa per tante lavoratrici e lavoratori, garantendo così la continuità dell'attività per tante aziende ed il necessario contenimento della diffusione del virus; ma che, superata questa fase straordinaria, necessita di essere normato e regolamentato anche all'interno dei

CCNL, per poter diventare una vera opportunità di flessibilità sia per i lavoratori che per le aziende.

È ancora difficile capire quali saranno i veri effetti economici di questa crisi sanitaria, di sicuro però stiamo uscendo da questa esperienza con una certezza in più: sarà vitale nei prossimi anni saper gestire in modo nuovo un equilibrio complicatissimo - ma necessario - fra Salute ed Economia. E in questa logica come sindacato abbiamo un'altra grande responsabilità: dare priorità al valore della persona e della sua salute, sapendo però conciliare questi inalienabili valori con lo sviluppo economico. Dovremo spingere per coinvolgere tutti gli at-

tori preposti in un nuovo processo concertativo, dove al primo posto dovrà esserci appunto la sicurezza e la salute individuale e collettiva, senza che però venga meno l'attenzione alle esigenze del sistema produttivo.

## Cosa ci ha insegnato questa emergenza?

Questa emergenza ci ha insegnato che dobbiamo imparare a convivere in un contesto di continua precarietà e di scarsa certezza del futuro, ha messo a nudo tutta la nostra fragilità e la debolezza dell'uomo di fronte a un piccolo virus che non guarda in faccia a nessuno e mette tutti nel mirino.

Tuttavia ci ha dato anche una lezione di vita e ci ha fatto comprendere che, se affrontiamo queste emergenze, queste crisi planetarie in modo corale e solidale, possiamo riscoprirci meno vulnerabili, ritrovare fiducia nelle istituzioni e forza nel comune senso di responsabilità e di cittadinanza. L'emergenza ci ha insegnato l'importanza di lavori considerati spesso marginali, ma che in questa fase delicata sono risultati di estrema importanza, lavori in cui ognuno contribuisce con dignità e competenza al raggiungimento degli obiettivi comuni. Ci ha fatto comprendere che dobbiamo insieme ricostruire il nostro paese dando voce alle sue competenze scientifiche, tecnologiche, sociali, economiche. Abbiamo capito che, come sostiene la CISL da alcuni anni, se vogliamo ripartire cambiando e migliorando il nostro sistema Paese, dobbiamo rimettere al centro la persona e il lavoro. ■



# Mai più “distrazioni” sulla sanità!

## Cosa non ha funzionato nel Servizio Sanitario Nazionale in questi giorni così difficili per il nostro paese?

La stupirò, ma direi...niente.

Mi spiego: il Servizio Sanitario Nazionale non è un organismo autonomo, che vive di vita propria. L'Italia è un sistema complesso, ma è certamente un “unicum”. Il SSN – che per la CISL Medici deve essere un pilastro fondamentale di questo “sistema Paese” – riflette la poca cura che si ha di questa meravigliosa nazione. Basti ricordare l'evasione fiscale tollerata, il pessimo sistema delle infrastrutture, gli scarsi investimenti in istruzione e ricerca, la (sine)cura del territorio. Per quelle che erano le premesse...il SSN ha funzionato al massimo. Uno studio di una agenzia indipendente britannica ha calcolato che le vittime in Italia, al 31 marzo, sarebbero potute essere più del doppio. In caso contrario dovrei domandarle allora cosa non ha funzionato nei servizi sanitari di molte nazioni, europee e non, che hanno potuto giovare dell'esempio italiano e ne hanno seguito la scia nelle proprie iniziative legislative, non riuscendo però a fare meglio nonostante abbiano avuto settimane di vantaggio. È da ciò che si può misurare l'eccezionale lavoro della nostra sanità e dei nostri medici e professionisti.

## Che ruolo hanno giocato la professionalità, la dedizione e il coraggio dei nostri medici nella gestione dell'emergenza Coronavirus? Quanto sono stati decisivi per compensare le carenze di un sistema impreparato a gestire l'emergenza?

Lei mi invita a nozze... I medici italiani (e non lo dice la



Biagio PAPOTTO

Segretario Generale CISL MEDICI

CISL Medici, ma i raffronti imparziali del mondo scientifico) sono i migliori del mondo, preparati in ottime università e scuole mediche. Non è un mistero che essi siano “tentati” e spesso reclutati da nazioni estere con stipendi e benefit da capogiro. Le ultime offerte dagli Emirati Arabi, parlano di 10.000 euro al mese, più auto, villa e scuola per i figli. Oltre alle possibilità di carriera e alla considerazione di cui all'estero gode un medico. Per tornare alla sua domanda...i medici italiani hanno reagito come meglio non avrebbero potuto. Da medico sono orgoglioso di quello che è stato fatto quotidianamente, come collega sono commosso da tutti coloro che hanno scelto – in uno slancio degno dei racconti patriottici di un tempo – di sobbarcarsi turni massacranti, o addirittura di tornare in servizio dalla pensione, senza mezzi adeguati, con l'unica spinta della dedizione al la-

voro e fedeltà al giuramento prestato decenni prima. La mia risposta è anzitutto un silenzioso omaggio a tutti loro. E a coloro che – per questa scelta – hanno pagato con la propria vita. Quanto sono stati decisivi? Al 200%. E non esagero.

### Quale insegnamento dobbiamo trarre da questa terribile esperienza?

L'unico insegnamento che si può trarre è lo stesso che abbiamo cercato – inascoltati – di far comprendere alla politica. Chiunque avesse un briciolo di pazienza può approfondire andando sul nostro sito all'archivio degli articoli della CISL Medici. Non solo io, ma anche autorevoli colleghi hanno arricchito le nostre pagine con le loro testimonianze. Abbiamo pregato di intervenire, abbiamo dovuto persino minacciare, solo per smuovere la politica, sempre pronta a presenziare e promettere, e poi patologicamente sorda ad agire. È un monito da tenere sempre presente: ogni nazione che voglia dirsi veramente civile deve avere un SSN che indichi e persegua come bene primario il benessere dei propri cittadini. Nel nostro caso, come italiani, il principio costituzionale dell'art. 32, voluto dai nostri padri fondatori, è lì apposta a testimoniare, per coloro che fossero "di-stratti"...

### Su cosa bisognerà investire nei prossimi mesi e nei prossimi anni per potenziare la sanità pubblica? Ci indichi tre punti su cui lavorare in futuro.

Occorre innanzitutto smettere di... disinvestire. Non è un gioco di parole ma il tentativo di introdurre al meglio un concetto basilare. La sanità italiana ha sofferto, solo nell'ultimo decennio, della mancanza di 35 miliardi di euro. E questo – attenzione – solo per mantenere lo "status quo". Ci sarebbe stato bisogno di ampliare e invece si riduceva. Si assisteva all'uscita per pensionamento di colleghi anziani e non si immettevano nuove risorse, si continuava ottusamente a pensare per cifre e bilanci, sbagliando anche semplici previsioni. Ad esempio, se lei oggi decidesse di rivedere il "numero chiuso" per l'accesso alle facoltà e raddoppiare il numero delle borse di specializzazione, non potrebbe vederne i risultati se non tra dieci anni. E nel frattempo altri colleghi avranno raggiunto il limite di età. Ma qui rischiamo di emulare il paradosso di "Achille e la tartaruga".

Occorre investire su quello che pomposamente si chiama "capitale umano" e viene invece trattato come co-

stoso orpello. La politica considera il SSN una spesa (tutti i governi lo hanno fatto, mostrandosi tristemente simili). Questa è una differenza culturale, prima ancora che di politica finanziaria. Nessuno – singolarmente – ometterebbe di curarsi, se sapesse di avere un problema, no? Ecco, i politici invece non curano il proprio Paese. L'antitesi di ciò che dovrebbero fare.

C'è bisogno anche di ripensare gli ospedali come presidi essenziali per il territorio, anziché centralizzare in pochi punti e trascurare il resto. C'è bisogno di considerare il SSN come una possibilità di cura su tutto il territorio nazionale, anziché insinuare subdolamente il principio che possano andar bene anche 20 diversi regimi regionali, favorendo vere e proprie "migrazioni della salute" e abbandonando intere regioni al sacrificio delle proprie scarse risorse, condannando al contempo i cittadini di quelle regioni a finanziare la sanità privata e creando di fatto una cittadinanza divisa tra "serie A e serie B". Infine, ci sarà bisogno di procedere senza tentennamenti ad una seria contrattazione nazionale, che veda un riconoscimento non soltanto economico a chi spende la propria vita per curare gli altri; si dovranno prevedere - oltre a stipendi meno mortificanti degli attuali - anche possibilità di carriera per i giovani, indennità specifiche, forme di tutela anti-infortunistica ed assicurativa, turni meno massacranti. Il tutto per una sanità finalmente slegata da una miope gestione asservita alla politica ed attenta esclusivamente ai risparmi forzosi. ■



# Le **startup** per interpretare Covid

**Dopo quel primo annuncio del 9 marzo che ha introdotto noi tutti in Italia al concetto fino ad allora ignoto di *lockdown*, il Paese non ha soltanto messo in moto la più incredibile sperimentazione di lavoro a distanza mai immaginata, ma ha anche visto come opera una *Startup Nation*.**

**S** *Startup Nation* è il concetto che, negli ultimi anni, ha sostenuto in Francia uno sforzo di politica industriale molto intenso, teso a sviluppare quasi dal nulla una diffusa cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione. Tramite questa politica, la Francia ha costituito in pochissimo tempo una massa di startup e una rete istituzionale di incubatori, acceleratori e altri strumenti – la French Tech – esplicitamente dedicata al loro sviluppo e al consolidamento del paese nella geografia internazionale di questo fenomeno.

Occorre dire che startup non è il termine inglese per definire una qualsiasi impresa appena fondata; si tratta di un modello speciale di neo-impresa, caratterizzato da una cultura e un modello di sviluppo precisi: produrre soluzioni organizzative e strategiche ripetibili che possano crescere indefinitamente, ovvero soluzioni scalabili. In questo senso, la startup è una impresa temporanea: il suo destino è mutare, perché sarà acquisita, perché crescerà e si consoliderà, o perché fallirà.

Uno degli aspetti più interessanti della cultura manageriale delle startup è l'approccio con il quale si affacciano al mercato. La formalizzazione di questo approccio si deve a Eric Ries, un uomo della Silicon Valley che nel 2008 ha elaborato la metodologia nota come *Lean Startup*. Il sistema di Ries richiama alcuni principi che devono regolare il comportamento organizzativo e una serie di tool, diciamo una cassetta degli attrezzi. I cardini sono tre: i) alimentare un processo continuo di ideazione-verifica-modifica, per adattare il prodotto alle necessità dei clienti tenendo sotto controllo i costi; ii) la convinzione che l'innovazione più efficiente è quella di cui il cliente ha realmente bisogno, e che soddisfa tale bisogno velocemente; iii) spreco è creare un prodotto che non apporta nessun miglioramento signi-



Annalisa **MAGONE**

CEO Torino Nord Ovest

ficativo poiché in realtà non interessa a nessuno.

Con decenni di ritardo, caratterizzati da politiche tentennanti e un dibattito pubblico più ideologico che informato, avere a portata di mano una soluzione da start-up è diventato anche in Italia un valore che fa la differenza tra vivere e morire. Il caso è notissimo: l'azienda bresciana *Isinnova* ha trasformato la maschera integrale per lo snorkeling di Decathlon in un dispositivo da impiegare nella terapia di ventilazione. La storia di questa particolarissima invenzione è documentata sul sito aziendale dalla stessa squadra che l'ha realizzata.

Nei giorni scorsi siamo stati contattati da un ex primario dell'ospedale di Gardone Valtrompia, il Dott. Renato Favero, che ha condiviso con noi un'idea per far fronte alla possibile penuria di maschere C-PAP ospedaliere per terapia sub-intensiva, che sta emergendo come concreta problematica legata alla diffusione del Covid-19: si tratta della costruzione di una maschera respiratoria d'emergenza riadattando una maschera da snorkeling già in commercio.

Abbiamo analizzato la proposta assieme all'inventore (il Dott. Favero). Abbiamo contattato in breve tempo Decathlon, in quanto ideatore, produttore e distributore della maschera Easybreath da snorkeling. L'azienda si è resa immediatamente disponibile a collaborare fornendo il disegno CAD della maschera che avevamo individuato. Il prodotto è stato smontato, studiato e sono state valutate le modifiche da fare. È stato poi disegnato il nuovo componente per il raccordo al respiratore, che abbiamo chiamato valvola Charlotte, e che abbiamo stampato in breve tempo tramite stampa 3d. Il prototipo nel suo insieme è stato testato su un nostro collega direttamente all'ospedale di Chiari, agganciandolo al corpo del respiratore, e si è dimostrato correttamente funzionante. L'ospedale stesso è rimasto entusiasta dell'idea e ha deciso di provare il dispositivo su un paziente in stato di necessità. Il collaudo è andato a buon fine.

Ribadiamo che l'idea si rivolge a strutture sanitarie e vuole aiutare a realizzare una maschera d'emergenza nel caso di una conclamata situazione di difficoltà nel reperimento di fornitura sanitaria ufficiale, solitamente impiegata. Né la maschera né il raccordo valvolare sono certificati e il loro impiego è subordinato a una situazione di cogente necessità. L'uso da parte del paziente è subordinato all'accettazione dell'utilizzo di un dispositivo biomedicale non certificato, tramite dichiarazione firmata. Stante la bontà del progetto, abbiamo deciso di brevettare in urgenza la valvola di raccordo, per impedire eventuali speculazioni sul prezzo del componente. Abbiamo deciso di condividere liberamente il file per la realizzazione del raccordo in stampa 3D che, a differenza della valvola dei respiratori, è di facile realizzazione, quindi è possibile per tutti i makers provare a stamparlo. Le strutture sanitarie in difficoltà potranno acquistare la maschera Decathlon e accordarsi con stampatori 3D che realizzino il pezzo e possano fornirlo.



[www.isinnova.it/easy-covid19/](http://www.isinnova.it/easy-covid19/)

per usare o produrre la maschera, compresa la liberatoria per il paziente e istruzioni video per assemblare i componenti. Nelle settimane seguenti si aggiungono il modello di una camicia di rinforzo per la valvola Charlotte; il file per costruire una valvola con nervi più robuste; le modifiche per adattare la valvola alle maschere *Ocean Reef* e *Mares* che nel frattempo erano state messe a disposizione. Ancora dettagli tecnici per i makers e infine la notizia che è stato prodotto uno stampo a iniezione da aziende specializzate, più adatto alla produzione industriale massiccia, ed è istituito un punto di distribuzione nazionale.

Riaprendo il sito di Isinnova per scrivere questo articolo, vedo che il post è stato tradotto in sei lingue, forse col contributo di quella stessa rete che ha sostenuto la diffusione dell'esperienza.

Nelle prime settimane della pandemia, una sorte simile era toccata al più letto post di analisi sulla diffusione del virus, Coronavirus: Why You Must Act Now. Politicians, Community Leaders and Business Leaders: What Should You Do and When? scritto da Tomas Pueyo. Con 40 milioni di visualizzazioni, il post è stato tradotto da volontari in 42 lingue. ■

La maschera diventa un caso internazionale, essenzialmente grazie all'approccio *open innovation* adottato da *Isinnova*: i file per la stampa 3D della valvola sono scaricabili dal sito, anzi l'azienda insiste che si crei una rete spontanea di makers per stampare la valvola in prossimità del suo "mercato di sbocco".

È l'applicazione di un principio che accompagna lo sviluppo della stampa 3D citato in tutti gli studi economici fin dal 2012, quando l'*Economist* lanciò l'idea di una *Terza Rivoluzione Industriale* (si diceva allora così). Tuttavia non aveva trovato mai una sua rappresentazione così plastica: stampanti che realizzano direttamente sul

territorio parti di ricambio; componenti che non vengono più spediti fisicamente da una logistica mondiale ingombrante e costosa; competenze d'uso di macchine molto sofisticate ma dotate di interfacce abbastanza semplici da consentire a un lavoratore specializzato di metterle in funzione (questo è il lato pop dell'innovazione); ma anche l'emersione di una classe di progettisti, sistemisti, scienziati per i quali è richiesta grande competenza di dominio e altrettanta creatività – la creatività di saper vedere in una maschera da snorkeling molto altro.

Dalla pagina del sito di *Isinnova* si accede a tutta l'informazione necessaria



# LA FORMAZIONE? CONTINUA

Come altri settori produttivi, anche il sistema della formazione professionale e continua in questi mesi ha dovuto ripensare se stesso e i suoi strumenti per dare continuità, nonostante le distanze imposte per contenere il contagio, alle attività di formazione, (ri)qualificazione e aggiornamento rivolte ai giovani, ai lavoratori e alle imprese. La teleformazione è apparsa come l'unica strada percorribile affinché la formazione potesse continuare. Ma cosa ci aspetta domani?

# Formazione continua, *lockdown e lessons learned*

Il *lockdown* ha reso evidente la modalità tradizionale di fare formazione. Lo ha fatto mostrando nella forma dell'impedimento. La lezione d'aula in presenza si è resa di colpo impraticabile. Gli attori del sistema formativo si sono mossi rapidamente per affrontare l'emergenza: si sono prolungati i termini delle attività finanziate ed è stata riconosciuta valida la formazione a distanza sincrona.

Analogamente allo *smartworking*, ci siamo cimentati con lo *smartlearning*.

Gli enti, i formatori, i lavoratori si sono in larga parte adattati alle nuove modalità, scoprendo che la FAD può funzionare, facendo esperienza diretta della capacità di tenuta delle infrastrutture digitali, dei divari digitali e iniziando a riflettere su opportunità e limiti, tecnologici e didattici, dello *smartlearning*.

Si è anche capito che, come per lo *smartworking*, qualche lezione appresa ci accompagnerà anche nel futuro, perché lo *smartlearning* potrà essere utile anche oltre i tempi di pandemia.

Certo, per ora stiamo ancora agendo in una logica emergenziale. Regioni, Anpal e Fondi interprofessionali hanno rapidamente regolato la nuova modalità di formazione, spesso in deroga alla disciplina ordinaria e solo per il periodo di emergenza e comunque limitandosi alla formazione sincrona.

E questo è comprensibile, perché regolare la FAD sincrona è abbastanza semplice e rapido, essendo omologa a quella d'aula, con docenti e discenti che sebbene in luoghi differenti interagiscono simultaneamente in un *setting* apparentemente simile: permangono i gruppi classe, il calendario, le voci di costo possono restare quelle ordinarie.



Eugenio GOTTI

Executive Vice President  
Human Capital

La regolamentazione si è quindi concentrata sulla dimostrazione dell'effettività della formazione realizzata, che è uno dei principi fondanti il riconoscimento ed il finanziamento ed è garantita in primis dalla tracciatura e dal controllo della presenza degli allievi e del docente, che garantisce l'effettività della formazione.

Ogni Regione ed ogni Fondo hanno quindi disciplinato tali elementi in modo indipendente, chi chiedendo di registrare le lezioni, chi facendo tenere registri individuali, chi tracciando i log delle piattaforme.

In alcuni contesti è già possibile applicare la formazione a distanza asincrona, laddove precedentemente disciplinata dalle Regioni o dai Fondi. È stata elevata dal 30 al 100% la quota che è possibile svolgere anche in asincrono nei percorsi formativi di accesso alle professioni regolamentate di cui alle specifiche "Linee Guida" approvate il 25 luglio 2019 dalla Conferenza delle Regioni e Province Autonome. Linee guida che, tuttavia, si occupano del riconoscimento dell'attività formativa ma non del suo finanziamento.

Possiamo dire che complessivamente la disciplina della FAD asincrona è poco diffusa. Per questa carenza regolatoria, negli ultimi dieci anni è aumentata in modo significativo la distanza tra la formazione aziendale privata e quella riconosciuta e finanziata dai sistemi pubblici.

Il mercato globale della FAD continua a crescere e ad evolversi. Uno studio di *Knowledge Sourcing Intelligence* dello scorso febbraio ha sti-

mato una crescita del mercato *eLearning* dai 188 miliardi di dollari del 2019 fino all'impressionante cifra di 319 miliardi di dollari nel 2025, con un incremento costante di quasi il 10% annuo.

Non dobbiamo pensare nemmeno che *eLearning* sia ancora quello degli anni '90 e dei primi anni 2000, orientato a conservare e distribuire la conoscenza in modo standardizzato e sequenziale.

Al contrario, i nuovi trend si orientano a logiche diverse: dal *social learning* - con lo sviluppo di strumenti interni all'azienda per il confronto, la collaborazione, la costruzione condivisa di conoscenza con logiche *wiki* - ad ambienti di apprendimento composti con simulazioni didattiche interattive, realtà virtuale, *gamification*. In tali ambienti, l'apprendimento si fa attivo: parte dall'esperienza e viene supportato e stimolato da funzioni guida, prove ed errori, contenuti visivi interattivi.

Inoltre, tali ambienti analizzano le azioni dell'allievo per adeguarne in modo dinamico il percorso e ottimizzare costantemente il processo di apprendimento. E non dimentichiamo il *mobile learning*, anch'esso in crescita esponenziale.

Siamo di fronte ad un'evoluzione mondiale, che riguarda in primis gli USA e l'area *Asia-Pacific*, quella a maggior crescita dell'*eLearning*. Coinvolge innanzitutto l'ambito della formazione aziendale, dove la logica di efficacia ed efficienza è sentita maggiormente, ma si estende anche alla prima formazione, a partire sicuramente dal livello terziario che già ha visto l'esplosione dell'*eLearning* attraverso i *MOOC*.

È significativo, tuttavia, che tale evoluzione riguardi nel nostro paese sostanzialmente la formazione aziendale privata. Allo stato attuale, non si rileva né un'adeguata disciplina né, tanto meno, adeguati strumenti di finanziamento e di gestione a disposizione di lavoratori ed imprese. Abbiamo avuto in questi mesi l'opportunità di scontrarci con i limiti della formazione in presenza per poter riflettere sullo sviluppo di al-

tre forme di apprendimento. E possiamo forse guardare anche alla possibilità di superare alcuni pregiudizi della formazione continua nell'ambito dei sistemi pubblici che pongono limiti all'azione e che rischiano di mantenerli arretrati rispetto alla formazione privata.

Potremmo discutere di diversi di questi limiti: dalla formazione *on the job* a quella svolta solo durante l'orario di lavoro; dal *coaching* al riconoscimento della formazione informale e non formale, fino alla mancata relazione tra le competenze dei repertori regionali e nazionali ed i contratti di lavoro. Per la formazione asincrona, al di là di ogni valutazione didattica, un limite è il suo mancato riconoscimento da parte dei sistemi formativi pubblici.

Oggi è tecnologicamente possibile un cambio di paradigma. Certo, tale sfida pone innanzitutto rilevanti questioni didattiche e pedagogiche, di accesso alle infrastrutture digitali, del software e delle piattaforme da utilizzare, ma non sono da sottovalutare quelle amministrative.

Perché, riprendendo la metafora kantiana della colomba la cui ebrezza di libertà si spinge fino al punto di considerare stoltamente l'aria come un freno alle sue possibilità di librarsi a piacimento, il formatore ed il tecnologo che progettassero l'innovazione dei sistemi formativi pubblici nell'astrattezza di un rapporto con la burocrazia, non guadagnerebbero strada, nonostante gli sforzi. Poiché l'azione amministrativa è fondamentale per l'esistenza stessa di un sistema pubblico di formazione, per la gestione degli incentivi e dei finanziamenti, per il riconoscimento delle certificazioni e delle qualifiche.

Occorre capire come far evolvere il paradigma oggi vigente nell'azione amministrativa mantenendo certamente saldi i principi di riconoscimento e di finanziabilità, aggiornandone l'applicazione ed i relativi strumenti, tenendo conto delle potenzialità e del cambiamento che determina l'*eLearning*.

Occorre definire una disciplina che

sia in grado di rispondere contemporaneamente sia ai principi generali di finanziabilità dell'intervento sia alle potenzialità dei progressi tecnologici e dell'*eLearning*, evitando sovra regolamentazioni e limitazioni. Se l'azione cambia, anche l'oggetto del finanziamento cambierà di conseguenza. Se nella formazione asincrona la funzione trasmissiva è affidata ad uno strumento e non ad una persona, si dovranno rimborsare i costi di sviluppo degli strumenti e non l'erogazione diretta dell'attività. Se la presenza fisica non è la condizione di effettività della formazione, non sarà più il registro d'aula il documento di verifica amministrativa, ma i *log* di tracciamento delle piattaforme. Se la fruizione della formazione è indipendente dal tempo, non avrà più senso il calendario delle lezioni, ma si dovrà comunque avere la possibilità di un controllo in itinere.

È in questi esempi che intravediamo come il cambiamento di paradigma della formazione dovrà trovare il suo rispecchiamento nel quadro regolatorio. Si tratta di superare la burocrazia difensiva, di superare la coazione a ripetere schemi sicuri, per procedere sulla strada della buona amministrazione e dell'innovazione. ■

Interviste a cura di ROBERTA PICCINNO

# L'innovazione possibile

QUATTRO DOMANDE AI DIRETTORI  
DEI PRINCIPALI **FONDI INTERPROFESSIONALI**  
PER LA FORMAZIONE CONTINUA IN ITALIA



ELVIO  
**MAURI**

Direttore  
Fondimpresa



ELEONORA  
**PISICCHIO**

Direttore  
Fondo For.Te.



GIOVANNA  
**DE LUCIA**

Direttore  
Fondartigianato



**La missione iniziale dei Fondi è (stata) portare la formazione all'interno delle imprese. Evolutivamente, i fondi hanno spinto e contribuito affinché l'aula non fosse l'unico paradigma della formazione aziendale e la tecnologia divenisse una risorsa funzionale ad arricchire la progettualità ed estenderne la fruizione. Ora, l'emergenza sanitaria, sta spingendo tutto il sistema ad un cambio di passo radicale. A suo avviso, i Fondi sono nella condizione di affrontare questa svolta, in termini culturali e operativi?**

**MAURI** Fondimpresa sta ragionando in questa direzione da quasi un anno, quando presentammo all'evento Connex di Confindustria il conto formazione digitale, immaginato per una formazione sincrona, dove allievo e docente si collegano nello stesso momento. Questo è il secolo dei MOOC, prodotti che vengono messi gratuitamente a disposizione di tutti gli utenti in internet. Pensare quindi che il nostro mondo dovesse rimanere legato esclusivamente ad un'aula frontale con docente e allievi, ci pareva onestamente anacronistico. In questi giorni vi è una interlocuzione con ANPAL su questi temi, poiché si tratta di un salto di paradigma; occorrerà tempo per portarlo a compimento, ma credo che siamo nelle condizioni di poter lavorare su questa partita. Come Fondo prevedevamo la teleformazione già nel Conto di Sistema, seppur con alcune soglie percentuali ed era contemplata nel Conto Formazione, anche sul piano delle verifiche, perché è giusto ricordare che si tratta di soldi pubblici. Credo dunque che i Fondi siano nelle condizioni di fare questo lavoro, almeno per la formazione sincrona. Sono convinto inoltre che seguendo questa strada potremo avere maggiori garanzie rispetto al corretto utilizzo delle risorse che noi distribuiamo. ■

**PISICCHIO** In pochi giorni abbiamo tutti dovuto affrontare la situazione determinata dalla pandemia. Per i Fondi l'unica strada era inevitabilmente quella della flessibilità e dell'utilizzo delle tecnologie in luogo della formazione in presenza. For.Te. ha scelto in tal senso la massima flessibilità, consentendo la riconversione di tutte le attività previste nei Piani formativi

approvati con modalità "aula", in formazione "digitale". Modalità che al momento è consentita, anche in via esclusiva, fino a tutto il mese di luglio. Per quanto ci riguarda, non si sono presentati ostacoli nell'affrontare la situazione, ma va detto che sulla questione insistono almeno tre problematiche: la prima è il richiamo costante sul versante politico, nel nostro caso rappresentato dal soggetto che vigila sull'attività dei Fondi, a considerare la formazione erogata attraverso le tecnologie, come "fatto straordinario ed eccezionale"; la seconda è la capacità degli Enti formativi di "riprogettare" la formazione affinché sia fruibile da remoto, il che implica il tema delle metodologie e della strumentazione impiegate. Ma su tutto aleggia il tema del "divario digitale", inteso come disponibilità di tecnologie digitali moderne, che determina l'esclusione dalla formazione di potenziali beneficiari.

Uno studio ISTAT del 2019 evidenzia che il 34% delle famiglie italiane non possiede un computer o un tablet, mentre poco più di una famiglia su cinque ha a disposizione almeno un device digitale per componente. La percentuale è più alta nelle regioni del Sud rispetto a quelle del Nord (tocca picchi del 46% e del 44% rispettivamente in Calabria e Sicilia) e nei comuni di piccole dimensioni rispetto alle grandi aree metropolitane (raggiunge quasi il 40% nei comuni fino a 2mila abitanti e scende a poco più del 28% nelle città più grandi). ■

**DE LUCIA** Sì, assolutamente. Il tema in verità non riguarda tanto i Fondi, quanto l'utenza che si rivolge ai Fondi, quella degli enti e delle agenzie formative, che ha dimostrato grande elasticità rispetto ad un repentino cambio di modalità di erogazione della formazione. Tutta una serie di contenuti possono trovare una modalità di erogazione a distanza, attraverso strumenti tecnologici e aule virtuali. Poi ci sono altri segmenti della formazione che fanno fatica a contemperarsi con modalità a distanza. Si può fare docenza attraverso videoconferenze o aule virtuali, ma quando si tratta di fare verifiche di apprendimento, o delle attività pratiche, è più complicato. Fondartigianato ha immediatamente sospeso, secondo le indicazioni del Governo, le attività d'aula e previsto la FAD. È evidente che, a fronte del nuovo DPCM che proroga questa sospensione fino al 14 di giugno, si pone il tema dell'interazione con le Regioni. Le modalità alternative di svolgimento del lavoro e di erogazione della formazione potrebbero iniziare a definire un rapporto nuovo fra l'erogazione della formazione teorica (anche a distanza) e alcuni aspetti di formazione pratica, di project work, di coaching.

Dopo essersi misurate con questa emergenza per essere immediatamente performanti e garantire le attività di formazione nonostante tutto, le agenzie formative saranno costrette ad una riflessione. A fronte di una maggiore efficacia e di un elevamento dello standard, si tratta anche di contenimento dei costi. I Fondi sono pronti per questa sfida, poiché in grado di prospettare a coloro che erogano la formazione le modalità più idonee affinché essa venga realizzata in un contesto dove è forte il legame con il posto di lavoro, con la mansione svolta, con le competenze acquisite o da acquisire e quindi avvicinare ancor di più, laddove possibile, il mondo del lavoro con quello della formazione. ■

**Il digital divide è un tema critico, che sta emergendo con forza proprio durante questa fase di telematizzazione della formazione, da quella scolastica a quella superiore, fino chiaramente a quella continua. Le competenze informatiche e digitali nel mondo del lavoro italiano sono disallineate rispetto ai benchmark europei. Quale contributo pensa che i Fondi possano dare in quest'ambito?**

**MAURI** Mi fa una domanda che apre una ferita aperta. Credo che in questo momento circa il 30% delle aziende italiane stia mettendo il personale in cassa integrazione: avremo davanti settimane in cui i lavoratori dovranno tendenzialmente stare a casa. Può permettersi il nostro Paese di tenere per settimane le persone sostanzialmente inattive? Come Fondo abbiamo oltre 400 enti accreditati e sono certo che almeno 200 di essi, fra cui lo IAL, in due mesi sarebbero in grado di formare ognuno 1000 lavoratori in Cig su competenze digitali certificate.

Con costi di gestione pari a zero, come Fondo avremmo potuto fare questa grande operazione per dare competenze digitali a tanti nostri lavoratori e ridurre questo gap. Perché non lo facciamo? Perché leghiamo la formazione alla riduzione dell'orario di lavoro? Che succederà tra qualche mese?! La dimensione

temporale è fondamentale: bisogna decidere e fare adesso. Quando si afferma che viene versato lo 0,30, in realtà diciamo una inesattezza, perché si tratta dello 0,25 (per quello che riguarda Fondimpresa) e quest'anno con la riduzione significativa dei contributi si ragionerà dello 0,20. Perché lo Stato non dà queste risorse ai Fondi per impegnarle in spesa formativa per competenze digitali certificate? Faremmo ancora in tempo a farlo, evitando di lasciare tanti lavoratori inattivi a casa. Dobbiamo mettere le persone nelle condizioni di rimettersi in gioco, di non restare fuori dal circuito lavorativo per lungo tempo. Perché il lavoratore che farà formazione avrà un livello di occupabilità e di autodeterminazione più alti. O creiamo reddito e ricchezza e riusciamo a distribuirla meglio o altrimenti sarà difficile ripartire. ■

**PISICCHIO** For.Te. ha scelto da sempre la via della flessibilità. Nei CIA, come negli Avvisi, il Piano formativo è come un abito sartoriale, realizzato su misura dei fabbisogni delle aziende e dei lavoratori. Il compito di coniugare fabbisogni e risposte formative è affidato al soggetto che progetta il Piano formativo. Un compito che implica, ancor più in questo momento, la responsabilità di realizzare percorsi qualificanti, in grado di contribuire allo sviluppo personale e professionale dei lavoratori, ma anche alla crescita delle aziende e dei territori. Da diversi anni For.Te. sperimenta inoltre un Avviso speciale, interamente dedicato all'innovazione tecnologica e dei processi organizzativi. E il tema dell'acquisizione delle competenze informatiche e digitali certamente diventa centrale in questo momento, così come il ripensamento dei processi aziendali, influenzati dall'utilizzo dello Smart Working. ■

**DE LUCIA** Una cosa è l'alfabetizzazione informatica e un'altra è l'utilizzo di piattaforme digitali che possono rendere più efficaci tempi e gestione di determinati contenuti formativi. Questo è, secondo me, un tema a cui i Fondi possono sovraintendere. D'altro canto sul tema della digitalizzazione, non è la prima volta che i Fondi mettono a disposizione delle risorse. Per Fondartigianato innovazione tecnologica, di processo e di prodotto e digitalizzazione sono sempre stati obiettivi da perseguire. I Fondi in tal senso possono fare una azione maieutica, quindi orientare verso questo fabbisogno, ma soprattutto finanziare una domanda di formazione alta su questo versante. Le persone si connettono in maniera facile e le aule virtuali rappresentano spesso un modello maggiormente effi-

cace rispetto all'e-learning e quindi alla formazione asincrona, utile a mio avviso per approfondire qualche contenuto. La questione vera riguarda invece le indicazioni fornite da ANPAL sulle modalità di formazione e sul tema delle tracciabilità degli accessi e delle connessioni. Le disposizioni dell'ANPAL lasciano infatti margini di incertezza, come pure i DPCM rispetto alla regia centrale e al ruolo delle Regioni. Ciononostante i Fondi si sono assunti ciascuno la loro responsabilità ed erano nella condizione di farlo, perché noi siamo un soggetto a pari dignità istituzionale. ■

### **L'urgenza della copertura delle spese straordinarie per sanità e ammortizzatori sociali, sta portando le istituzioni a rivedere l'impegno di risorse destinate ad altre aree di policy. Teme che i Fondi - ma più in generale le strategie e gli strumenti di politica attiva - possano risentirne?**

**MAURI** Non dal punto di vista economico. Mi baso sull'esperienza del Fondo che ho l'onore di dirigere. I Fondi interprofessionali dividono le proprie risorse in 3 grandi voci: le spese per le propedeutiche, le spese di gestione e le spese formative che naturalmente sono il core business della nostra attività. E per noi l'unico dato di legge è che non possiamo superare il costo del 4% per le spese di gestione. Da tempo sosteniamo che spese di gestione e spese propedeutiche dovrebbero essere accorpate. Per semplificare ed arrivare alla sua domanda, per ogni centinaia di euro versati dall'azienda aderente, noi ne usiamo complessivamente 7 per le spese di gestione e per le spese propedeutiche, mentre 93 euro vengono destinati alla spesa formativa. Rispetto alle risorse, mi stupirebbe se ci fosse la miopia di tagliare quelle destinate ai Fondi, che significherebbe caricare un'ulteriore peso sulle imprese. Ho la speranza che piano piano la situazione possa ritornare alla normalità, ma poiché è stata una crisi fortissima, dovremmo fare tesoro di quello che stiamo imparando in queste ore e cercare di avere le idee chiare su come gestire la ripartenza. ■

**PISICCHIO** L'emergenza a cui il Paese e più in generale l'Europa ha dovuto far fronte, pone ancor più drammaticamente il tema del lavoro, ma anche della formazione e delle risorse ad essa destinate. È determinante investire di più, anche "restituendo" ai Fondi, le risorse che le imprese versano per la formazione. Va eliminato il provvedimento che, a partire dal 2013, indirizza quote del contributo dello 0,30%, circa 120 mln l'anno, a scopi diversi dal finanziamento della formazione dei lavoratori. Un contributo quindi che nel tempo si è ridotto di fatto allo 0,19%. Un richiamo al recente Decreto "Rilancio" in questo senso è inevitabile. Viene istituito il "Fondo nuove competenze", dal quale ci si aspettava un intervento volto ad incrementare le risorse per i Fondi, anche vincolando l'ulteriore gettito alla formazione dei lavoratori che rischiano l'espulsione dal mercato del lavoro o che, purtroppo, il lavoro lo perderanno. For.Te. ha comunque deciso di allargare la platea dei destinatari a questi soggetti, affinché nessuno "rimanga indietro". ■

**DE LUCIA** Spetterà soprattutto alle Regioni fare una scelta tra politiche attive e passive. È chiaro che poi il Governo centrale, come ha già fatto quando qualche anno fa, può tagliare risorse ai Fondi, ma lo troverei un controsenso quando si sta cercando di sostenere aziende e lavoratori in tutti i modi. Dal canto nostro, abbiamo emesso un bando "Invito Covid2019" per fare formazione sia per la messa in sicurezza e la prevenzione da contagio Covid nelle aziende e fra i lavoratori, sia per sostenere le esigenze di competenze nuove o diverse che i lavoratori dovrebbero acquisire in caso di una riorganizzazione o una riconversione delle attività aziendali.

Questo è un tema su cui molte piccole e piccolissime aziende, che sono poi i target di Fondartigianato, si stanno confrontando: la formazione è un asse prioritario su cui investire. Il nostro Fondo ha messo in campo questi primi 5 milioni di euro con una scadenza il 23 di giugno e una il 20 luglio proprio per aiutare le imprese a superare questo momento. Abbiamo poi una linea nel primo Invito 2019 che sostiene la formazione durante gli interventi del FSBA, che è la cassa integrazione dell'artigianato, proprio per creare un raccordo stretto tra la formazione e le situazioni di crisi aziendale. Abbiamo inoltre reso disponibile una misura tesa ad offrire alle aziende una consulenza per un piano di sicurezza o un piano di riorganizzazione, di riconversione, su cui innestare un fabbisogno formativo. Stiamo cercando quindi di fare la nostra parte. ■

## 4

## Quale sarà il futuro prossimo per la formazione continua? Qual è la lezione che ci consegna questa emergenza?

**MAURI** La Formazione del futuro me l'immagino *blended*: un parte di formazione frontale che permetterà di preservare l'aspetto relazionale, fondamentale tra docente e allievi e un'altra parte fatta a distanza. Nell'emergenza stiamo imparando che più ti organizzi in modo globale, più riesci a sostenere gli effetti di una crisi. Uno sviluppo planetario e mondiale chiede ad esempio una serie di attenzioni, specie rispetto all'ambiente, che oggi hanno un valore economico. Se un'impresa o un paese cresce, dimostrando però scarsa attenzione per alcune dinamiche, c'è il rischio che la paghi come l'abbiamo durissimamente pagata adesso. Mi piacerebbe quindi poter immaginare uno sviluppo davvero sostenibile. Credo inoltre vada accorciata la catena della sub-fornitura. Sono temi su cui molte delle imprese più avanzate stanno ragionando da tempo. Speriamo questa emergenza accresca questa consapevolezza e acceleri processi a mio avviso oramai inevitabili. ■

**PISICCHIO** La vera sfida per tutti noi è quella culturale. Ciò che stiamo vivendo avrà conseguenze molto profonde e di lunga durata sulla nostra vita quotidiana. Ovviamente non si può pensare ad una società che viva e si relazioni solo in remoto, ma ritornare al prima della pandemia non sarà possibile. Dall'esperienza seppure tragica e dolorosa, è possibile trarre alcune opportunità, la questione è come orientare questo cambiamento verso abitudini individualmente e socialmente migliorative. Nel caso della formazione, la didattica in presenza e quella da remoto possono coesistere, sulla base della scelta di contenuti pertinenti, di metodi e tecniche coerenti. Come affermano alcuni esperti "non è vero che la tecnologia sia ostile alle relazioni: dipende da come la si utilizza. La tecnologia e la rete consentono sia di offrire un intervento personalizzato che di organizzare piccoli gruppi di apprendimento cooperativo e sessioni individuali di insegnamento/apprendimento facilitate dall'uso di video-lezioni che gli alunni possono visionare. Il sistema formativo può trasformarsi in una *flipped classroom*". I Fondi e gli altri soggetti erogatori di contributi possono fungere da "luoghi" di sperimentazione e sensibilizzare la stessa ANPAL e i Ministeri sulla necessità di con-

siderare la formazione erogata attraverso il digitale non come residuale. Tutto ciò presuppone tuttavia il "diritto alla connessione Internet" per tutti i cittadini ed un investimento che consenta a tutte le famiglie di dotarsi almeno di un computer. ■

**DE LUCIA** Io vedo un bel futuro per la formazione continua e il mio non è l'ottimismo della volontà. In 16 anni di criticità ne abbiamo attraversate tante, ma si sta consolidando sempre più la consapevolezza che la formazione è una leva strategica. Credo che il nostro ruolo potrà essere tanto più efficace se saremo messi nella condizione di rispondere velocemente alle richieste che intercettiamo. Se c'è infatti una cosa che questa vicenda insegna a tutti è che nel momento in cui capitano situazioni del genere in maniera così veloce, altrettanto velocemente bisogna uscirne. Nel nostro caso dobbiamo essere in grado di supportare le aziende e i lavoratori con un accrescimento di competenze e dobbiamo farlo in modo veloce e performante, nonostante le regole e le implicazioni di carattere giuridico a cui siamo sottoposti. Credo che la formazione continua abbia un futuro importante legato anche al modo in cui evolverà l'economia nei prossimi anni. Certo è che avere un tessuto, come quello italiano, caratterizzato da imprese piccole e piccolissime che sono state "asfaltate" da questa crisi, fa pensare molto al nostro sistema economico. Un sistema che è però in grado di esprimere tutto quel know how che rappresenta l'Italia nel mondo. Dobbiamo riflettere su come il nostro tessuto produttivo possa uscire meno danneggiato da situazioni come quella che stiamo vivendo in questi mesi ed arrivare maggiormente preparato in futuro a situazioni drammatiche come questa pandemia. ■

L'INTERVISTA  
di ROBERTA PICCINNO

## La IeFP (r)esiste

**L'emergenza sanitaria ha determinato la sospensione delle attività scolastiche e formative rivolte ai giovani in obbligo di istruzione. Per garantire il patto formativo con i ragazzi e le loro famiglie, il sistema della IeFP (Istruzione e Formazione Professionale) si è dovuto "reinventare", più o meno rapidamente e con esiti talora differenti, orientandosi massivamente su percorsi di formazione a distanza, con la possibilità di svolgere le attività pratiche tramite il project work e l'impresa formativa simulata.**



**Presidente, come sta reagendo il sistema della formazione professionale a questa situazione del tutto inedita e che risposte avete avuto dalle istituzioni?**

C'è stata una grande vivacità dei nostri enti e dei loro operatori che, in risposta al blocco delle attività, si sono attivati per offrire il servizio formativo in FAD, modalità che per gran parte dei nostri percorsi formativi era prima vietata per la IeFP, gli ITS o gli IFTS: un grande sforzo organizzativo per non venir meno all'impegno educativo verso i ragazzi, specie per i triennali e i quarti anni di IeFP, nonostante le difficoltà legate all'uso delle piattaforme tecnologiche e alla (mancata) disponibilità di dispositivi digitali da parte dei ragazzi. Il digital divide è un nodo critico per tante famiglie del nostro paese e riguarda molti dei nostri destinatari, appartenenti a categorie economicamente e socialmente fragili.

In generale abbiamo registrato però grande impegno e partecipazione da parte dei ragazzi rispetto alla proposta formativa a distanza, anche se molti si misurano con la carenza di strumenti tecnologici, costretti a col-

Paola VACCHINA

Presidente Forma

legarsi dallo smartphone perché non hanno un pc o dovendolo condividere con genitori e fratelli o sprovvisti di connessione internet veloce. Una difficoltà emersa in tutte le regioni e non solo al sud.

Rispetto a questi problemi ho percepito grande disattenzione da parte delle istituzioni per il sistema della IeFP, a parte qualche piccolo intervento di alcune Regioni. Il Governo ha previsto fin da subito con il DL "Cura Italia" finanziamenti e sostegni alle scuole, non altrettanto è avvenuto per la IeFP, per gli ITS e per gli IFTS, parti di formazione ordinamentale per cui lo Stato deve garantire continuità educativa, salvaguardia dell'anno

scolastico, disponibilità degli strumenti per gli allievi. Molti ragazzi vogliono partecipare e rimanere collegati con i docenti, con i compagni, ma se non si risolvono questi problemi potrebbe esserci un aumento della dispersione. È un problema culturale non nuovo, di scarsa valorizzazione di IeFP, ITS e IFTS, gioielli in termini di valore educativo, di funzione sociale contro l'abbandono scolastico, di successo formativo ed occupazionale. Ma ogni volta bisogna remare controcorrente per recuperare le disattenzioni che ci vengono riservate!

### **Quali sono le questioni urgenti su cui Governo e Regioni dovrebbero intervenire e sulle quali FORMA sta spingendo per la messa in sicurezza e per la promozione del settore?**

Anzitutto le due norme nazionali da noi rivendicate, e finalmente presenti nel DL Rilancio, tra l'altro senza oneri: la salvaguardia della validità dell'anno formativo, così come previsto per le scuole, e una deroga legata all'emergenza COVID per i tagli automatici dei finanziamenti in caso di scostamenti rispetto ai risultati quali-quantitativi previsti.

Abbiamo chiesto inoltre risorse per la formazione a distanza, la sanificazione e i presidi di protezione individuale, un intervento importante per salvaguardare l'equità tra tutti i ragazzi rispetto alla salute, all'istruzione, all'obbligo formativo.

Inoltre nei decreti già emanati ci sono alcune norme che prevedono il credito d'imposta per determinati tipi di spese e un importante aiuto per gli affitti nel Decreto Rilancio. È fondamentale che queste norme siano estese anche agli enti del Terzo Settore. Spesso i nostri enti sono costituiti in forma di impresa o impresa sociale, in altri casi come associazioni riconosciute che non sempre hanno i requisiti per poter accedere ai finanziamenti. Guardando invece al futuro, centrale è la questione delle riaperture. Noi stiamo chiedendo alla task force presieduta da Patrizio Bianchi che ci siano soluzioni e aiuti che consentano di riaprire in sicurezza anche i nostri Centri di IeFP.

Ma la formazione non è solo IeFP. C'è la formazione continua per gli adulti, i corsi per i disoccupati, per gli apprendisti, per le donne, i tirocini per i giovani e tutta la partita importantissima delle politiche attive del lavoro. In questo caso i nostri interlocutori sono soprattutto le Regioni che devono farci ripartire con i progetti rimasti bloccati. Se per la formazione d'aula abbiamo risolto con la didattica a distanza, per i tirocini dovremmo cercare modalità per ripartire presto e in sicurezza, garantendo il servizio formativo, che è prezioso, urgente ancor di più nei prossimi mesi.

I nostri enti, come le altre imprese, sono stati messi a dura prova dal lockdown e faticheranno a proseguire. Noi vogliamo poter tornare ad esercitare a pieno il nostro ruolo di servizio, se non si riparte ne andrà anche della tenuta economico-finanziaria delle nostre strutture. Come FORMA proseguiremo le interlocuzioni con Go-

verno, Conferenza Stato Regioni, Commissioni parlamentari. Intendiamo promuovere anche iniziative di confronto e approfondimento per proiettare in un'ottica strategica il nostro futuro nel post Coronavirus. Stiamo infine per pubblicare il "Terzo Rapporto sul sistema duale" curato da Confap e FORMA; il sistema duale porta innovazione e sviluppo nelle imprese e non si deve correre il rischio che la fase pandemica lo depotenzi.

### **Su quali assi bisognerà lavorare nei prossimi mesi perché da questa crisi il sistema della formazione professionale esca legittimato e rafforzato?**

Serve uno sforzo comunicativo perché si comprenda quanto siano strategiche formazione professionale e politiche attive del lavoro. Non sarà sufficiente offrire protezione con gli ammortizzatori sociali, occorrerà rimettere le persone in condizioni di lavorare, aggiornando le loro competenze, orientandole verso i settori ove il lavoro c'è, consentendo loro di contribuire allo sviluppo della comunità e di continuare a lavorare con dignità.

Il rischio di un indebolimento del sistema della Formazione Professionale esiste, ma il lavoro dopo questa crisi cambierà profondamente, anche con potenzialità molto interessanti, tutte da esplorare. Potrebbero esserci opportunità anche per una formazione professionale rinnovata e rinforzata se il Paese deciderà finalmente di investire su questa leva preziosa. Dovremo utilizzare a pieno, con le flessibilità regionali che il nuovo repertorio della IeFP ci garantisce, i percorsi di istruzione e formazione professionale anche in modalità duale, per rilanciare un segmento flessibile, che si può adattare alle esigenze territoriali dei nuovi mestieri o dei nuovi modi di fare i mestieri antichi. La IeFP garantisce infatti una offerta educativa che, sul piano delle competenze professionali e dello sbocco lavorativo, è la più interessante, efficace, veloce.

Altra questione importante è lavorare su qualifiche e diplomi per percorsi più brevi e flessibili per i giovani in cerca di occupazione (i tanti NEET che il nostro Paese aveva già prima dell'emergenza) e per gli adulti disoccupati, con un riconoscimento delle competenze in ingresso per garantirne un rafforzamento che faciliti l'inserimento sul mercato del lavoro. Stiamo attraversando una transizione tecnologica, una transizione ecologica ed una transizione sociale: le politiche attive per il lavoro e la formazione sono fondamentali per accompagnare le persone dentro questi cambiamenti.

Ritengo assolutamente strategico che ad ogni politica di sostegno al reddito sia affiancata una esigibile azione formativa che consenta alle persone di investire su se stesse e sul proprio futuro. Ognuno deve sentirsi riconosciuto come risorsa per la comunità e sostenuto nell'ingresso o reingresso nel mondo del lavoro. È questo il grande messaggio che dovremo cercare di dare. ■



UNICI COME **TE**

# La formazione che sfida la distanza

L'esperienza  
della Rete IAL



Francesco  
**FALCONE**  
IAL EMILIA ROMAGNA



Alessandro  
**SCOTTI**  
IAL PIEMONTE



Angelica  
**BIANCOLILLO**  
IAL PUGLIA



Enrico  
**PASSERINI**  
IAL MOLISE



Antonio  
**DEMONTIS**  
IAL SARDEGNA



Lorenza  
**LEONARDI**  
IAL ANAPIA VENETO



Valentino  
**PARLATO**  
IAL MARCHE



Antonio  
**FERRARI**  
IAL CALABRIA



**MATTEO  
BERLANDA**  
IAL LOMBARDIA



Tony  
**MAZZARO**  
IAL CISL GERMANIA



Luigi  
**DE FINO**  
IAL BASILICATA



Umberto  
**BRUSCIANO**  
IAL FVG



Francesco  
**VARAGONA**  
IAL UMBRIA



Alessandra  
**BIANCHI**  
IAL TOSCANA

***Con il suo arrivo inatteso e carico di incertezza, il Covid-19 ci ha insegnato a ripensare nell'arco di pochi giorni la nostra quotidianità, il nostro modo di lavorare e di costruire le relazioni. La pandemia ha inflitto sofferenze a molte famiglie, ci ha imposto regole nuove, ci ha ricordato quanto siamo fragili, ha ispirato la ricerca di un equilibrio nuovo fra economia e società che abbia come baricentro la salute e la qualità della vita, del lavoro, dell'ambiente.***

**N**elle settimane drammatiche del lockdown, come molte altre aziende del nostro Paese, anche le imprese sociali della Rete IAL hanno sperimentato le difficoltà, il blocco delle attività, l'incertezza. L'urgenza di ricercare una nuova grammatica del lavoro e del fare formazione, è stata la sfida che si è aperta, da portare avanti insieme alla salvaguardia dei posti di lavoro e alla tenuta economica. Arginare in modo rapido ed efficace gli effetti del distanziamento fisico che avrebbe potuto minare le relazioni sociali, i legami di fiducia con i tanti ragazzi che nello IAL cercano orientamento e costruzione di futuro e con le imprese e i lavoratori, è stata la cifra dell'impegno delle 15 realtà sociali IAL presenti in molte regioni italiane e in alcuni länder tedeschi. Seppur con esiti e in contesti diversi, la formazione, come anche il lavoro di dipendenti e collaboratori, si è spostata in un ambiente virtuale ed è stata gestita a distanza. Ognuno con strumenti e risorse (economiche, umane, temporali) diverse, ha cercato di mantenere saldo il legame con i giovani e le loro famiglie e di non lasciare soli lavoratori e disoccupati in cerca di un supporto, anche formativo, indispensabile per continuare ad essere o tornare a sentirsi parte attiva della comunità.

Così è stato ad esempio per lo **IAL Molise**, che è riuscito fin da subito a convertire le azioni formative d'aula in FAD, registrando grande partecipazione nei ragazzi ed una positiva collaborazione con la Regione, che ha fra l'altro sostenuto finanziariamente lo smart-working e la sanificazione dei luoghi di lavoro, seppur con alcuni ritardi nell'erogazione delle risorse.

In Puglia, dove gli effetti drammatici del Coronavirus si registrano più sul piano economico che non su quello sanitario, il turismo, uno dei settori trainanti, fa fa-

tica a riprendersi e, per una realtà come lo **IAL Puglia**, per lo più impegnata nella formazione continua (con un bacino di imprese afferenti in buona parte al settore turistico) ciò ha implicato una sospensione problematica delle attività; ma ha anche rafforzato l'impegno a riprogrammare i piani formativi per le imprese e i corsi organizzati nell'ambito di Garanzia Giovani.

Lo **IAL Calabria** in queste settimane si è mosso per proporre specifici percorsi sulla sicurezza e per riattivare attività di formazione per i lavoratori di piccole imprese agricole e industriali, nonostante le difficoltà legate al lockdown.

Struttura snella ma con un trend in forte crescita, **IAL Umbria** ha fatto gradualmente ripartire a distanza i corsi per apprendisti e le attività di formazione continua.

Formazione continua su cui è impegnato in questo momento anche **IAL Basilicata**, che ha superato problemi tecnici ed organizzativi per realizzare formazione a distanza per i lavoratori di piccole e medie imprese del territorio e garantire certificazioni informatiche e di lingua.

**IAL CISL Germania**, associazione promossa 50 anni fa da IAL Nazionale, è attiva con oltre 90 docenti con corsi di lingua e cultura italiana finanziati dal Ministero degli Esteri per oltre 4000 bambini e ragazzi delle comunità italiane o anche ragazzi di lingua tedesca, interessati ad imparare la nostra lingua.

Con la chiusura delle scuole in Baden-Württemberg, Assia, Renania-Palatinato e in Baviera è partita la formazione a distanza, attraverso la piattaforma IALearning, per proseguire con i percorsi didattici e mantenere il rapporto con gli allievi e le loro famiglie.

***Storie di ripartenza, di un impegno che nella crisi ha trovato ragioni per crescere ancora e rinnovarsi. Per le imprese sociali IAL ripensare la formazione significa affrontare una sfida nuova e allo stesso tempo la scelta di dare il proprio contributo ad un paese ferito e in affanno. Ognuno con il suo stile, ciascuno con il suo passo, tutti legati ad una mission e ad un orizzonte comune:***

***le persone, il loro futuro ...il lavoro.***

## Abitare il presente

di Lorenza **LEONARDI**

Presidente CdA IAL - Anapia Veneto

**L**e vere fonti della ricchezza e della crescita, affermava Stiglitz, sono gli standard di vita basati sull'apprendimento e sul progresso della tecnologia, temi che, nel post covid-19, rimangono centrali ma impattano su nuove parole d'ordine: sicurezza, giusto welfare, lavoro che cambia, partecipazione responsabile.

Perciò anche il ruolo della formazione non potrà più basarsi sulle sfide pregresse ma dovrà alzare il livello focalizzandosi su nuove domande e fabbisogni.

È quello che stiamo cercando di fare in questi giorni, pur nella complessa e difficile situazione che attraversiamo, provando ad uscire dall'astrattezza dei temi e calandoci nei contesti di crisi con strumenti più flessibili e digitali, con un approccio che punti alla relazione sociale, con la fretta di stabilire reti e partenariati che supportino imprese e lavoratori nell'emergenza.

È un doppio salto mortale affrontare questa nuova programmazione in modalità di formazione a distanza, che necessita di competenze aggiornate per i nostri operatori e per la gestione dei processi formativi.

Stiamo comprendendo che per "abitare il presente" bisogna prima ascoltarlo, comprenderlo e adattarsi alle sue caratteristiche.

Perciò la prospettiva in cui conviene porsi riguarda principalmente tre ambiti del nostro impegno:

- stiamo provando a rilanciare un catalogo di "cittadinanza digitale" per tutti i lavoratori, a partire dal settore metalmeccanico, fino alla pubblica amministrazione. Proviamo a farlo affermando che il *divario digitale* non si colma solo con la tecnica, ma con il senso, con il messaggio, con la competenza e la responsabilità, quindi con una riforma organizzativa nelle imprese e nei luoghi di lavoro;
- questa crisi ci espone ad una crisi di fiducia verso il progresso, alimentando l'ansia e l'angoscia del futuro. Per questo dobbiamo aiutare a ripartire in sicurezza, superando l'incertezza del contagio, che è vaga e immateriale, per studiare il rischio, valutato, quantificato, più dominabile. I nostri programmi *formativi* sulla sicurezza provano ad affermare questa consapevolezza, trasformando l'incertezza in rischio a vantaggio di una sua chiara determinazione e regolazione;
- l'insegnamento di questa esperienza sull'emergenza è riconoscere nel *senso del limite* una nuova condizione e non solo un eterno ostacolo. Poiché dovremo imparare a convivere con tale senso del limite nella crescita, nei consumi, nelle crisi produttive, abbiamo spostato l'interesse verso i temi delle politiche attive, delle riqualificazioni, delle transizioni, dell'ibridazione delle competenze, dei piani di smart-working.

Abbiamo al nostro fianco la CISL del Veneto, da sempre impegnata in queste iniziative dove possiamo collocare i nostri progetti formativi coerenti, flessibili, performanti. E abbiamo

colto negli operatori del settore un nuovo *sentiment*, che scardina le certezze di sempre per valorizzare la reciprocità, la gratitudine nelle relazioni, la trasformazione delle competenze richieste e un grande fabbisogno di nuova comunità. Così, anche in questi tempi difficili, una cosa è certa: la crisi è sempre occasione di rinascita e le difficoltà ci sfidano e ci stimolano ancora.

## Un giorno di febbraio...

di Valentino **PARLATO**

Amministratore Unico IAL Marche

... Tutti i pensieri, i temi, le idee del e per il lavoro, i progetti, le relazioni, una pacca sulla spalla ai colleghi, un caffè, sono d'un tratto volati via. Una "nuova" crisi.

Ogni "crisi" apre l'opportunità di migliorare le nostre capacità di giudizio, di distinzione e perciò di scelta rispetto alla realtà, chiamandoci in causa individualmente e come collettivo "resiliente" capace di affrontare le situazioni "nuove" per ripristinare una stabilità e un equilibrio che permetta di superarsi e di migliorarsi.

In tal senso IAL Marche, avvalendosi del prezioso confronto nella Rete IAL, con tutte le proprie professionalità, con gli stakeholders ed i referenti e funzionari delle PPAA. competenti, non ha esitato e sin da subito ha cercato di pensare e agire per tutelare i soggetti e le organizzazioni clienti dei propri servizi, mediando con paziente professionalità tra le esigenze imposte dalle normative e dalle disposizioni date per rispondere alla crisi Covid-19 e quelle di continuità e qualità dei servizi erogati.

La sfida è stata quella di evolvere professionalmente sotto il profilo "tecnologico" e "social" per dare risposte, internamente ed esternamente, con tempi e modalità nuove.

E allora eccoci nella redazione di Speech formativi a distanza realizzati in particolare per gli studenti, con i quali abbiamo voluto mantenere la relazione di vicinanza e sostegno; nella messa in rete di Webinar gratuiti, attraverso i quali offrire l'opportunità di mantenere le relazioni sociali venute meno per il lockdown; nella organizzazione di video-lezioni sincrone per sostenere i ragazzi in obbligo formativo, dai quali abbiamo avuto una bellissima manifestazione di maturità e impegno; nella riorganizzazione delle attività formative in azienda in modalità a distanza per garantire i servizi alle imprese e i loro lavoratori; nella formazione e autoformazione del personale di IAL per beneficiare del periodo forzato di minor lavoro per imparare e acquisire nuove competenze (sistemi di video formazione, utilizzo di applicazioni web, partecipazione a webinar in rete, studio e approfondimento); infine, nella riorganizzazione e nel riadattamento delle consuete relazioni professionali con le amministrazioni pubbliche e con i Fondi interprofessionali in modalità video oltre che telefonica, in un approccio più partecipativo e di reciproca ricognoscenza, condividendo e risolvendo problematiche di varia natura che in passato avrebbero necessitato di più tempo e pro-

cedure più lunghe.

Oggi, dopo oltre due mesi di sospensione, di grande preoccupazione e purtroppo anche di qualche dramma, ci rendiamo conto di aver fatto, nonostante tutto, qualcosa di nuovo e di positivo, probabilmente anche qualcosa di migliore rispetto a quanto avremmo mai immaginato.

## Un impegno che si rinnova

di Antonio **DEMONTIS**  
Direttore IAL Sardegna

L'emergenza epidemiologica da COVID-19 di questi ultimi mesi e le fortissime conseguenze sanitarie, sociali e lavorative, hanno innalzato il livello di complessità e anche di difficoltà per tutti i cittadini del paese ed anche della Regione Sardegna. Una situazione che ha però anche stimolato una responsabile e coesa risposta al necessario adattamento e cambiamento dei comportamenti e delle modalità in termini di stili di vita, di lavoro e di dimensione relazionale.

Certamente anche per il sistema della formazione e del lavoro in Sardegna e qui, anche per lo IAL Sardegna, la domanda di cambiamento rappresenta una necessaria e straordinaria occasione per un rinnovato impegno da mettere in campo verso i giovani, i lavoratori, le famiglie, le imprese tutta la comunità sarda.

Un impegno che la nostra struttura regionale ha affrontato investendo da subito sulla capacità di essere comunque "vicini" seppur "a distanza" agli oltre 500 utenti oggi coinvolti nelle attività dagli apprendisti, ai ragazzi in IeFP, dai giovani nei percorsi Green & Blue economy ai percorsi per l'accompagnamento alla creazione d'impresa, dai tirocini ai lavoratori e alle imprese nell'ambito dei piani di formazione continua, dai servizi per il lavoro ai progetti di inclusione sociale e in favore dell'integrazione degli immigrati.

Un rinnovato impegno per la ricerca e l'innovazione metodologica per erogare, in modo adeguato e nuovo un servizio di qualità a partire dalla partecipazione di tutti gli operatori alla riprogrammazione delle attività, dallo sviluppo di competenze specifiche (non solo Tutor FAD ma Animatori Digitali) e dall'adozione di nuovi strumenti puntando sul valore che rende grande l'organizzazione, le PERSONE.

Un nuovo piano organizzativo per sostenere il cambiamento e puntare sulle competenze oggi ancora più essenziali per l'utenza: da un lato le competenze digitali, dall'altro il sostegno per le competenze per l'adeguamento dei sistemi di prevenzione e protezione nei sistemi produttivi in particolare offrendo servizi specifici di consulenza e di formazione per affrontare in sicurezza la ripresa delle attività.

Un costante impegno per rappresentare alle istituzioni regionali non solo i bisogni che emergono dall'ascolto degli utenti in tutti i territori ma per proporre azioni e interventi che siano tempestivi e incisivi per garantire a tutti il diritto alla formazione e al lavoro.

## Semi di speranza

di Francesco **FALCONE**  
Presidente CdA IAL Emilia Romagna

Dopo i primi giorni di smarrimento, di scoramento, tra chi vaticinava il virus come poco più di una banale influenza e chi manifestava preoccupazioni crescenti, mentre molti lutti ci toglievano il respiro, in un paese intimorito e impreparato, abbiamo deciso di prendere per mano i nostri ragazzi, contattandoli uno ad uno, per riportarli a guardare al futuro con speranza, perché la scuola è speranza e investimento sul futuro.

Allo sconforto iniziale abbiamo fatto seguire intraprendenza e creatività, in questa stagione di essenzialità, di solidarietà. In qualche modo abbiamo reinventato il nostro lavoro, tra lavoro agile e smart working, correndo per cercare strumenti nuovi e innovativi, per riprendere le attività formative bruscamente interrotte per effetto dei provvedimenti governativi. Abbiamo ripreso un po' timorosi, con una classe per sede, testando strumentazioni e disponibilità, coinvolgendo tutti i nostri allievi nel giro di pochi giorni. La loro risposta è stata sorprendente, segnalando una gran voglia di reagire, di partecipare, di esserci, da veri giovani digitali, nonostante problemi di connettività e mancanza di dispositivi adeguati.

Riprendere le attività formative con l'ausilio di piattaforme digitali, fino a quel momento quasi sconosciute per tutti noi, ci ha fatto scoprire un paese fragile, tecnologicamente in ritardo e non adeguatamente aperto al futuro.

In queste condizioni rimettere in classe un migliaio di giovani non è stata cosa da poco!

È stato un grande sforzo organizzativo e tecnologico, senza eguali per noi, supportati da una grande squadra di informatici, che ha provveduto ad addestrare docenti e coordinatori per tenere lezioni a distanza.

Abbiamo compreso che bisogna garantire a tutti i cittadini connettività e dispositivi adeguati per rimuovere le cause del divario digitale, per non allontanare dalla partecipazione democratica le persone. Il diritto allo studio e all'apprendimento per tutta la vita deve essere garantito a tutti, rimuovendo tutti gli ostacoli che si frappongono al suo pieno godimento. Dopo essere ripartiti con l'obbligo formativo abbiamo ripreso, sempre online, i corsi post diploma di IFTS, riattivato gli sportelli lavoro, le attività di Garanzia giovani, sostenute i tirocini delle persone più fragili, mantenuto il sostegno dei giovani disabili.

Siamo entrati, sospinti dall'emergenza sanitaria, nella società digitalizzata. Lì c'è molto del nostro futuro, anche se costituzionalmente siamo fatti per la relazione fisica, in presenza. Appronteremo molti investimenti tecnici e organizzativi per abitare il futuro adeguatamente, sapendo che nuove competenze ci saranno richieste per affrontare i temi della digitalizzazione, dell'ambiente, dell'eco-sostenibilità, dell'inclusione. Non sappiamo se il dopo coronavirus ci troverà migliori! Noi di IAL Emilia Romagna abbiamo deciso di dare il nostro contributo, per essere persone nuove per la nuova società, nel prossimo futuro.

## È tempo di innovare

di Matteo **BERLANDA**

Presidente CdA e Amministratore Delegato IAL Lombardia

La nostra regione è stata travolta dall'emergenza *Covid-19*, che ha svelato quanto fragili siano le capacità di reazione e lo stesso equilibrio complessivo del mondo contemporaneo anche su aspetti di centrale importanza quali la tutela della salute.

L'erogazione delle attività formative, il cardine attorno al quale ruota la quasi totalità delle attività della nostra impresa sociale, è stata la prima attività ad essere inibita dalle disposizioni a tutela della salute pubblica e tuttavia è, per certi aspetti, il settore che reagito con maggiore prontezza: sono bastati solo pochi giorni per rendersi conto di quanto a lungo sarebbe durata questa situazione e di quanto fosse pertanto necessario immaginare in tempi brevissimi soluzioni nuove che ci permettessero di non abbandonare a loro stessi i nostri utenti e di tradurre in modalità nuove il "patto formativo" stipulato con ogni persona fruitrice dei nostri servizi.

Da almeno un decennio erano mature possibilità tecniche e strumentali adeguate a transitare il settore della formazione verso nuovi modelli di didattica, mentre gli organismi regolatori pubblici frenavano e rimandavano le scelte; quello che non ha potuto la pressione dell'innovazione tecnica in anni di progressi, ha potuto la pandemia e il nostro "I care" in qualche settimana. Il personale IAL ha dimostrato anche in questo frangente grande dedizione e professionalità: non è stato facile mettere a punto velocemente, senza preavviso e senza una formazione specifica, una metodologia didattica tanto differente da quanto eravamo abituati: nelle prime due settimane di *lockdown* è stata approntata una infrastruttura che ha permesso al corpo docente di reinventare la didattica ed erogare dal proprio domicilio e in modalità *FAD (sincrona ed asincrona)* oltre il 55% delle ore di lezione frontale programmate: a fine maggio abbiamo realizzato formazione a distanza per tutti i 66 percorsi di *leFP* e per oltre 6.000 ore totali (con un tasso di partecipazione superiore al 70%) e oltre 600 ore di formazione per occupati e disoccupati. È stato un esito per certi versi inatteso verificare quanto la *DAD* abbia "fatto la differenza" e sia stata apprezzata soprattutto dai giovani, spesso anche dagli allievi a rischio dispersione, che con queste modalità hanno saputo garantire una partecipazione superiore a quella rilevata in aula.

Il tema più urgente e preoccupante oggi è la prospettiva di medio termine: se questa emergenza dovesse rientrare in tempi brevi, possiamo permetterci di considerarla una parentesi e non fare tesoro delle esperienze maturate? Quanto in profondità potrebbero cambiare le modalità didattiche ora che abbiamo sperimentato *in vivo* le opportunità? Quanta strada c'è ancora da fare per trasferire queste buone prassi anche ad altre tipologie di attività, quali i servizi per il lavoro, che sono stati sostanzialmente congelati dalla timidezza delle istituzioni?

Nei prossimi mesi l'intero settore della formazione - congiuntamente alle organizzazioni che rappresentano gli interessi più generali del sistema produttivo - ha di fronte sé una sfida di importanza epocale: confermare nelle proprie scelte gestionali *post-emergenziali* il cambio di passo realizzato in questi due mesi e accompagnare per mano tutte le istituzioni nel compito storico di rendere strutturale una innovazione che, come abbiamo dimostrato in questi mesi, è a portata di mano.

## Dall'emergenza un nuovo standard per la formazione continua

di Alessandro **SCOTTI**

Amministratore Delegato IAL Piemonte

AL Piemonte, tra le varie società della Rete, si distingue per essere una piccola realtà fortemente focalizzata sulla Formazione Continua, ovvero sulla realizzazione di Piani Formativi dedicati ai lavoratori occupati e alle imprese del territorio. Questa specializzazione, che trova applicazione in una struttura interna "lean" organizzata per funzioni, da una parte avrebbe potuto rappresentare un elemento di potenziale fragilità di fronte al "lockdown" di tutte le attività produttive, ma in realtà si è rivelata essere un elemento di flessibilità che ci ha permesso di operare in tempi brevissimi un riassetto grazie al quale abbiamo continuato a fornire senza interruzioni un supporto "da remoto" alle imprese clienti.

Fin dall'inizio della crisi, infatti, siamo riusciti a convertire l'ordinario lavoro d'ufficio in completo *smart-working*, connettendo ogni operatore alla rete informatica aziendale direttamente dalla propria abitazione.

Neppure il tempo di rendercene conto e, come successo a tanti, le piattaforme di call conference e quelle di file-sharing erano diventate i nostri principali "ferri del mestiere": non solo ci consentivano di portare avanti con buona efficacia il lavoro di "back-office" (ovvero la progettazione, il monitoraggio e la rendicontazione dell'attività formativa), ma ci rendevano possibile anche erogare parte delle attività programmate creando "aule virtuali". E questo passo, per un'Agenzia Formativa che fino a febbraio scorso aveva fatto della partecipazione e della compresenza "fisica" formatore-lavoratori un principio fondante della propria metodologia didattica, era praticamente una rivoluzione.

In davvero poco tempo siamo riusciti ad avviare diverse azioni formative, pensate rigorosamente "in presenza", ma poi convertite in Formazione A Distanza. Per farlo, abbiamo dovuto superare problemi tecnologici (riguardanti l'utilizzo di strumenti sufficientemente stabili e performanti nei contesti più vari) e superare qualche piccola "resistenza tecnofobica" di alcuni dei soggetti coinvolti. Tuttavia già oggi possiamo dire che l'esperimento sta dando risultati lusinghieri.

Ora la sfida che ci attende è fare tesoro di questa esperienza: dopo un'attenta revisione degli aspetti metodologici e degli strumenti didattici, l'obiettivo che poniamo è quello di far nascere dall'emergenza un nuovo standard della nostra offerta, che, attraverso un bilanciato mix di formazione in pre-

senza e utilizzo di piattaforme digitali, ci consenta di proporre un modello di erogazione più smart e più in linea con le esigenze del mondo che cambia.

## Costruire sinergie tra formazione e scuola

di Umberto **BRUSCIANO**

Presidente CdA IAL Friuli Venezia Giulia

La pandemia che ha travolto anche il mondo educativo in modo inedito e inaspettato, mettendolo a durissima prova, ha posto in evidenza le forti penalizzazioni della formazione professionale: basti pensare che solamente con l'ultimo decreto governativo – il DL Rilancio – è stata esplicitamente prevista la salvaguardia dell'anno formativo, a prescindere dalle ore erogate. Tutti, a partire dalle istituzioni e dai decisori politici, dobbiamo lavorare per costruire delle sinergie tra scuola e formazione, con l'unico obiettivo di rendere disponibile una vasta e differenziata offerta ai nostri giovani. Un'offerta di qualità indispensabile non solo a frenare la dispersione scolastica, ma anche a realizzare le aspirazioni di ciascuno, comprese quelle che rientrano nelle cosiddette intelligenze manuali.

Senza dimenticare tutti quei percorsi sempre più richiesti, come, ad esempio gli Ifts e gli Its, che rappresentano un interessante snodo tra il diploma superiore o professionale e l'università.

Per noi di IAL Friuli Venezia Giulia, il grande impegno dei docenti, degli operatori per riavviare le attività a distanza nei percorsi di IeFP, è stato compensato dalla partecipazione dei ragazzi alla FAD e per quel che possibile dal sostegno delle famiglie; abbiamo introdotto sperimentazioni interessanti su quote di formazione in e-learning nella IeFP e mantenuto sempre un confronto costruttivo con le istituzioni regionali e con gli altri partner. Progressivamente abbiamo fatto il possibile per ripartire anche con l'apprendistato e altre attività per gli adulti.

In un contesto dove gli effetti dell'emergenza sul piano economico e sociale si faranno sentire, il ruolo della formazione e delle politiche attive sarà centrale; siamo pronti a declinare la nostra missione sociale anche in questa fase così delicata e complessa e ad affiancare la nostra casa madre, la CISL, per contribuire a dare risposte di orientamento, accompagnamento, reinserimento a giovani, lavoratori e persone senza occupazione.

L'auspicio è che questa emergenza scatenata dal Covid-19 costituisca l'occasione, tanto attesa, per valorizzare la formazione professionale e creare una vera e costruttiva sinergia con il comparto pubblico dell'istruzione. La formazione professionale non dovrà più essere la cenerentola dell'istruzione, soprattutto guardando a quelle migliaia di giovani che ogni anno scelgono con determinazione un percorso professionale per costruire il proprio futuro.

## Chi l'avrebbe mai detto!



*A settembre, durante una lezione di italiano, abbiamo scritto una lettera ai nostri "io" di giugno per incoraggiarci, fissare nero su bianco i buoni propositi per l'anno scolastico. Gli ostacoli che sembravano insormontabili, riguardavano la continuità nelle presenze, la puntualità. Le incertezze maggiori le avevamo sullo stage: saremmo stati in grado di reggere la responsabilità? Di essere abbastanza educati, abbastanza gentili anche coi clienti più problematici? Ma che potesse accaderci una cosa come questa, come la quarantena per il Covid-19, nessuno mai l'avrebbe anche solo potuto immaginare. All'improvviso ci siamo trovati catapultati in una realtà da film di fantascienza: niente uscite, niente amici o parenti, niente scuola. In un primo momento ci è anche sembrata positiva quella vacanza inaspettata, ma dopo un paio di settimane di PlayStation e Netflix, videochiamate e vocali, le giornate hanno cominciato ad apparirci tutte uguali. Un unico momento che si ripeteva in loop all'infinito e in cui la notte e il giorno iniziavano a confondersi. A strapparci a questo torpore è arrivata la FAD; abbiamo cominciato ad avere un motivo per svegliarci a orari umani, per indossare qualcosa di diverso dal pigiama o uscire dal letto. I docenti e le tutor si sono susseguiti, distribuendo sorrisi e incoraggiamenti, cercando, insieme a noi, di aggiustare il tiro, creare un nuovo modo per fare lezione, stare insieme anche se a distanza. Alcune materie poi ci sono apparse addirittura più interessanti, quelle teoriche per esempio, abbiamo avuto modo di approfondire meglio certi temi, concentrarci di più. Anche i compiti li facevamo più volentieri, ci aiutavano a tenerci occupati nelle ore interminabili del pomeriggio. Chi l'avrebbe mai detto!*

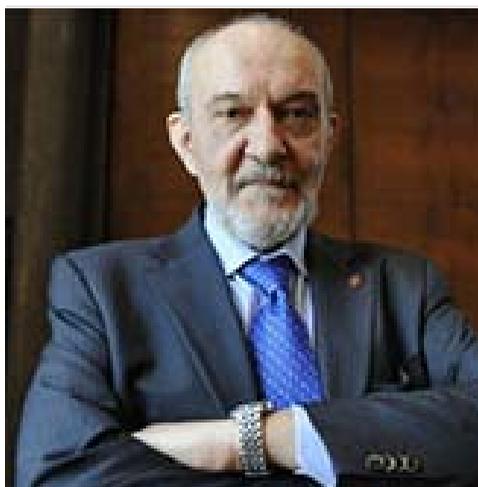
*"È come andare a scuola?" ci hanno chiesto spesso. No, non lo è ... Mancano il contatto, le pacche sulle spalle. Manca la vita che respiri solo quando una persona la frequenti dal vivo, non da dietro un monitor. Eppure ci è bastato per sentirci meno vuoti. Meno soli. Ci è bastato per continuare a crescere insieme.*

*Goods, Venus, Master Beauty  
I ragazzi dell'IeFP di IAL Toscana*

L'INTERVISTA  
di ROBERTA PICCINNO

# L'esperienza delle **Università telematiche**

**A colloquio con il Rettore di UnitelmaSapienza, l'unica università direttamente legata alla più grande università pubblica italiana, Sapienza Università di Roma, socio di maggioranza del Consorzio Telma Scarl, partecipato da IAL Nazionale, che controlla lo stesso ateneo.**



Antonello Folco **BIAGINI**

Rettore UnitelmaSapienza

**In questi mesi di pandemia la formazione d'aula si è spostata massicciamente in ambienti "virtuali" con una forte accelerazione sulla didattica a distanza. UnitelmaSapienza vanta una esperienza decennale nel settore. Come legge questo sviluppo? E come si sta muovendo l'università da lei rappresentata?**

In Italia la didattica a distanza è nata per rispondere alle esigenze di quelle persone inserite nel mondo del lavoro, ma spesso sprovviste del titolo di studio alle quali le università telematiche consentivano l'acquisizione di un titolo. Superata quella fase, l'università telematica ha poi sperimentato una crescita esponenziale, grazie anche alla diffusione delle tecnologie, fino al 2013 in cui un documento del Consiglio Nazionale Universitario tentò di definire quali dovessero essere gli ambiti di intervento delle università telematiche.

Per quanto riguarda Unitelma, la proprietà è di Telma Scarl, un Consorzio a Responsabilità limitata di cui Sapienza Università di Roma è socio di maggioranza. Questa peculiarità ci impone un'attenzione particolare sul piano della qualità, sia nei corsi che negli esami di verifica.

Da un anno abbiamo sperimentato una modernizzazione dell'insegnamento a distanza, potenziando l'interattività e la possibilità per lo studente di fare numerosi approfondimenti. C'è stata inoltre una operazione di sviluppo e consolidamento dei Poli didattici, dove la nostra università organizza soprattutto gli esami di profitto. Abbiamo una piattaforma molto performante che ci ha consentito di collaborare anche con le Università di medicina nel periodo del Covid-19 per l'erogazione delle loro lezioni e questo è anche stato possibile grazie al nostro rapporto unico con una grande università come Sapienza Università di Roma. Nella fase di esplosione del contagio, abbiamo organizzato approfondimenti

sul tema “pandemia” con attenzione al diritto, alle ricadute economiche, oltre che all’aspetto sanitario, con l’ausilio dei nostri docenti, e con personalità esterne di alto profilo, con un riscontro di oltre 50.000 collegamenti. Ciò a riprova del fatto che le persone cercavano risposte e informazioni non marcate politicamente, ma trattate in modo scientifico e attendibile.

L’emergenza Coronavirus ha determinato per le università tradizionali l’urgenza di attrezzarsi per trasformare la didattica tradizionale in aula in una modalità a distanza, pur sapendo che per una lezione in via telematica servono metodologie diverse.

### **Cosa ci attende nei mesi a venire? Quali possibili evoluzioni, quali rischi?**

Passata la fase più difficile, si tornerà alla formazione in presenza, poiché l’aspetto relazionale è fondamentale anche in termini di confronto con il docente. Ci attendono momenti difficili, ma accanto agli interventi di natura politica ed economica, ci si deve attivare anche sul piano comunicativo per dare un messaggio di ottimismo, una iniezione di fiducia per poter ripartire. Credo che le università telematiche possano avere un ruolo sociale importante, cercare di garantire quel diritto allo studio che in Italia è sancito, ma non è sempre praticato. Per tutte le famiglie che per motivi economici non potevano garantire ai propri figli il trasferimento nelle città dove erano presenti le università, le telematiche sono state una opportunità per garantire il diritto allo studio. Se questo era vero prima del Coronavirus, lo sarà ancor più in prospettiva, visto il probabile impoverimento generale che seguirà. È importante sottolineare come l’attuale Ministro dell’Università e della Ricerca abbia invitato più volte tutti i rettori a promuovere iniziative per garantire tale diritto. Il calo degli iscritti è un dato preoccupante su cui intervenire.

Il rischio più grande in questa fase è però quello dello scoraggiamento dei giovani, che anche prima del Covid erano per lo più destinati a lavori precari. Il pericolo è che la sfiducia prevalga e porti molti giovani a non investire nello studio e in un futuro dove il lavoro appare sempre più lontano e precario.

### **Quali iniziative mettere in campo per rispondere a questi problemi?**

Per quanto riguarda Unitelma, nel prossimo CDA porteremo delle proposte per andare incontro a questi ragazzi, soprattutto a quelli in difficoltà economiche ma meritevoli e con grande voglia di proseguire gli studi, cercando modalità per favorire l’immatricolazione all’università.

Sulle università telematiche andrebbe fatto però un controllo rispetto alla qualità dell’offerta e alla rigosità nell’espletamento delle prove d’esame, per evitare che la loro offerta sia di secondo livello rispetto a quelle tradizionali. Per quanto ci riguarda, abbiamo sempre puntato alla qualità della proposta formativa e il legame forte con La Sapienza ci ha spinto a proseguire sempre

in questa direzione. Con Sapienza realizziamo anche ottimi corsi inter-ateneo. Ci auguriamo che si possano ulteriormente sviluppare delle proposte in raccordo con le università tradizionali, per avviare ad esempio corsi gestibili in parte in aula e in parte a distanza.

Come università, a fianco all’investimento effettuato per migliorare strumenti e piattaforme per gestire in via telematica i corsi, puntiamo alla costruzione di nuove proposte, affinché il diritto allo studio possa affermarsi anche a fronte di risorse calanti e della crisi economica e sociale.

### **Oltre al tema delle risorse, un altro nodo critico resta quello del digital divide, emerso con forza in questi mesi di lockdown...**

La legge sulla digitalizzazione della PA fu scritta circa vent’anni fa, eppure la sua applicazione ancora oggi si dimostra insufficiente. L’auspicio è che questa situazione porti ad una svolta, soprattutto per facilitare le famiglie numerose e le zone ancora non raggiunte da infrastrutture digitali. Tantissimi ragazzi in questi mesi si sono trovati in grande difficoltà nel seguire la didattica a distanza, in (quasi totale) assenza di una connessione stabile e di dispositivi digitali, spesso condivisi con altri familiari. Su questo bisogna fare molto come Paese.

### **Come (e dove) sarà la formazione in futuro? Quale sarà la direzione dopo la spinta eccezionale sulla didattica a distanza di questi ultimi mesi?**

La mia idea, non per tradizionalismo, è che la formazione debba avvenire fra docenti e studenti, in una logica relazionale di scambio che ritengo necessaria e irrinunciabile. Certo è che lo sviluppo accelerato di strumenti e piattaforme digitali avvenuto in questi mesi può far pensare ad una formazione che almeno in parte si sposterà a livello telematico con corsi che vengano gestiti in parte in aula e in parte a distanza.

È vero che man mano potrebbero aumentare quelli che il ministero definisce gli “studenti puri”, ovvero quelli che dopo il diploma decidono di iscriversi direttamente alle università telematiche: questo avviene perlopiù in situazioni di disagio economico ma anche sociale, si pensi a tutto il tema della disabilità. Ma è un tema che vale anche nel caso dell’internazionalizzazione. Sapienza in questo ambito ha ottenuto risultati eccezionali, ma in sinergia con una università telematica potrebbe crescere ulteriormente. Una collaborazione fra queste due realtà va a mio avviso perseguita, pur mantenendo ciascuna la sua peculiarità, senza distorsioni o sovrapposizioni.

I campi da sviluppare restano comunque tanti, ma penso serva anche un corpo docente capace di fare proposte e di portare idee nuove in linea con i tempi. ■



# FUTURO PROSSIMO

---

Covid-19: una normalità lacerata dalla sofferenza e dai lutti. E intanto una crisi che morde le imprese, le famiglie, le comunità. Come sarà il futuro? Come declinare in modo nuovo il lavoro e la relazione con l'altro? Quali parole per dare senso al domani?

L'INTERVISTA

# La cura dell'altro per una **convivenza nuova**



**Professore, che riflessioni possiamo fare sul “senso” di questi giorni duri e drammatici che lei ha vissuto in un territorio come quello bergamasco tra i più colpiti?**

Per settimane notizie di lutti, di persone che non ci sono più con famiglie lontane, impedita alla prossimità. Storie, progetti, memorie, relazioni, speranze... scivolano via in una rapidità del finire che poco o nulla ha lasciato a racconti, consegne, gesti, congedi. Dopo decenni conosciamo attoniti ciò che altri paesi, altri popoli hanno affrontato in guerre e carestie anche recenti; e speriamo che queste morti disperse, solitarie abbiano lasciato il segno, il seme, una traccia di amore e di dedizione.

L'incertezza ci è entrata dentro, prima ci preoccupavamo del progetto e della previsione sul futuro, del possibile e del controllo. Affaccendati per assicurarci, svilupparlo. Vita dalle emozioni e dalle novità in fondo scontate. L'illusione per molti era di poter dire: è il mio tempo, il mio futuro... bastava evitare le realtà umane e sociali più difficili e marginali, nei vuoti dei paesaggi interiori, nelle fratture esistenziali.

Ma la vita è precaria, incerta, *flottant* scriveva Paul Ricoeur. La vita “poi sfugge, si sottrae al controllo: non si regna su di essa”. Sì, occorre continuare a volerla, la si deve curare, coltivare, anche se poi, in qualche modo, ti lascia. Se ne

Ivo **LIZZOLA**

Professore di Pedagogia sociale e di Pedagogia della marginalità e della devianza presso l'Università degli Studi di Bergamo

sono andati tanti anziani e tanti grandi anziani. Le memorie, le continuità di tante storie locali, persone cariche di saperi e racconti. Testimoni. Dobbiamo chiederci come riseminare riprendendone le consegne.

**Abbiamo fatto esperienza della distanza e al contempo della prossimità e della cura.**

In questi giorni nei quali la vulnerabilità e la fatica della speranza paiono lasciarci sospesi tra caso e necessità, dentro le “zone del rispetto” di questa inedita distanza-

vicinanza, ha trovato spazio la cura di sé è cura dell'altro, tenendo insieme fili di senso, di giustizia, di gratuità, di fraternità. Certo nulla ci mette al sicuro dalla possibilità che domani sia rilegittimato l'esercizio della forza tra le donne e gli uomini. Servono lucidità, cura per l'altro, attenzione ai legami, alle forme della vita comune che resiste e nasce. Ricordiamo le parole di Simone Weil: "Sembra di trovarsi in un'impasse da cui l'umanità possa uscire solo con un miracolo. Ma la vita umana è fatta di miracoli". Il dono, la gratuità sono dimensioni proprie d'ogni gesto nostro, nella professione, sul lavoro, a casa, negli incontri, nel gioco ... lí o ci offriamo davvero o ci serbiamo solo per noi stessi, per la nostra recita, per la nostra illusione.

### **Cosa dire alla politica che cerca di affrontare questa situazione inedita e inattesa?**

La politica si trova ora di fronte alla questione del futuro, alla necessità di un ripensamento profondo, di un riorientamento radicale. Deve pensare alla vita, a partire dalla salute, e a una convivenza che la curi, la coltivi, la faccia fiorire. Accorgendosi che ogni vita è vita comune, è vita gli uni degli altri, di uni dagli altri. Ed è chiaro che le politiche sono efficaci quando si appoggiano, interpretano, orientano scelte e pratiche di vita attente e responsabili, capaci di dedizione e di offerta. La politica oltre al linguaggio dovrà cambiare sguardo: non si tratterà di chiudere una parentesi, ma di sapere insieme ridisegnare una convivenza nuova, nella quale sobrietà, veglia reciproca, coltivazione di ciò che vale, attenzione alle fragilità, uso dei saperi e dei poteri, siano ritessuti tra le generazioni, tra le culture. Cura della vita comune, della vita nuova.

Serviranno politici capaci d'essere umili, con il senso della realtà, con capacità di visione e di ascolto. Capaci di richiamo e orientamento. Testimoni e con cura genitoriale. Capaci di attenzione: "l'educazione all'attenzione è la cosa più importante" scriveva Simone Weil.

Poi dovremo pensare ad una democrazia che non potrà che avere e scoprire radici diverse. Noi continuiamo a pensarla all'occidentale e alla nord del mondo. Ora, invece, il tema della democrazia ... il virus è multiculturale, multietnico, multireligioso. La capacità di decidere insieme ascoltandosi e valorizzandosi, chiedendoci anche cose diverse e contributi diversi all'interno delle diverse tradizioni, potrà comporre una nuova trama di democrazia. La democrazia, se non è sostenuta da una adeguata spiritualità, non respira. C'è bisogno che un popolo senta di appartenere a un orizzonte, si senta portatore di buoni compiti, di compimento di una giustizia mai compiuta abbastanza. Che non si accontenti di risultati raggiunti, che pensi sempre che il tema della giustizia, dell'egualianza, della fraternità sono temi che si ripropongono continuamente.

### **I miti, molto occidentali, basati sull'individualismo, sulla invincibilità del singolo sono messi in crisi dalla pandemia, può esserci lo spazio per un risveglio delle coscienze?**

Penso che i tempi che stiamo vivendo adesso siano qual-

C'è una nuova esigenza di ritessere delle trame di coscienza che rappresentano un vero e proprio salto e c'è una richiesta di una capacità spirituale nuova. [...] Questo chiede una capacità di sentire che deve attraversare con forza il nostro pensare e il nostro fare. In questo, quello che stiamo vivendo è un tempo di verità

cosa che possiamo chiamare un tempo di verità, perché non siamo più protetti dalle costruzioni delle verità di prima.

La questione della verità, che è la questione del senso del tempo, del rapporto tra le generazioni si sta rivelando come una forza grande nel momento in cui i nostri moti di coscienza devono per forza, in questo periodo, tornare a nascere trovare un nuovo radicamento, una nuova destinazione. E le distanze tra noi sono anche sensazione profonda della comunità di destino che ci lega. Coscienza, per esempio, del fatto che dobbiamo preservare l'altro dentro una zona di riguardo e di riparo. Che è la stessa zona di riguardo e di riparo di cui noi stessi abbiamo bisogno e che chiediamo.

La nostra coscienza è abitata continuamente dalle visite

delle vite degli altri; e la nostra coscienza è anche entrare in punta di piedi, ma con piena responsabilità, nelle vite di altri. Questo tema ci porta un'evidenza del conflitto che è dentro le nostre volontà e i nostri moti di coscienza. Perché tutto questo non avviene pacificamente: io desidero l'altro ma ho paura dell'altro.

Io ho paura anche di alcuni moti interiori che scopro in me. In questo periodo non stiamo solo scoprendo la parte in luce, ma anche quella in ombra, intimorita. Ci chiediamo se c'è qualcuno un po' più protetto di noi, se c'è qualcuno privilegiato. Rispetto ai miei giovani studenti mi sento molto più a rischio di loro. Si cureranno di me? E loro guardano me e mi vedono come quello di una generazione "privilegiata" per i diritti acquisiti, per la storia di vita consolidata e anche molto difesa... Nei movimenti di coscienza questa cosa è vera e reale e fa parte di quel gioco di verità cui facevo cenno prima.

Oggi ci troviamo, per esempio, a pensare ai diritti intergenerazionali e alla fragilità nostra in una biosfera che abbiamo reso così fragile durante l'ultimo secolo. Così fragile e così interdipendente e incontrollabile, che adesso svela la fragilità delle nostre vite, dei nostri corpi.

C'è questa nuova esigenza di ritessere delle trame di coscienza che rappresentano un vero e proprio salto e c'è una richiesta di una capacità spirituale nuova. Penso all'ultimo capitolo della *Laudato sii*, dove si incrocia tutta la riflessione sugli stili di vita e sulla capacità spirituale. In termini laici: le donne e gli uomini chiamati a un respiro delle loro interiorità, nel quale ci stia la bellezza, la consegna del mondo ricevuta e quella da operare rispetto ai figli e ai nipoti e la contemplazione, appunto, di Francesco. La contemplazione del creato donato e da coltivare.

Questo chiede una capacità di sentire che deve attraversare con forza il nostro pensare e il nostro fare. In questo, quello che stiamo vivendo è un tempo di verità.

### **Saremo in grado di aprire prospettive nuove se...**

Se questa vicenda così complessa e dolorosa ci aiuterà a riscoprire la fiducia come tolleranza dell'esposizione reciproca. La fiducia è un rischio. Abbiamo costruito per decenni un legame basato sulle assicurazioni, non sulla fiducia. Sui mercati e sulle assicurazioni. Adesso arriva un virus microscopico che ci fa sentire esposti gli uni agli altri. Però non possiamo curarci se non avvicinandoci e quindi rischiando l'esposizione. Esposizione e rischio si danno insieme. La pericolosità dell'altro e la possibilità di incontrarlo.

Questa dimensione della fiducia nella zona di riguardo e di rispetto è ancora tutta da scoprire. Non è più il legame degli uguali che si son legati perché avevano gli stessi diritti da rivendicare a partire da una stessa mancanza. Qui siamo gli ognuno che non vogliono restare soli, che si scoprono inevitabilmente legati e che devono costruire faticosamente le storie gli uni con gli altri, in cui dovranno mettere delle rinunce e delle offerte, delle generosità e degli obblighi accettati. La vera differenza sarà tra quelli che ci stanno e quelli che non ci stanno. Tra quelli che dentro questi vincoli e questa generosità entrano com-

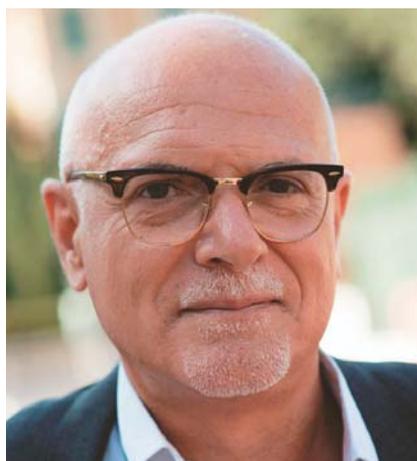
promettendosi con altri e quelli che promesse con altri non hanno la minima voglia di farle. O perché sono avvelenati dentro dalla miseria e dalla marginalità o perché pensano di essersi meritati grandi privilegi e vogliono continuare a mantenerli.

Se toccare l'inutile, l'incerto, l'inefficace ci avrà preparati a tornare a sentire più in profondità il gratuito. La sua energia delicata e decisiva. ■

# Parole per costruire il futuro

**N**elle settimane drammatiche della pandemia abbiamo imparato nuove parole. Non sempre sono chiare, talvolta appaiono opache e scivoiose lasciando intravedere bivi pieni di incertezza piuttosto che strade lineari. Sono comunque parole e locuzioni che interpellano profondamente cittadini, imprenditori e operatori, manager e collaboratori, educatori, formatori e coach. Sul loro tavolo sono sparse senza ordine domande come queste: quale impatto produrranno nella vita dei cittadini e delle famiglie di un Paese straziato da tanto dolore che si ritrova nudo e fragile? Che implicazioni avranno queste parole sulla visione del lavoro e sulla sua organizzazione? Avranno conseguenze “dopo” sulle pratiche di gestione delle risorse umane? Ci saranno nuove competenze da apprendere per ripartire? Come possiamo educarci al cambiamento straordinario che questo tempo dell’epidemia Covid-19 ci costringe a considerare? Lungo quali direttrici sarà possibile coltivare approcci diversi e umani per abitare questo mondo all’insegna di una vita buona? Che ruolo avranno le comunità educative che popolano, discrete e laboriose, i nostri territori meravigliosi feriti dal dolore e storditi dal silenzio del disorientamento?

Sono domande complesse che richiedono riflessione, discussione e anche il giusto tempo. Un tempo che produce sapienza, quella che nasce dall’esperienza e dai vissuti personali; una sapienza che non cade dall’alto ma nasce dalla condivisione di tante persone che si ritrovano, all’improvviso, gettati sul palcoscenico di una storia diversa, con una sceneggiatura non scritta da loro, ma imposta e quindi subita. Si ritrovano così su un palco nel quale



Gabriele  
**GABRIELLI**

Presidente della Fondazione Lavoro per la persona è executive coach, consulente e formatore. Consigliere delegato di People Management Lab S.r.l. Società Benefit e BCorp, insegna Organizzazione e gestione delle risorse umane all’Università LUISS Guido Carli.

si muovono con sgomento e paura, quella che nasce dal timore di aver perso tutti i riferimenti di un’epoca che ha predicato e osannato il successo in una competizione senza regole e l’idea di un uomo potenziato e potenziabile fino al punto estremo, quello che lo fa diventare altro da sé, *transumano*. Un’epoca che ora scopre la fragilità come sua cifra e mette in ridicolo la retorica sulla quale era cresciuta, trasformando la vita in un mercato e il lavoro in un mezzo per consumare; strada questa per essere riconosciuti come cittadini di un mondo sfuggito di mano, trasformatosi in pochi decenni in un supermercato gigantesco e globale nel quale è sempre più difficile distinguere i beni dai rifiuti.

Di fronte a tanta complessità quello che possiamo fare nel risvegliarci è raccogliere appunti, annotare riflessioni e dubbi, continuare a esplorare le domande che ci vengono addosso, ordinando tutto attorno ad alcune locuzioni e parole di questo tempo. Ci pare un modo onesto per immaginare che cosa fare e provare a disegnare nuovi percorsi lungo i quali agire come individui e gruppi, come organizzazioni e comunità educative.

**#distanziamentosociale.** Abbiamo sperimentato che cosa significa. Abbiamo sofferto la sua durezza e rigidità che concede poche eccezioni. Che cosa stiamo imparando? Che **il lavoro è un meraviglioso luogo di relazioni, nel quale far crescere legami e prossimità.** Ora abbiamo compreso, facendone esperienza,

perché tra i fattori che producono soddisfazione nel lavoro ci sono i **beni relazionali**. Sarà bene proteggere allora questa scoperta quando ritorneremo appieno al lavoro; sarà bene investire in socialità, anziché ridurne lo spazio per sacrificarla sull'altare di un'efficienza che abbiamo toccato con mano quanta morte può produrre. Lavoriamo dunque per riscrivere le pratiche di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane perché lascino spazio alla relazione e al confronto.

**#smartworking.** Il lavoro flessibile, considerato una conquista, ci è piombato addosso con le sembianze dello *smartworking*, ossia con il lavoro che può essere prestato ovunque e sempre. Non è stato così però al tempo del Coronavirus, perché abbiamo vissuto in regime di *smartworking* forzato. *Smartworking* o semplice delocalizzazione del lavoro? Su quale tipologia preferiremo investire nei prossimi mesi? La prima chiede responsabilizzazione e attenzione ai risultati. La seconda, invece, conta sul controllo e sull'inserimento del lavoro entro coordinate prestabilite, cambiando così solo il luogo della prestazione non il modello organizzativo. In queste settimane si è fatto poco uso della prima e abbondante ricorso invece al secondo. Abbiamo anche compreso che estendere lo *smartworking* è operazione assai complessa perché richiede di intervenire sulla filosofia del lavoro. Siamo pronti? Imprese e manager quale confidenza hanno con i suoi presupposti, ossia fiducia, autonomia e responsabilità? La formazione fatta sin qui serve a questo scopo? È utile per cambiare *mindset* o servono investimenti particolari sulla leadership?

**#sicurezza.** Per assicurare il distanziamento sociale abbiamo dovuto chiudere i luoghi produttivi di beni e servizi, salvo quelli delle filiere strategiche. La pressione per riprendere è stata forte, ma anche le rac-

comandazioni per farlo in sicurezza. **Ripresa e sicurezza**, due termini dietro i quali si cela uno dei conflitti più aspri di questo tempo: da un lato, potremmo dire, le **ragioni dell'epidemia** e della sua perfida pericolosità, dall'altro, quelle **dell'economia e del lavoro congelati dalla morsa dell'emergenza**. Quale deve prevalere? Occorre prestare maggiore attenzione alla salute o all'economia? Quest'ultima avverte che la ripresa ci riserverà brutte sorprese, quantomeno sofferenza per la liquidità e tagli occupazionali. Allora? Forse abbiamo anche capito che la domanda è mal posta in questi termini. Ci deve essere **sia tutela della salute sia tutela del lavoro**. Perché

nella testa e nel cuore delle comunità di tutto il mondo: "siamo tutti nella stessa barca". Vuol dire che c'è solo un sovranismo possibile, quello della solidarietà umana con il cui filo dobbiamo intrecciare scelte di governo, economia e lavoro, educazione e vivere civile. Chi spezza questo filo si tira fuori dal consorzio umano. Bisogna elaborare dunque **una nuova pedagogia della solidarietà**, rinnovare strumenti e inventare occasioni perché possa essere fatta toccare direttamente a piccoli e grandi. A cominciare dai genitori, dalle educatrici e educatori che a vario titolo condividono la responsabilità di coltivare l'umanità nella vita.

Questo tempo ci ha fatto scoprire il valore del lavoro. Il valore di un impegno a servizio-degli-altri. [...] L'esperienza di queste settimane traccia la strada del nostro impegno educativo futuro. Dobbiamo facilitare la scoperta del senso più autentico del lavoro

l'una e l'altra possono andare insieme, **devono andare insieme**. Ci siamo resi conto anche di altro: che **siamo indietro con la cultura della sicurezza**; che occorre fare ancora molta strada; che non possiamo abbassare la guardia.

**#solidarietàglobale.** Da soli non possiamo fare nulla, quando pensiamo di non considerare questa come una verità umana cadiamo nelle braccia di un egoismo distruttivo che ci rende infelici e disperati. L'epidemia ha esaltato invece **quanto sia generativa la solidarietà che non ha confini e che si scopre globale**. Le lenti attraverso cui leggerla possono essere diverse. Quella suggerita da papa Francesco, nella sua semplicità, si è scolpita

**#ridondanza.** Tagliare e ridurre risorse non per evitare sprechi, ma per aumentare solo i profitti porta distruzione e morte. Lo abbiamo sperimentato. Disinvestire nel campo della valorizzazione dell'uomo porta solo disgrazie, sgomento, solitudine. Produce morte, fisica e culturale. **Anche nel lavoro e nelle imprese succede la stessa cosa.** Occorre essere vigili e prestare attenzione perché ciò non avvenga. La parola desueta e avversata dal neoliberalismo che va invece recuperata è *ridondanza*. Ossia disporre di risorse in più, sovrabbondanti, rispetto alla necessità del momento. Già, del momento. Perché l'ingordigia guarda solo al presente, vuole il tutto e subito, predilige il qui e ora. L'epidemia però ci ha fatto capire

che **il nostro sguardo deve andare oltre il presente**, deve pensare a mettere in sicurezza il futuro per le generazioni che verranno dopo. Tagliare in questo **significa mettere a repentaglio la vita umana**. Questo tempo allora ci insegna che è bene cambiare segno ad alcune parole: ridondanza è termine positivo quando tutela la vita o consente l'elevazione culturale e spirituale delle persone. **La nuova sfida sarà anche per le imprese organizzare la ridondanza dove ce n'è bisogno. Qualche magazzino per stoccarla, insomma, andrebbe riaperto.**

**#laborodicura.** Questo tempo ci ha fatto scoprire il valore del lavoro informale e di cura, qualunque esso sia. Il valore di un impegno a *servizio-degli-altri*. Bisogna farsene carico **perché le testimonianze di queste settimane raccontano che i lavori di cura procurano gioia e soddisfazione**. Possono nascere da un ascolto attento di una chiamata come quella di medici e infermieri, preti e forze di polizia, collaboratori di associazioni e organizzazioni no profit. Possono essere il frutto di una chiamata dell'emergenza che fa riconvertire processi produttivi e mestieri. Anche qui si ripete la stessa storia: questi lavori generano sorriso e soddisfazione. Succede quando **il senso del lavoro si scopre nella sua essenza umana: non tanto o non solo un'occupazione remunerata, ma un contenitore di realizzazione che prende le forme delle nostre opere che trasformano il mondo**. Non importa quali siano le opere, possono essere materiali, intellettuali, spirituali. È una scoperta straordinaria che nasce quando dilatiamo lo sguardo volgendo verso gli altri. Ci appare in tutta la sua generatività allora **la dimensione orizzontale del lavoro, quella che illumina il piano della relazione e la sua natura costitutiva della nostra soggettività**. Senza un "tu", scriveva Martin Buber, non ci può essere un "io". In effetti, con il lavoro ci prendiamo anche cura degli altri. L'esperienza di queste settimane traccia allora la strada del

nostro impegno educativo futuro. Dobbiamo facilitare la scoperta del senso più autentico del lavoro. Quel senso che talvolta la cultura appanna o che viene chiuso in gabbia nei luoghi di lavoro, complici imprenditori e manager assoldati alla scuola dell'interesse proprio.

**#partecipazione.** In questo tempo abbiamo fatto esperienza che oltre a non poter far nulla da soli viviamo in un mondo profondamente interconnesso, così il nostro agire, a qualunque livello, provoca conseguenze "sconfinare" scriveva Hanna Arendt. Questa consapevolezza deve crescere in due direzioni: in longitudine, perché occorre interiorizzarla; in latitudine, perché deve trasformarsi in agire collettivo. Se è vero che siamo tutti inestricabilmente dipendenti l'uno dall'altro **non può esserci via democratica se non quella fondata sulla partecipazione**. Una partecipazione che deve occupare tutti gli spazi come l'acqua: quello politico e di governo, quello civile, quello economico e del lavoro. È solo attraverso la riscrittura profonda della costituzione materiale di questo Paese che la partecipazione, **presupposto di legittimità per qualunque leadership**, può diventare lievito di una vita buona a ogni livello. Per riscriverla occorre un inchostro particolare, quello che riconosce l'altro in un movimento circolare. Tutti diamo e tutti riceviamo, senza conoscere chi è il primo perché non c'è. **La partecipazione è in questo senso la frontiera più avanzata della leadership inclusiva.** ■

# LA RETE IAL



## ROMA

Sede legale  
e operativa

## TRENTO e LATINA

Sedi operative

## SEDI REGIONALI

### BASILICATA

Potenza  
Via Danzi, 2 - 85100  
0971 51621  
[www.ialbasilicata.it](http://www.ialbasilicata.it)

### CALABRIA

Lamezia Terme (CZ)  
Via G. Pinna, snc - 88046  
0968 419014  
[www.ialcalabria.it](http://www.ialcalabria.it)

### EMILIA ROMAGNA

Bologna  
Via Vittorio Bigari, 3 - 40128  
051 0951311  
[www.ialemliaromagna.it](http://www.ialemliaromagna.it)

### FRIULI VENEZIA GIULIA

Pordenone  
Via Oberdan, 22/a - 33170  
0434 505511  
[www.ial.fvg.it](http://www.ial.fvg.it)

### LOMBARDIA

Sesto S.Giovanni (MI)  
Viale Fulvio Testi, 42 - 20099  
02 25201110  
[www.ialombardia.it](http://www.ialombardia.it)

### MARCHE

Ancona  
Via dell'Industria, 17 - 60127  
071 2814639  
[www.ialmarche.it](http://www.ialmarche.it)

### MOLISE

Ripalimosani (CB)  
Contrada  
Pesco Farese, 1 - 86025  
0874 98869  
[www.ialmolise.it](http://www.ialmolise.it)

### PIEMONTE

Torino  
Via Cernaia 30 - 10122  
011 0375083 - 84  
[www.innovazionepiemonte.com](http://www.innovazionepiemonte.com)

### PUGLIA

Bari  
Via Giulio Petroni 15/F - 70124  
080 9187060  
[www.ialpuglia.it](http://www.ialpuglia.it)

### SARDEGNA

Elmas (CA)  
Via Perucca, 1 - 09030  
070 344180  
[www.ialsardegna.it](http://www.ialsardegna.it)

### TOSCANA

Firenze  
Via Benedetto Dei 2/A - 50127  
055 3215240  
[www.ialtoscana.it](http://www.ialtoscana.it)

### UMBRIA

Perugia  
Via Campo di Marte 4/Q1 - 06124  
075 5067464  
[www.ialumbria.com](http://www.ialumbria.com)

### VENETO

Mestre (VE)  
Via Torino, 40 - 30174  
041 988044  
[innovazioneveneto@ialcisl.it](mailto:innovazioneveneto@ialcisl.it)

### ANAPIA

Mestre (VE)  
Via Torino, 40 - 30174  
041 988044  
[www.anapiaveneto.it](http://www.anapiaveneto.it)

### TRENTINO

Trento  
Via Alcide Degasperi, 61 - 38123  
06 399551  
[www.ialnazionale.it](http://www.ialnazionale.it)

## SEDI IN EUROPA



### IAL CISL GERMANIA

Charlottenstraße 25,  
70182 Stuttgart  
0049 711244929  
[www.ialcisl.de](http://www.ialcisl.de)



**IAL Nazionale - Innovazione Apprendimento Lavoro Srl** *Impresa sociale*  
via Trionfale, 101 - 00136 Roma  
tel.: +39 06 39.95.51 - fax: +39 06 39.72.81.91  
[formazione domani.nazionale@ialcisl.it](mailto:formazione domani.nazionale@ialcisl.it)  
[www.ialnazionale.it](http://www.ialnazionale.it)



FORMAZIONE. PERSONE. IMPRESE. LAVORO

*ial*