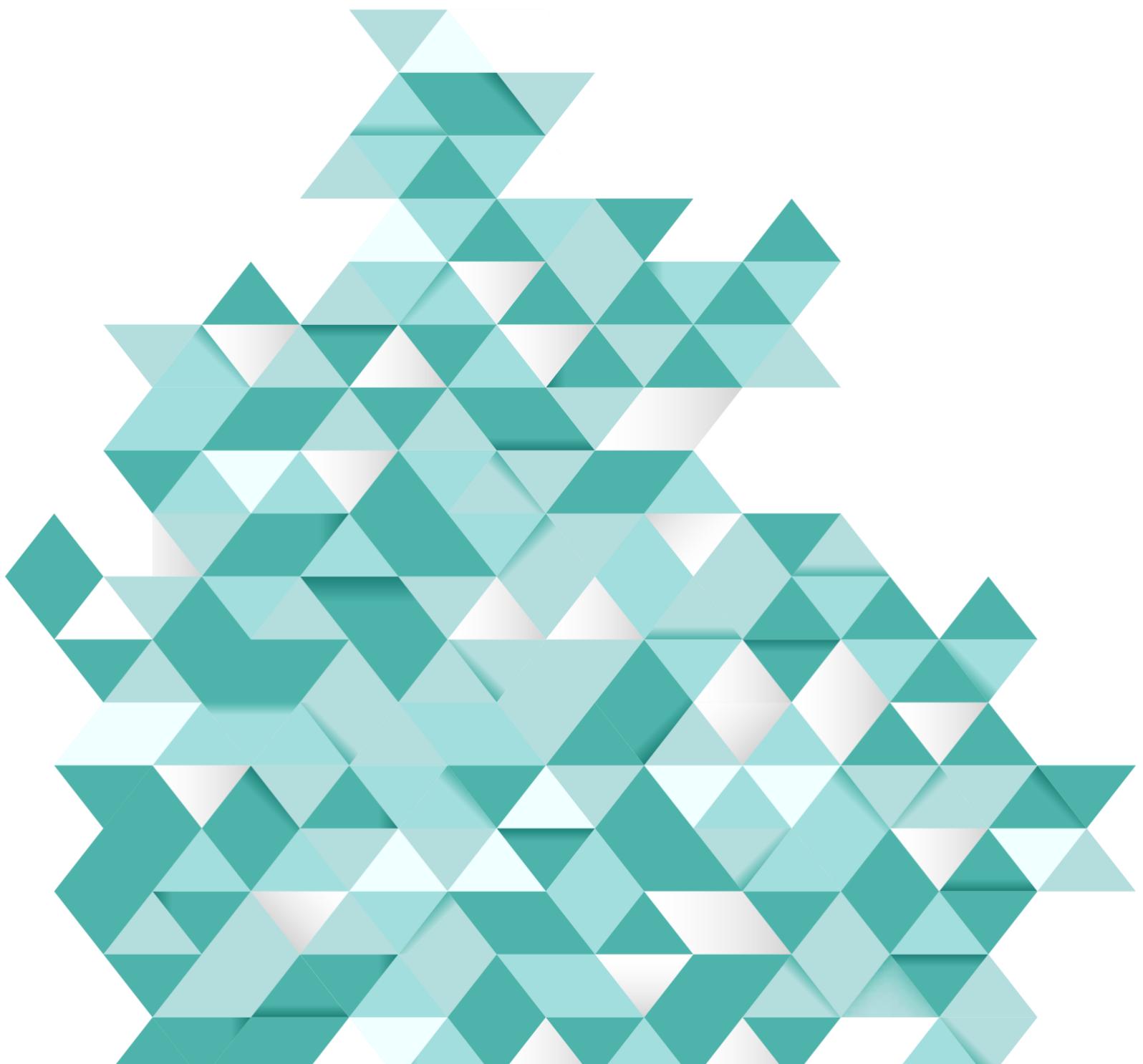


20 LA FORMAZIONE CONTINUA
FINANZIATA DA FONDIMPRESA
21 IN *PIEMONTE*

Buone prassi per le competenze di domani



LA FORMAZIONE CONTINUA FINANZIATA DA FONDIMPRESA IN PIEMONTE 2021

BUONE PRASSI PER LE COMPETENZE DI DOMANI

RAPPORTO SULLE ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO REALIZZATE IN PIEMONTE NEL 2021

**OBR PIEMONTE
RETE FONDIMPRESA**

Il presente rapporto è stato realizzato nell'ambito della convenzione tra Fondimpresa e O.B.R. Piemonte per la collaborazione istituzionale alle attività di monitoraggio valutativo del Fondo per l'anno 2021 in Piemonte.

© OBR Piemonte e Fondimpresa, 2021

Indirizzo:

Via Vincenzo Vela, 23

10127 Torino

Telefono +39 011 454 63 14

E-mail obrpiemonte@legalmail.it

Sito internet:

<https://www.obrpiemonte.it/>

Tutti i diritti riservati. È consentita la riproduzione a fini didattici e non commerciali, a condizione che venga citata la fonte.

Per citare questo rapporto:

OBR Piemonte, Fondimpresa (2021), La formazione continua finanziata da Fondimpresa in Piemonte 2020. Buone prassi per le competenze di domani. OBR Piemonte. Torino.

Le autrici del rapporto sono Elisa Cerruti e Teresa Contaldo.

Responsabile delle attività di monitoraggio valutativo per il Piemonte è Isabella Antonetto, Presidente di OBR Piemonte.

Credits: immagine di copertina creata da rawpixel.com - www.freepik.com

L'arma competitiva del ventunesimo secolo sarà la formazione accompagnata dalle competenze
della nostra forza lavoro
Lester Thurow

Presentazione

Si conclude con questo rapporto territoriale un triennio di monitoraggi valutativi e di studi sulla formazione continua. Abbiamo voluto aprire ciascun rapporto territoriale con una citazione che fosse capace di riassumere da un lato quanto avevamo osservato durante l'anno di lavoro e dall'altro di ispirare il lavoro futuro. Nel 2019 il focus del rapporto è stato sull'innovazione e ci hanno introdotto sul tema le parole di Peter Drucker, economista austriaco naturalizzato americano, considerato il padre del management moderno e della gestione per obiettivi: "L'innovazione è lo strumento specifico dell'imprenditorialità. L'atto che conferisce alle risorse una nuova capacità di creare ricchezza". Nel 2020 abbiamo voluto trarre ispirazione dalle parole Albert Einstein: "Chi attribuisce alla crisi i propri fallimenti e disagi, inibisce il proprio talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni. La vera crisi è l'incompetenza", che ben esprimevano la resilienza che abbiamo rilevato durante i monitoraggi valutativi.

Quest'anno abbiamo scelto di chiudere il triennio con le parole di Lester Thurow, economista statunitense, tra gli altri incarichi è stato preside dell'MIT Sloan School of Management ed ha seduto nei consigli di amministrazione di diverse società tecnologiche. Affermando che "L'arma competitiva del ventunesimo secolo sarà la formazione accompagnata dalle competenze della nostra forza lavoro" Thurow, senza mai negare l'importanza delle trasformazioni tecnologiche che proprio lui ha contribuito a guidare anche attraverso il suo lavoro con le imprese, sposta il focus sulle competenze riportando le persone al centro della capacità competitiva delle imprese. Abbracciamo le parole di Thurow perché ben esprimono quanto osserviamo nel nostro lavoro quotidiano con le imprese e l'approccio che ogni giorno usiamo lavorando per promuovere e supportare la formazione finanziata sui fondi Fondimpresa sul nostro territorio.

Dalla sua istituzione nel novembre 2006, O.B.R. ha lavorato con impegno per sostenere e promuovere processi di formazione capaci di innovare e rendere competitive le 15 mila imprese e gli oltre 470 mila lavoratori aderenti. I Monitoraggi Valutativi, da quest'anno ribattezzati "Storie di Formazione" ed oggetto di questo Rapporto, sono interviste di profondità realizzate presso 12 imprese del Piemonte selezionate per eccellenza formativa con l'obiettivo di disseminare buone pratiche utili per costruire insieme la formazione e le competenze del domani.

Il Vice Presidente di O.B.R. Piemonte
Eric Marius Poli

La Presidente di O.B.R. Piemonte
Isabella Antonetto

Ringraziamenti

Si ringraziano tutte le Aziende aderenti a Fondimpresa beneficiarie della formazione che hanno partecipato alle attività di monitoraggio valutativo 2021:

- BERGAGLIO DINO E MASSA GIORGIO FLORICOLTURA GIRASOLE S.S.
- DIMSPORT S.R.L.
- FENICE S.P.A.
- FONDERIA BENINI DI BENINI LUIGI & C.SNC
- IL PANATE' DI FONGO MARIO & C. S.R.L.
- LANIFICIO LUIGI COLOMBO S.P.A.
- LAURETANA S.P.A.
- LEAR CORPORATION ITALIA S.R.L. A SOCIO UNICO
- MONDIAL FRAMEC S.R.L.
- PEPPER STYLE BY BISETTI S.R.L.
- SACMI PACKAGING & CHOCOLATE S.P.A.
- SEA EXPERIENCE S.R.L.

Si ringraziano in particolare tutti i referenti aziendali ed i lavoratori che hanno partecipato alle interviste.

Si ringrazia Fondimpresa per la collaborazione e le attività di raccordo. Si ringrazia Nausica Iencenelli dell'Ufficio Monitoraggi e Valutazioni attività finanziate di Fondimpresa per il supporto e la disponibilità.

Contenuti

Presentazione	5
Ringraziamenti.....	6
Introduzione	9
1 La formazione su fondi Fondimpresa in Piemonte. Analisi del dataset 2021	11
Analisi descrittiva del dataset	11
Identikit dei piani formativi.....	14
Frequenza d’uso dei fondi Fondimpresa nelle province del Piemonte.....	18
Clustering dei piani e analisi per distretti formativi Fondimpresa in Piemonte	19
2 Best practices 2021. Storie di Formazione eccellenti in Piemonte.....	26
Introduzione	26
BERGAGLIO DINO E MASSA GIORGIO FLORICOLTURA GIRASOLE S.S.	27
DIMSPORT S.R.L.	28
FENICE S.P.A.	30
FONDERIA BENINI DI BENINI LUIGI & C.SNC	31
IL PANATÈ DI FONGO MARIO & C. S.R.L.	32
LANIFICIO LUIGI COLOMBO S.P.A.	33
LAURETANA S.P.A.	34
LEAR CORPORATION ITALIA S.R.L.	35
MONDIAL FRAMEC S.R.L.	37
PEPPER STYLE BY BISETTI S.R.L.....	39
SACMI PACKAGING & CHOCOLATE S.P.A.	40
SEA EXPERIENCE S.R.L.	42
3 Le Politiche Attive del lavoro	45
Cosa sono le politiche attive del lavoro	45
Cos’è l’ANPAL e quali sono le sue funzioni.....	46
Il rapporto tra servizi al lavoro pubblici e privati in Europa	46
Politiche Attive in Europa	48

Conclusioni	49
Sitografia	50
4 Skills Forecast: prevedere le competenze del futuro. Le principali metodologie e tendenze del mercato del lavoro in Europa.....	51
Metodologie di skills forecasting	52
Gli scenari del mercato del lavoro pre- e post-pandemia in Europa	60
Bibliografia del capitolo	67
Conclusioni	70

Introduzione

Si chiude quest'anno un triennio di indagine sul mondo della formazione professionale continua che ci ha consentito non solo di conoscere pregevoli casi aziendali di formazione, ma anche di percorrere, grazie all'annuale Rapporto Territoriale, un percorso conoscitivo unico grazie ad una lente puntata sul dinamico, complesso e diatopico mondo della formazione.

Nel 2019 il gruppo di lavoro ha voluto approfondire i temi connessi alla stretta relazione che esiste tra la crescita delle competenze grazie alla formazione professionale finanziata dai Fondi, le dinamiche d'innovazione tecnologica e quindi anche indirettamente sulla capacità competitiva dei comparti produttivi piemontesi. Il Rapporto del 2019 ha inoltre approfondito il punto di vista degli esperti, attraverso la ragionata di interviste rivolte ad una selezione di addetti ai lavori che ci hanno offerto un punto di osservazione privilegiato e le proprie esperienze, attraverso il quale riflettere sulla relazione tra formazione professionale e innovazione.

Nel 2020 il gruppo di lavoro OBR Piemonte ha, inoltre, voluto indagare sistemi di istruzione e formazione professionale in Europa. Abbiamo studiato le dinamiche di evoluzione dei sistemi di Vocational Education and Training (VET nel Rapporto) negli ultimi vent'anni nei diversi paesi europei e realizzato un'analisi benchmark su tre paesi selezionati. Siccome le analisi indicano che l'apprendistato rappresenta una pratica di formazione professionale sempre più usata in Europa (ad esempio, la Danimarca, uno dei paesi benchmark, ha lavorato duramente per implementare nel corso degli ultimi decenni un sistema di formazione in apprendistato molto simile al modello duale tedesco) abbiamo inserito anche un'analisi di approfondimento di questo tipo di formazione professionale, introdotto con successo anche in Italia grazie ad esempio ai programmi di alternanza scuola-lavoro.

Il rapporto 2021 si è focalizzato sulle politiche del lavoro, oggetto del terzo capitolo e, nel quarto capitolo, abbiamo lanciato uno sguardo verso il futuro. Lo abbiamo fatto attraverso gli studi del Cedefop per l'Europa, che hanno analizzato le variazioni di fabbisogni di competenze intervenute a seguito del Covid. A cappello, abbiamo inserito una breve disamina delle metodologie scientifiche usate nel mondo, prevalentemente nei paesi del G20, per stimare i fabbisogni di competenze future.

Le attività di monitoraggio del 2021 - da quest'anno si chiamano Storie di Formazione - in Piemonte hanno avuto l'obiettivo di analizzare in profondità le esperienze di dodici aziende piemontesi che, grazie alla formazione realizzata con i Fondi Fondimpresa, hanno saputo creare percorsi formativi

(piani ed azioni) di eccellenza. Abbiamo ascoltato i racconti di imprenditori, manager e lavoratori e raccolto buone prassi e dinamiche di formazione di successo con l'obiettivo di stimolare un sempre più diffuso uso della formazione come strumento attivo del cambiamento in azienda.

Anche per quest'anno, come per i precedenti, il Rapporto si pone l'obiettivo di contribuire a comunicare buone prassi per le competenze di domani e l'ambizione di ispirare nuove azioni formative sempre più eccellenti ed efficaci. Le sfide che ci attendono, da industria 4.0 alle crisi economiche ed occupazionali, impongono a tutti gli stakeholders, aziende e lavoratori, enti formativi e policy makers, di lavorare per una formazione professionale sempre più incisiva e capace di sviluppare resilienza e di fungere da volano per lo sviluppo professionale, personale e competitivo del nostro territorio.

Siccome non è possibile comprendere le buone prassi senza contestualizzarle, abbiamo realizzato un'analisi del dataset che mette in evidenza le tendenze della formazione sui fondi Fondimpresa nella nostra regione, ed abbiamo individuato trend e cluster che riteniamo d'interesse proprio in termini di policies.

Il Rapporto 2021 è articolato in quattro capitoli:

- **Capitolo 1 – *La formazione su fondi Fondimpresa in Piemonte. Analisi del dataset 2021.*** Abbiamo analizzato il dataset per i Monitoraggi valutativi 2021 indagandone l'identikit dei piani, analizzando il dataset per cluster e distretti formativi e ravvisando tendenze utili a comprendere meglio l'uso dei fondi e le dinamiche di formazione in Piemonte.
- **Capitolo 2 – *Best practices e casi eccellenti in Piemonte 2019.*** La raccolta delle buone prassi raccolte grazie alle interviste realizzate per i Monitoraggi Valutativi 2020. Il quarto capitolo rappresenta così una selezione ed estrazione ragionata dalle interviste alle imprese da cui emergono le buone pratiche di formazione che riteniamo utili da narrare e disseminare.
- **Capitolo 3 – *Le Politiche Attive del lavoro.***
- **Capitolo 4 – *Skills Forecast.*** Nel corso degli ultimi anni, i fatti che hanno interessato il nostro Paese, l'Europa ed in modo più esteso il mondo, ci hanno dimostrato come sia essenziale rafforzare le nostre capacità di comprensione e previsione delle competenze che saranno richieste dal mondo del lavoro. Ma ci hanno anche dimostrato come solo metodologie robuste e indagini mantenute costantemente aggiornate possono realmente offrire letture previsionali attendibili. Il capitolo quarto esamina sia le metodologie sia i più recenti studi del Cedefop che proiettano le previsioni per l'Europa pre e post pandemia.

Lasciamo il lettore al testo, augurandoci di essere riusciti a cogliere e trasferire le peculiarità eccellenti delle aziende intervistate per i Monitoraggi Valutativi 2021 che siamo certi possano essere di ispirazione per nuove azioni formative presso altre aziende in Piemonte ed in altre regioni italiane.

1 La formazione su fondi Fondimpresa in Piemonte. Analisi del dataset 2021

Analisi descrittiva del dataset

Il dataset del 2021 comprende 1.509 piani formativi, 1.760 imprese, 58.490 beneficiari, 10.057 azioni formative e 136.762 ore di formazione.

I 1.509 piani formativi del dataset sono stati erogati per la maggior parte sui fondi Conto Formazione (88,93%) e sul Contributo Aggiuntivo (8,88%). Il restante 2,19% che è stato finanziato con gli Avvisi Conto di Sistema attraverso Avvisi Competitività (1,59%), Avviso Innovazione (0,33%) e Avviso Ambiente e Territorio (0,27%). Rileviamo il dato positivo relativo agli Avvisi Contributo Aggiuntivo, misura di relativamente recente introduzione, che permette anche ad imprese di piccole dimensioni di poter usare i fondi accantonati. Tuttavia, è da rilevare l'ancora bassa adesione agli Avvisi Innovazione – 5 piani, pari allo 0,33% del totale – e Ambiente e Territorio – 4 piani, pari allo 0,27%.

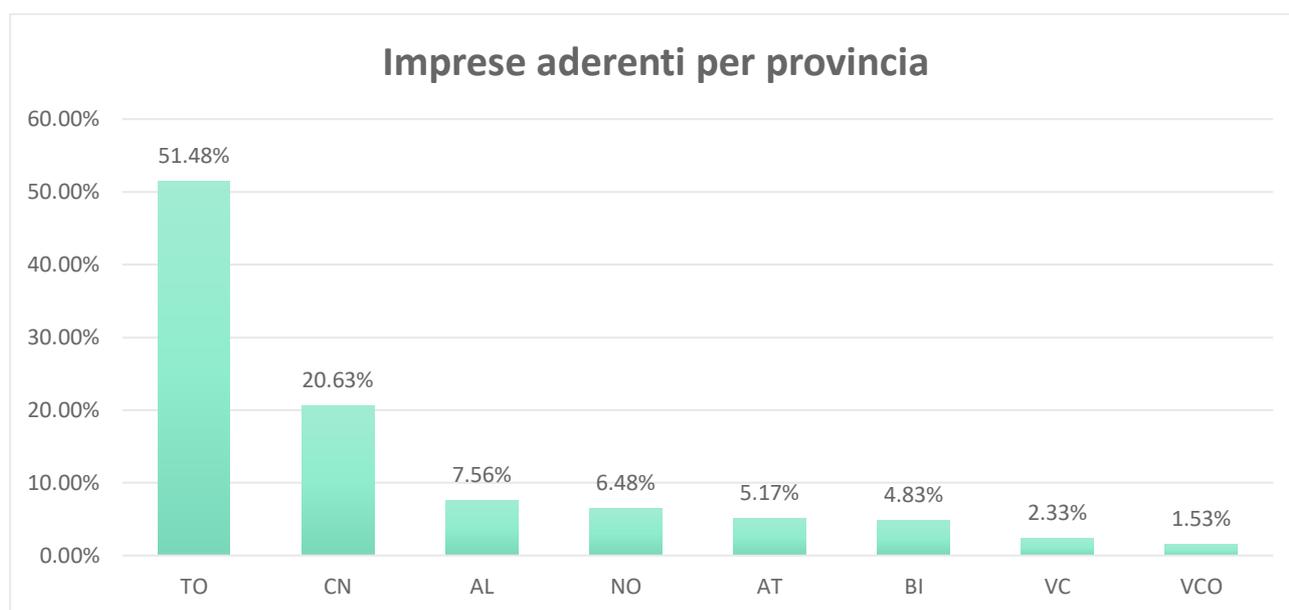
Figura 1.1 – Distribuzione dei piani per tipologia di avviso



N = 1.509

Le aziende aderenti sono 1.760 in totale, e la loro distribuzione territoriale è organica rispetto alla composizione geodemografica piemontese (figura 1.2). Infatti, la provincia di Torino ha visto l'adesione del 51,48% delle imprese del dataset, seguita con un deciso distacco da Cuneo (20,63%). Insieme, queste due province contano per il 72,11%, vale a dire che due aziende su tre nel dataset sono basate nel torinese o nel cuneese. Le altre province del Piemonte rappresentano il restante 27,89%. Nell'alessandrino risiede il 7,56% delle imprese, a seguire la provincia di Novara (6,48%), quindi Asti (5,17%), Biella (4,83%), Vercelli (2,33%) e il Verbano-Cusio-Ossola (1,53%).

Figura 1.2 – Imprese aderenti per provincia

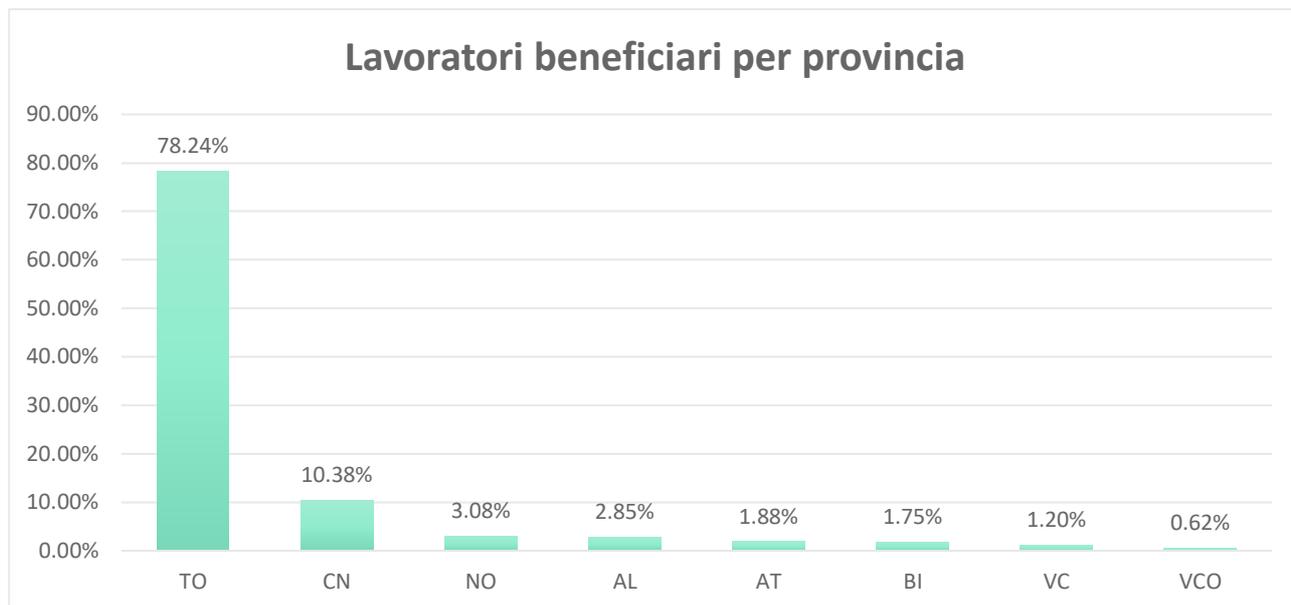


N = 1.760

Per quanto riguarda i 58.490 lavoratori beneficiari delle azioni formative (figura 1.3), l'88,62% lavora in imprese in provincia di Torino. Nelle altre sei province del Piemonte lavora il restante 11,38% dei beneficiari della formazione: il 3,08% a Novara, quindi Alessandria (2,85%), Asti (1,88%), Biella (1,75%), Vercelli (1,20%) e il Verbano-Cusio-Ossola (0,62%).

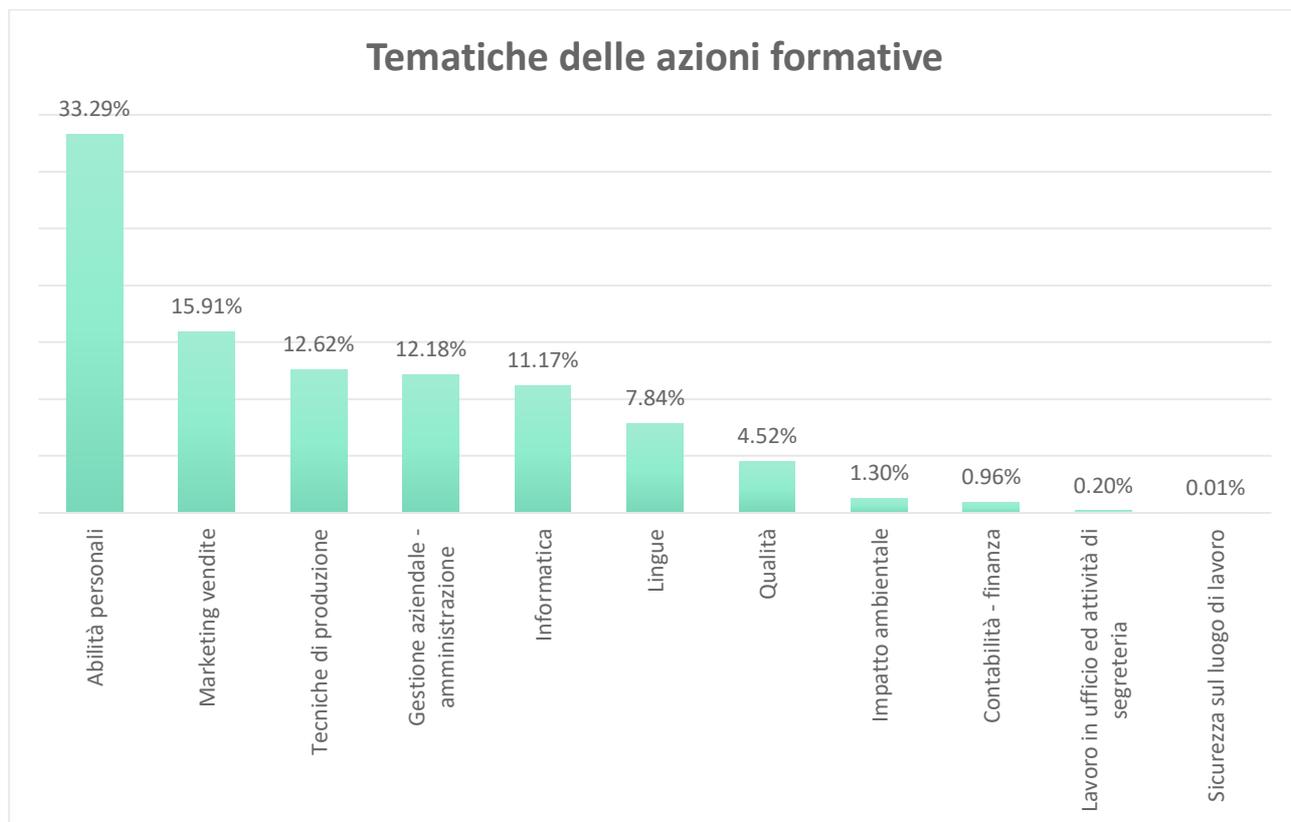
La figura 1.4 descrive la distribuzione relativa alle tematiche delle azioni formative. Delle 10.057 azioni formative censite, circa un'azione formativa su tre presente nel dataset (33,29%) riguarda le abilità personali. La seconda tematica formativa più usata nel nostro dataset del 2021 è rappresentata da marketing e vendite (15,91%). Le tecniche di produzione, la maggior parte delle quali riguardano interventi di formazione legati a trasformazioni digitali e ad innovazioni in termini di industria 4.0, sono il 12,62% delle azioni formative presenti sul dataset. Anche gestione aziendale e amministrazione e informatica conquistano un buon numero di preferenze, registrando rispettivamente il 12,18% e l'11,17%.

Figura 1.3 – Lavoratori beneficiari per provincia



N = 58.490

Figura 1.4 – Tematiche delle azioni formative

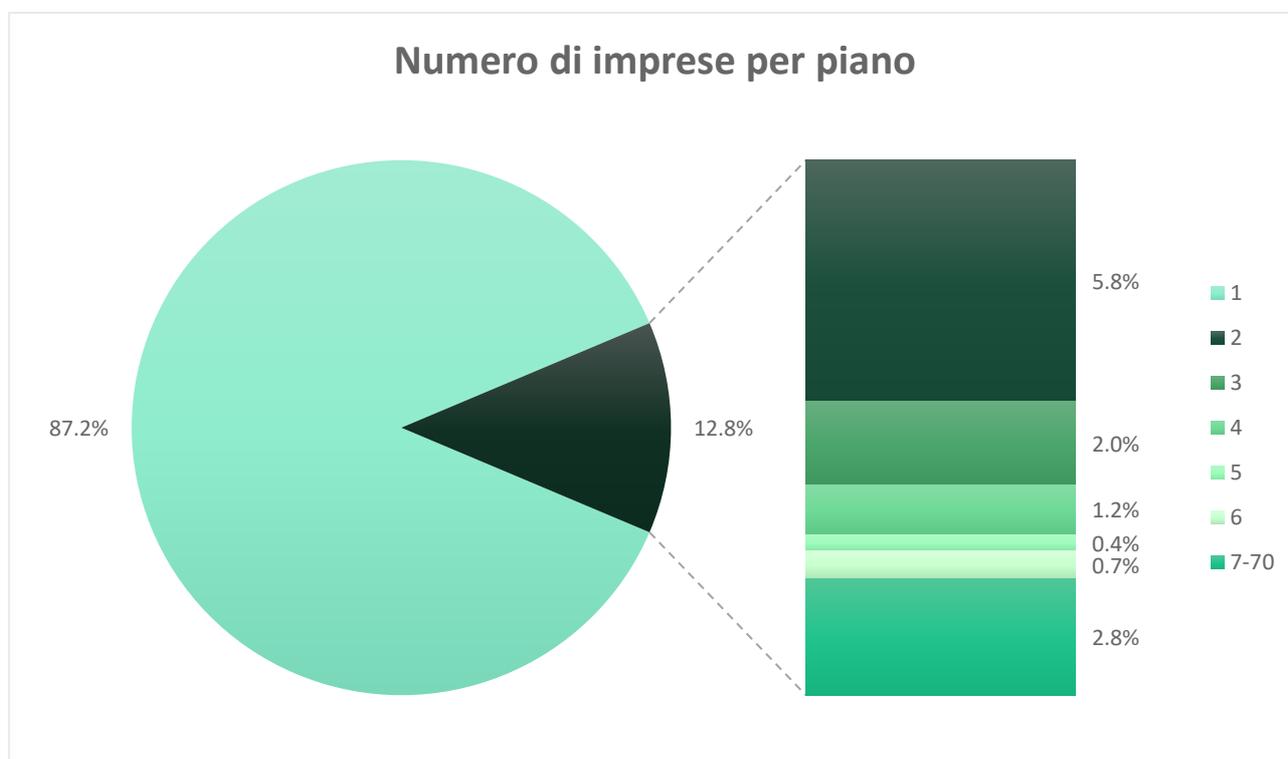


N = 10.057

Identikit dei piani formativi

I 1.509 piani formativi sono stati erogati verso 1.760 imprese. Ci siamo domandati quale fosse la consistenza dei piani in termini di imprese aderenti per piano. Tolti i 1.316 piani mono-azienda, che rappresentano l'87,2% dei piani nel dataset, sono 193 quelli partecipati da due o più imprese, ovvero il 12,8%. Il grafico rappresenta graficamente come sono distribuiti: i piani partecipati da due imprese sono il 5,8% (87), e rappresentano il gruppo multi-azienda più rappresentato. I piani partecipati da 3 imprese sono il 2% (30), seguiti da quelli partecipati da 4 (1,2%, 18 piani), da 6 (0,7%, 10 piani) e da quelli da 5 (0,4%, 6 piani). Infine, i piani partecipati da oltre 7 imprese si polverizzano in una nuvola di punti che raccoglie 42 piani (2,8%) che aggregano, ciascuno, numeri anche molto elevati di imprese, fino a 70.

Figura 1.5 – Numero di imprese per piano



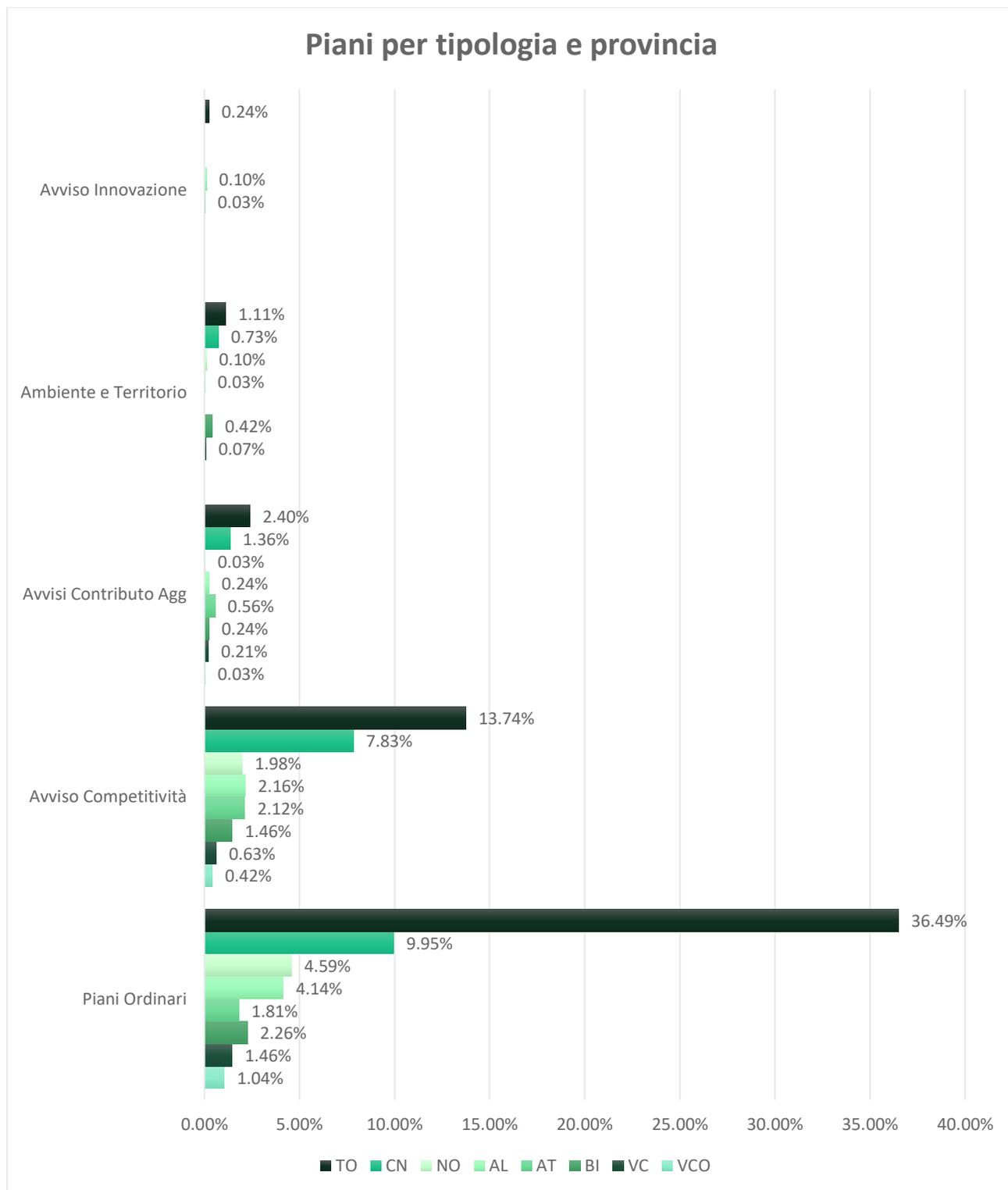
N = 1.509

È il Conto Formazione con i Piani Ordinari a rappresentare il fondo più usato in Piemonte. Le imprese in Provincia di Torino rappresentate nel dataset hanno attivato Piani Ordinari pari al 36,49% del totale (figura 1.6). A seguire la provincia di Cuneo (9,95%), quindi Novara (4,59%) e Alessandria (4,14%).

La seconda tipologia di avviso più usato è Competitività, sul quale è stato attivato il 13,74% dei piani nel torinese, il 7,83% nel cuneese, il 2,16% nell'alessandrino e il 2,12% nell'astigiano.

Il Contributo Aggiuntivo, misura attivata sul Conto Formazione, ha consentito l'attivazione del 2,40% dei piani in provincia di Torino e dell'1,36% a Cuneo.

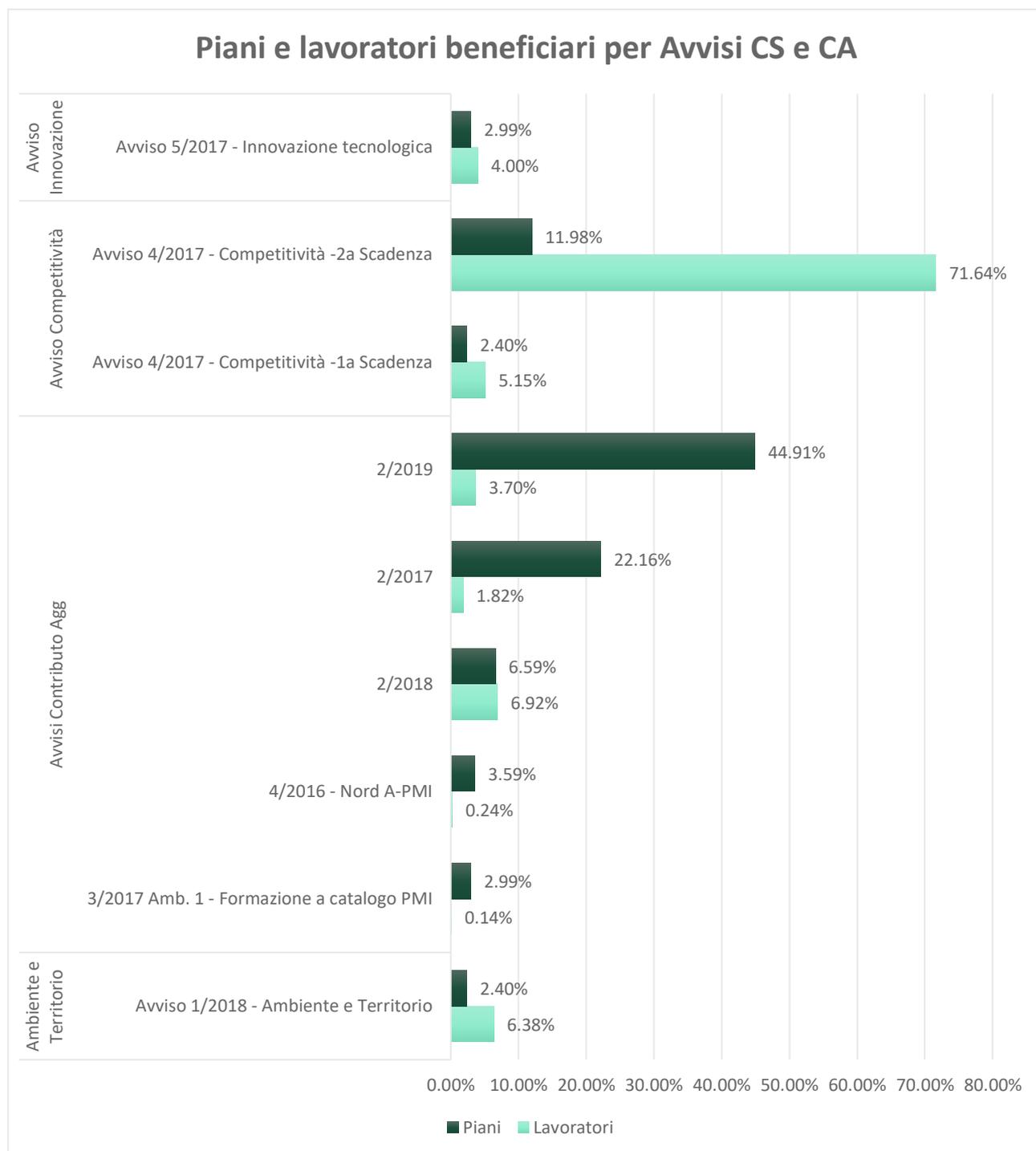
Figura 1.6 – Piani per tipologia e provincia



N = 2.875 (i piani formativi multi-azienda sono partecipati anche da aziende in province diverse, e pertanto sono conteggiati più volte, una per ciascuna azienda)

In figura 1.7 è rappresentato il dettaglio dei piani attivati e dei lavoratori beneficiari per ciascun Avviso per i fondi Conto di Sistema e per il Contributo Aggiuntivo di Conto Formazione. Sul totale di questo sottogruppo, il 44,91% dei piani è stato attivato su Avviso 2/2018 del Contributo Aggiuntivo. Il secondo Avviso più usato è stato l'Avviso 2/2019 sempre di Contributo Aggiuntivo (22,16%), seguito da Avviso 4/2017 seconda scadenza (11,98%).

Figura 1.7 – Piani CS e CA per codici avviso e provincia



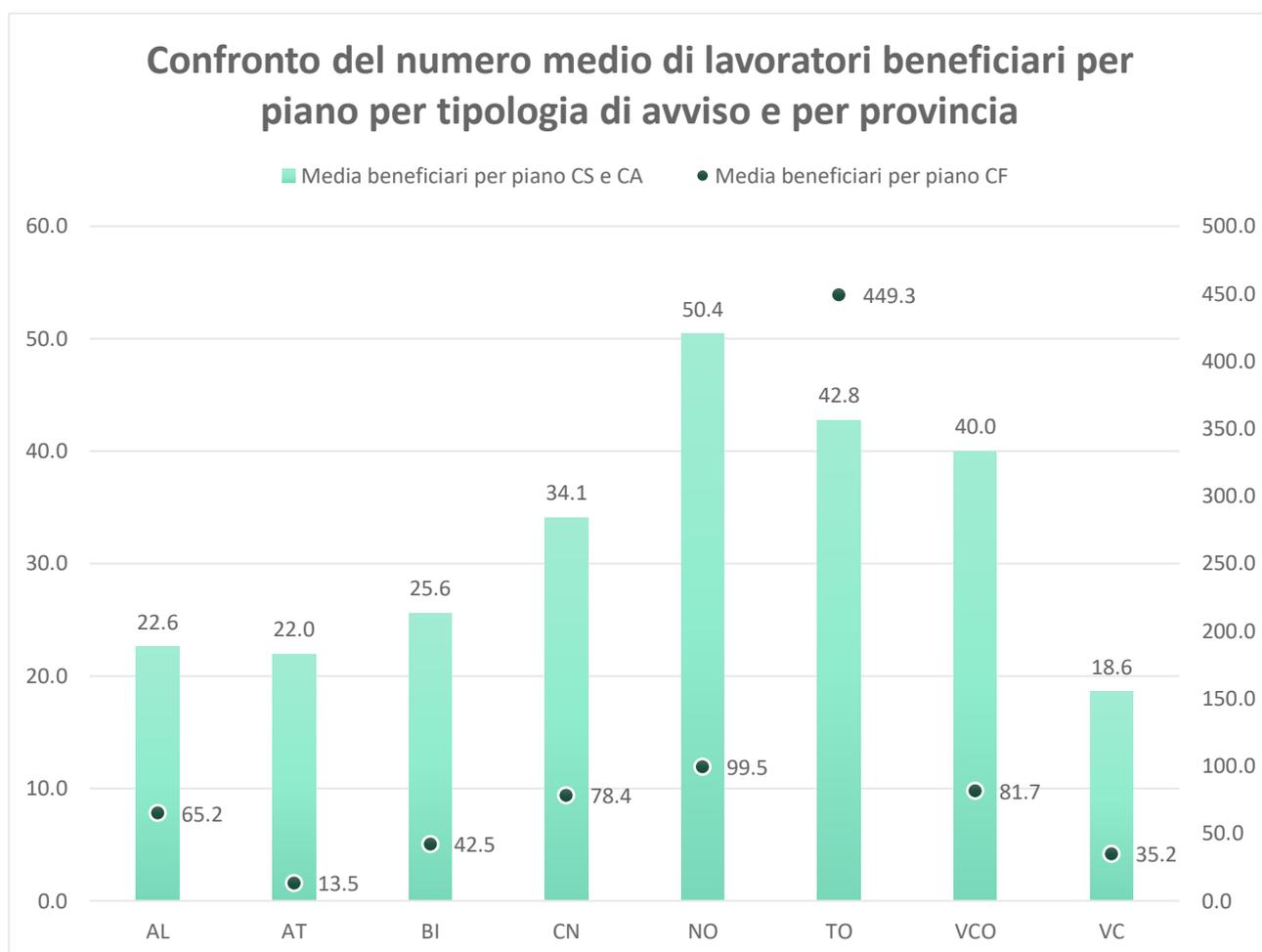
N = 167 piani e 8.726 lavoratori

L'analisi sui partecipanti per Avviso, quindi solo per il sottogruppo dei piani Conto di Sistema e Contributo Aggiuntivo, rivela che la maggior parte dei lavoratori del sottogruppo del dataset (il 71,64%) è concentrata su l'Avviso Competitività 4/2017 seconda scadenza.

Il grafico evidenzia, inoltre, due dinamiche di relazione prevalenti. La prima è rappresentata dagli Avvisi che abbiamo definito ad "ampia erogazione", per la quale il rapporto tra piani attivati e lavoratori beneficiari è favorevole ai secondi. Fanno parte di questo insieme in primis l'Avviso Competitività 4/2017 seconda scadenza, in cui il fenomeno si presenta in modo molto marcato. Anche l'Avviso Competitività 4/2017 prima scadenza, e l'Avviso 1/2018 Ambiente e territorio.

La seconda dinamica di relazione che abbiamo osservato in questo sottogruppo del dataset è costituita dagli Avvisi che abbiamo definito ad "alta polverizzazione". Si tratta di avvisi in cui il rapporto tra piani e lavoratori è favorevole ai primi. Fanno parte di questo segmento i piani degli Avvisi contributo aggiuntivo, in particolare il 2/2019 e il 2/2017.

Figura 1.8 – Confronto del numero medio di lavoratori beneficiari per piano per tipologia di avviso e di per provincia



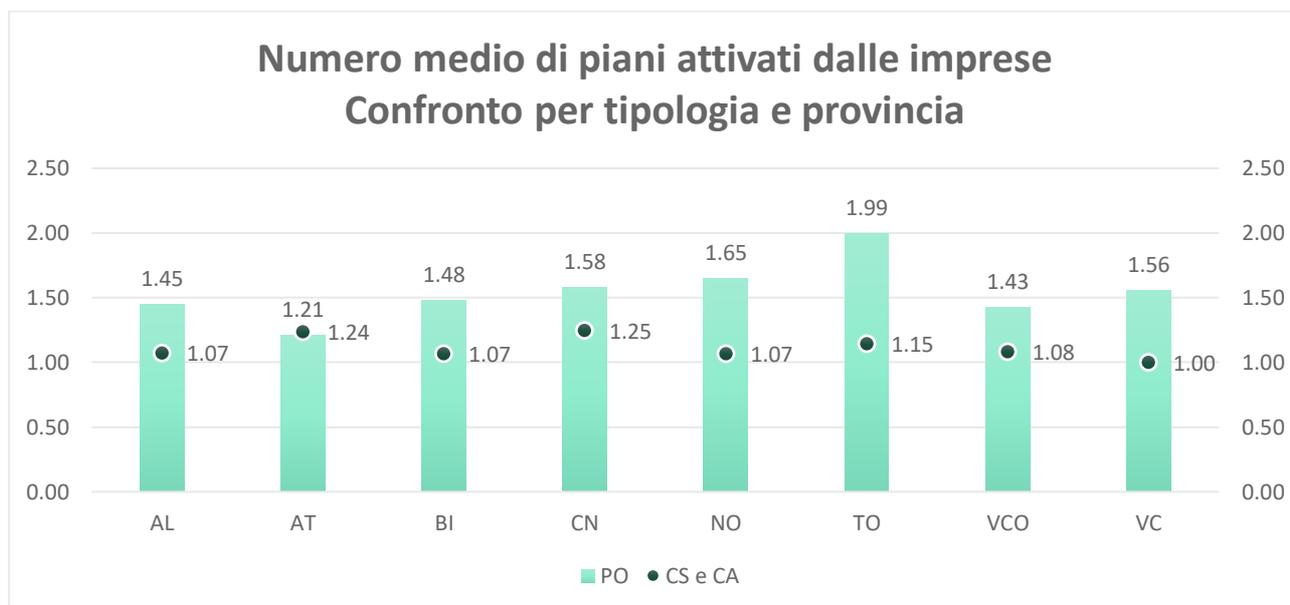
N = 58.490

La figura 1.8 rappresenta graficamente l'analisi che riguarda il numero medio dei lavoratori beneficiari per piano e tipologie di avviso nelle 8 province del Piemonte. La provincia del capoluogo di regione presenta il maggior numero medio di lavoratori per i Piani Ordinari di Conto Formazione (media di 449,3), ed è seguita con sensibile distacco dalla provincia di Novara (99,5) e da quella del Verbano-Cusio-Ossola. L'analisi rivela, inoltre, che è Novara la provincia ad aver attivato i piani Conto Sistema e i Contributi Aggiuntivi di Conto Formazione con il maggior numero medio di beneficiari per piano (50,4). Torino è al secondo posto (42,8), seguita da Verbano-Cusio-Ossola.

Frequenza d'uso dei fondi Fondimpresa nelle province del Piemonte

Abbiamo voluto guardare più da vicino il comportamento delle imprese. Ci siamo domandati quale fosse la frequenza d'uso dei fondi Fondimpresa tra le imprese che popolano il dataset del 2021. Abbiamo confrontato il numero medio dei piani ordinari attivati da ciascuna azienda e lo abbiamo confrontato con quello degli Avvisi Conto di Sistema e Contributo Aggiuntivo.

Figura 1.9 – Numero medio di piani attivati dalle imprese. Confronto per tipologia e provincia.



N = 2.875

I dati (figura 1.9) rilevano come le imprese di Torino e Novara siano quelle che attivano il maggior numero di Piani Ordinari medi pro-capite (rispettivamente 1,99 e 1,65). Seguono Cuneo (1,58), Vercelli (1,56), Biella (1,48), Alessandria (1,45), Verbano-Cusio-Ossola (1,43) e – a chiudere la fila – Asti con 1,21 piani attivati in media per azienda.

Molto diversa la tendenza dei piani pro-capite per gli Avvisi Conto di Sistema e Contributo Aggiuntivo. Il capoluogo di regione, primo per Piani Ordinari pro-capite, scivola in terza posizione (1,15). Torino, infatti, si vede superato da Cuneo (1,25) e da Asti (1,24). Scendendo dal podio, troviamo il Verbano-Cusio-Ossola (1,08) e, pari merito, Alessandria, Biella e Novara (1,07) ed infine Vercelli, in cui tutte le imprese che presenti in dataset hanno attivato un solo piano Conto di Sistema o Contributo Aggiuntivo ciascuna.

Il 76% (1.339) delle 1.760 imprese del dataset ha attivato un solo piano nell'arco temporale considerato. Sono 291, pari al 16,53%, le imprese che hanno attivato due piani. Le imprese che hanno attivato 3 o più piani rappresentano il 7,38% del totale (130 imprese). Tra queste è interessante notare la presenza di un outlier che ha attivato 87 piani.

Tabella 1.1 – Imprese per numero di piani attivati

N. piani per impresa	TO	CN	AL	NO	AT	BI	VC	VCO	Totale
1	688	259	117	84	67	69	33	22	1339
2	131	77	20	19	19	16	5	4	291
3	35	18	4	6	4	2	1		70
4	17	7	1	5	2				32
5	6	3	2						11
6	1	2						1	4
8	1	1							2
9			1	1					2
10	1								1
11		1							1
14	1					1			2
15	1								1
16	1								1
17	1								1
18	1								1
87	1								1
Totale	886	368	145	115	92	88	39	27	1760

N = 1.760

Clustering dei piani e analisi per distretti formativi Fondimpresa in Piemonte

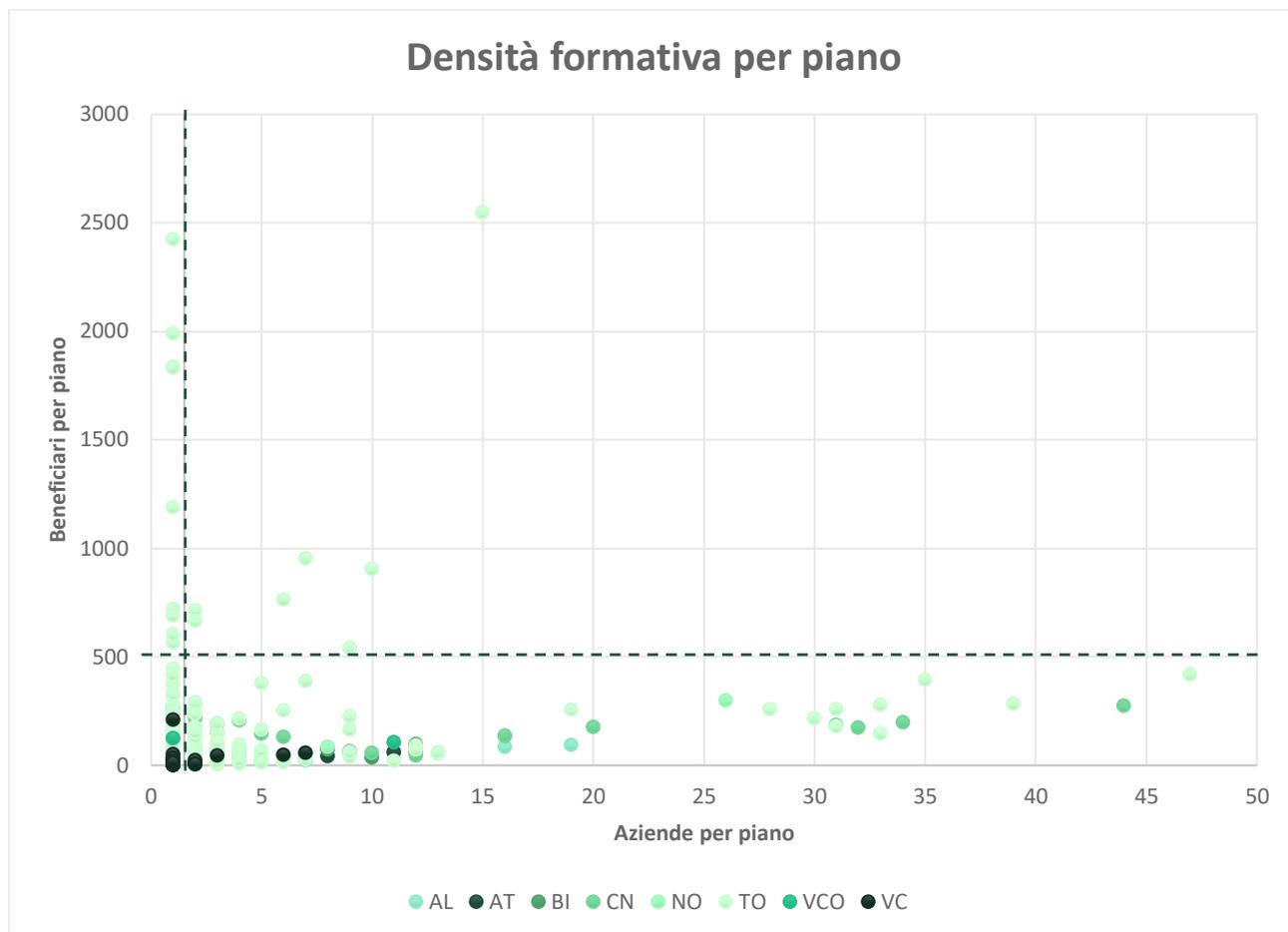
Ci siamo chiesti se esistessero specifiche dinamiche o trend in atto per quanto riguarda le consistenze dei piani. Abbiamo quindi analizzato il dataset per ciascuna provincia e per ciascun piano il numero di beneficiari e il numero di aziende. Abbiamo chiamato questa analisi di “densità formativa” poiché ci consente di avere una visione d’insieme sull’attrazione dei piani in termini di aziende e beneficiari, e, un po’ come accade per i territori che possono essere a bassa o alta densità di abitanti, così i piani possono essere a bassa o alta densità di partecipanti e imprese partecipanti.

Il grafico in figura 1.10 mostra la distribuzione dei piani formativi attivati nelle differenti province per due variabili: sulle ascisse il numero di aziende per piano, sulle ordinate il numero di beneficiari per piano.

Tabella 1.2 – Principali statistiche descrittive

	Media	Mediana	SQM	Min	Max
Aziende per piano	1,697	1	3,434	1	47
Beneficiari per piano	34,53	6	139,9	1	2546

Figura 1.10 – Densità formativa per piano



Nota: i piani multi provincia sono contati per ciascuna provincia

Il grafico permette di apprezzare alcune tendenze in atto nella nostra regione per quanto riguarda l’uso dei fondi Fondimpresa.

In primo luogo, i dati di media e mediana nel cruscotto delle statistiche descrittive (tabella 1.2) rilevano che metà dei piani sono partecipati da non più di 6 beneficiari, e da una sola impresa (fenomeno già osservato in precedenza).

Questo primo dato, ben visibile sul grafico di figura 1.10 costituisce la prima tendenza rilevata: una **bassa densità di aziende e di partecipanti**. Il primo quadrante in basso a sinistra, vicino all’origine degli assi, colloca i piani partecipati da un basso numero di imprese e di beneficiari. Abbiamo chiamato questo fenomeno **capillarità formativa**, poiché i piani formulati per pochi beneficiari e un’azienda hanno spesso l’obiettivo di colmare gap di competenze estremamente puntuali, ed agiscono in modo capillare raggiungendo scopi e realtà estremamente puntuali e specifiche.

Il secondo fenomeno che abbiamo osservato è rappresentato dalle imprese che si distribuiscono nella parte bassa del grafico, alla destra dei piani “capillari”. Si tratta di piani formativi multi-azienda, caratterizzati dall’essere partecipati da 2 o più imprese, e dall’aver aggregato un numero di lavoratori inferiore ai 500. Sono piani ad **alta densità aziendale e bassa densità di partecipanti**, che hanno avuto la capacità di analizzare ed aggregare bisogni, spesso trasversali, di un numero anche elevato

di imprese spesso in territori diversi. Senza rinunciare alle dinamiche di personalizzazione, questi piani hanno la potenzialità di innescare dinamiche formative virtuose anche in funzione del fatto che parte dei corsi sono partecipati dai lavoratori di imprese diverse. Abbiamo chiamato questo fenomeno **aggregazione aziendale**, proprio in virtù della capacità di aggregare i fabbisogni formativi di più imprese e di erogare piani condivisi.

Se ci spostiamo sopra l'area dei piani a bassa densità formativa ("capillari"), troviamo un'area popolata da piani formativi partecipati da una sola impresa ma da un elevato numero di beneficiari. Questa tendenza presenta **alta densità di partecipanti e bassa densità di aziende**. Questi piani mono-azienda sono realizzati da medie e grandi imprese, con fabbisogni formativi che riguardano un'elevata tipologia di competenze ed un elevato numero di lavoratori. La capacità di realizzare piani di queste dimensioni ha potenzialità di aggiornamento massivo delle competenze e consente dei veri e propri progetti di trasformazione di interi reparti e stabilimenti delle grandi realtà imprenditoriali del nostro territorio, rendendo possibili la realizzazione di processi e di dinamiche di cambiamento di grande impatto ed ampia portata. Abbiamo chiamato questo fenomeno **concentrazione partecipativa**, poiché una sola azienda ha il potenziale di risolvere i fabbisogni formativi di molti beneficiari, concentrandone le azioni formative in uno stesso piano.

A destra del quadrante ad alta densità partecipativa troviamo l'area dei piani multi-azienda e partecipati da oltre 500 beneficiari. Si tratta di un'area ben poco popolata, come si può osservare, e la cui popolazione insiste verso la parte bassa del piano, con un unico outlier, in alto al centro.

Questi piani –multi-azienda con molti beneficiari - che presentano **alta densità di aziende e di beneficiari per piano**, è una tendenza di fatto poco osservata in Piemonte, poiché i piani di quest'area sono molto complessi da progettare e gestire: crescendo il numero delle imprese, che spesso operano in settori merceologici, aree geografiche e con profili produttivi molto diversi gli uni dagli altri, cresce la diversità dei fabbisogni formativi e gli obiettivi aziendali connessi. Si tratta di piani che richiedono un elevato lavoro progettuale per convogliare diverse aziende e un numero elevato di lavoratori su esigenze formative comuni. Abbiamo chiamato questo fenomeno **pervasività formativa**, poiché si tratta di piani capaci di portare l'aggiornamento di competente in tante realtà e a beneficio di molti lavoratori contemporaneamente.

L'analisi dei cluster ci ha permesso, quindi, di individuare in Piemonte la presenza di 4 profili:

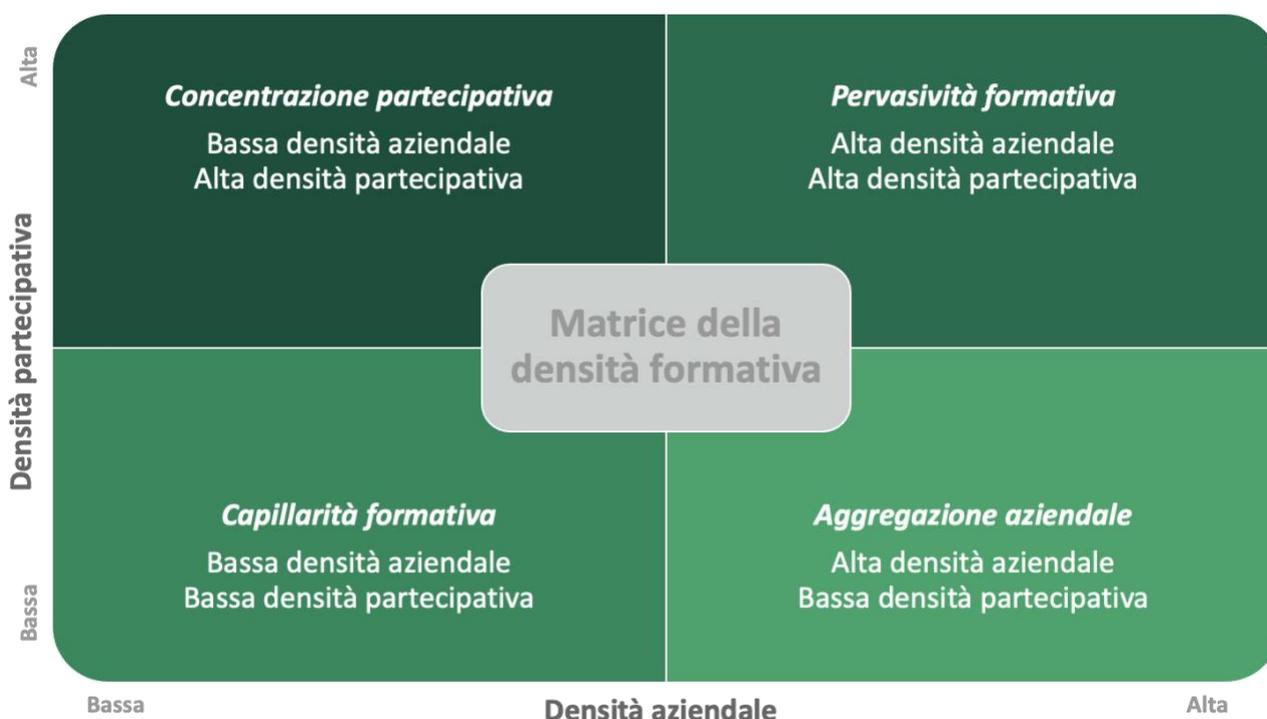
1. Capillarità formativa
2. Aggregazione aziendale
3. Concentrazione partecipativa
4. Pervasività formativa

Abbiamo creato la matrice della densità formativa in figura 1.11 per rappresentare i 4 profili della densità formativa che abbiamo osservato sul dataset 2021.

Il grafico in figura 1.10 ha presentato la distribuzione dei piani di tutte le province. L'analisi ha reso anche evidente che questi fenomeni non sono tutti presenti indistintamente in ciascuna provincia, bensì ogni provincia manifesta le proprie vocazioni. Abbiamo anche constatato che alcune tendenze

sono trasversali e comuni a tutte le province, mentre altre sono peculiari solo di alcuni territori. Per rendere maggiormente chiaro come le tendenze si distribuiscono per le differenti province, abbiamo rappresentato le distribuzioni dei piani per ciascuna in figura 1.12. La rappresentazione grafica mette ben a fuoco come tutte le province del Piemonte condividano la capillarità formativa. Per 6 di esse - Alessandria, Asti, Biella, Novara, Verbano-Cusio-Ossola e Vercelli - questa è del tutto prevalente ed è affiancata da una moderata aggregazione aziendale.

Figura 1.11 -Matrice della densità formativa



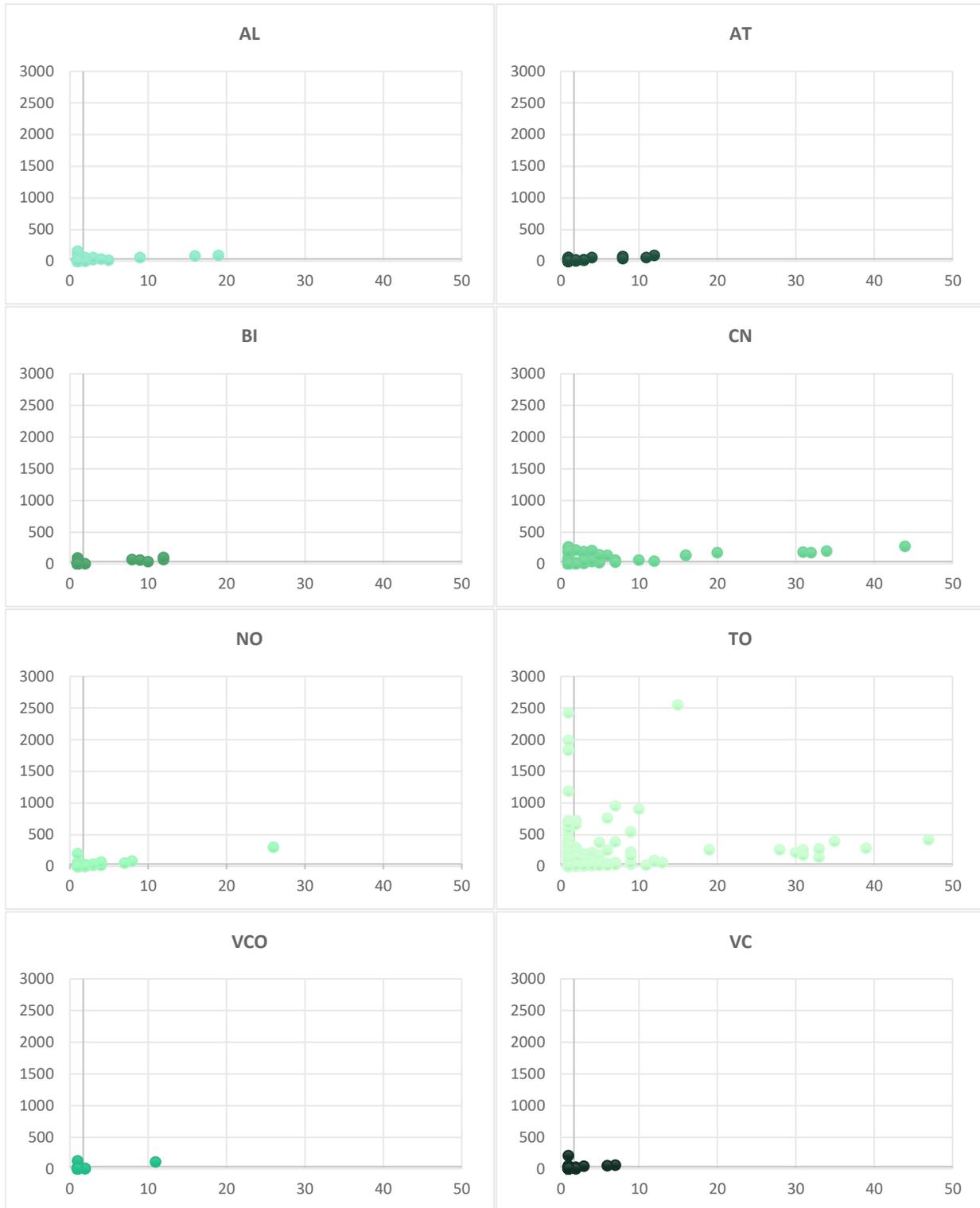
Per la provincia di Cuneo, accanto alla marcata tendenza alla capillarità si osserva una parallela tendenza all’aggregazione aziendale, più marcata che nelle precedenti province.

La provincia di Torino è l’unica per cui abbiamo rilevato, sul dataset di quest’anno, la compresenza di tutte le tendenze di densità formativa rappresentate in matrice. Questo è certamente anche dovuto alle caratteristiche socio-demo-economiche della provincia in cui ha sede il capoluogo di regione, in cui risiede metà della popolazione di tutto il Piemonte, metà delle imprese e degli addetti.

Ad osservare il dataset in valori assoluti appare chiaro come l’area metropolitana di Torino esprima, proprio per queste sue caratteristiche dimensionali, una parte cospicua dei piani e come quindi questo abbia anche un ruolo sulla partecipazione dei piani, grazie alla consistenza di addetti che vi lavorano. Ma proprio per questi motivi, l’analisi dei fenomeni e delle tendenze formative richiede una normalizzazione dei dati che consenta di rendere confrontabili le tendenze delle nostre province.

Abbiamo, pertanto, creato indici relativi normalizzando sui dati sulle popolazioni provinciali quelli relativi al numero dei piani, delle aziende e dei partecipanti.

Figura 1.12 – Confronto provinciale della densità formativa dei piani



Di seguito riportiamo le formule per il calcolo degli indicatori relativi preparati per questa analisi:

Equazione 1 – Indicatore relativo aziende (asse orizzontale)

$$d_{a,t} = \left(\frac{n_a}{pop_t} \right) * 10000$$

Equazione 2 - Indicatore relativo piani (asse verticale)

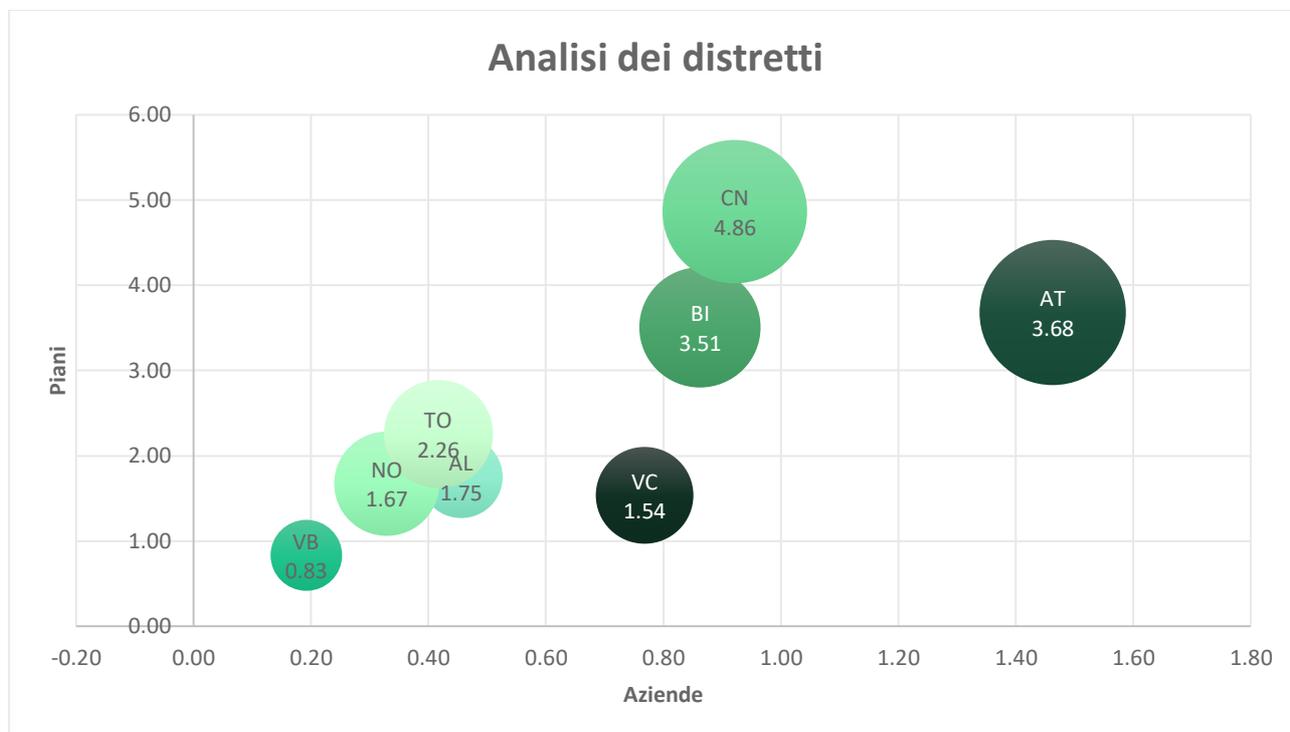
$$d_{p,t} = \left(\frac{n_p}{pop_t} \right) * 10000$$

Equazione 3 - Indicatore relativo beneficiari (dimensione delle bolle)

$$d_{b,t} = \left(\frac{n_b}{pop_t} \right) * 1000$$

In cui d è l'indicatore relativo a ciascuna provincia t per i rispettivi valori del numero di aziende (a), di piani (p) e di beneficiari (b), normalizzati per la popolazione delle relative province (pop_t) e moltiplicati per 10000 i primi due e per 1000 l'ultimo per comodità di lettura. Abbiamo considerato per questa analisi i soli piani sui fondi Conto di Sistema e gli Avvisi Contributo Aggiuntivo del Conto Formazione, che prevedono la partecipazione multi-azienda.

Figura 1.13 – Analisi dei distretti formativi Fondimpresa in Piemonte



N = piani Conto di Sistema e Avvisi Contributo Aggiuntivo

Nota: dati normalizzati sulla popolazione di provincia.

I dati sono presentati nel grafico a bolle di figura 1.13. Sull'asse orizzontale vi sono i numeri indice relativi al numero delle aziende, mentre quelli relativi ai piani sono sull'asse verticale. La dimensione delle bolle è rappresentata invece dal numero dei beneficiari normalizzato anch'esso sulla popolazione.

Come si può osservare in figura 1.13, i dati delle province, normalizzati per la popolazione e resi così confrontabili tra loro, mostrano uno scenario differente in cui Torino lascia il posto alle province di Cuneo, Asti e Biella sia per volume di aziende, sia per quello dei piani, ed anche per beneficiari. Anche Vercelli, a valori normalizzati, performa meglio rispetto ai valori assoluti. Rimangono nella parte bassa del piano il Verbano-Cusio-Ossola, Alessandria e Novara, insieme a Torino.

Riteniamo che l'analisi dei distretti a variabili normalizzate consenta di confrontare i nostri distretti e di metterli in una prospettiva diversa e maggiormente capace di fotografare dinamiche, tendenze e performance relative, così come di essere un supporto per future riflessioni in termini di policy.

Dopo questa analisi di contesto, lasciamo dunque il lettore alle Storie di Formazione in modo che possa conoscere le best practices che abbiamo potuto rilevare all'interno del dataset 2021 grazie all'indagine di profondità.

2 *Best practices 2021. Storie di Formazione eccellenti in Piemonte*

Introduzione

Negli ultimi anni le aziende sono passate attraverso un processo continuo di innovazione tecnologica e di digitalizzazione che ha permesso di aumentare la competitività e di incrementare le risorse e le opportunità di crescita. La formazione diventa strumento per qualificare o riqualificare i dipendenti in modo da allineare le competenze a questo profondo e costante mutamento, ed è fondamentale che la totalità degli attori concorrano e collaborino alla pratica innovativa. Dal monitoraggio in oggetto questo passaggio è emerso, in tutte le interviste effettuate si evidenzia quanto ingenti siano gli investimenti delle aziende per poter efficientare i processi e per rendere il lavoro più fluido e puntuale.

Una formazione per essere proficua deve rispondere alle effettive esigenze aziendali e, se ben articolata, può far emergere quelle che vengono definite le “buone prassi”, ovvero le esperienze o le scelte che permettono di perseguire i risultati migliori rispetto agli obiettivi preposti, rendendo questo percorso un’esperienza di crescita sia personale che aziendale.

Gli aspetti indispensabili che definiscono una buona prassi sono i seguenti:

- Capacità di risposta a bisogni e di soluzioni ai problemi
- Qualità interna
- Continuità (e non occasionalità) del suo esercizio
- Possibilità di riproducibilità e trasferibilità in altri ambiti e contesti.

Il trasferimento e la diffusione delle buone pratiche può essere considerato uno strumento di innovazione per disseminare le azioni formative più efficaci, così da produrre un cambiamento strutturale e qualitativo per tutto il sistema della formazione in azienda. Ipotizzando un percorso ideale, legato alle rilevazioni delle buone prassi, le fasi sarebbero quattro:

- Rilevazione delle esperienze di qualità
- Diffusione delle informazioni
- Definizione di una strategia
- Massimizzazione dei risultati conseguiti.

Una buona pratica si può definire:

- Efficace quando ha generato risultati adeguati rispetto agli obiettivi prestabiliti e ai risultati attesi;
- Efficiente quando esiste un rapporto di equilibrio tra le risorse impiegate e i risultati conseguiti;
- Sostenibile quando esiste compatibilità con le risorse esistenti, comparazione dei costi attuativi con i costi di altre iniziative e capacità di produrre nuova ricchezza. Un progetto sostenibile ha la capacità di generare risultati strutturali e/o nuove risorse (finanziarie, professionali, tecnologiche e logistiche...) oltre la propria durata.

In sintesi, Fondimpresa ha indicato quattro criteri per poter definire un'azione formativa una best practice:

- Qualità strategica che si evince dalla capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- Qualità attuativa riferita al buon rapporto tra le risorse utilizzate e gli obiettivi raggiunti;
- Riproducibilità che comporta la possibilità di riproporre l'azione formativa in altri contesti aziendali con problematiche simili;
- Trasferibilità ovvero la capacità di riprodurre l'azione formativa in altri contesti con problemi differenti.

Per il trasferimento di una buona pratica è necessario generalizzarne i contenuti e farne delle linee guida in grado di sintetizzare il contesto di provenienza e quello di trasferimento; questa generalizzazione permette di decodificare il linguaggio tra le diverse parti. Per il trasferimento, inoltre, risulta utile evidenziare i seguenti aspetti:

- Dimostrazione: incrementare la percezione che la pratica abbia avuto un esito positivo dai risvolti concreti e la possibilità di replica in altri contesti;
- Coinvolgimento: incrementare la percezione che la pratica svolta da determinati soggetti in un contesto imprenditoriale possa riguardare attori in altri contesti;
- Novità: incrementare la percezione che la pratica innovativa svolta in un particolare contesto risulta dissonante rispetto a quanto solitamente fatto in altre realtà.

Il trasferimento delle buone prassi può avvenire come scambio di informazioni, come scambio di esperienze e conoscenza e come sviluppo di reti.

Rispetto al monitoraggio in oggetto, in ognuna delle 12 aziende selezionate sono emerse delle buone prassi facilmente trasferibili e riproducibili in altri contesti. Di seguito verranno descritte le best practices di ognuna.

BERGAGLIO DINO E MASSA GIORGIO FLORICOLTURA GIRASOLE S.S.

Floricoltura Girasole di Bergaglio Dino e Massa Giorgio nasce nel 1997 a Pozzolo Formigaro in provincia di Alessandria; è una piccola impresa il cui settore di attività sono le coltivazioni floricole di piante ornamentali che ha mantenuto il suo assetto societario iniziale.

L'azienda opera nel settore florovivaistico sostanzialmente sul mercato limitrofo alla sede, ricopre un arco di circa 100 chilometri, ed eroga sia prodotti che servizi. La clientela è formata da: enti, comuni, amministrazioni e privati.

Il mercato di riferimento oggi si trova in una curva di ripresa dopo un decennio, con una flessione importante dell'ordine del 30%; attualmente la fase di ripresa è stabile e la concorrenza è elevata. L'azienda risulta in linea con i competitors.

L'argomento innovazione tecnologica è assolutamente fondamentale per Floricoltura Girasole, e lo è a tutti i livelli perché da questa dipendono la capacità di poter essere competitivi ed il miglioramento continuo.

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio 216249- TIPICO-Together to the Top--, è stato sviluppato per avviare un sistema di monitoraggio e controllo qualità al fine di ottimizzare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione aziendale nel suo complesso e delle singole attività che la compongono: coltivazione, tenuta, manutenzione di piante da serra e di stagione.

Visti gli ingenti e continui investimenti in tecnologia ed innovazione, il rilievo dato alla formazione dei propri dipendenti e l'attenzione al mercato estero per migliorare i processi aziendali, si è scelta l'azienda Floricoltura Girasole di Bergaglio Dino e Massa Giorgio come caso di studio e, da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio, si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Proporre sistemi di lavoro, sistemi produttivi e tecniche di lavoro all'avanguardia, sbirciando da aziende più grandi concorrenti e da aziende estere che usano tecnologie più avanzate, come ad esempio l'Olanda, i paesi del Nord e la Francia che sono all'avanguardia.
- Strutturare una continua comunicazione tra le diverse figure professionali, con l'organizzazione di piccole riunioni informative durante l'anno per comprendere le necessità formative e la crescita professionale dei lavoratori In azienda
- Avere un interscambio continuo con il datore di lavoro che partecipa a fiere e workshop confrontandosi con altre realtà aziendali, anche estere, e che raccoglie informazioni importanti dal punto di vista commerciale per la valutazione dei costi-benefici, dando suggerimenti decisivi ai lavoratori su come migliorare alcuni sistemi lavorativi e sull'efficacia o meno di altri.
- Organizzare una volta a settimana un mini briefing che coinvolge i lavoratori, il datore di lavoro ed il coordinatore e durante il quale: si fa il punto della situazione, si evidenziano i pro e i contro e si valuta se la formazione sia stata correttamente applicata o meno.
- I dipendenti possono indicare le esigenze e le necessità di formazione che sentono di voler approfondire, inoltre sono attivamente coinvolti nelle dinamiche dell'azienda e nell'organizzazione dei piani formativi.

DIMSPORT S.R.L.

Da trent'anni Dimsport SRL è sinonimo di tuning elettronico per il settore Automotive nel mondo: una linea hi-tech completa e modulare che comprende sistemi professionali per la gestione delle mappe di funzionamento del motore (linea Race), moduli aggiuntivi (linee Rapid e Rapid Bike) e banchi prova potenza (linea Dyno).

L'azienda Dimsport SRL produce strumenti per la mappatura della centralina elettronica in dotazione alle auto ed alle moto; il punto di forza è la gamma di servizi in grado di soddisfare tutte le esigenze della clientela, dalla formazione specializzata all'assistenza post-vendita. Opera nei mercati di tutto il mondo ed ha sei sedi nel mondo: due in Italia, una in Spagna, Stati Uniti, Costa Rica e Brasile. Il settore è quello tuning ed è in costante aumento, tanto da non aver subito danni dall'emergenza Covid, con un fatturato continuamente in crescita. Nonostante operi in un mercato di nicchia la richiesta è varia e negli ultimi anni, durante i quali il settore dell'automobile ha subito un calo notevole, questa realtà aziendale è riuscita a svilupparsi e a crescere senza subire discese o particolari cali.

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio 219669- NEON-Nuove Evoluzioni per Orizzonti Innovativi-, prende il via dalla necessità, da parte della direzione, di orientare sempre di più l'organizzazione aziendale verso una significativa implementazione della digitalizzazione dei processi aziendali e, in particolar modo, verso la gestione integrata del marketing e del sistema informativo.

Il progetto di intervento ha contemplato:

- L'implementazione di un sistema digitale in grado di supportare efficacemente il processo di programmazione e pianificazione aziendale, al fine di sviluppare e accelerare le strategie produttive e commerciali finalizzate all'incremento di produttività e competitività;
- Lo sviluppo della digitalizzazione delle attività e dei flussi informativi, al fine di accrescere il sistema informativo e di comunicazione con il mercato;
- L'introduzione della digitalizzazione nei processi e attività del marketing in grado di supportare efficacemente la gestione di nuove tecniche di controllo di gestione (gestione contabilità analitica, costi industriali...).

Visti gli investimenti in tecnologia ed innovazione, la puntualità e la precisione nell'analisi dei fabbisogni e l'attenzione all'aspetto formativo dei propri dipendenti, si è scelta l'azienda Dimsport SRL. come caso di studio e da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Avere uno scambio costante con i docenti permette agli stessi di calarsi nella realtà aziendale, rendendo l'intervento formativo maggiormente utile ed efficace in quanto allineato alle effettive esigenze emerse in fase di progettazione.
- Una prassi aziendale è quella di controllare le esigenze dei dipendenti, che vengono incrociate con le loro qualifiche per individuare i giusti gap da colmare.
- Avere come scopo quello di 'arrivare per primi' influisce positivamente sulle azioni formative che diventano puntuali e continue, per non perdere i vantaggi acquisiti e per essere sempre orientati verso il miglioramento costante.
- Affiancare il lavoratore permette di aderire il più possibile alle necessità e alla realtà dell'azienda; questo il motivo per il quale non è proclive alla formazione in remoto.

FENICE S.P.A.

Nell'ambito della Divisione Servizi energetici e Ambientali di Edison, Fenice SPA offre ai suoi clienti soluzioni di eco-efficienza energetica su misura per ottimizzare i loro consumi di energia e ridurre il loro impatto ambientale: dall'audit alla progettazione, realizzazione e gestione degli impianti per la produzione e distribuzione di energia, che possono anche essere realizzati, gestiti e finanziati in ottica E.S.Co. con garanzia di risultato.

FENICE è una SpA leader sul mercato nazionale ed Europeo nei settori dell'efficienza energetica e del facility management e della cogenerazione industriale.

Nata in seno al Gruppo Fiat negli anni '90, Fenice ha rapidamente acquisito competenze specifiche nella gestione di complessi progetti energetici legati al settore industriale, con particolare riferimento all'automotive. Entrata nel perimetro di EDF nel 2001, Fenice si è rapidamente affermata come una delle più importanti Energy Service Company (ESCO) operanti a livello internazionale al servizio di grandi gruppi industriali, in Italia, così come sui mercati di Polonia, Spagna.

L'azienda possiede un solido background di competenze ed esperienze in campo industriale nella gestione degli asset energetici: sono numerosi gli impianti di proprietà inseriti nei siti produttivi dei nostri clienti o gli impianti di proprietà dei nostri clienti ai quali l'azienda offre un servizio qualificato, accompagnandoli nella realizzazione e gestione degli asset energetici. La clientela appartiene a un ampio ventaglio di settori merceologici e produttivi.

Nel 2013 è stato creato un hub culturale, l'Energy Efficiency Campus, importante strumento di azione sul territorio per diffondere la cultura dell'efficienza e dell'innovazione attraverso eventi e workshop per i clienti, le imprese e le istituzioni. L'azienda interagisce con il mondo industriale, la pubblica amministrazione e il territorio, portando valore e aiutando i clienti a crescere e ad essere competitivi sui propri mercati grazie a competenze, professionalità, qualità e innovazione.

Il piano oggetto del monitoraggio si intitola "People development & management training" (ID 237257), in Piemonte ha coinvolto 162 lavoratori, in 31 azioni formative, per un totale di 424 ore di formazione erogata. Le azioni formative si sono inserite in un percorso di formazione continua avviato dall'azienda e hanno contribuito al processo di trasformazione digitale e all'aggiornamento delle competenze di un ampio numero di lavoratori.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

- Il rapporto fiduciario consolidato nel tempo con l'ente formatore. Lavorare con fornitori storici che già conoscevano la realtà aziendale e grazie ai quali è stato possibile impostare percorsi personalizzati rappresenta una buona prassi, trasferibile anche in altri contesti, poiché consente la pianificazione di lungo periodo, la costruzione di processi formativi personalizzati di lungo termine e con obiettivi articolati per step progressivi, e permette anche di conseguire elevati livelli prestazionali in termini di efficacia ed efficienza.

- Percorsi ad hoc. Proprio il rapporto consolidato con l'ente formatore ha consentito lo sviluppo di percorsi formativi estremamente personalizzati, basati sia sulla conoscenza pregressa dell'azienda e dei lavoratori, sia sul sistema di rilevazione dei fabbisogni accuratamente strutturato. I percorsi progettati ad hoc hanno potuto essere adattati ai livelli delle aule e sfruttare le metodologie di action learning più rispondenti ed ergonomiche per i partecipanti.
- Il training on the job e la forte connotazione pratica dei corsi hanno permesso di mettere a terra subito, durante l'attività lavorativa, quanto appreso in aula e durante le varie attività formative con i colleghi. Questo rappresenta sempre una buona prassi poiché la sua efficacia non solo rende immediatamente percepibile gli impatti della formazione in azienda, ma anche perché presenta risvolti motivazionali importanti e consente di rafforzare dinamiche di gruppo e relazionali fondamentali a più livelli nel contesto lavorativo.

FONDERIA BENINI DI BENINI LUIGI & C.SNC

La Fonderia Benini rappresenta attualmente una realtà produttiva altamente specializzata, grazie all'esperienza acquisita nella pratica della pressofusione e nella lavorazione della zama (lega di zinco unita a piccole percentuali di alluminio e rame) e al continuo aggiornamento tecnologico. La Fonderia Benini nasce come ditta individuale nel 1958 a Collegno, proprio nel momento in cui il sistema della pressofusione si impone sul mercato come il processo produttivo in grado di realizzare grandi produzioni di serie, con elevato standard qualitativo a costi contenuti. Nel corso degli anni l'azienda si è specializzata e sviluppata passando dalla pressofusione di più leghe alla produzione del monoprodotto, la lega di zinco, proponendosi in questo settore per la sua massima competitività, abbinata all'altissimo grado di competenza. Dalla progettazione dello stampo alla realizzazione del prodotto in zama, la Benini ha implementato un sistema di ricerca e sviluppo per ottimizzare costantemente la qualità totale, la precisione, la resistenza, la compattezza e la qualità estetica dei propri prodotti.

L'azienda ha avviato un percorso di innovazione industriale in chiave industria 4.0 grazie alla quale ha introdotto un sensibile miglioramento ed ottimizzazione dei flussi operativi e gestionali, anche grazie all'adozione di tecnologie di big data, applicate ad ogni fase dalla produzione allo stoccaggio, dalla logistica alla comunicazione con il cliente.

In questo contesto si colloca il piano formativo oggetto della presente analisi, grazie al quale sono state trasferite essenziali competenze digitali per l'uso dei nuovi strumenti software e hardware che, grazie ai processi avviati, erano stati introdotti in azienda. Proprio grazie al fatto che si tratta dell'avvio di un processo di rivoluzione industriale 4.0 questo piano è stato oggetto di interesse e di analisi.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le tre principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

- Multifaceted training needs analysis. Lo sviluppo di innovazioni porta sempre con sé un importante e fondamentale lavoro di sviluppo di nuove competenze, spesso compatibili con

la digitalizzazione. La percezione in azienda da parte delle differenti figure (referenti, responsabili, lavoratori) è sfaccettata, complessa, diversificata. Poter contare su un'analisi dei fabbisogni diversificata, che si avvale di diversi strumenti, integrati e complementari, rappresenta una buona pratica dalle numerose ricadute positive, ad esempio: genera nuova consapevolezza rispetto alle innovazioni, alle competenze, alle potenzialità del team, consente una macro e micro-progettazione completa e mirata, promuove un clima di apertura verso le innovazioni e di condivisione delle competenze pregresse e acquisite, permette di costruire percorsi di formazione (sempre da preferire rispetto ad azioni spot), supporta il lavoro di progettazione ed erogazione, ottimizza la ricerca dei profili docenti.

- L'adozione di metodologie didattiche flessibili innovative, come quello messo a punto da Poliedra e Dipartimento di Scienze dell'Educazione e della Formazione dell'Università di Torino. Si tratta di un modello didattico che è stato sperimentato in numerosi interventi formativi, non solo finanziati da Fondimpresa, con la finalità di innescare una formazione realmente calata sui bisogni del contesto aziendale e dei partecipanti alla formazione. Il principale vantaggio del modello Poliedra-DFE è di consentire di effettuare in aula momenti flessibili di affiancamento o di training on the job anche attraverso attività di problem solving: si tratta di un tentativo concreto di strutturare una relazione sinergica tra l'insieme delle caratteristiche dei lavoratori (idee, abitudini nelle pratiche lavorative, comportamenti e atteggiamenti agiti quotidianamente sui luoghi di lavoro), le condizioni di lavoro e l'acquisizione di competenze e conoscenze consapevoli e motivate, rispetto alle aree tematiche individuate e affrontate nel presente piano.
- Cooperative trainees. Sebbene la stragrande maggior parte dei lavoratori coinvolti dal piano formativo dovessero strutturare da zero competenze e attitudini digitali per poter utilizzare le nuove attrezzature software e hardware introdotte in azienda, alcuni lavoratori disponevano già di qualche infarinatura e di una forma mentis orientata al digitale, per la quale i contenuti della formazione non rappresentavano un set completamente nuovo di attitudini e competenze. Proprio questi ultimi lavoratori hanno aiutato nel trasferimento delle competenze, sostenendo i processi formativi ed accompagnando, ove possibile, i percorsi formativi dei colleghi. Questo ha generato molteplici impatti positivi, rendendo maggiore efficacia ed efficienza alle azioni formative previste dal piano e migliorando le dinamiche di gruppo ed i rapporti tra colleghi.

IL PANATÈ DI FONGO MARIO & C. S.R.L.

Il Panatè di Mario Fongo & C. S.r.l. nasce nel 1993 a Rocchetta Tanaro (AT), come piccola impresa artigiana di prodotti da forno. I prodotti aziendali 'trainanti' sono attualmente le lingue di suocera, i grissini stirati e i grissini arrotolati, declinati in diverse varianti. L'attività aziendale è oggi, in via prevalente, orientata al mercato nazionale, che assorbe il 60 per cento circa della produzione. Il rimanente 40 per cento è venduto a distributori operanti in paesi esteri (Russia, Germania, Svizzera, Regno Unito, USA, Australia, Canada, Giappone, Cina).

Le tappe che l'azienda ha avuto sono state diverse: dal 1990, anno in cui l'azienda era individuale, c'è stato un ampliamento della gamma dei prodotti che ha reso necessario l'acquisto di nuovi

macchinari, sia meccanici sia tecnologici, per migliorare il processo produttivo. Dal 2018 si è optato per l'inserimento dell'innovazione prevista nel piano industria 4.0, con il controllo in tempo reale della produzione, il controllo delle materie prime e la gestione degli scarti.

Nel 2017 l'azienda ha acquisito uno stabilimento a Quarto Inferiore, sempre in provincia di Asti, al quale nel 2020 è stato annesso un capannone per la logistica e quest'anno un'altra unità produttiva; l'obiettivo è quello di ricongiungere tutte le unità in un unico sito; la sede legale è a Rocchetta di Tanaro.

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio 219673- TIPICO-Tecniche Innovative per un Piemonte Competitivo-, è stato sviluppato perchè negli ultimi anni l'azienda ha incrementato l'attività di export in particolar modo negli Stati Uniti; tale risvolto ha fatto emergere la necessità di un adeguamento alle nuove procedure della FDA (Food and Drug Administration), per poter continuare la vendita dei suoi prodotti alimentari negli Stati Uniti d'America. Allo stesso tempo, l'azienda ha acquisito nuovi e più sofisticati impianti per la produzione di snack salati monoporzione ed era importante che i dipendenti ne conoscessero l'uso per poter mantenere ed espandere il posizionamento aziendale nel mercato statunitense.

Visti gli ingenti e continui investimenti in tecnologia ed innovazione ed il rilievo dato alla formazione dei propri dipendenti, si è scelta l'azienda Il Panatè di Mario Fongo&C. SRL. come caso di studio e, da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio, si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Il confronto continuo all'interno dell'azienda è un punto di forza importante per chi ne fa parte; in questa realtà sono stati aboliti i muri ed i blocchi tra i dipendenti privilegiando il libero dialogo ed il diritto di poter esprimere opinioni e comunicare le necessità formative che emergono.
- In azienda è stato previsto un box dentro al quale chi lo desidera può dare dei suggerimenti: è importante sentire la voce di tutti per andare verso obiettivi comuni.
- Prediligere il lavoro in team si è rivelata una scelta vincente che ha contribuito alla costruzione di un clima aziendale sereno, con un riverbero positivo sulle performance lavorative.

LANIFICIO LUIGI COLOMBO S.P.A.

Il Lanificio Luigi Colombo nasce negli anni '50 come piccola impresa artigianale, con poche maestranze e prende il nome dal suo fondatore. Artista e navigatore, dotato di grande carisma, sin dall'inizio ha rivolto il suo interesse verso il settore di nicchia delle fibre preziose. Gli anni '70 hanno visto l'ingresso in azienda della seconda generazione. Gettate le basi di una solida capacità imprenditoriale, il passaggio generazionale è stato la svolta verso l'affermazione dell'azienda a livello internazionale. Importanti e continui investimenti in tecnologia e ricerca e sviluppo a sostegno di una manodopera ricca di preziosa artigianalità, sono state le linee guida dello sviluppo aziendale. L'intera produzione del Lanificio Luigi Colombo si realizza nei due storici stabilimenti italiani di Borgosesia, produzione di tessuti, e Ghemme, divisione prodotto finito: dalla scrupolosa scelta delle materie prime, alla loro trasformazione in filati e tessuti fino al prodotto finito.

L'azienda produce tessuti e fibre naturali per tutto il mondo ed ha clienti ovunque: Francia, Germania, America, Inghilterra...l'export si orienta dove c'è ricchezza ed è presente anche una divisione del prodotto finito aperta negli anni '80; recentemente c'è stata l'apertura di un negozio a Tokyo. Il Lanificio Colombo, da sempre attento al rispetto dei codici etici a tutela dell'ambiente, degli animali e delle popolazioni autoctone, prosegue nella strategia aziendale eco-friendly e nuovi e importanti traguardi sono stati raggiunti nel progetto di sostenibilità "BE GREEN". Una filiera BIO: dalla tutela delle Capre Cashmere e delle comunità di pastori dell'Inner e dell'Outer Mongolia fino alla tracciabilità dei processi produttivi per la realizzazione di prodotti ecologici.

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio 243161- Sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche del personale, è stato sviluppato perché l'azienda ha ritenuto opportuno presentare un progetto formativo atto a coinvolgere alcuni suoi dipendenti, in un percorso, finalizzato a migliorare le competenze tecnico specialistiche nell' esecuzione di registrazioni, manutenzioni e interventi di riparazione su Macchine da tessere DORNIER. L' obiettivo del piano formativo nasce dalla volontà aziendale di continuare a promuovere la crescita delle competenze.

Visti gli ingenti e continui investimenti in tecnologia ed innovazione ed il rispetto dei codici etici a tutela dell'ambiente, degli animali e delle popolazioni autoctone, proseguendo nella strategia aziendale eco-friendly e nel progetto di sostenibilità "BE GREEN", si è scelta l'azienda Lanificio Luigi Colombo come caso di studio e da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- La scelta di evitare lezioni troppo teoriche e strutturarle con una parte di training on the job si è rivelato un approccio vincente e fruttuoso in termini di crescita sia personale che aziendale.
- Prediligere docenti che conoscano l'azienda e siano calati nella realtà aziendale garantisce percorsi formativi nei quali i discenti si sentono maggiormente coinvolti e i risultati sono allineati con le aspettative.
- Vengono organizzati mensilmente incontri per fare un punto della situazione rispetto a quanto appreso.
- L'azienda accoglie le richieste da parte dei dipendenti che ritengono di avere necessità di formazione.

LAURETANA S.P.A.

L'azienda produce e vende "acqua minerale" con il marchio "Lauretana" in onore alla Madonna di Loreto venerata nel Santuario di Graglia, dove si trova la fonte. Una lunga e bella storia: dalla scoperta della sorgente fino alla costruzione di uno stabilimento all'avanguardia che negli anni è stato ampliato con edifici industriali e nuove linee di imbottigliamento. La strategia tesa a valorizzare le caratteristiche del prodotto, prima fra tutte la "leggerezza", ha portato la Lauretana ad essere proclamata la migliore acqua europea, sicuramente la più leggera d'Europa per i suoi valori organolettici accertati da analisi effettuate da medici di fama internazionale. Grossi investimenti sono stati oculatamente compiuti e continuano a essere fatti, sia sugli impianti di produzione, sia

sulle attrezzature. Oggi le linee di produzione sono completamente rinnovate. L'azienda ha un modello organizzativo tale da garantire un costante e puntuale controllo sull'intero processo industriale. Il Piano nasce dall'esigenza di responsabilizzare il personale sul l'importanza della sicurezza delle informazioni.'

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio 233605- Sicurezza delle informazioni, è stato sviluppato per formare e responsabilizzare i dipendenti sulla gestione corretta e sicura delle informazioni. La scelta è stata influenzata da una recente violazione dei dati che, seppur minima, ha elevato l'attenzione sul tema con conseguenti investimenti che hanno coinvolto anche l'aspetto della formazione .

Visti gli ingenti e continui investimenti in tecnologia ed innovazione ed il lavoro che sta facendo per il primo bilancio di sostenibilità del 2020, si è scelta l'azienda Lauretana S.p.a. come caso di studio e da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- La scelta di evitare lezioni troppo teoriche e strutturarle con una parte concettuale seguita dal testare praticamente quanto appreso, è una prassi ricorrente in un'azienda come Lauretana S.p.a., la combinazione di esposizione di concetti teorici e di affiancamento e sperimentazione di queste pratiche è risultato un approccio vincente e fruttuoso in termini di crescita sia personale che aziendale.
- Avere spazi di incontro e confronto con i docenti per evidenziare le esigenze emerse ed i gap da colmare, permette di articolare e strutturare i corsi incrementandone l'efficacia ed allineandoli alle effettive necessità aziendali. La definizione dei parametri produce effetti diretti.
- Accogliere i contributi dei partecipanti tarando le scelte su quanto viene raccolto è un valore aggiunto importante che si allinea ai bisogni aziendali di puntualità, specificità e praticità. E' fondamentale non si parli dei massimi sistemi ma di ciò che è utile e fruibile nel contesto quotidiano del lavoro. Dare continuità e maggiore fiducia ai dipendenti comporta una maggiore resa lavorativa.
- La scelta di divulgare quanto si è appreso a coloro che non partecipano ai corsi permette di uniformare le conoscenze creando un clima di scambio e condivisione che ha effetti positivi sulla persona e sulle sue prestazioni.

LEAR CORPORATION ITALIA S.R.L.

Lear Corporation Italia S.r.l. a socio unico è un fornitore leader di primo livello verticalmente integrato per l'industria automobilistica globale. L'azienda produce sedili, sistemi di connessione e distribuzione elettrica, sistemi elettronici, software e servizi connessi a tutti i principali produttori automobilistici del mondo. L'azienda attualmente opera attraverso 251 sedi operative dislocate in 38 paesi, attraverso il lavoro di oltre 174 mila dipendenti. Le strategie di corporate prevedono una crescita costante delle attività in tutte le regioni del mondo in cui siano presenti ditte produttrici di automobili, sia organicamente sia attraverso acquisizioni complementari.

Nel 2021 si è classificata al 179° posto nella classifica Fortune World's Most Admired Companies.

La produzione Lear si fonda su solide basi contraddistinte da una forte propensione per l'innovazione e la sostenibilità, e dall'eccellenza ingegneristica e produttiva con gli obiettivi di:

- Alimentare la crescita economico-finanziaria bilanciata di corporate
- Investire nell'innovazione per guidare la crescita e la redditività del business

Il catalogo dell'azienda è articolato su due segmenti: Seating ed E-Systems.

I principali trend del settore sono rappresentati da un lato dall'avanzamento tecnologico di prodotto (elettrificazione, guida autonoma e sharing mobility), dall'altro dall'emergere del mercato Cina, in rapida e continua crescita.

L'azienda è concentrata sulla crescita delle attività e ha implementato una strategia progettata per mantenere elevata la propria capacità competitiva e per mantenere la propria posizione di leadership. La strategia di Lear è ambiziosa e complessa, ed è basata a sua volta su strategie inerenti la ricerca e sviluppo, la sostenibilità, la diversificazione ed il potenziamento del capitale umano. Tra le strategie figurano anche gli aggiornamenti della propria struttura di fabbrica, per renderla più coerente agli attuali assetti produttivi e pronta alle sfide future dei mercati sempre più competitivi.

Il piano oggetto del monitoraggio si intitola "Lean & Engagement Processes 2019" (ID 235653), in Piemonte (stabilimento di Grugliasco) ha coinvolto 100 lavoratori, in 24 azioni formative, per un totale di 168 ore di formazione erogata.

Le azioni formative si sono inserite in un percorso di formazione continua avviato dall'azienda e hanno contribuito al processo di change management avviato dall'azienda e all'aggiornamento delle competenze di un ampio numero di lavoratori. Il piano aveva obiettivi fondamentali per i lavoratori direttamente coinvolti nelle fasi produttive del prodotto, i quali avrebbero dovuto acquisire nuove conoscenze e nuova consapevolezza rispetto alle nuove dinamiche di lean manufacturing che sono state progressivamente introdotte e potenziate. Le azioni formative hanno presentato numerosi impatti positivi, sia dal punto di vista tecnico-operativo, sia dal punto di vista motivazionale, poiché strumenti e metodologie adottati per la gestione del processo formativo hanno coinvolto proattivamente i lavoratori, favorendo un clima di collaborazione e il coinvolgimento di tutti nel raggiungimento degli obiettivi che ai vari livelli l'azienda si era posta.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

- Employees engagement. L'azienda ha implementato strumenti e metodologie per coinvolgere proattivamente i lavoratori nelle fasi di cambiamento e di progettazione della formazione, attraverso, ad esempio, la raccolta puntuale di feedback e la condivisione di KPI delle performance obiettivo e di quelle effettivamente raggiunte. Durante le interviste è emerso, da parte dei lavoratori beneficiari della formazione, l'entusiasmo e la propensione positiva verso queste attività che li hanno visti coinvolti proattivamente nei processi di miglioramento organizzativo perseguiti anche attraverso le azioni formative del piano. Le metodologie e gli strumenti che abbiamo illustrato nel capitolo precedente per i lavoratori

hanno rappresentato, e continuano a rappresentare, più di uno strumento per migliorare la qualità e l'efficienza delle operations. I modelli strutturati implementati in azienda per raccogliere i feedback dei lavoratori sono percepiti come la volontà dell'azienda di dar loro voce, di ascoltare la loro esperienza diretta e di far sì che il proprio patrimonio professionale, in continuo aggiornamento, possa contribuire attivamente ai processi di trasformazione in atto. Essi, così coinvolti, si sentono parte attiva di un processo ampio e importante, dalle potenzialità e dalle ricadute non solo per il proprio lavoro ma estese allo stabilimento, alla corporate e, pensando alle strategie ESG, al pianeta in cui viviamo.

- **Training on the job.** I lavoratori che hanno partecipato ai corsi riferiscono come sia stato efficace l'affiancamento delle lezioni teoriche a sessioni on the job svolte in gruppi misti, anche attraverso giochi di ruolo e di espressione. Chi ha preso parte alla formazione riferisce, inoltre, che le metodologie didattiche adottate sono state incisive e hanno permesso di modificare il proprio modo di presentarsi ed il proprio modo di comunicare con i colleghi e con i superiori. Dalle parole di chi ha partecipato alle azioni formative del piano si percepisce ancora l'entusiasmo derivante dall'appropriarsi di nuove modalità comunicative più efficaci, grazie alle quali gli stessi interessati possono apprezzare la differenza qualitativa del proprio modo di comunicare, anche e soprattutto in termini di risultati e miglioramento delle relazioni interpersonali.

MONDIAL FRAMEC S.R.L.

MONDIAL FRAMEC S.r.l. è presente da oltre 50 anni nel mercato dell'Industria del freddo e della refrigerazione, connotandosi come azienda storica leader del settore. Inizia la propria attività nel 'Distretto del Freddo' di Casale Monferrato ma ben presto espande il proprio raggio d'azione a livello nazionale ed internazionale, garantendo la produzione di apparecchiature frigorifere industriali di elevato livello qualitativo. MONDIAL FRAMEC, la cui sede centrale è a Mirabello Monferrato (AL), opera in Italia con un sito produttivo e rappresentanze in tutto il mondo. L'obiettivo è quello di collocarsi tra gli esponenti più innovativi nel campo della refrigerazione industriale a livello internazionale. L'azienda vanta infatti decine di brevetti internazionali e più di 60 prodotti esclusivi e destina oltre il 3% del fatturato ad attività di Ricerca & Sviluppo, al fine di proseguire nella propria attività di realizzazione di apparecchi dotati di innovative tecnologie eco-compatibili e orientate al risparmio energetico.

Le aziende che hanno partecipato al piano, facenti parte dello stesso gruppo, avevano sviluppato innovazioni di natura tecnologico-industriale con l'obiettivo di migliorare la competitività sui mercati nazionali ed esteri e di conquistare nuovi mercati grazie all'innovazione di prodotto e di processo.

In particolare:

- MONDIAL FRAMEC ha sviluppato e implementato specifiche Tecnologie IIoT – Industrial Internet of Things a supporto del processo produttivo inerente la fabbricazione di banchi frigo digitali di alta gamma.

- COFI EUROPE ha introdotto soluzioni robotizzate a supporto del processo di rifilatura e carteggiatura degli sportelli dei cassoni dei veicoli refrigerati e per la fresatura dei pannelli di poliuretano.
- FRAMEC TRUCK ha introdotto tecniche di verniciatura alternative, attraverso l'impiego di apparecchiature specifiche per la copertura delle carrozzerie dei mezzi adibiti al trasporto di merci refrigerate.

Il piano oggetto del monitoraggio è Manufacturing 4.0: nuove tecnologie nell'industria del freddo (ID 231869), ha coinvolto 54 lavoratori, in 8 azioni formative, per un totale di 564 ore di formazione erogata, di cui 316 in action learning, training on the job, affiancamento e coaching.

In questo contesto sono state rilevate le seguenti buone prassi formative:

- Goal Commitment. Il ruolo delle leve motivazionali è amplissimo, sia nel raggiungimento di mete personali sia per quanto riguarda obiettivi aziendali. Negli anni '60, Edwin Locke formulò la teoria motivazionale che egli stesso definì Goal Setting Theory, secondo la quale per raggiungere al meglio i propri obiettivi è necessario che questi siano definiti in modo specifico e quantificabile, e bisogna anche considerare che esiste una correlazione lineare positiva tra difficoltà degli obiettivi, impegno e performance, e quindi che più sono ambiziosi gli obiettivi, maggiore è lo sforzo impiegato e migliori sono i risultati raggiunti. Le azioni formative del piano sono state progettate con forte motivazione da parte dell'azienda ed un sensibile coinvolgimento da parte di progettisti, consulenti, beneficiari e docenti. Ciascuno orientato e motivato al raggiungimento di obiettivi macro – quelli strategici di business definiti dall'azienda per le innovazioni implementate - e di quelli micro, legati allo svolgimento dei singoli tasks e fasi progettuali. L'insieme delle motivazioni di ciascuno ha portato a mirare i propri sforzi verso obiettivi comuni, ed ha consentito di generare processi virtuosi in termini di efficacia ed efficienza della formazione intrapresa.
- Approccio metodologico didattico innovativo. L'approccio metodologico adottato si coniuga con una visione innovativa in cui collocare il ruolo organizzativo del singolo lavoratore, inserito in una rete di relazioni intraorganizzative. Il contributo di questo modello alla realizzazione di un sistema di lifelong learning è altamente efficace e rende trasparente l'acquisizione di conoscenze complesse e competenze strategiche da parte dei discenti. La realizzazione delle azioni formative ha visto l'uso della modalità prevalente dell'affiancamento. Tali approcci hanno consentito di realizzare processi e attività volte all'elaborazione di problem solving aperti in stretto collegamento alla realizzazione del progetto di intervento dell'azienda e dall'altro la possibilità di affiancare il singolo formando e/o i piccoli gruppi nella concreta sperimentazione di alcune fasi dell'innovazione proposta. Le metodologie del cooperative learning e dell'apprendimento attivo hanno consentito di perseguire gli obiettivi formativi. In particolare, siccome queste metodologie sono basate sulla strutturazione degli obiettivi didattici operativi e delle conoscenze e competenze osservabili nel concreto dell'agire professionale, si è rivelata efficace, rispetto agli obiettivi del piano. Si è sostanziata nell'alternanza tra modalità didattiche "tradizionali". Si tratta di una metodologia che promuove il passaggio di concetto da "mansione" a "ruolo

organizzativo”, definibile come il punto della rete di relazioni organizzative in cui è possibile collocare il lavoratore. Il contributo di questo modello alla realizzazione di un sistema di Life Long Learning è altamente efficace e assicura l’acquisizione di conoscenze complesse e competenze strategiche da parte dei discenti. Questi hanno l’opportunità di sviluppare, attraverso tale innovativo approccio all’apprendimento, le competenze chiave sviluppate nell’ambito del piano. La peculiarità del modello di cooperative learning è infatti quella di porre la persona al centro del processo di apprendimento rendendola protagonista e assegnandole un ruolo attivo nella costruzione del proprio ambiente di apprendimento, scegliendo e utilizzando gli strumenti di connessione e di comunicazione che ritiene più adeguati al proprio stile di apprendimento. Nella maggior parte dei casi, questo abbinamento, che nelle azioni progettate favoriva una preponderanza per la modalità attiva, ha consentito un adeguato rapporto tra l’elaborazione, condivisione di nuove conoscenze e la sua sistematizzazione e interiorizzazione nelle pratiche lavorative.

- Sistema di valutazione come strumento progettuale. Esso è stato imperniato su metodologie strutturate e scientificamente solide, avallate dalla comunità scientifica e convalidate dall’ente formativo grazie ad un collaudo ormai pluriennale. L’intero impianto di valutazione del piano fa riferimento ad un approccio sistemico basato sulla qualità totale e basato sul modello di Kirkpatrick. Questo sistema di valutazione consente, inoltre, di poggiare su un modello solido, la valutazione dei gap di competenze colmati al fine di considerare eventuali integrazioni o azioni rafforzative. Questo modello di valutazione è anche alla base della costruzione di percorsi di formazione efficaci, poiché consente di monitorare i progressi che vengono fatti e di progettare, e aggiornare, itinerari di formazione che nel tempo possono mantenere aggiornate e/o innovare le competenze dei lavoratori.

PEPPER STYLE BY BISETTI S.R.L.

La storia dell’azienda Pepper by Bisetti S.R.L. ha inizio nel 1945, in una zona che si trova nel solco dell’artigianato tipico della Valle Strona e dei paesi che si affacciano sulla sponda orientale del lago d’Orta.

Inizialmente la produzione era essenzialmente quella dei macina pepe, ma con il tempo ci si è resi conto che focalizzarsi su un solo articolo risultava limitante e negli anni c’è stata una diversificazione che ha portato alla produzione di articoli da tavola e da cucina; negli ultimi anni si sono aggiunti altri prodotti relativi al pentolame che vengono acquistati dai fornitori esterni e brandizzati con il loro marchio.

L’azienda è una delle poche che ancora oggi continua a produrre in Italia articoli per la tavola e la cucina in legno; una particolarità di Pepper style by Bisetti, è che gli artigiani lavorano il legno partendo dalla materia prima e completano tutto il ciclo fino ad arrivare al prodotto finito. La combinazione della maestria e della sapiente tradizione artigianale locale, con i più moderni macchinari ed attrezzature, garantisce gli alti standard qualitativi che il mercato del nuovo millennio richiede. Nel 2018 c’è stato il trasloco nel nuovo e moderno stabilimento di Omegna; questo passaggio ha consentito lo sviluppo tecnologico necessario per garantire i volumi di produzione che la valorizzazione del made in Italy sta generando.

L'evoluzione verso un prodotto "eco", nata con la certificazione FSC, è proseguita con la transizione verso un'azienda "green" attraverso il moderno impianto di aspirazione e riutilizzo degli scarti di lavorazione per il riscaldamento dell'intero stabilimento che consente l'indipendenza dalle fonti energetiche tradizionali ed un basso carbon footprint.

Il piano formativo oggetto del presente monitoraggio 220222- APE-Apprendere Per Emergere-, nasce dall'esigenza di sfruttare economie di scala utili alla riduzione dei costi innalzando contestualmente il livello di competitività dell'azienda. Il notevole aumento del numero dei codici di prodotto gestiti, unitamente all'adozione di nuove procedure operative che hanno portato una profonda innovazione dei processi aziendali, richiede una radicale modifica del sistema gestionale ed organizzativo dell'azienda che, però, garantisca il mantenimento degli indicatori di qualità, efficienza e competitività aziendali.

Visti gli investimenti in tecnologia ed innovazione, la puntualità e la precisione nell'analisi dei fabbisogni e l'attenzione all'ambiente, si è scelta l'azienda Pepper style by Bisetti SRL come caso di studio e, da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio, si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- La scelta di docenti calati nella realtà aziendale si è rivelata una scelta vincente, capace di coinvolgere maggiormente i dipendenti e di allinearli agli obiettivi aziendali.
- Chiedere ai dipendenti di esprimere le esigenze formative che sentono di avere, aiuta l'azienda a comprendere meglio i gap da colmare e rende più agevole la scelta dei piani e dei dipendenti da coinvolgere; sui dipendenti questo coinvolgimento ha un effetto positivo che riverbera sia sulla persona che sulle performance lavorative: ci si sente parte attiva della propria azienda.
- Scegliere piani che seguono l'andamento dell'azienda e gli obiettivi che via via emergono, aumenta la capacità competitiva sul mercato di riferimento ed ha come beneficio lo sviluppo del fatturato che è l'obiettivo aziendale primario.

SACMI PACKAGING & CHOCOLATE S.P.A.

SACMI PACKAGING & CHOCOLATE S.P.A. progetta, realizza e mette in funzione:

- macchinari ed impianti per l'industria alimentare, e più precisamente per la produzione di cioccolato e prodotti di cioccolato modellati in stampi
- macchinari ed impianti per il confezionamento primario dei prodotti, sia di tipo wrapping che di tipo flow-pack, prevalentemente per l'industria alimentare e per l'industria del cioccolato
- macchinari ed impianti per il confezionamento secondario, prevalentemente per l'industria alimentare e per l'industria del cioccolato

L'azienda ha sedi produttive in Italia (Rozzano, Alba e Castel San Pietro Terme) e sedi per il commercio e la gestione dell'after sale all'estero (Stati Uniti d'America, in Messico, in Svizzera ed in Polonia).

L'operatività è a livello globale, con una parte molto significativa del fatturato (che in genere oscilla tra il 70 ed il 90%) realizzato all'estero.

L'innovazione è un fattore che fino ad oggi è stato fondamentale per lo sviluppo e la vita dell'azienda.

Il piano formativo "LA FORMAZIONE FMEA -FMECA" è nato dall'esigenza di migliorare le competenze tecniche del personale coinvolto. In particolare, il percorso formativo è stato mirato ad approfondire la tecnica FMEA/FMECA che è un approccio robusto per garantire l'affidabilità di un prodotto o di un sistema produttivo. Questa metodologia consente di progettare il prodotto e il processo produttivo studiando e prevenendo sistematicamente le modalità e gli effetti di guasti e non conformità, sia degli impianti che dei prodotti, e di rimuovere le cause che li determinano.

Il piano oggetto del monitoraggio si intitola "LA FORMAZIONE FMEA-FMECA" (ID 218650), nello stabilimento di Alba) ha coinvolto 60 lavoratori, in 4 azioni formative, per un totale di 60 ore di formazione erogata.

Il piano formativo "LA FORMAZIONE FMEA -FMECA" è nato dall'esigenza di migliorare le competenze tecniche del personale coinvolto. In particolare, il percorso formativo è stato mirato ad approfondire la tecnica FMEA/FMECA che è un approccio robusto per garantire l'affidabilità di un prodotto o di un sistema produttivo. Le azioni formative realizzate attraverso il piano oggetto del presente monitoraggio avevano l'obiettivo di proseguire il processo di innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti già avviata in azienda. Infatti, le strategie dell'azienda che la vedono impegnata nel continuo tentativo di espandere il proprio mercato verso nuovi segmenti, attraverso nuovi prodotti capaci di soddisfare nuove esigenze. Nel suo complesso le azioni formative che sono state oggetto di questo piano, per quanto riguarda la sede operativa di Alba, hanno avuto un significativo impatto sullo sviluppo delle competenze e sulle dinamiche d'innovazione e sviluppo del vantaggio competitivo. Il piano ha rappresentato, quindi, un'eccellenza ed una best practice poiché ha saputo costituire un driver di sviluppo sia per l'azienda sia per i lavoratori.

L'analisi del piano formativo ha consentito di rilevare numerose buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti aziendali. Di seguito riportiamo le principali che riteniamo rappresentare un patrimonio da condividere per le potenzialità di efficacia ed efficienza:

- Il sistema di rilevamento del fabbisogno formativo. L'analisi dei fabbisogni formativi all'interno dell'azienda avviene attraverso un sistema bottom-up strutturato. I direttori delle diverse business unit sono coinvolti nelle decisioni di formazione: sulla base degli obiettivi di aziendali fissati per ogni unità produttiva, delle necessità operative, e della conoscenza delle competenze dei lavoratori nei singoli reparti, i direttori raccolgono e costruiscono ogni anno un quadro dei gap di competenze da colmare e delle necessità di formazione. Il quadro e l'elenco delle necessità formative così come emerso dai direttori delle singole business unit e dalle parti sociali viene comunicato al dipartimento di gestione delle risorse umane attraverso una piattaforma digitale specificamente preposta allo scopo. Proprio attraverso questa piattaforma il dipartimento HR raccoglie tutte le istanze che provengono dalle differenti business unit, e insieme ai direttori di queste ultime, le analizza, le priorizza e ne dà corso progettuale.

- Il ruolo attivo delle Parti sociali nel rilevamento dei fabbisogni formativi. In questo quadro di attenzione per l'aggiornamento delle competenze di tutti i lavoratori presenti in azienda è utile in questa sede portare all'attenzione del lettore come proprio le parti sociali abbiano anch'esse un ruolo essenziale nella rilevazione dei fabbisogni poiché proprio i sindacati sono parte attiva, segnalando le esigenze di formazione ed i gap di competenze che emergono nei reparti, contribuendo così a mantenere aggiornate le competenze dei lavoratori. Il sistema di monitoraggio interno. È buona prassi consolidata in Sacmi quella di realizzare valutazioni autonome ulteriori rispetto a quelle previste dagli enti formativi. Si tratta, infatti, di questionari di valutazione di fine corso, che vengono inviati dal dipartimento di gestione delle risorse umane e grazie ai quali viene rilevato il tasso di gradimento generale rispetto ai corsi frequentati. Questi sono uno strumento attraverso il quale far emergere punti di forza e di debolezza dei singoli corsi grazie ai quali è possibile creare le basi per un'ulteriore e successiva formazione. La partecipazione a questo piano abbia dato nuove idee per ulteriore formazione, abbia innescato curiosità conoscitiva e sia stata un perno su cui proseguire i percorsi di innovazione di competenze per rinnovare la capacità competitiva dell'azienda. Il dato è emerso con entusiasmo e con una evidente proattività.

SEA EXPERIENCE S.R.L.

Sea Experience S.r.l., major partner di S.E.A. control s.a.s., da oltre 30 anni fornisce servizi nel campo dell'automazione industriale nel settore elettrico, partendo dallo sviluppo del progetto, passando alla realizzazione hardware-software, fino alla messa in servizio e all'assistenza postvendita.

Questa realtà ha sviluppato competenze sul mercato internazionale, lavorando a progetti di automazione in diversi Paesi in Europa e nel resto del mondo.

I settori d'intervento sono soprattutto gli ambiti meccanico, alimentare, tessile e chimico.

A fine del 2019 Sea Experience entra a far parte del Gruppo Caraglio. Nato nel 1970 ad Alba, quando Giancarlo Caraglio dà vita alla Caraglio, azienda specializzata nella progettazione e costruzione di impianti e apparecchiature elettriche ed elettromeccaniche. Grazie ad un'innata vocazione alla competenza, alla qualità e alla scelta dei propri professionisti, Caraglio consolida i propri servizi, distinguendosi come una delle principali realtà nel territorio. L'attenzione alle esigenze del mercato la portano ad aumentare il range di servizi offerti. Nel 2001 il Gruppo passa nelle mani di Riccardo e Paolo, figli di Giancarlo, che fondano nuove aziende in Italia e all'estero.

Uno dei punti di forza dell'azienda è lo staff di oltre trenta professionisti, qualificati e sempre in aggiornamento.

Disegnatori progettisti operanti su Spac, programmatori Plc/Pc/Hmi operanti su Omron, Siemens, A/B, Schneider, Esa, con esperienze su Robotica Abb, Kuka, Motoman, Fanuc e sistemi di supervisione Scada, oltre a cablatori, installatori, addetti alle vendite e amministrativi sono in grado di soddisfare al meglio ogni esigenza del cliente, ma soprattutto di affrontare e risolvere le problematiche più diverse.

Il piano oggetto del monitoraggio che si intitola “NEXT - Formare competenze emergenti” (ID 220245), ha coinvolto 4 lavoratori, in una azione formativa, per un totale di 20 ore di formazione erogata, di cui il 25% di formazione attiva on the job.

Il piano formativo si è inserito all’interno di un processo di formazione continua strategico per l’azienda poiché consente di mantenere la qualificazione di fornitore presso i propri principali clienti attraverso la garanzia di fornitura di servizi tecnologici innovativi e di qualità.

L’impatto della formazione del piano che abbiamo analizzato è sostanzialmente positivo e ha consentito di raggiungere gli obiettivi aziendali rispetto ai progetti in corso.

Il corso ha permesso di sviluppare conoscenze, abilità e capacità tecnico-operative idonei a supportare i processi di cambiamento e riposizionamento competitivo in atto nell’azienda.

In questo contesto sono state rilevate le seguenti buone prassi formative:

- **Analisi dei fabbisogni.** Puntuale, strutturata ed approfondita, l’analisi dei fabbisogni è stata determinante poiché ha consentito di mettere a fuoco le aspettative delle imprese e dei lavoratori in termini di competenze da trasferire, di tematiche da affrontare, di modalità organizzative e delle metodologie didattiche. Grazie all’analisi dei fabbisogni strutturata, è stato possibile definire una progettazione didattica efficace ed efficiente sia perché coerente con i progetti aziendali sia perché immediatamente cantierabile. L’analisi del fabbisogno è stata preceduta da un’analisi di contesto della domanda e di quello dei fabbisogni. L’ente formatore ha realizzato questa analisi individuando trend ed elementi comuni al fine di creare da un lato un gruppo di aziende omogeneo per fabbisogni di competenze, dall’altro per costruire un progetto formativo aderente non solo ai fabbisogni delle singole realtà, ma anche coerente con i contesti produttivi e competitivi in cui queste si trovano ad operare.
- **Action Learning.** L’approccio didattico adottato si inserisce nel filone dei modelli work based learning. L’apprendimento basato sul lavoro (WBL) è una strategia educativa che offre ai partecipanti esperienze lavorative reali in cui possono applicare competenze teorico-accademiche e tecniche per sviluppare le loro competenze e loro potenzialità occupazionali. Si tratta, infatti, di progetti di formazione che integrano la formazione teorica con quella attiva realizzata in contesti lavorativi reali per creare un diverso paradigma di apprendimento. Tale approccio è stato scelto perché numerose evidenze ne hanno rilevato l’efficacia nell’accompagnare processi di innovazione e di cambiamento. Questo anche in contesti di formazione in cui i processi di evoluzione delle competenze si presentano graduali e discontinui. L’approccio basato sulla concretezza e la sostenibilità delle metodologie didattiche e uno stretto ancoraggio dei contenuti formativi con i processi e le problematiche aziendali rappresenta una buona prassi capace di ottimizzare i processi di apprendimento e di rendere le azioni immediatamente efficaci e le nuove competenze subito spendibili in azienda. Il forte uso di action learning ha rappresentato, per i lavoratori beneficiari, un aspetto fondamentale. Ed il fatto di poter sperimentare subito, e su due diversi robot, le nuove stringhe di programmazione ha dato una marcia in più a questo corso. I lavoratori riportano come proprio questo aspetto abbia dato un contributo importante affinché le

nuove competenze fossero immediatamente disponibili in azienda e potessero essere impiegate per lo sviluppo dei nuovi progetti.

3 *Le Politiche Attive del lavoro*

Cosa sono le politiche attive del lavoro

Per politiche attive del lavoro si intendono tutte le iniziative di riqualificazione messe in campo dalle istituzioni, locali e nazionali, per favorire il reinserimento dei lavoratori che hanno perso la propria occupazione. A livello territoriale il principale punto di accesso alle informazioni è rappresentato dai centri per l'impiego, in cui è possibile recarsi sia per un colloquio di orientamento lavorativo che per avere informazioni sulle opportunità lavorative. Quanto esposto è la sola definizione di politiche attive del lavoro, in realtà la questione è più ampia e complessa, tanto da rendere necessari una serie di chiarimenti: dalla differenza tra politiche attive del lavoro e politiche passive alla nascita e ruolo dell'ANPAL, l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro. Le politiche attive del lavoro annoverano iniziative economiche, sociali e fiscali, che hanno lo scopo di tutelare l'occupazione collettiva. Questi interventi hanno un'incidenza diretta sul mercato del lavoro concorrendo ad orientare la definizione dei rapporti di lavoro e prevenire o curare le eventuali cause della disoccupazione, la cui entrata in vigore è avvenuta nel settembre del 2015 con il D.Lgs. 150/2015, tra gli ultimi decreti applicativi del "Job Act". Questo decreto si è occupato di evitare che le persone restino disoccupate per troppo tempo, attraverso delle iniziative che permettono loro di restare attive e competitive nel mondo del lavoro; si occupa dell'erogazione dei sussidi all'occupazione, creare posti di lavoro, dare sostegno economico all'imprenditorialità giovanile e femminile, orientare e ricollocare i disoccupati. Nella norma c'è anche una definizione di "disoccupati" che identifica i lavoratori senza impiego che affermano sul portale nazionale delle politiche del lavoro di essere disponibili a lavorare e a partecipare alle misure messe in atto dai centri per l'impiego. Le Politiche Attive del Lavoro hanno come compito prioritario disciplinare il mercato del lavoro ed incoraggiare l'occupazione, garantendo, allo stesso tempo, forme di sostegno economico. Gli strumenti che ha a disposizione sono misure quali: Ricollocami, Garanzia Giovani e Occupazione Giovani, le linee messe in atto dalle agenzie per il lavoro per indirizzare le risorse verso percorsi adeguati all'inserimento o al reinserimento e per sostenere le persone in difficoltà. Queste misure cercano di allineare la domanda di lavoro all'offerta, contribuendo a prevenire le cause della disoccupazione e a potenziare le possibilità di accesso al mercato del lavoro. Si possono individuare quattro direzioni verso le quali si muovono le Politiche Attive del Lavoro:

- Occupabilità
- Adattabilità
- Imprenditorialità

- Pari Opportunità

In Italia passano attraverso incentivi per la formazione, per l'assunzione, l'auto-impiego, l'inserimento in categorie protette, forme contrattuali come l'apprendistato e numerose altre iniziative che diventano un valore aggiunto sia per i destinatari che per i beneficiari: i privati accedono a percorsi formativi che orientano il percorso lavorativo, le aziende, grazie agli incentivi occupazionali, usufruiscono di flussi preferenziali. La totalità delle iniziative messe in atto è rivolta a lavoratori svantaggiati, giovani disoccupati da più di sei mesi, disoccupati adulti da più di 12 mesi, donne in reinserimento lavorativo, immigrati, lavoratori in mobilità, disoccupati over 50, lavoratori sospesi dal lavoro percettori di CIG (in deroga, straordinaria), lavoratori in mobilità. Qual è dunque la Differenza tra Politiche Attive e Politiche Passive del Lavoro? Si può semplificare dicendo che le prime hanno l'obiettivo di influenzare il mercato del lavoro, le seconde di dare incentivi finanziari a coloro che versano nella condizione di disoccupazione. Le Politiche Passive del Lavoro corrispondono a quelli che vengono definiti ammortizzatori sociali e che mirano a proteggere in qualche modo il reddito dei disoccupati.

Cos'è l'ANPAL e quali sono le sue funzioni

Il Decreto di cui abbiamo parlato nel paragrafo precedente- D.Lgs. 150/2015- ha istituito anche l'ANPAL (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro) un ente autonomo che si occupa di coordinare i servizi per le Politiche Attive del Lavoro che vengono messe in atto dall'INPS, dall'INAIL, soggetti privati che hanno l'autorizzazione per attività di intermediazione, dai fondi interprofessionali, dall'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori), dalle Camere di Commercio, dalle Università e dagli Istituti di scuola secondaria di secondo grado. Mentre l'ANPAL, essendo autonoma, si occupa di coordinare operativamente le attività, il Ministero del Lavoro stipula le convenzioni con gli enti, determina obiettivi e linee di percorso, definisce i livelli minimi che le prestazioni devono avere sul territorio nazionale e controlla che le politiche occupazionali vengano rispettate. Nel Decreto assumono un ruolo importante i Centri per l'impiego, nati nel 1997 e modificatisi con il tempo, che devono controllare e gestire le politiche per il lavoro, a differenza del passato in cui la loro funzione era più che altro informativa. Sempre nel Decreto si fa riferimento alla necessità di istituire sia un Albo nazionale per i soggetti accreditati ad esercitare funzioni in materia di politiche attive per il Lavoro, che un Sistema Informativo delle politiche del lavoro per valorizzare la cooperazione tra il pubblico ed il privato e corroborare la capacità di incontro tra la domanda e l'offerta.¹

Il rapporto tra servizi al lavoro pubblici e privati in Europa²

La Strategia Europea per l'Occupazione (SEO) ha come principale obiettivo quello di uniformare le politiche sociali dei paesi membri per creare maggiori e migliori posti di lavoro (more and better jobs).

Nel Regno Unito i centri per l'impiego (Jobcentre Plus) rappresentano la parte operativa del Ministero dell'Economia, con la doppia funzione di reinserire i disoccupati e assegnare i sussidi, una

¹ www.fmtslavoro.it/politiche-attive-del-lavoro-per-reinserimento-lavorativo

² www.jmceurel.unipg.it/wp-content/uploads/2018/05/modelli_politiche_lavoro_giubileo

situazione analoga si ha in Germania in cui si trovano le Comunità di lavoro, un misto tra Comuni ed agenzie per il lavoro, che rappresentano la parte operativa dell'Agencia Federale del Lavoro, un ente che su incarico del Ministero del Welfare si occupa di attuare le politiche del lavoro.

Analogamente in Francia, che nel 2008 ha attuato una riforma dei servizi dell'impiego (legge 126/2008), è prevista la figura di un operatore che si occupa di erogare servizi e sussidi ma, a differenza di Regno Unito e Germania, questo è affiancato da strutture pubbliche nella somministrazione di servizi ad utenze specifiche (disabili o disoccupati da lungo tempo). Realtà differente è quella svedese in cui l' Agencia per il lavoro è alle dipendenze del Governo, nelle province (contee) la LAN- Commissione provinciale del Lavoro- è l'organo di competenza in tema di lavoro ed ha la funzione di coordinare, dirigere e sviluppare le politiche del lavoro territoriali, oltre ad essere responsabile dei centri per l'impiego. L'Italia, simile alla Svezia, dà alle province un ruolo primario nel gestire i servizi pubblici per l'impiego, più precisamente il raggiungimento degli scopi governativi è appannaggio delle Regioni, le quali possono dare delega alle province. Ciò che differenzia l'Italia dagli altri paesi è che i servizi pubblici per l'impiego non si occupano dell'erogazione dei sussidi, ma hanno le sole competenze di ricollocazione e mediazione.

Sostanzialmente si evidenzia una similitudine data dal fatto che in tutti i paesi esiste un'organizzazione gerarchica la quale prevede che il Governo stabilisca gli obiettivi, mentre le agenzie territoriali locali erogano e gestiscono i servizi.

Ma qual è il rapporto tra servizi al lavoro pubblici e privati?

Nel 1993 la Svezia ha fatto il passaggio da un sistema di monopolio ad uno di coesistenza libera dei servizi pubblici e privati, non sono necessarie licenze né autorizzazioni e non vi sono linee guida che si esprimano su capitale sociale, forma dell'impresa o deposito di cauzioni e garanzie per la tutela delle retribuzioni dei lavoratori. Ciononostante i servizi pubblici non hanno perso il ruolo centrale nell'ambito dei servizi per l'impiego ed il motivo è la conformità dei territori.

In Germania il 2002 ha visto prendere piede il collocamento attraverso agenzie private.' Non sono previste autorizzazioni per operare e fa riferimento a un sistema complementare, nel quale i servizi sono lo snodo di diverse strutture pubbliche e private in rete, che offrono misure di politica attiva del lavoro (in particolare servizi specialistici rivolti a specifiche categorie di utenza). Con la riforma Hartz sono state introdotte tre misure di esternalizzazione a privati della fornitura di servizi all'impiego: le PSA (Agenzie di Personal Service), voucher formativo; voucher di intermediazione.' Se si vuole essere assistiti da un'agenzia privata nella ricerca del lavoro, l'utente stipula un contratto con l'agenzia e si concorda il prezzo. A coloro che sono iscritti da oltre tre mesi all'Agencia Federale per il lavoro viene dato un voucher di collocamento con il quale possono comprare i servizi offerti dalle agenzie private.

In Francia la Legge Borloo del 2005 ha permesso di delegare alcuni compiti per i quali sono necessarie competenze specifiche, e che gli uffici pubblici non riescono a garantire, ad enti esterni che, come nel Regno Unito, possono essere agenzie interinali piuttosto che enti formativi, è necessario che questi soggetti esterni siano accreditati e questo avviene se sono in possesso dei titoli richiesti dall'operatore pubblico.

In Italia si è delineato un sistema misto 'aperto alla concorrenza tra strutture pubbliche e private per l'erogazione dei servizi di collocamento. In generale, le agenzie di somministrazione o di selezione per operare, devono iscriversi in un apposito albo istituito presso il Ministero del lavoro e devono rispondere a determinati requisiti finanziari. Inoltre, a seconda di come le Regioni hanno inteso un istituto introdotto dalla Legge Biagi, vale a dire l'accreditamento³, è possibile riconoscere agli operatori privati l'idoneità a svolgere alcuni servizi al lavoro di competenza regionale (la certificazione dello stato di disoccupazione involontaria, l'aggiornamento dello status del lavoratore, il collocamento dei lavoratori svantaggiati e il monitoraggio dei flussi del mercato del lavoro) negli ambiti territoriali di riferimento.'

Generalmente in Francia, Germania, Regno Unito, Svezia e nella maggior parte delle regioni italiane, con voucher, appalti o accreditamento, assume un ruolo sempre più importante l'agenzia privata nella somministrazione dei servizi.

Politiche Attive in Europa⁴

In ogni paese sono presenti programmi orientati ad inserire i disoccupati nel mercato del lavoro, ciò che li differenzia riguarda la quantità ed il tipo degli interventi.

In Svezia nel 2007 è stata introdotta la "Garanzia di sviluppo e di un posto di lavoro" con lo scopo di trovare in breve tempo un'occupazione regolare ai disoccupati di lungo tempo e, nel caso in cui non accada, avviene l'inserimento a tempo indeterminato ad un lavoro di utilità pubblica. Questo metodo incide sulla riduzione del tasso di disoccupazione e la conseguenza è un sostanziale cambiamento del mercato del lavoro nazionale. Un altro approccio svedese è il sostegno all'imprenditorialità attraverso due programmi: Support for entrepreneurial start-up e Start-Up Grants che forniscono una formazione ed un supporto economico ai disoccupati desiderosi di avviare un'attività.

Strumento simile a quello svedese è il programma tedesco Ditte individuali (Ich-AG) che consiste in un sussidio triennale dedicato ai disoccupati che desiderano creare una ditta individuale, come in Svezia anche questo riverbera sulla situazione lavorativa incrementando i lavoratori autonomi. Accanto a questo, la Germania offre diverse misure dedicate ai disoccupati:

Job Rotation: un disoccupato prende il posto di lavoro di un lavoratore durante i periodi della sua formazione professionale

Mini-Job: i lavoratori con uno stipendio massimo di 400€ sono esonerati dal pagamento delle tasse e dei contributi sociali ed il datore di lavoro paga contributi dal 5% al 12%

Sussidi di integrazione: possibilità per i datori di lavoro di ricevere compensi per le perdite in seguito all'assunzione di soggetti che hanno difficoltà a trovare un'occupazione.

³ Il monitoraggio dei Servizi per l'impiego realizzato dall'isfol nel 2008 individua due modelli di accreditamento introdotti in Italia: un modello integrativo a doppio canale, ove l'accreditamento è atto solo propedeutico all'affidamento del servizio e riguarda solo attori ulteriori rispetto a quelli istituzionali ed un modello sostitutivo a canale unico (come nel caso della Lombardia), ove l'accreditamento costituisce l'unica via per accedere al sistema locale del lavoro.

⁴ www.jmceurel.unipg.it/wp-content/uploads/2018/05/modelli_politiche_lavoro_giubileo

In Francia esiste il contratto di solidarietà (CES) che è molto simile alla “Garanzia di sviluppo e di un posto di lavoro” svedese e che ha un duplice obiettivo: incoraggiare l’inserimento lavorativo di coloro che hanno difficoltà a trovare un’occupazione e promuovere attività utili per soddisfare le necessità della collettività.

Sempre in Francia il voucher per il lavoro domestico diventa incentivo per professioni legate alla cura domestica che, come per il mini-job tedesco, prevede sgravi fiscali per il datore di lavoro con lo scopo di ridurre il lavoro nero. Legato al lavoro di cura esistono strumenti che riverberano indirettamente sul mercato del lavoro, ad esempio con il programma Allocation Personnalisée d’Autonomie (APA) si dà assistenza al disabile e si crea l’opportunità di avere un lavoro regolare al caregiver.

Per i giovani francesi disoccupati esistono programmi legati alla formazione professionale, al raggiungimento di una qualificazione professionale o ad entrambe le cose come l’apprendistato.

E l’apprendistato insieme al contributo d’inserimento e alla lista di mobilità rappresentano in Italia le misure principali di politica attiva del lavoro.

‘Tuttavia, sono interventi riservati a target precisi di utenza: per stipulare un contratto di Apprendistato è richiesta un’età compresa tra i 18 e i 29 anni, mentre solo i lavoratori dipendenti licenziati per una riduzione dell’attività o per cessazione della stessa, possono iscriversi alla Lista di mobilità, che prevede sgravi fiscali alle aziende che decidono di assumerli; così come la Portabilità indennità di disoccupato, che prevede incentivi (pari all’indennità spettante al lavoratore) verso quei datori di lavoro che assumono a tempo pieno e indeterminato, i beneficiari di disoccupazione speciale edile. Infine, il Contratto di inserimento (ex contratto formazione lavoro), mira a inserire (o reinserire) nel mercato del lavoro alcune categorie di persone, attraverso un progetto individuale, che deve garantire l’acquisizione di competenze professionali attraverso la formazione on the job. A questi strumenti si aggiungono, a seconda del contesto, incentivi all’occupazione, strumenti per facilitare la mediazione (come gli Incentivi di ricollocamento), sgravi fiscali, sostegni finanziari per l’auto-imprenditorialità, o piani d’azione individuali per l’accompagnamento del disoccupato al mercato del lavoro. Anche in presenza di questa eterogeneità di interventi di politica attiva, la distanza, per quanto riguarda l’offerta degli strumenti proposti e le risorse economiche (pro-capite) dedicate, tra Italia e gli altri paesi è molto alta. Ad eccezione del Regno Unito, dove la formazione è stata sempre concepita come un costo più che un investimento, inducendo di conseguenza i datori di lavoro a reperire manodopera specializzata direttamente dal mercato o da altre imprese concorrenti; tendenza cambiata solo nell’ultimo decennio, data la difficoltà nel collocare soggetti giovani con bassissime competenze nel mercato del lavoro.’

Conclusioni

Per politiche attive del lavoro si intendono tutte le iniziative di riqualificazione messe in campo dalle istituzioni, locali e nazionali, per favorire il reinserimento dei lavoratori che hanno perso la propria occupazione.

Come affermato nel paragrafo precedente uno dei principali obiettivi della Strategia Europea per l’Occupazione (SEO) è allineare le politiche del lavoro dei paesi europei. I percorsi per arrivare a

questa armonizzazione sono stati sostanzialmente due. Il primo, attraverso il Fondo sociale europeo, ha contemplato investimenti sui servizi pubblici per l'impiego per raggiungere standard condivisi di efficienza e deregolamentazione del mercato dei servizi al lavoro nei paesi in cui il pubblico aveva il monopolio; il secondo, meno avviato, ritiene basilare una riforma delle politiche attive che sia in linea con le raccomandazioni dell'Unione Europea, questo ancora da attuarsi in Italia, Regno Unito e in parte in Francia. Molti governi sono andati in difesa delle proprie posizioni in virtù delle differenze esistenti tra i vari paesi.

Sostanzialmente mentre la riorganizzazione dei servizi per l'impiego (finanziati da fondi europei) e la cessazione del monopolio pubblico (riforma senza costi per gli Stati) sono stati realizzati senza difficoltà, rivedere, a causa dei tagli che si dovrebbero effettuare, gli ammortizzatori sociali a favore delle politiche attive è un passaggio più complesso.

Se si dovesse rappresentare la situazione utilizzando una metafora si potrebbe dire che ci si sta apprestando a fare un lungo viaggio in cui Germania, Svezia e Francia sono in dirittura d'arrivo grazie a modelli che convergono con le direttive europee, il Regno Unito è a metà strada non avendo politiche attive concrete, e non troppo distante dalla linea di partenza l'Italia a causa delle esigue risorse economiche che investe sulle politiche attive.⁵

Sitografia

www.fmtslavoro.it/politiche-attive-del-lavoro-per-reinserimento-lavorativo

www.jmceurel.unipg.it/wp-content/uploads/2018/05/modelli_politiche_lavoro_giubileo

⁵ www.jmceurel.unipg.it/wp-content/uploads/2018/05/modelli_politiche_lavoro_giubileo

4 Skills Forecast: prevedere le competenze del futuro. Le principali metodologie e tendenze del mercato del lavoro in Europa.

In varia misura, tutte le economie del G20 stanno sperimentando divari tra la domanda e l'offerta di competenze. Diversi fattori stanno influenzando l'evoluzione globale della domanda e dell'offerta di competenze, come la tecnologia, la demografia, il commercio, il cambiamento climatico e l'organizzazione del lavoro. Anche eventi imprevisi, come la crisi finanziaria globale del 2008 e la più recente pandemia di Covid-19, hanno perturbato, e perturbano, gravemente il mercato del lavoro sia nel breve sia nel medio termine. La portata e la natura del cambiamento non saranno uguali nelle diverse economie del G20, poiché queste mega tendenze in atto, unite ai fattori locali interagiranno in misura diversa nei diversi paesi, ed impatteranno in modo anche molto diverso da un lato sull'offerta, dall'altro sulla domanda di competenze.

Molti sono i fattori che contribuiscono agli squilibri in termini di competenze. Ad esempio, l'offerta e la domanda evolvono a ritmi diversi. Le politiche fiscali e macroeconomiche, così come i vincoli creditizi e tecnologici possono rallentare i cambiamenti dal lato della domanda in risposta alla disponibilità di competenze di livello superiore. Ma anche i tempi per l'introduzione di modifiche ai programmi di istruzione e formazione, e la susseguente erogazione di formazione, possono portare gli individui a ottenere qualifiche che non sono più adatte alle nuove esigenze di competenze richieste dalle imprese. Poi è necessario menzionare le asimmetrie informative, la mobilità geografica limitata, le pratiche di reclutamento imperfette e gli ostacoli all'offerta di formazione o alla partecipazione. Sono tutti fattori che possono generare discrepanze di competenze.

Esistono, inoltre, gli impatti generati dal comportamento della domanda. In periodi in cui la domanda di lavoro è debole, chi cerca occupazione finisce per accettare lavori per i quali è troppo qualificato (overqualification). In caso contrario, ai lavoratori possono essere offerti lavori per i quali sono poco o per nulla qualificati.

Infine, il disallineamento delle competenze può anche essere il risultato dell'obsolescenza che interviene quando le persone già inserite nel mondo del lavoro non hanno occasione o stimoli per mantenere le proprie competenze aggiornate. Questo fenomeno viene anche amplificato da altri fattori come, ad esempio, dall'adozione di nuove tecnologie o da cambiamenti nei processi produttivi. È sempre più frequente, in ultimo, il caso di competenze "erose" da periodi di disoccupazione più o meno lunghi. In questa direzione vanno gli sforzi del Fondo Nuove Competenze (FNC).

In tempi di rapidi cambiamenti, gli strumenti di previsione sono strumenti preziosi per la definizione delle politiche. La finestra sul futuro che forniscono supporta i responsabili politici incaricati di

prendere decisioni strategiche a lungo termine. Adottare una prospettiva a lungo termine e di "quadro generale" è particolarmente vantaggioso per le politiche di formazione delle competenze. Una prospettiva orientata al futuro stimola un pensiero più ampio ed olistico sugli investimenti nell'istruzione, nelle competenze e nell'occupabilità.

In qualsiasi economia dinamica è normale e prevedibile che si verifichino gli effetti cumulati negativi del disallineamento, o mismatch, e della carenza di competenze. Tuttavia, gli studi scientifici evidenziano come un persistente mismatch unito ad una protratta carenza di competenze, a lungo termine possono avere conseguenze economiche negative per gli individui, le imprese e l'economia nel suo insieme. A livello individuale, infatti, il disallineamento delle competenze ha un impatto negativo sulla soddisfazione lavorativa e sui salari⁶. A livello aziendale, il disallineamento delle competenze è stato associato a una minore produttività e a un aumento della ricerca di personale e, quindi, del turnover dei posti di lavoro; mentre è stato dimostrato che la carenza di competenze aumenta il costo delle assunzioni e ostacola l'adozione di nuove tecnologie⁷. A livello macroeconomico, il disallineamento aumenta la disoccupazione strutturale o la sottoccupazione, riduce la crescita economica e ha effetti altrettanto negativi sulla produttività del lavoro⁸.

La capacità di prevedere con anticipo i fabbisogni di competenze aiuta scelte informate e strategiche da parte dei responsabili politici e degli attori del mercato del lavoro e migliora il funzionamento del sistema. La disponibilità di competenze e l'accesso alla formazione adeguata alle esigenze del mercato del lavoro sono fattori importanti per consentire la produttività, la crescita economica e l'inclusione sociale. I risultati delle analisi e dell'anticipazione dei fabbisogni di competenze sono ampiamente utilizzati: dall'orientamento professionale, per gli stanziamenti di bilancio per i programmi di istruzione e formazione, nella progettazione di standard occupazionali e di competenza dei programmi di formazione; nell'informare le decisioni di sviluppo delle risorse umane da parte delle imprese; nell'orientare i programmi di riqualificazione offerti attraverso i servizi per l'impiego; nell'informare le decisioni politiche sull'incoraggiamento della migrazione della forza lavoro; come componente delle politiche industriali, di investimento, commerciali, tecnologiche e ambientali; come input per le strategie nazionali e settoriali per l'occupazione e le competenze; e come meccanismo per valutare i programmi di formazione e misurare l'impatto delle politiche per la formazione e lo sviluppo delle competenze⁹.

Metodologie di skills forecasting

Nel corso del tempo sono stati sviluppati, ed usati, numerosi metodi e strumenti di previsione dei fabbisogni di competenze, principalmente concepiti per guidare politiche di sostegno alla formazione ed allo sviluppo delle competenze¹⁰. I diversi approcci e metodologie, infatti, hanno

⁶ Montt, G. (2015), "The Causes and Consequences of Field-of-study Mismatch: An Analysis Using PIAAC", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 167, OECD Publishing, Paris.

OECD (2014), OECD Employment Outlook 2014, OECD Publishing, Paris. OECD

ILO (2018), "Skills and jobs mismatches in low- and middle-income countries", International Labour Office, Geneva.

⁷ OECD (2012), OECD Employment Outlook 2014, OECD Publishing, Paris. OECD

⁸ Sattinger, M. (1993), "Assignment Models of the Distribution of Earnings", Journal of Economic Literature, Vol.31, pp. 831-880.

Adalet McGowan, M. and D. Andrews (2015), "Skill Mismatch and Public Policy in OECD Countries", OECD Economics Department Working Papers, No. 1210, OECD Publishing, Paris.

⁹ ILO (2015), "Anticipating and matching skills and jobs. Guidance Note", International Labour Office, Geneva.

¹⁰ ILO (2017), "Trade Union Involvement in Skills Development: an International Review", International Labour Office, Geneva.

avuto il principale obiettivo da un lato di identificare esigenze attuali di competenze (*status quo*), quindi di analizzarle (*insights*) ed infine di prevedere quelle che, con le premesse ed i dati attuali e storici, saranno prevedibilmente maggiormente richieste in futuro (*forecast*).

Tutti i metodi che oggi conosciamo sono tecniche di indagine diretta oppure di desk research che derivano dalle tecniche d'indagine e rilevazione statistica. Ciascuna richiede specifici dati e metodi di rilevazione ed analisi per poter essere operativa, così come non tutte sono indifferentemente applicabili, poiché ciascuna presenta potenzialità e limiti, vantaggi e svantaggi (illustrati nella tabella 4.1). Motivo per cui non tutte le metodologie sono applicabili in tutti i contesti, ed è necessario scegliere quella che maggiormente si adatta alle esigenze di informazione, agli obiettivi dello studio (qualitativi o quantitativi), al livello di analisi (nazionale, settoriale o locale) e dalla disponibilità di dati e capacità analitiche.

Tabella 4.1 - Vantaggi e svantaggi delle principali metodologie di skills forecast

Metodologia	Vantaggi	Svantaggi
Focus group, tavole rotonde, laboratori di esperti, sondaggi di opinione di esperti e Metodi in stile Delphi	<ul style="list-style-type: none"> • Olistico. • Coinvolgimento diretto dell'utente. • Può essere in grado di affrontare i problemi in modo più approfondito. • Meccanismi utili per lo scambio di opinioni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Può essere non sistematico. • Può essere incoerente. • Può essere soggettivo. • Può essere non rappresentativo e fornire una visione parziale. • Può essere anedddotico, non radicato nella realtà.
Studi di settore	<ul style="list-style-type: none"> • Olistico (per il settore). • Indicato su specifiche settoriali, comprese informazioni dettagliate su capacità, competenze e abilità. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parziale (oltre il settore). • Potenzialmente di parte. • Può introdurre incoerenza tra i settori.
Indagini sulle competenze dei datori di lavoro; indagini sulle competenze aziendali/stabilimenti	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento diretto dell'utente. • Se il sondaggio è fattuale, si concentra su come si comportano le persone, non su ciò che percepiscono. • In caso di sondaggi di opinione, consente la 	<ul style="list-style-type: none"> • I tassi di risposta sono spesso troppo bassi • Sono necessari campioni di grandi dimensioni per ottenere dati affidabili; quindi, potrebbe essere costoso • Può essere soggettivo e

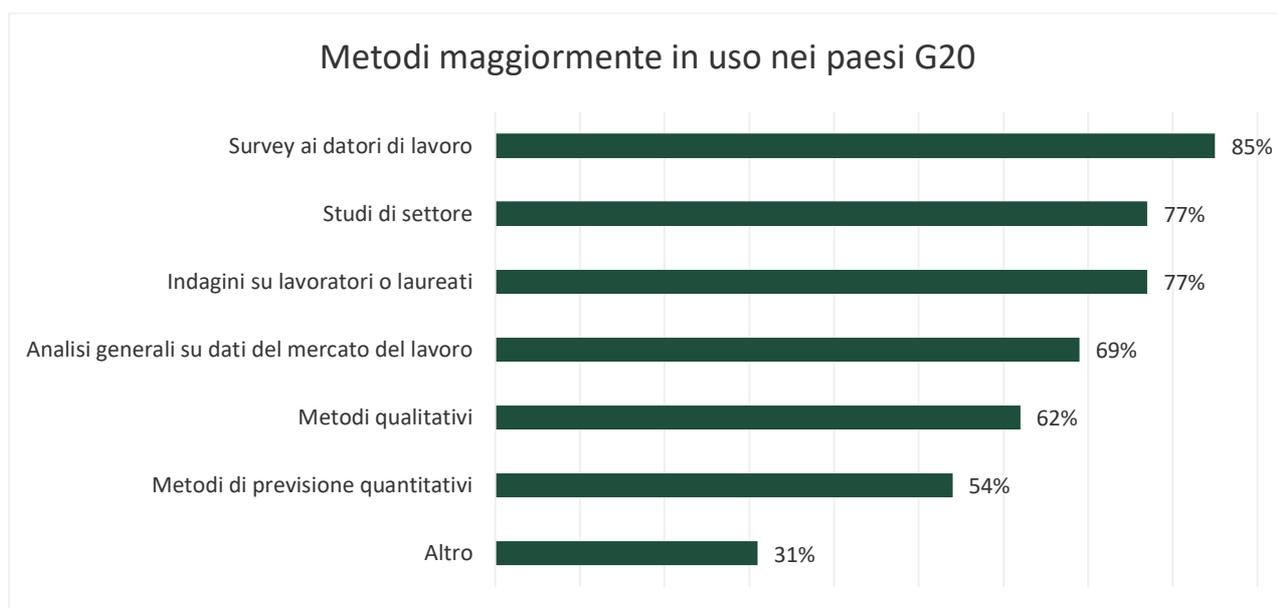
	misurazione diretta delle competenze.	<ul style="list-style-type: none"> • incoerente
Modelli di previsione quantitativi	<ul style="list-style-type: none"> • Completi. • Coerenti. • Trasparenti ed espliciti • Misurabili. 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiede molti dati. • Costoso. • Non tutto è quantificabile. • Può dare una falsa impressione di precisione.
Previsione e sviluppo di scenari	<ul style="list-style-type: none"> • Olistico. • Coinvolgimento diretto dell'utente. • Può essere in grado di affrontare i problemi in modo più approfondito • Meccanismi utili per lo scambio di opinioni. • Tiene conto delle incertezze per il futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Può essere non sistematico. • Può essere incoerente. • Può essere soggettivo.
Indagini sui laureati/Studi traccianti	<ul style="list-style-type: none"> • Può fornire informazioni utili per migliorare la qualità dei programmi di formazione. • Costo relativamente basso, facile esecuzione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile stabilire informazioni dettagliate e contatti per formare un campione/popolazione per l'indagine. • Limitati alle prime esperienze di mercato dei lavoratori e i risultati possono essere parziali e soggettivi.
Sondaggi sui posti vacanti	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento diretto dell'utente. • Mira ai lavori effettivamente disponibili - proxy della domanda. • Obiettivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Copertura parziale, non rappresentativo per tutta la domanda. • Solo domanda a breve termine. • Il trattamento dei dati richiede tempo mentre parte dei posti vacanti

		potrebbe essere già occupati.
--	--	-------------------------------

Fonte: Nostra elaborazione su ILO (2017), "Trade Union Involvement in Skills Development: an International Review", International Labour Office, Geneva.

Sulla base di quanto appena affermato, risulta evidente che non tutte le metodologie sono o possono essere indistintamente usate in qualunque contesto e per qualsiasi obiettivo d'indagine. Ma quali sono le tecniche maggiormente usate? Nel 2016, ILO, OCSE, Cedefop ed ETF hanno realizzato in modo congiunto un'indagine in forma di survey a cui hanno risposto 13 Paesi del G20: Australia, Brasile, Canada, Germania, Francia, India, Indonesia, Italia, Giappone, Repubblica della Corea, Turchia, Regno Unito, Stati Uniti. L'analisi, pubblicata nel 2017¹¹, ha rilevato che, sebbene i Paesi intervistati, per realizzare le stime di previsione dei fabbisogni di competenze, utilizzino un'ampia gamma di metodi, essi tendono a preferire approcci più elaborati oppure una combinazione di metodologie (erano possibili più risposte).

Figura 4.1 - Metodologie di skills forecast in uso nei G20



Nota: hanno partecipato all'indagine: Australia, Brasile, Canada, Germania, Francia, India, Indonesia, Italia, Giappone, Repubblica della Corea, Turchia, Regno Unito, Stati Uniti.

Fonte: Joint OECD-ILO-Cedefop-ETF stakeholders' survey¹²

Come illustrato dal grafico di figura 4.1, le indagini basate su survey ai datori di lavoro, non necessariamente sistematiche, sono il metodo in assoluto più utilizzato (85%) nei 13 Paesi che hanno preso parte all'indagine. Seguono le analisi di settore e le indagini su lavoratori e laureati (entrambi 77%). È interessante notare come anche i modelli qualitativi e i modelli di previsione

¹¹ ILO, Cedefop, ETF and OECD (2017), "Skills needs anticipation: Systems and approaches. Analysis of stakeholder survey on skill needs assessment and anticipation", International Labour Office, Geneva.

¹² Ibidem

quantitativi sono ampiamente utilizzati da oltre la metà dei paesi del G20 (rispettivamente 62% e 54%).

La scelta ed il modus operandi che osserviamo dai dati dell'indagine appena richiamata sono motivati dal fatto che, proprio combinando approcci e modelli diversi, è possibile mitigare e compensare gli svantaggi di ciascuno di essi. Ad esempio, i modelli quantitativi sono compensati dalle survey ai datori di lavoro, oppure i focus group sono sviluppati congiuntamente alle survey. Emerge, inoltre, che il coinvolgimento delle parti sociali insieme ai ministeri competenti è essenziale in tutte le fasi della raccolta dei dati per garantire che le informazioni raccolte siano adatte allo scopo e in un formato congruo agli utilizzatori finali del dato, ovvero i policy makers.

Possiamo raggruppare i metodi di previsione adottati dai Paesi in due grandi gruppi: da un lato i metodi quantitativi e dall'altra i metodi qualitativi e i metodi innovativi combinati. Ne vedremo alcuni di seguito.

I metodi di previsione quantitativa variano in base a diversi fattori: al tipo d'indagine (ad esempio in base al perimetro dell'analisi, se nazionale o regionale, oppure sulla base del settore industriale o del contratto/mansione), alla frequenza e all'arco temporale, ma anche al tipo di approccio modellistico e ai requisiti dei dati necessari per svolgere l'analisi. A causa della loro complessità, queste indagini tendono a essere svolte prevalentemente nei paesi del G20 ad alto reddito¹³ in cui sono operativi uffici statistici che raccolgono e rendono disponibili tutti o la gran parte dei dati e delle serie storiche necessari. Alcuni approcci quantitativi possono essere semplificati e combinati con metodologie o dati qualitativi per renderne possibile l'implementazione nelle economie emergenti.

Il tipo di perimetro scelto per le indagini quantitative di skills forecast è spesso determinato dal loro uso. Le indagini a livello nazionale sono utili per supportare policy a livello generale sulla formazione e sulle politiche migratorie ad esse connesse, o per monitorare il mercato del lavoro più in generale; mentre, analisi regionali e settoriali possono facilitare un'elaborazione di politiche più mirate e specifiche, combinandosi con quelle svolte a livello nazionale le quali non sempre sono strutturate in modo tale da poter rilevare o evidenziare specifiche esigenze nelle singole regioni o per specifici settori¹⁴.

Le indagini di previsione e proiezione a livello nazionale vengono realizzate da molti dei paesi intervistati, tra cui Italia, Canada, Australia, Regno Unito, Francia e Stati Uniti. Anche le indagini a livello regionale o settoriale sono molto diffuse ed usate. Tuttavia, i Paesi rilevano come, ad ostacolare le indagini siano da un alto proprio la disponibilità di dati, anche indotta dalle caratteristiche geodemografiche, e dall'altro, nemmeno a dirlo visto il tema in cui si inserisce, la difficoltà di trovare personale qualificato. Ad esempio, in Canada, alcune regioni hanno un numero di abitanti così esiguo da limitare, per queste aree, le capacità d'indagine e previsionali sui fabbisogni di competenze.

¹³ Ibidem

¹⁴ Shah and Burke, 2005, "Skills Shortages: Concepts, Measurement and Policy Responses", Australian Bulletin of Labour, Vol. 31, No. 1, p. 44.

Le indagini di skills forecast realizzate con l'obiettivo di prevedere con un certo anticipo esigenze future di competenze possono prevedere scenari a breve (generalmente da 6 mesi a 2 anni), a medio (2-5 anni) o a lungo termine (oltre i 5 anni).

La maggior parte delle previsioni copre un arco temporale a medio termine di 2-5 anni. Sono impostate in questo modo le proiezioni sull'occupazione australiana che hanno un orizzonte previsionale di 5 anni.

Meno comuni, invece, sono le analisi di breve termine. Uno dei casi più eccellenti di indagini ongoing a breve termine in Europa e tra i Paesi del G20 è il Progetto Excelsior di Unioncamere che fornisce previsioni occupazionali a un anno per settore e occupazione.

Le previsioni a lungo termine hanno l'obiettivo di anticipare i fabbisogni di competenze con oltre 5 anni di anticipo. Per le indagini di lungo periodo un orizzonte temporale di 5-10 anni è generalmente ritenuto affidabile, poiché oltre i 10 anni aumentano le probabilità di errori. Sia il Canada sia gli Stati Uniti effettuano previsioni a livello nazionale con orizzonte a 10 anni.

Le previsioni a lungo termine sono usate in misura inferiore a quelle di medio termine. Infatti, sebbene siano estremamente utili per guidare policy di ampio respiro e di lungo periodo, richiedono un'infrastruttura statistica più sofisticata, serie storiche lunghe e fonti di microdati complesse e di lungo periodo, le quali non sempre sono disponibili o di facile implementazione. La capacità previsionale degli studi di lungo termine è inoltre limitata dalla difficoltà di stimare la domanda futura di competenze, poiché quest'ultima è sensibile a shock casuali (ad esempio cambiamenti tecnologici o economici imprevedibili¹⁵) la quale ne riduce l'affidabilità. L'incertezza delle analisi previsionali di lungo periodo, dovute alla mancanza di stabilità economica o alla natura dirompente di taluni cambiamenti sul mercato del lavoro, possono ostacolarne lo sviluppo e l'uso. Per altro verso, tuttavia, le previsioni di medio e breve termine possono fornire scenari sì più accurati, ma la loro utilità è spesso limitata allo sviluppo di policy di breve termine.

Proprio per le limitazioni e le opportunità che ciascun orizzonte temporale d'indagine offre, i Paesi hanno l'abitudine di implementare più livelli di studio, adottando intervalli di tempo diversi e studi complementari. Ad esempio, la Germania integra le sue previsioni a lungo termine (BIBB-IAB-Qualificazione e settori occupazionali) con indagini di previsione a breve termine specificamente progettate per supportare la pianificazione dei posti vacanti nell'apprendistato. Viceversa, la Corea effettua previsioni a 1, 3, 5 e 10 anni che sono allineate e funzionali ai piani di sviluppo strategico nazionale.

Le previsioni a breve e medio termine sono generalmente effettuate (o aggiornate) su base annuale, mentre le previsioni a più lungo termine sono eseguite meno frequentemente. Tuttavia, è uso consolidato che i Paesi aggiornino le previsioni a lungo termine ogni due anni per tenere conto dei nuovi sviluppi e garantire che le previsioni attingano a dati aggiornati e ai trend emergenti ed in atto. Mantenere aggiornate le indagini con cadenza bi o triennale è considerata una buona pratica, poiché garantisce che i modelli riescano a contemperare le previsioni anche grazie ai principali

¹⁵ Wilson and Zukersteinova, 2011, "Anticipating Changing Skill Needs: A Master Class," New Skills Network Event, Budapest, June 2011.

cambiamenti strutturali nell'economia e che le ipotesi possano seguirne gli andamenti e adeguarsi agli sviluppi economici o sociali¹⁶.

I modelli per le previsioni quantitative possono essere realizzati usando modelli macro che consentono di calcolare gli effetti dei cambiamenti nei parametri chiave e le reazioni endogene basate sulla teoria economica o sulle stime di dati storici.

Nelle realtà in cui siano disponibili pochi dati, serie storiche limitate o incomplete è possibile usare l'approccio semplificato costituito dal modello strutturale di Hermin sviluppato da Bradley¹⁷. Il modello Hermin ha dimostrato la sua flessibilità e applicabilità a molte economie emergenti con limitazioni importanti sui dati statistici. Il modello ha quattro settori principali (manifatturiero, agricoltura, servizi di mercato e non di mercato) e copre sia il lato dell'offerta sia quello della domanda¹⁸.

Modelli più semplici, come le tabelle input-output (IO) o le matrici di contabilità sociale (SAM), sono anch'essi utilizzati in molti paesi in via di sviluppo e compensano l'indisponibilità e la bassa qualità dei dati. I modelli IO vengono normalmente impiegati per dimostrare come un cambiamento o uno shock dal lato della domanda influenzerà sia il volume della domanda di occupazione sia il tipo di competenze¹⁹.

Quelli solitamente adottati dalle economie avanzate dei Paesi del G20, disponendo di un sistema strutturato di raccolta dei dati e di serie storiche complete, sono modelli quantitativi macro basati su un approccio più complesso, come ad esempio il modello europeo E3ME.

E3ME è un modello computerizzato dei sistemi economici ed energetici mondiali e dell'ambiente. È stato originariamente sviluppato attraverso i programmi quadro di ricerca della Commissione europea ed è ora ampiamente utilizzato a livello globale per la valutazione delle politiche, per le previsioni e per scopi di studio. Il modello E3ME è stato utilizzato in diversi ambiti a livello globale ed europeo, tra le quali:

- le proiezioni occupazionali e le previsioni annuali sulle competenze del CEDEFOP
- la valutazione degli impatti dell'aumento dei prezzi del petrolio sull'economia globale per il vertice del G20 di Londra del 2009
- la valutazione dell'impatto della direttiva europea che ha stabilito la tassazione dell'energia
- la comunicazione ufficiale della Commissione europea sulle opzioni per andare oltre l'obiettivo di riduzione dei gas serra del 20% per il 2020
- la valutazione ufficiale degli obiettivi ambientali dell'UE per il 2030
- la valutazione dell'impatto della direttiva sull'efficienza energetica dell'UE.

¹⁶ Thomas, J. (2015), "Review of Best Practices in Labour Market Forecasting with an Application to the Canadian Aboriginal Population." Centre for the Study of Living Standards.

¹⁷ Bradley, J. (2000). "Policy design and evaluation: EU structural funds and cohesion in the European periphery", In: den Butter, F.; Morgan, M. (eds), Empirical models and policy-making: interaction and institutions, London, Routledge.

¹⁸ Bakule, M., Kriechel, B. et al (2016), "Developing skills foresights, scenarios and forecasts", Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs, Volume 2, ETF, Cedefop, ILO, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

¹⁹ Ibidem

Gli approcci innovative nascono per rispondere a esigenze informative specifiche e per colmare i gap dei sistemi tradizionali.

Poiché il ritmo dell'innovazione tecnologica accelera, il compito di anticipare le esigenze di competenze è sempre più impegnativo e complesso. Da un lato, ci si aspetta che gli analisti forniscano informazioni tempestive, ma dall'altro lato si richiede che non vengano mai compromesse la robustezza dei dati e la qualità dei risultati. Inoltre, i costi delle indagini continuano a rappresentare un ostacolo alla loro regolare e continuativa attuazione. I big data e i dati in tempo reale potrebbero potenzialmente essere una risposta ai problemi di aggiornamento/frequenza, qualità e costi, infatti, alcuni Paesi hanno iniziato ad esplorarne l'uso. La disponibilità di big data e dati in tempo reale consente la raccolta e l'elaborazione di campioni di dimensioni maggiori e con maggiore frequenza rispetto alle indagini tradizionali. Derivati principalmente da fonti di dati basate su internet e quindi non richiedendo la raccolta di dati sul campo, l'uso dei big data per le analisi in tempo reale sta diventando un importante strumento a supporto delle politiche pubbliche. I recenti nuovi sviluppi nel campo dell'apprendimento automatico e degli algoritmi (text mining, web crawling, etc.) hanno inoltre consentito la raccolta, la sintesi e l'analisi di un insieme complesso e crescente di dati sui fabbisogni di competenze che in precedenza erano più costosi da raccogliere. Gli analisti del settore ritengono che le analisi basate sui big data raccolti dai portali di annunci di lavoro online abbia un interessante potenziale per migliorare l'anticipazione delle competenze e dello skills matching, tanto che in futuro potrebbe rappresentare un elemento di svolta. Questo tipo di dati può potenzialmente consentire ai Paesi di osservare e monitorare le tendenze emergenti in termini di domanda occupazionale e di sviluppo di competenze sul territorio. Esso è anche in grado di rilevare il modo in cui le professioni e i mestieri evolvono, attraverso il mutamento delle competenze richieste per il loro svolgimento. Vediamo alcuni esempi.

In Italia, il centro di ricerca CRISP dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca ha sviluppato uno strumento web che estrae le offerte di lavoro dai più grandi portali italiani di annunci. Una volta raccolte, le offerte di lavoro vengono riclassificate in base al tipo di occupazione e alle classificazioni di settore per consentire la fusione con i database statistici. Poiché la descrizione testuale è spesso generica, CRISP ha sviluppato un software per identificare le parole chiave che segnalano le tipologie di competenze richieste per ciascun lavoro, il quale consente una mappatura completa dei fabbisogni di competenze sul web.

Il Cedefop nel 2017²⁰ ha sviluppato un progetto paneuropeo per l'analisi in tempo reale delle offerte di lavoro. Dopo diversi anni di sviluppo, nel marzo 2019 il Cedefop ha presentato i primi risultati del suo progetto. Questo nuovo tipo di intelligence sul mercato del lavoro si basa sulle informazioni raccolte da oltre 30 milioni di offerte online raccolte nella seconda metà del 2018 in Repubblica Ceca, Germania, Spagna, Francia, Irlanda, Italia e Regno Unito. I risultati sono stati pubblicati nel Skills Online Vacancy Analysis Tool for Europe (Skill OVATE)²¹.

Il FutureSkillsLab²² proposto in Canada fungerebbe da laboratorio per lo sviluppo e la misurazione delle competenze locali. Una delle funzioni principali del FutureSkillsLab è quella di suggerire nuove

²⁰ <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/skills-online-job-advertisements>

²¹ <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-online-vacancies>

²² <https://futureskillscanada.com>

fonti di informazioni sulle competenze, incluso l'utilizzo di big data per estrarre informazioni sulle tendenze emergenti. Questo strumento si aggiunge a un sistema già avanzato di valutazione del fabbisogno di competenze e sistema di anticipazione (COPS) i cui risultati sono utilizzati in diversi ambiti politici, in particolare la selezione delle professioni per il programma federale di migrazione di lavoro qualificato e il riconoscimento delle qualifiche estere.

Un altro esempio è il Burning Glass Technologies (BGT) che analizza milioni di offerte di lavoro nel mercato del lavoro statunitense e offre approfondimenti molto utili, tra cui quali sono i lavori più richiesti, le competenze specifiche richieste dai datori di lavoro e le tipologie di carriera che offrono il più alto potenziale per i lavoratori²³. L'intelligenza artificiale del BGT analizza milioni di offerte per fornire approfondimenti sui modelli del mercato del lavoro e sulle transizioni di carriera. Questa intelligence strategica in tempo reale offre anche informazioni sulla trasferibilità delle competenze tra occupazioni, utili per misure di riqualificazione, politiche attive e servizi pubblici per l'impiego.

Sebbene siano numerose le ricerche che adottano questo nuovo sistema d'indagine, è necessario notare che si tratta di metodologie che richiedono di prestare molta attenzione nell'interpretazione e nell'uso dei big data e delle offerte di lavoro sul web, in quanto il campione potrebbe non essere rappresentativo dell'intero mercato del lavoro. Ad esempio, è probabile che il fabbisogno di competenze estratte online soffra di sostanziali distorsioni in termini di copertura di settori, occupazioni e geografica, anche se è probabile che tale distorsione diminuisca in futuro con l'aumento dell'uso di internet. I requisiti di competenze nelle offerte di lavoro online, ma non solo, spesso riflettono lo sforzo delle imprese di attirare candidati in possesso di set preferenziali di specifiche competenze piuttosto che riflettere in modo autentico i profili completi di competenze richiesti dalle diverse occupazioni. Così, alcune competenze possono essere date per scontate e l'accento viene posto invece sulle altre competenze, ad esempio quelle trasversali, fornendo potenzialmente una visione distorta delle competenze necessarie per svolgere quella mansione. Altre limitazioni di questi approcci includono informazioni non strutturate e imperfette, errori di misurazione in termini di duplicazione o derivanti da un elevato turnover, problemi di privacy e considerazioni legali e la necessità di capacità avanzate di analisi dei dati per ottenere e interpretare i dati²⁴.

Gli scenari del mercato del lavoro pre- e post-pandemia in Europa

Fino alla pandemia del Covid-19, il Cedefop prevedeva che i megatrend che avrebbero avuto un impatto sul mercato del lavoro dell'UE avrebbero comportato una moderata crescita complessiva dell'occupazione, trainata da una continua crescita dell'occupazione nei settori dei servizi in gran parte guidata dal "greening" e dall'automazione, e una polarizzazione del lavoro in termini di livelli di competenze. Questa visione si combinava con le tendenze dal lato dell'offerta, in particolare l'invecchiamento della popolazione, l'assottigliamento della distribuzione della forza lavoro nella fascia di età media e l'aumento del livello di istruzione nel tempo. Con una crescita dell'occupazione leggermente superiore alla crescita della forza lavoro, in questo scenario "pre-pandemia" ci si

²³ <https://www.burning-glass.com/research/>

²⁴ Kurekova, L.M. et al. (2015), "Using online job vacancies and web surveys to analyse the labour market: a methodological inquiry", IZA Journal of Labor Economics, 4:18.

attendeva che l'aumento della rigidità del mercato del lavoro avrebbe reso più difficile soddisfare la domanda di lavoratori nel decennio in corso rispetto al precedente.

Le previsioni stimavano anche che la futura crescita dell'occupazione sarebbe stata trainata principalmente dai servizi pubblici (assistenza sanitaria e sociale, istruzione), dai servizi alle imprese, dai trasporti e dalle comunicazioni, dalla distribuzione e dalla vendita al dettaglio, e da un aumento complessivo delle attività ad alta intensità di tecnologia e R&S. L'aumento dell'occupazione nel settore dei servizi avrebbe dovuto essere più forte nei nuovi Stati membri. L'occupazione nelle industrie estrattive, nella produzione di base e, in particolare, nell'agricoltura era destinata a diminuire, riflettendo il passaggio da settori inquinanti a settori più puliti e l'aumento dell'automazione. Queste tendenze settoriali si sarebbero tradotte nell'apertura di nuove posizioni per professionisti, tecnici e lavoratori dei servizi.

Prima della pandemia, le previsioni sulle competenze del Cedefop mostravano che la maggior parte delle nuove posizioni disponibili fino al 2030 avrebbe richiesto qualifiche di alto livello come quelle dei professionisti aziendali, amministrativi, legali, sociali e culturali, ma anche professionisti della scienza e dell'ingegneria (STEM). Oltre all'aumento dell'occupazione nelle aree che dipendono dai loro servizi, tali occupazioni avrebbero beneficiato anche della crescente domanda generalizzata, dell'aumento della specializzazione, dell'aggiornamento delle competenze e di ambienti di lavoro più impegnativi. Quello che le previsioni ante Covid lasciavano presagire era che le occupazioni che richiedevano competenze di livello medio sarebbero diminuite, inclusa la manodopera estrattivo metallifera, la manifattura di macchinari, ma anche le occupazioni qualificate non manuali come gli addetti alla registrazione numerica e dei materiali. Le previsioni stimavano al 2030 una relativa crescita dell'occupazione anche per le occupazioni che richiedono basse competenze, contribuendo alla continua, sebbene moderata, polarizzazione del lavoro.

Siccome i giovani che entrano nel mercato del lavoro tendono ad avere un'istruzione superiore rispetto alle coorti più anziane che lasciano il mercato del lavoro (molte delle quali hanno le competenze richieste ma non la corrispondente qualifica formale), la percentuale di lavoratori più qualificati è comunque destinata ad aumentare nel tempo. Prevedendo che la domanda non tenga pienamente il passo con l'aggiornamento delle competenze dal lato dell'offerta, alcuni lavoratori altamente qualificati sarebbero finiti – sempre per le probabilità statistiche delle simulazioni - in posizioni che in genere richiedono una qualifica inferiore. Allo stesso tempo, ci si attendeva che le occupazioni che richiedono competenze di alto livello fossero quelle con maggiori difficoltà di assunzione nel 2030, perché l'automazione contribuisce a rendere obsolete le competenze degli attuali lavoratori altamente qualificati. Questa tendenza verso una forza lavoro “overqualified” ma underskilled è una sfida politica fondamentale. La diminuzione della domanda di personale in occupazioni che richiedono competenze di basso o medio livello (come mestieri elementari, artigiani e simili), unitamente all'offerta di persone con profili adeguati da impiegare in tali lavori, non rendevano prevedibile simili difficoltà di reclutamento nella fascia bassa del mercato del lavoro.

Sebbene le transizioni digitali e verdi facessero parte di tendenze trasformative a lungo termine che le previsioni sulle competenze del Cedefop avevano identificato con anticipo, queste transizioni "gemelle" stanno oggi accelerando, aiutate di recente dalla crescente enfasi politica di cui beneficiano. Ciò sta avvenendo in parallelo con una recessione economica senza precedenti e una

grande incertezza a causa della pandemia Covid-19. In un tale contesto, l'utilizzo delle previsioni sulle competenze per comprendere le tendenze del mercato del lavoro è tutt'altro che semplice. Mentre delineare una prospettiva a lungo termine rimane un approccio valido e rilevante per la politica, prevedere ciò che è probabile che accada nel futuro più immediato è impegnativo.

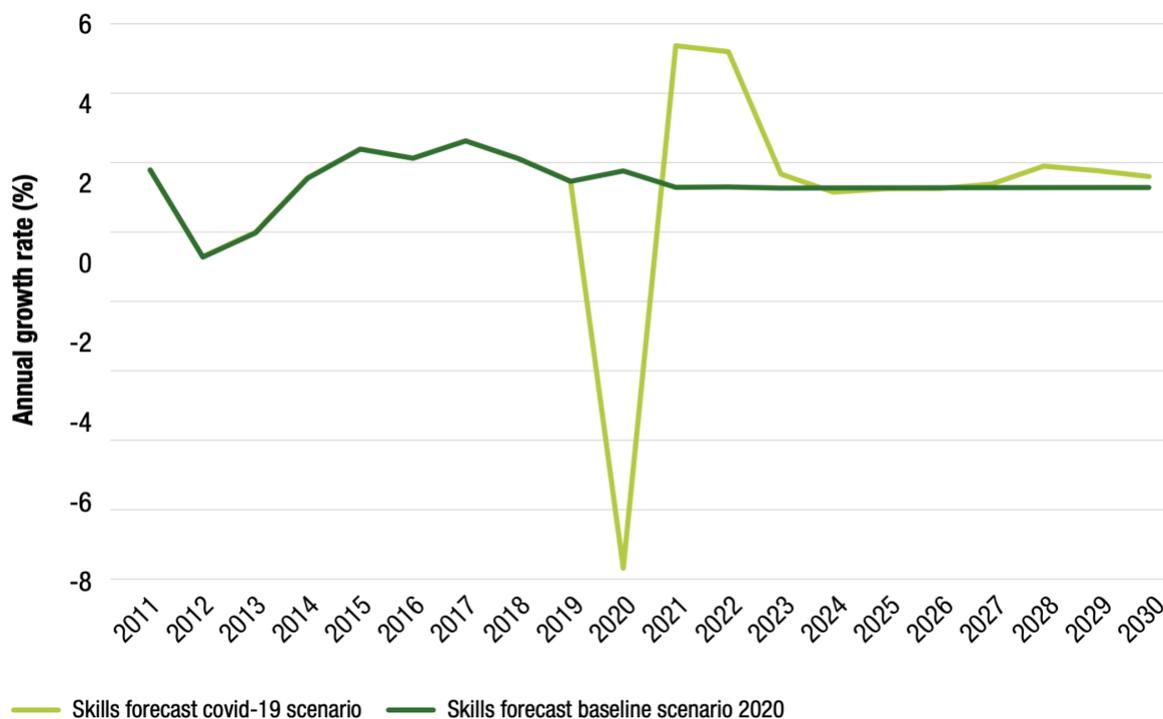
I dati di previsione delle competenze del Cedefop per il 2020 non includevano l'impatto correlato alla pandemia. Per indagare sui potenziali effetti attuali e futuri della pandemia sull'occupazione nell'UE-27, il Cedefop ha analizzato uno scenario sviluppato utilizzando il proprio quadro di previsione delle competenze, combinando l'analisi quantitativa con la valutazione qualitativa e coinvolgendo esperti nazionali della sua rete. Le ipotesi includevano shock sia della domanda che dell'offerta, creando una narrativa per ciascuno Stato membro, che è stata a sua volta convalidata da esperti nazionali. Lo scenario ha esaminato sia gli effetti a breve (fino al 2022) che a medio termine (fino al 2030).

Mentre la pandemia influenza direttamente l'offerta di lavoro e la domanda di beni e servizi (ad esempio attraverso infezioni e ricoveri), i suoi effetti sull'occupazione sono prevalentemente indiretti. Le misure del governo per frenare la diffusione del virus, come lockdown, quarantene e altre restrizioni alla circolazione di lavoratori e consumatori, hanno un impatto molto maggiore. Le misure di sostegno economico (compresi i piani di congedo per i lavoratori e i pacchetti di salvataggio per le imprese) possono solo in parte contrastare gli effetti negativi delle restrizioni alla circolazione. L'incertezza sulle prospettive economiche future rischia di avere un impatto negativo sugli investimenti, almeno a breve termine.

Il Cedefop ha sviluppato uno scenario che incorpora ipotesi sui probabili effetti di Covid-19 per catturare il potenziale impatto della pandemia sull'occupazione. Il confronto dei risultati delle previsioni delle competenze di base per il 2020 con quelli ottenuti nello scenario Covid-19 consente di identificare le occupazioni e i settori vulnerabili o resilienti all'impatto iniziale del Covid-19. Tali confronti possono anche far luce sulla velocità di ripresa dei segmenti del mercato del lavoro a medio e lungo termine.

Nello scenario, la crescita annua del PIL dell'UE-27 per il 2020 è stimata a -9,7% (figura 4.2), il che significa che il PIL è inferiore dell'11% in termini reali rispetto alla previsione di base delle competenze per il 2020. A condizione che le ipotesi dello scenario siano valide, la crescita annuale del PIL dovrebbe tornare al livello di riferimento entro il 2023. Nonostante le misure politiche attuate per proteggere i posti di lavoro, nello scenario l'occupazione nell'UE nel 2020 è inferiore del 6,6% rispetto al valore di riferimento. Con l'occupazione ancora di circa il 2% al di sotto della soglia di riferimento nel 2030, una parte significativa della perdita di posti di lavoro sembra essere strutturale.

Figura 4.2 - Tassi di crescita annui del PIL dell'UE-27: previsione delle competenze di base rispetto allo scenario Covid-19



Fonte: Cedefop

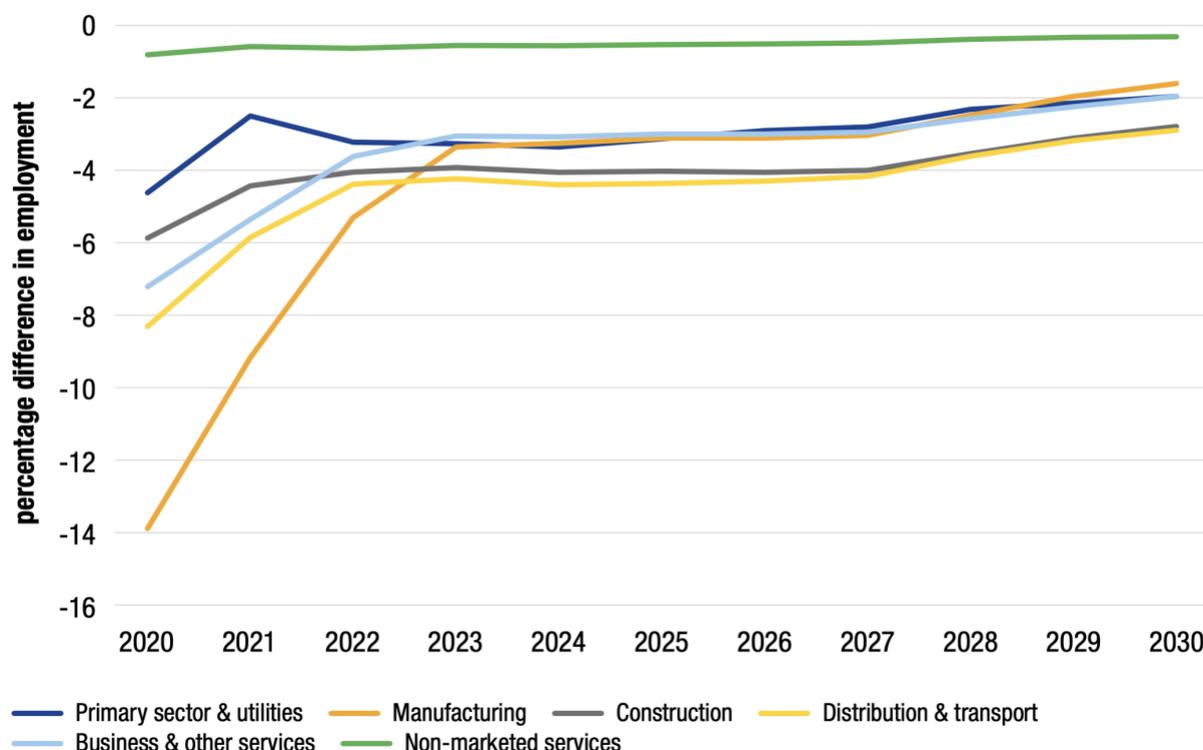
La combinazione del contesto e della reattività politica determina l'impatto sull'occupazione. La natura delle misure contro il Covid-19, la struttura settoriale dell'economia e la sua dipendenza da investimenti, consumi e commercio sono fattori importanti. Come ci si può aspettare, i paesi con ampi programmi di congedo e congedo temporaneo, come Germania, Finlandia e Svezia, sembrano, secondo le analisi del Cedefop, essere i più resilienti. Rispetto alla previsione di base, Croazia, Portogallo e Romania mostrano il più alto calo dell'occupazione a breve termine nello scenario.

Alcuni Stati membri (tra cui Repubblica Ceca, Danimarca e Paesi Bassi) torneranno vicini ai livelli di riferimento previsti per il tasso di occupazione entro il 2030. In Irlanda, Francia e Cipro, l'occupazione prevista rimane di circa il 3% al di sotto del valore di riferimento nel 2030. In Spagna, un paese fortemente colpito a causa del suo vasto settore turistico, il calo dell'occupazione risulta più pronunciato e persistente.

Gli iniziali shock occupazionali settoriali e i successivi modelli di ripresa sono fortemente legati alla natura delle attività economiche e dei posti di lavoro. Il settore manifatturiero fortemente colpito, che comprende molte attività in cui il passaggio dal lavoro in presenza al lavoro a distanza (definito "smart work" nel nostro Paese) non può essere implementato rapidamente, è anche il settore che dovrebbe riprendersi più rapidamente (Figura 4.3). Nei settori in cui l'occupazione nella fornitura di beni e servizi è fortemente influenzata da misure restrittive, la ripresa economica e occupazionale è notevolmente più lenta. Il cambiamento del comportamento dei consumatori dopo la pandemia è uno dei principali motori delle dinamiche occupazionali nei settori fortemente colpiti. Ciò include gli effetti del distanziamento sociale che diventa la "nuova normalità" e il calo della spesa dei

consumatori, che in molti paesi è legato all'incertezza e ai livelli più elevati di debito accumulato durante la pandemia.

Figura 4.3 - Occupazione dell'UE-27 in macrosettori: previsione delle competenze di base rispetto allo scenario di Covid-19



Note: Presentato come differenza % dalla linea di base.

Fonte: Cedefop

Nonostante la rapida ripresa, il Cedefop prevede un'accelerazione del calo dell'occupazione nel settore manifatturiero. Lo stesso vale per l'agricoltura, la silvicoltura e la pesca. La minore creazione di posti di lavoro nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, il trasporto e lo stoccaggio guidano la previsione di declino dell'occupazione per la distribuzione e il trasporto, che riflette anche l'effetto che la pandemia ha sull'accelerazione dell'automazione del lavoro (come con la vendita al dettaglio online). I servizi non commercializzati sono i meno impattati nel breve e nel lungo termine. Oltre all'occupazione nei servizi essenziali (ad es. sanità, pubblica amministrazione), tali servizi includono anche molti lavori in settori in cui il lavoro può essere facilmente svolto a distanza. Il Cedefop prevede che l'assistenza sanitaria, la produzione di prodotti farmaceutici e dispositivi di protezione individuale e il relativo hardware vedranno un'espansione dell'occupazione, principalmente a seguito di politiche pubbliche volte ad aumentare la resilienza in futuro.

Le tendenze occupazionali nelle previsioni tendono a seguire gli sviluppi settoriali. Sebbene lo scenario indichi significative perdite di posti di lavoro in tutti i principali gruppi occupazionali, per quelli nei settori manifatturiero, dei trasporti, degli alloggi e del commercio al dettaglio (tradizionale), le perdite occupazionali previste rispetto allo scenario di base sono più pronunciate. L'impatto della pandemia sull'occupazione nelle professioni riflette anche la facilità con cui le attività lavorative che ne fanno parte possono essere svolte a distanza o in contesti che rispettano

il distanziamento sociale e il loro ruolo essenziale nella lotta alla pandemia. L'occupazione nelle occupazioni che il Cedefop definisce "essenziali" (professionisti sanitari e associati, addetti alle pulizie e aiutanti) rimane stabile a breve termine e dovrebbe aumentare entro il 2030.

Per l'occupazione nelle professioni poco qualificate è prevista una maggiore diminuzione, dimostrando che è probabile che la pandemia abbia un impatto sproporzionato sulle parti meno qualificate e più svantaggiate della forza lavoro. Si prevede che l'occupazione per i lavoratori con qualifiche di basso livello rimarrà del 3-4% al di sotto dei livelli di base nel 2030. I lavoratori più qualificati avranno prospettive occupazionali di gran lunga migliori. Nel loro complesso, le posizioni lavorative che si apriranno, comprese quelle nuove e i turnover, sono crollate verso lo zero quando la pandemia ha colpito. Dopo l'impatto della crisi sanitaria, l'occupazione è destinata a riprendersi in una certa misura, ma si prevede che le opportunità di lavoro rimarranno al di sotto dei livelli previsti in precedenza. Questo effetto negativo è più forte per le occupazioni di livello medio e basso ed è ancora più pronunciato per le occupazioni di livello intermedio e inferiore. I lavori altamente qualificati, che sono più facilmente adattabili al lavoro a distanza e al distanziamento sociale, e che spesso svolgono un ruolo nella lotta alla pandemia o nell'attenuarne gli effetti, saranno molto meno colpiti. Lo scenario Covid-19 mostra che la pandemia potrebbe accelerare i megatrend che erano già in atto. Ciò include il passaggio strutturale al settore dei servizi, l'automazione/digitalizzazione e la polarizzazione del mercato del lavoro verso lavori altamente qualificati. La quota di posti di lavoro altamente qualificati sta crescendo, non solo a causa di una proporzione crescente di occupazioni altamente qualificate nell'occupazione, ma anche perché i requisiti di qualificazione all'interno delle professioni sono in aumento a causa della maggiore complessità del lavoro. Dall'altro lato dello spettro, i lavori che richiedono la vicinanza fisica ad altri (colleghi, clienti o il pubblico in generale) sono i più a rischio.

Come mostrano altri studi sull'impatto della pandemia nei paesi sviluppati e in via di sviluppo²⁵, il passaggio al lavoro e all'acquisto di beni e servizi online possono avere importanti impatti: ad esempio riducono la necessità di spazi fisici e di trasporto. Le decisioni di introdurre l'intelligenza artificiale (AI) o l'automazione più rapidamente di quanto originariamente previsto potrebbero accelerare il passaggio a lavori altamente qualificati, in particolare nella produzione e nella logistica. Questi studi mostrano che la pandemia e le risposte per affrontarla aggravano le disuguaglianze esistenti nel mercato del lavoro. I gruppi vulnerabili (lavoratori più giovani, immigrati, molti lavoratori autonomi e lavoratori meno istruiti) hanno maggiori probabilità di essere colpiti negativamente dal Covid-19 a breve termine, ma anche da una prospettiva a più lungo termine. È attualmente difficile prevedere quanto gravi saranno gli effetti della pandemia su tali gruppi. Con le vaccinazioni di massa in corso, le prospettive sono migliorate, ma resta da vedere quando i settori fortemente colpiti dalla pandemia potranno tornare alla normalità e quante imprese riusciranno a superare le sfide senza precedenti che devono ancora affrontare. Le previsioni sulle competenze del Cedefop prevedono che quasi 7 milioni di posti di lavoro nell'UE andranno persi o non saranno creati a causa della pandemia di coronavirus nel periodo 2019-2022. Le analisi rivelano che le conseguenze

²⁵ Carvalho, V.M. et al. (2020). Tracking the Covid-19 crisis with high-resolution transaction data. Cambridge-INET working paper series No 2020/16. www.econ.cam.ac.uk/research-files/repec/cam/pdf/cwpe2030.pdf.

del Rio-Chanona, R.M. et al. (2020). Supply and demand shocks in the Covid-19 pandemic: an industry and occupation perspective. Oxford Review of Economic Policy, Vol. 36, Supplement1, 2020, pp. S94-S137. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa033>

economiche della pandemia dureranno a lungo, influenzando le tendenze occupazionali e le decisioni di investimento di un'ampia gamma di imprese in Europa per il prossimo futuro.

Figura 4.4 -Settori e occupazioni più e meno impattati dal Covid nel breve termine



Fonte: Cedefop

Bibliografia del capitolo

Adalet McGowan, M. and D. Andrews (2015), “Skill Mismatch and Public Policy in OECD Countries”, OECD Economics Department Working Papers, No. 1210, OECD Publishing, Paris.

Bakule, M., Kriechel, B. et al (2016), “Developing skills foresights, scenarios and forecasts”, Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs, Volume 2, ETF, Cedefop, ILO, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Bradley, J. (2000). “Policy design and evaluation: EU structural funds and cohesion in the European periphery”, In: den Butter, F.; Morgan, M. (eds), Empirical models and policy-making: interaction and institutions, London, Routledge.

Cedefop (2008). Future Skill Needs in Europe, Medium-Term Forecast: Synthesis Report, European Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Cedefop (2012). “Building on Skills Forecasts – Comparing Methods and Applications, Conference Proceedings”, Research Paper, No. 18.

Corbella, T. and Mane, F (2014), “Developing and running an establishment skills survey”, Guide to skills anticipation and matching, Volume 5, ETF, Cedefop, ILO, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Deming, D and L. Kahn (2017) ‘Firm heterogeneity in skill demands’, NBER Working paper No. 23328.

ETF, Cedefop, ILO (2015), “Guide to anticipating and matching skills and jobs”, 6 volumes, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Gregg et al., (2012), “Skills for trade and economic diversification: A practical guide”, International Labour Office, Geneva.

Gregg, C.; Jansen, M.; von Uexkull, E. (2012). Skills for trade and economic diversification: A practical guide ILO, Geneva.

ILO (2018 forthcoming), “Skills and jobs mismatches in low- and middle-income countries”, International Labour Office, Geneva.

ILO (2017), “Trade Union Involvement in Skills Development: an International Review”, International Labour Office, Geneva.

ILO (2015), “Anticipating and matching skills and jobs. Guidance Note”, International Labour Office, Geneva.

ILO (2015a), “Anticipating skill needs for green jobs: A practical guide”, ILO Geneva.

ILO (2015b), “Guidelines for inclusion of skills aspects into employment-related analyses and policy formulation”,

International Labour Office, Geneva.

ILO (2011), “A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth: A G20 Training Strategy”, International Labour Office, Geneva.

ILO, Cedefop, ETF and OECD (2017), "Skills needs anticipation: Systems and approaches. Analysis of stakeholder survey on skill needs assessment and anticipation", International Labour Office, Geneva.

ILO-WTO (2017), "Investing in skills for inclusive trade", World Trade Organization, Geneva.

Kurekova, L.M. et al. (2015), "Using online job vacancies and web surveys to analyse the labour market: a methodological inquiry", IZA Journal of Labor Economics, 4:18.

Montt, G. (2015), "The Causes and Consequences of Field-of-study Mismatch: An Analysis Using PIAAC", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 167, OECD Publishing, Paris.

OECD (2017), "Getting Skills Right: Skills for Jobs Indicators", OECD Publishing, Paris.

OECD (2016), Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs, OECD Publishing, Paris.

OECD (2014), OECD Employment Outlook 2014, OECD Publishing, Paris. OECD, 2012

Rihová, H. 2014. "How to use labour market information", Guide to skills anticipation and matching, Volume 1,

ETF, Cedefop, ILO, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Sattinger, M. (1993), "Assignment Models of the Distribution of Earnings", Journal of Economic Literature, Vol. 31, pp. 831-880.

Shah and Burke, 2005, "Skills Shortages: Concepts, Measurement and Policy Responses", Australian Bulletin of Labour, Vol. 31, No. 1, p. 44.

Stephens-Dawidowitz, S. (2017), "Big Data, New Data and What the Internet Can Tell Us About Who We Really Are", Harper Colling Publishers.

Sudakov, D.; Luksha, P.; Strietska-Ilina, O.; Gregg, C.; Hoffmann, C.; Kharchatryan, L. (2016), "Skills technology foresight guide", Geneva and Moscow: ILO and Skolkovo Moscow School of Management.

UNESCO and ILO (2018), "Taking a Whole Government Approach to Skills Development: Strengthening the Role of Inter-Ministerial Coordination", UNESCO Publishing, Paris.

Wilson and Zakersteinova, 2011, "Anticipating Changing Skill Needs: A Master Class," New Skills Network Event, Budapest, June 2011.

Wilson, 2012, "Skills Forecasting: Applying the CEDEFOP Skills Forecasting Framework to Transition and Developing Countries", ETF Workshop on Foresight and Policies and Strategies for Vocational Education and Training (VET): Tools and Added Value in the Context of Transition and Developing Countries, Torino, March 2012.

Wilson. R, Tarjani, H. and Rihova H. (2014), "Working at sector level ", Guide to skills anticipation and matching, Volume 3, ETF, Cedefop, ILO, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Carvalho, V.M. et al. (2020). Tracking the Covid-19 crisis with high-resolution transaction data. Cambridge-INET working paper series No 2020/16. www.econ.cam.ac.uk/research-files/repec/cam/pdf/cwpe2030.pdf.

del Rio-Chanona, R.M. et al. (2020). Supply and demand shocks in the Covid-19 pandemic: an industry and occupation perspective. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 36, Supplement1, 2020, pp. S94-S137. <https://doi.org/10.1093/oxrep/gra033>

Skills Panorama database – Skills anticipation: 2017 data.

https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical-highlights/highlights?f%5B0%5D=field_collection%3A765 browse-analytical-

Conclusioni

“Imparare è come remare controcorrente: se smetti, torni indietro”, i versi di questo antico proverbio cinese sottolineano quanto la formazione aziendale sia importante per la competitività d'impresa e per lo sviluppo della stessa.

Il mercato attuale del lavoro globalizzato, iperconnesso ed in continua evoluzione riconosce le aziende competitive in quelle che investono in team building ed in formazione.

Facendo formazione si agisce non solo sull'individuo, ma anche sul gruppo di lavoro con un riverbero positivo che contribuisce alla crescita del business aziendale.

Le aziende che scelgono di puntare sulla formazione dotano i propri dipendenti di strumenti essenziali per colmare i gap di competenze, affrontare la continua innovazione tecnologica e potenziare le soft skills, ovvero le abilità personali, con un miglioramento qualitativo dell'approccio al lavoro. Erroneamente molti pensano che debba essere un'opzione solo dei dipendenti, in realtà la formazione agisce su tutta la scala gerarchica aziendale e si trasforma in opportunità di crescita per la totalità degli individui.

E' ormai assodato quanto scegliere di investire sulle risorse umane diventi il discrimine per sancire il successo o il fallimento di un'impresa. Il metodo del training cambia in base agli obiettivi da raggiungere e può essere attuato sia da figure interne che esterne all'azienda, dal training on the job alle lezioni in aula tutto concorre alla crescita del singolo come del team.

Dai monitoraggi effettuati quest'anno emerge quanto sia importante la pianificazione di un progetto di formazione e come un'accurata analisi dei fabbisogni, individuali ed aziendali, sia necessaria per non vanificare l'intervento e per efficientare azienda e dipendenti.

L'analisi dei fabbisogni può avvenire attraverso interviste individuali ai dipendenti o focus group, a questi vanno aggiunte le necessità aziendali che si evidenziano nei diversi periodi storici che l'azienda vive e che seguono il movimento ondivago del mercato.

Nonostante le differenze tra le 12 aziende oggetto del Monitoraggio Valutativo, si è evidenziato come la formazione possa considerarsi elemento di unione. L'innovazione tecnologia, la digitalizzazione e l'avvento del 4.0 richiedono nuove competenze professionali che devono allinearsi per garantire alle imprese il giusto livello di competitività nel mercato di riferimento, e la formazione è lo strumento.

Gli obiettivi delineati dall'Ufficio Monitoraggi e Valutazioni delle Attività Finanziarie per il 2021, partendo dalle linee definite dal Comitato di Indirizzo Strategico di Fondimpresa, sono stati, come per lo scorso anno, i seguenti:

- valorizzare l'utilità della formazione finanziata attraverso Fondimpresa, mettendo l'accento su risultati e benefici e sulle strategie implicate tra l'attivazione dei piani formativi e gli investimenti fatti dalle aziende, oltre che sull'aspetto professionalizzante e qualificante dei lavoratori che vi partecipano;
- esaminare tutto l'iter che porta al processo formativo, sottolineandone gli aspetti che concorrono al raggiungimento degli obiettivi formativi per puntare su una formazione sempre più qualificata;
 - riconoscere e far emergere le esperienze positive di buone prassi che emergono dai percorsi formativi per poterle condividere e disseminare anche in altri contesti aziendali.

Come per gli scorsi anni per le rilevazioni si è utilizzato il questionario, strutturato in diverse sezioni, ed è stato costruito per raccogliere i punti di vista dei diversi attori aziendali sull'efficacia della formazione.

Non si può non fare riferimento all'incidenza che la pandemia ha avuto, come lo scorso anno, anche sull'attività di monitoraggio, apportando cambiamenti nella modalità di fare le interviste che da face to face sono diventate virtuali ma, grazie agli strumenti digitali che abbiamo a disposizione, non si è persa la dimensione relazionale e la qualità dei rapporti costruiti con le aziende è stata elevata.

Concludendo, si può considerare ogni azienda come una macchina che ha l'obiettivo di perseguire il prodotto finale e, per fare questo, è necessario che tutti gli elementi siano al posto giusto e nel momento giusto ed i lavoratori diventano elemento indispensabile per far funzionare correttamente questo delicato meccanismo, diventa quindi necessario valorizzarli e renderli parte integrante della realtà aziendale. E' stato dimostrato come un incoraggiamento costante e un ambiente adeguato e scevro da tensioni possano influire positivamente sulla prestazione lavorativa rendendola più efficace, inoltre siamo immersi in un contesto sociale che ci sollecita continuamente e che ci chiede un apprendimento nozionistico e tecnico incessante, risulta quindi evidente l'importanza della formazione che gioca un duplice ruolo: la soddisfazione psicologica del discente e l'incremento qualitativo e produttivo dell'azienda che non perde la sua competitività in un mercato altamente concorrenziale.