

FORMARE PER CRESCERE

Gli scenari del training tra **benessere**
delle **persone** e **sviluppo delle risorse**

mylia_

INDICE

4 - 5

Introduzione

6 - 7

A cosa serve la formazione (e chi l'ha capito)

8 - 9

Il confronto europeo: ultimi tra i grandi

10 - 11

Cambia il mondo, cambia la formazione

12 - 13

L'importanza dell'aggiornamento continuo delle competenze attraverso l'Upskilling

14 - 15

Adattarsi ai cambiamenti del mercato con il Reskilling

16

Che cosa fare per attirare i talenti

17

La strategia per trattenere i lavoratori migliori

18

People Strategy, la persona al centro

19

Formazione: che cosa fare e che cosa non fare

20

Il ruolo dell'HR: oggi e domani

21

Pull factor: come convincere il dipendente a formarsi

22 - 23

Chi finanzia la formazione: i fondi del PNRR

24 - 25

Chi finanzia la formazione: fondi nazionali

26 - 27

Il più potente ascensore sociale

28 - 29

Il compito che ci attende



All'interno del mercato del lavoro, la **formazione** rappresenta uno degli ambiti che, negli ultimi anni, sono stati maggiormente interessati da trasformazioni rapide e profonde. Prima della crisi finanziaria del 2008, essa era intesa soprattutto come un **benefit** destinato a quei collaboratori che l'azienda desiderava premiare con un segnale concreto di apprezzamento.

Dopo il 2008-2009 lo scenario è cambiato perché, a fronte della crisi globale, le imprese hanno iniziato a comprendere **l'importanza delle competenze** e, dunque, la strategicità della formazione in quanto leva di trasformazione, resilienza e sviluppo. Da quel momento la formazione è diventata **una risorsa da valorizzare e ottimizzare** affinché potesse costituire un **asset** per realizzare il cambiamento. Le imprese hanno iniziato sempre più frequentemente a internalizzarla, a collegarla alle loro reali esigenze e a renderla coerente con i propri obiettivi di crescita.

In questi anni abbiamo assistito a un ulteriore cambiamento: è mutato l'approccio alla

formazione **anche da parte dei lavoratori**. Si comprende, sempre più, come l'aggiornamento delle competenze non debba essere una preoccupazione solo dell'azienda, ma, innanzitutto, di ogni singolo professionista, per rendersi "spendibile" nel mercato del lavoro, **per accrescere la propria occupabilità**. Ecco allora che la formazione diventa un asset strategico e quelle imprese che la supportano e la perseguono, agli occhi dei lavoratori, diventano **"best place to work"**.

In particolare, le nuove generazioni sanno che crescere professionalmente non è così scontato come lo era stato in precedenza. Per questo motivo, nella scelta dell'azienda in cui lavorare, oggi risulta centrale non solo e non tanto la remunerazione economica, ma soprattutto **il percorso di sviluppo previsto** per ogni professionista.

Le nuove generazioni, in fondo, hanno interiorizzato il cambiamento come necessità e opportunità e sono alla continua ricerca degli strumenti utili a raggiungere i propri obiettivi.

Le aziende più attente hanno compreso questi mutamenti. Soprattutto, ***hanno compreso l'assoluta necessità di attrarre giovani talenti e competenze sempre nuove***, ma anche di aggiornare quelle già presenti. Lo hanno capito in particolare quelle realtà più innovative e quelle più aperte verso l'esterno, che siano grandi imprese o piccole startup.

C'è poi un altro aspetto da considerare. Oltre all'impegno di imprese e lavoratori, a incidere sulla qualità della formazione è ***l'operato delle istituzioni pubbliche***. Queste sono consapevoli del fatto che un Paese dell'Europa Occidentale come l'Italia, che non vanta un costo del lavoro concorrenziale, può trarre vantaggio principalmente dalle competenze della propria forza lavoro.

Il **PNRR** ha posto le basi per forti investimenti in formazione, in particolare per la riqualificazione dei lavoratori e per il reinserimento di coloro che hanno perso il lavoro, attraverso un'intensa attività di **reskilling**. Chiaramente è fondamentale che i fondi del Piano siano spesi in modo efficace

ed efficiente: la creazione di nuove competenze, la loro trasmissione e l'immissione sul mercato devono essere processi veloci e capaci di innescare circoli virtuosi.

Purtroppo il nostro Sistema Paese è eccessivamente complicato, 20 regioni gestiscono in modo autonomo la formazione professionale dando vita, di fatto, a ***20 sistemi differenti***. Un'azienda che opera su più territori si trova quindi di fronte a uno scenario non omogeneo e complesso, anche in termini di competenze e percorsi formativi a cui i lavoratori hanno accesso. In un momento storico in cui le risorse (finalmente) sono disponibili, ***diventa allora basilare concentrarsi sulla semplificazione e sul miglioramento*** delle direttive e delle leggi che regolano la gestione e la realizzazione della formazione a livello pubblico, affinché davvero questa possa diventare un elemento centrale per la ripresa e lo sviluppo del nostro Paese.

Roberto Pancaldi

Managing Director di Mylia

A cosa serve la formazione (e chi l'ha capito)

Cosa determina realmente la crescita di un Paese? Si tratta della **produttività**, ovvero della capacità di aumentare il valore contenuto nei beni e nei prodotti, a parità di risorse impiegate. Per conseguire questo obiettivo è necessario **accrescere gli asset a disposizione** e utilizzarli in modo ottimale. Tra questi il **capitale umano** può essere considerato, forse, il più importante.

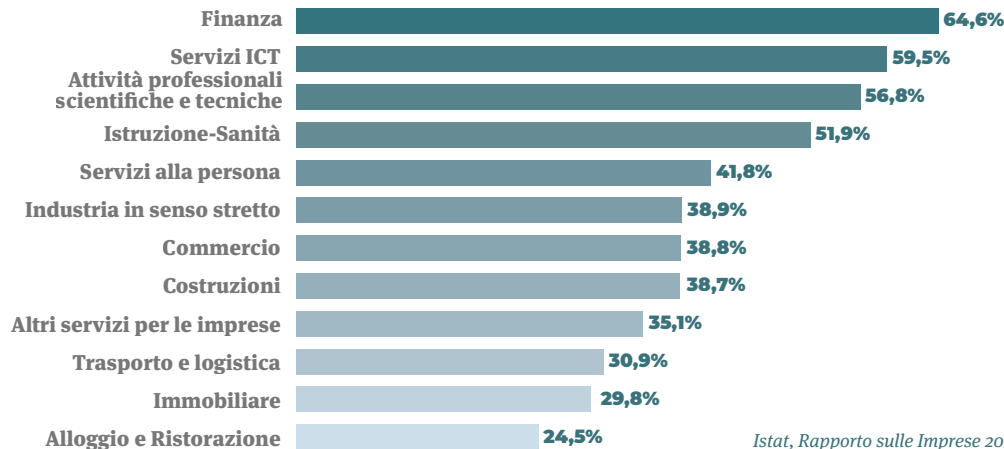
Solo una forza lavoro **che aggiorna continuamente le proprie competenze** è in grado di mettere a frutto le innovazioni tecnologiche e di massimizzare la qualità del prodotto. In una società industriale avanzata la **formazione aziendale** è

imprescindibile per consentire la crescita sia dei salari che dei ricavi e degli utili delle imprese e quindi, **in definitiva, del PIL di un Paese.**

Secondo i dati Istat, in **Italia sono il 38,3% le aziende che realizzano attività formative**, escludendo i corsi sulla sicurezza. I numeri, però, variano molto in base al settore che si prende in esame. L'ambito della **finanza** è quello in cui tale percentuale raggiunge il livello massimo; il 64,6%.

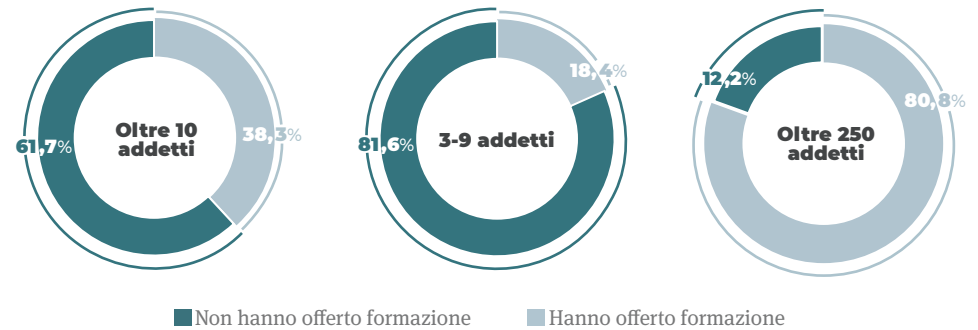
Nel comparto **ICT**, in quello **dell'istruzione e della sanità** e nelle aziende che svolgono **attività professionali** (consulenti,

Aziende che hanno svolto formazione Suddivisione per settore



Istat, Rapporto sulle Imprese 2021

Aziende che hanno svolto formazione Suddivisione per numero di addetti



Istat, Rapporto sulle Imprese 2021

ricercatori, avvocati, architetti, ecc) la percentuale che ha deciso di offrire un percorso di formazione raggiunge il 56,8%.

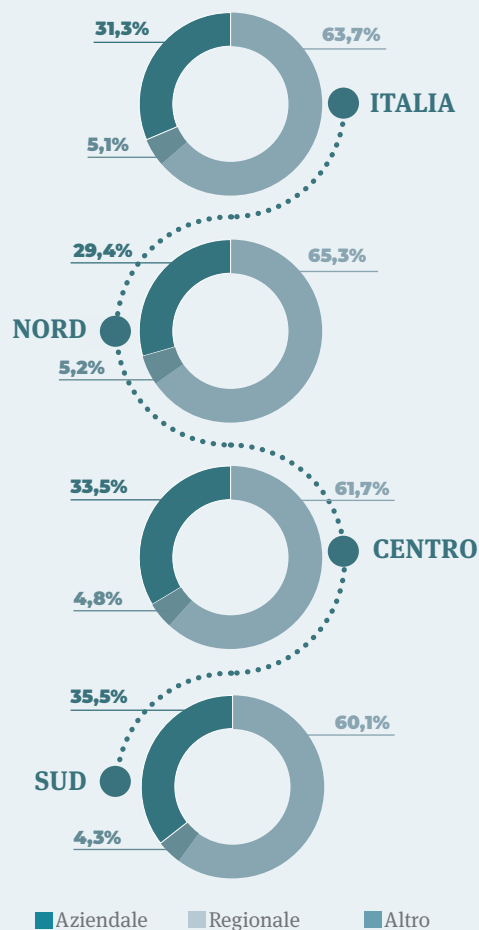
38,3%
Aziende che formano

Si tratta di realtà solitamente ad **alto valore aggiunto**, che basano i propri ricavi e profitti sulla qualità dei servizi erogati, sul loro contenuto tecnologico e sulla competenza del proprio personale. Molto diverso, invece, lo scenario in altri settori, **dall'hotellerie alla ristorazione,**

dall'immobiliare alla logistica dove solo una minoranza organizza corsi per i lavoratori. Meno di 1 realtà su 4 nel caso di alberghi e ristoranti.

I numeri citati si riferiscono a imprese con 10 addetti o più, ma l'Italia è il Paese delle **piccole imprese** e, purtroppo, quelle che hanno tra i 3 e i 9 dipendenti sono molto meno propense a svolgere formazione: **lo fa solo il 18,4%**. Al contrario, per le grandi aziende, quelle con più di 250 collaboratori, l'aggiornamento delle competenze è una componente importantissima delle proprie attività, **sono ben l'80,8% quelle che offrono percorsi formativi.**

Tipologia di corso di formazione seguito



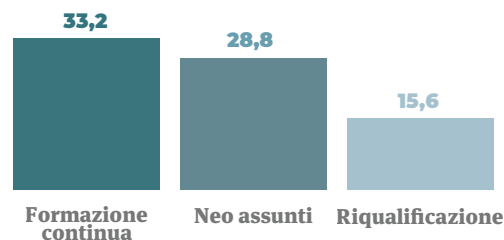
Rapporto Inapp 2021

Di che tipo di formazione parliamo? Nel 33,2% delle aziende si tratta di una formazione **continua**, che punta all'apprendimento di competenze a ogni stadio della carriera, mentre nel 28,8% viene svolta quella **per i neoassunti**, per consentire loro di assorbire le conoscenze necessarie per iniziare a lavorare. Vi è anche un 15,6% di imprese in cui è offerta una formazione **riqualificante**, per i lavoratori che cambiano area produttiva.

Nel 77,4% dei casi, si tratta di una formazione di tipo **tecnico-operativa**, quella indispensabile per svolgere i propri compiti all'interno dell'azienda e usare gli strumenti necessari per l'attività lavorativa. All'interno di questa voce vi sono per esempio i corsi per apprendere l'uso del carrello elevatore in un magazzino di logistica, o del tornio in un'azienda manifatturiera. Poco più di 3 aziende su 10 formano **competenze organizzative**, e il 26,7% **relazionali**.

A svolgere corsi per migliorare la preparazione dei lavoratori in **ambito ICT** sono il 20,4% delle aziende, se parliamo di conoscenze base, e il 15,5% se ci riferiamo a quelle avanzate. Il 18% delle imprese che fanno formazione, poi, punta a migliorare la dimestichezza dei propri dipendenti con una **lingua straniera**.

Aziende che hanno svolto formazione Suddivisione per tipologie di corso



Istat, Rapporto sulle Imprese 2021, aziende con 10 e più addetti

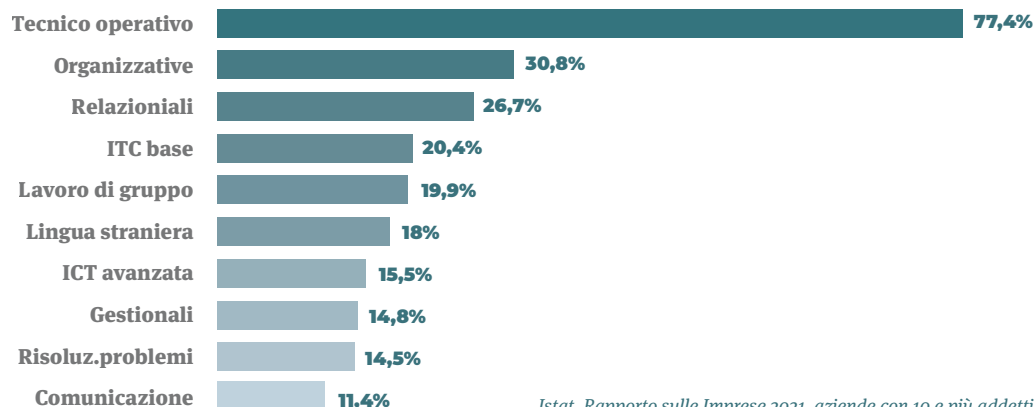
Solo l'11,4% offre corsi sulla **comunicazione**.

Anche in questo caso vi sono **divari settoriali**: è nelle costruzioni che la proporzione di formazione di tipo tecnico-

operativa è maggiore, giungendo all'84,3%. A prediligere la formazione di competenze organizzative è il comparto dei **servizi alla persona**: qui il 41,2% dell'attività di training è di questo tipo. Moltissima l'importanza attribuita alle abilità relazionali nella finanza, il 58,6% delle imprese di questo ambito se ne occupa, più del doppio rispetto alla media nazionale.

Questo settore dedica più spazio degli altri alla formazione in ambito **comunicazione, Problem Solving e gestionale**. Come è facile immaginare, però, a dedicarsi di più alla trasmissione di competenze tecnologiche avanzate sono proprio le aziende ICT, con il 52,6% di queste che organizza corsi di formazione con questo scopo.

Aziende che hanno svolto formazione Suddivisione per tematica del corso



Istat, Rapporto sulle Imprese 2021, aziende con 10 e più addetti

Il confronto europeo: ultimi tra i grandi

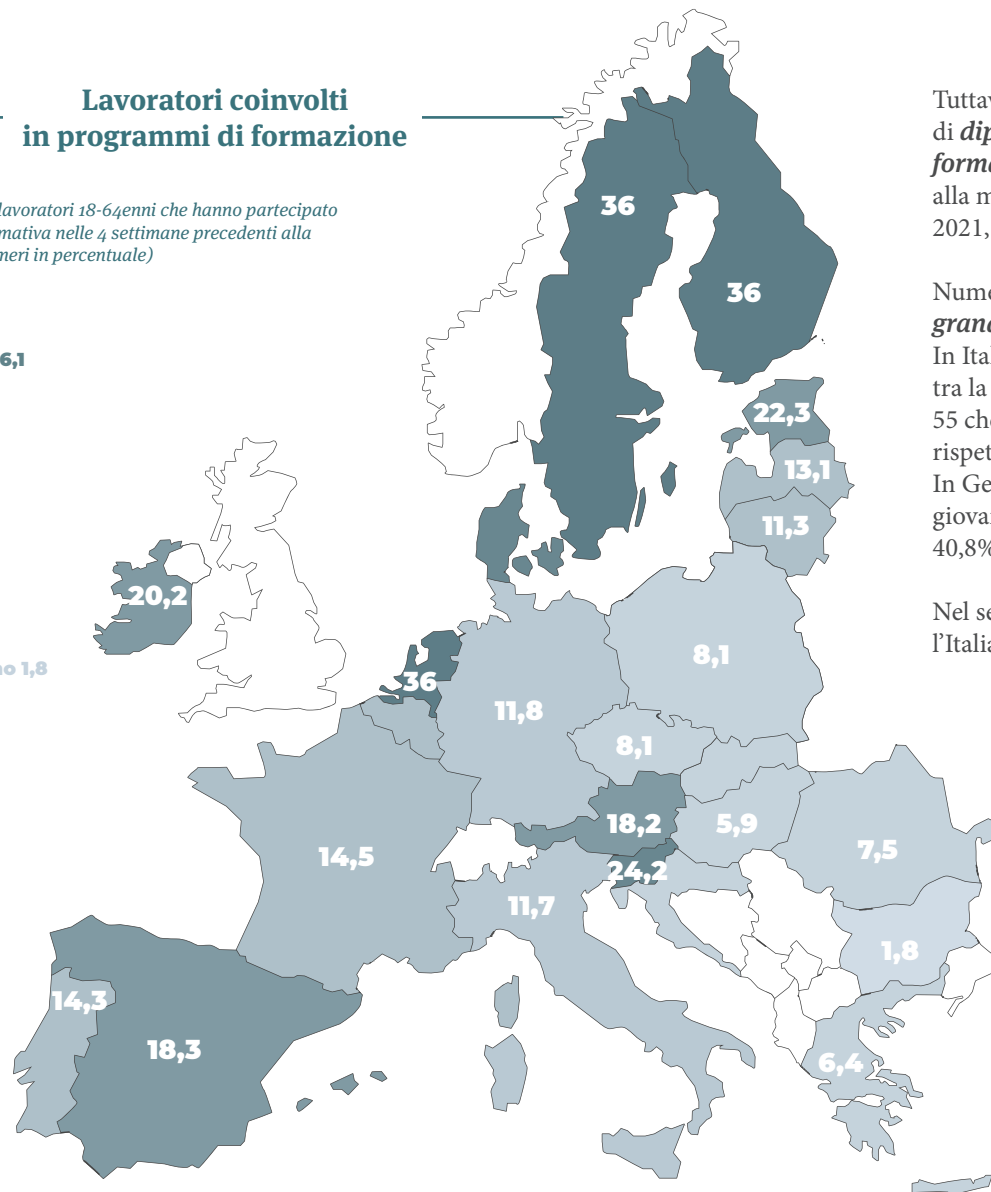
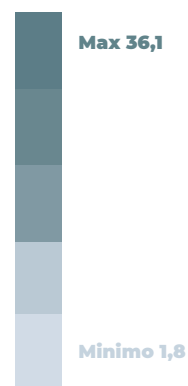
Nel confronto con l'estero emerge come **l'Italia sia al di sotto della media europea per percentuale di lavoratori coinvolti in progetti di formazione**. Sono l'11,7% contro il 14,3% in Europa. Come per altre variabili economiche è evidente il divario, nel Continente, **tra Est e Ovest e tra Nord e Sud**. È in **Svezia, Finlandia e Paesi Bassi** che si raggiungono i dati migliori: tra il 36% e il 26,1% degli occupati sono stati coinvolti in qualche forma di training nelle 4 settimane precedenti alla rilevazione di Eurostat. Molto sopra la media sono anche **Danimarca, Estonia, Irlanda**, dove si supera il 20%. Sono tutte realtà in cui i servizi avanzati (per esempio nell'ambito ICT) rappresentano una componente importante dell'economia.

La differenza tra il dato italiano e quello tedesco è minima: se da noi la percentuale dei dipendenti che seguono corsi di formazione è pari all'11,7%, in Germania è dell'11,8%: appena lo 0,1% in più. Fanno meglio Francia (14,5%) e Spagna (18,3%).

I dati più bassi si rilevano **a Est e in Grecia**. Solo il 6,4% degli ellenici occupati ha la possibilità di acquisire maggiori competenze. Peggio fa solo la **Bulgaria**, con l'1,8%. Inferiori al 10% sono anche le percentuali relative a Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Croazia.

Lavoratori coinvolti in programmi di formazione

Eurostat, 2021, lavoratori 18-64enni che hanno partecipato a un'attività formativa nelle 4 settimane precedenti alla rilevazione (numeri in percentuale)



Tuttavia nel nostro Paese la percentuale di **dipendenti coinvolti in progetti di formazione è aumentata** e si è avvicinata alla media europea al punto da superare, nel 2021, la quota del 10%.

Numeri complessivi simili nascondono, però, **grandi distanze a livello di classi di età**. In Italia non vi è una significativa differenza tra la quota di lavoratori 18-24enni e over 55 che acquisiscono nuove competenze, rispettivamente **18,1% e 10,1%**. In Germania oltre la metà dei dipendenti più giovani è coinvolta in corsi di formazione, il 40,8% in Spagna e il 44,3% in Francia.

Nel segmento di età tra i **18 e i 24 anni**, l'Italia presenta percentuali che sono **meno della metà della media UE**. Anche allargando il campo ai **20-34enni** rimane un **gap importante**: se altrove si supera mediamente il 20% di lavoratori impegnati in attività di training, in Italia ci si ferma al 14%.

Il nostro Paese è invece in linea con il resto d'Europa, e, anzi, supera la Germania, per quanto riguarda la quota di dipendenti, **tra i 25 e i 54 anni** formati;

fa addirittura meglio nel caso degli **over 55**. Dai dati emerge, quindi, una **mancata focalizzazione, in Italia, sulla formazione dei più giovani**.

I confronti più frequenti sono tra Italia e vicini europei, ma **è soprattutto nel Nord America che vi è la maggiore attenzione al tema della formazione**. Dei 357,7 miliardi di dollari spesi a questo scopo nel mondo nel 2020, **165,3 (il 46,2%)**, sono stati spesi in USA.

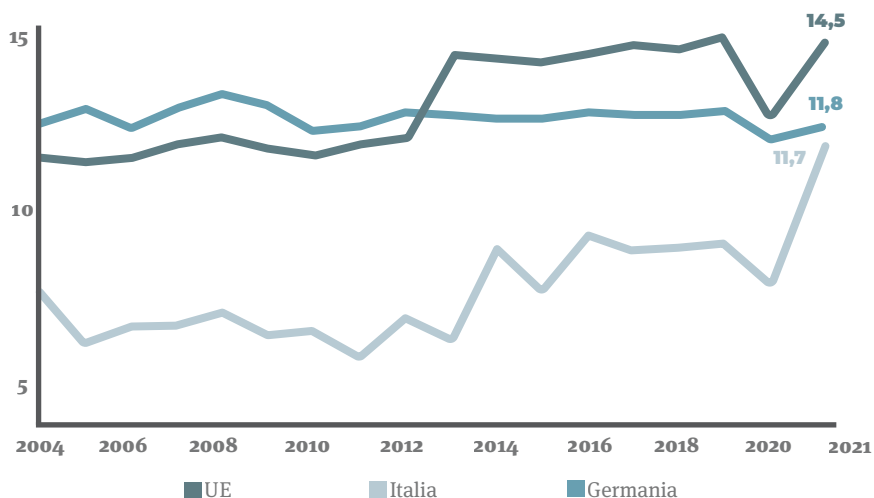
Una percentuale molto rilevante se consideriamo che vi abita solo il **7,2%** della popolazione mondiale e che qui è generato il **28% del PIL globale**.

Il settore della formazione nordamericano, oltre a essere in proporzione molto più esteso di quello delle altre economie occidentali, **ha subito meno l'impatto del Covid**.

Tra 2019 e 2020 gli investimenti sono scesi di **4,1 miliardi di dollari**, rimanendo comunque superiori al livello del 2017, mentre nel resto del mondo il calo di **8,5 miliardi di dollari** ha fatto crollare il totale degli investimenti al di sotto del dato del 2015.

Nel 2021 **negli USA sono stati spesi 1.071 dollari per ogni lavoratore**

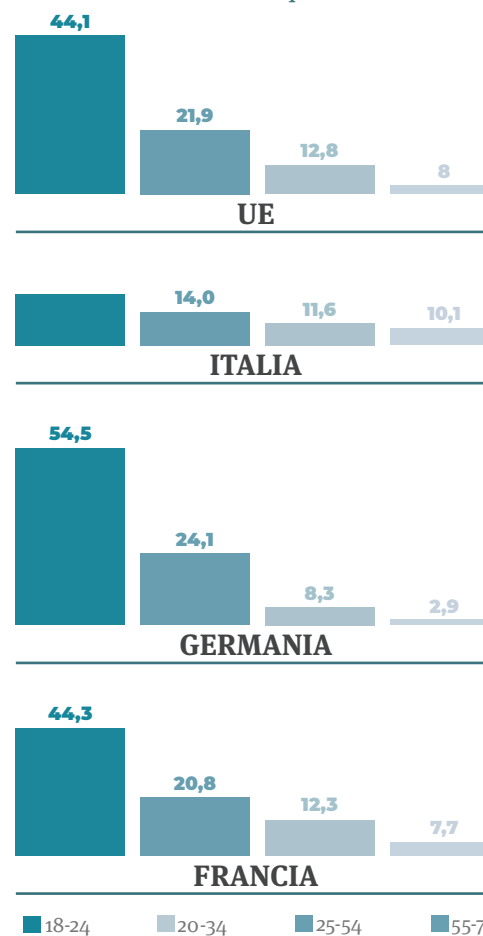
Percentuali di lavoratori in formazione Andamento dal 2004 al 2021



Eurostat, 2021, lavoratori 18-64enni che hanno partecipato a un'attività formativa nelle 4 settimane precedenti alla rilevazione

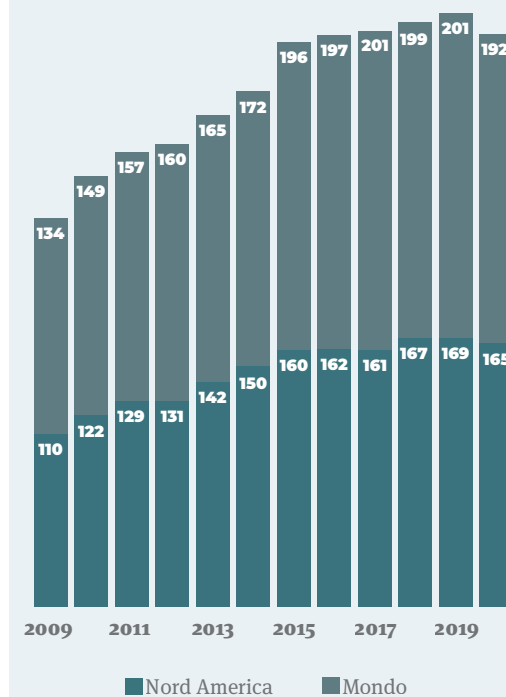
Percentuale di lavoratori in formazione

Suddivisione per età



Istat, Rapporto sulle Imprese 2021, aziende con 10 e più addetti

Tipologia di corso di formazione seguito



Fonte: Statista

formato, con un massimo di **1.433 nelle imprese tra 100 e 1000 addetti**, mentre nelle grandi corporation sono stati messi a **budget 722 dollari pro capite**, anche grazie a economie di scala e all'utilizzo di **strumenti digitali** (dati Trainingmag).

Cambia il mondo, cambia la formazione

Se vi è un segmento dell'economia sul quale il cambiamento continuo e l'evoluzione degli strumenti utilizzati hanno il maggior impatto e diffusione, è proprio quello della **formazione professionale**.

Del resto proprio questo è il suo obiettivo principale, adeguare il mondo del lavoro ai cambiamenti, sia tecnologici che di altro tipo.

I driver della **crescente importanza della formazione** e della sua trasformazione sono:

- Il passaggio dalla società del “posto fisso”, in cui si impara un mestiere per la vita, a quella del **lavoro flessibile**, con ciò che ne consegue in termini di frequente cambio di mansioni e **necessità di adeguamento delle competenze**.

- L'accelerazione del progresso tecnico, che fa sì che il **ciclo di vita di una expertise sempre più breve**, a qualsiasi livello di competenza, e rende necessaria una formazione continua.

- L'effetto disruptive di tale progresso, che fa diventare alcune professioni **completamente obsolete**. Il training in questo caso è focalizzato sulla trasmissione di competenze totalmente nuove.

- L'emergere, in seguito a una crescente parcellizzazione e specializzazione del lavoro, di una **scarsità di talenti**: alcune competenze sono diventate in breve tempo molto ricercate nel mondo del lavoro, per

esempio in ambito IT, ma **non vengono fornite dal sistema di educazione formale** (scuole, università), da qui la necessità della formazione aziendale.

- La sempre maggiore consapevolezza che alle skill tecnico-scientifiche vanno affiancate le cosiddette **social skill**, e la crescente domanda di formazione in questo ambito.

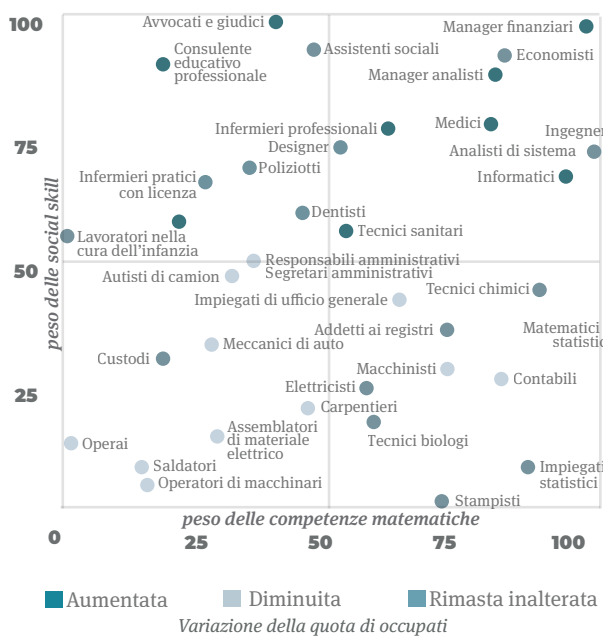
- L'irruzione sul mercato di strumenti digitali, come quelli collegati al **machine learning**, che servono sia a comprendere le esigenze del personale in un'azienda che a **rendere più agile, economica e accessibile la trasmissione delle competenze**.

- La crescente importanza che i lavoratori più giovani attribuiscono all'evoluzione e alla **diversificazione della propria carriera**, da raggiungere proprio tramite l'**acquisizione di nuove competenze**.

Tali fattori hanno portato il management delle imprese a ripensare l'organizzazione interna concependo l'aggiornamento delle competenze non come un momento occasionale, ma **come un'abitudine costante**, che deve coinvolgere ogni

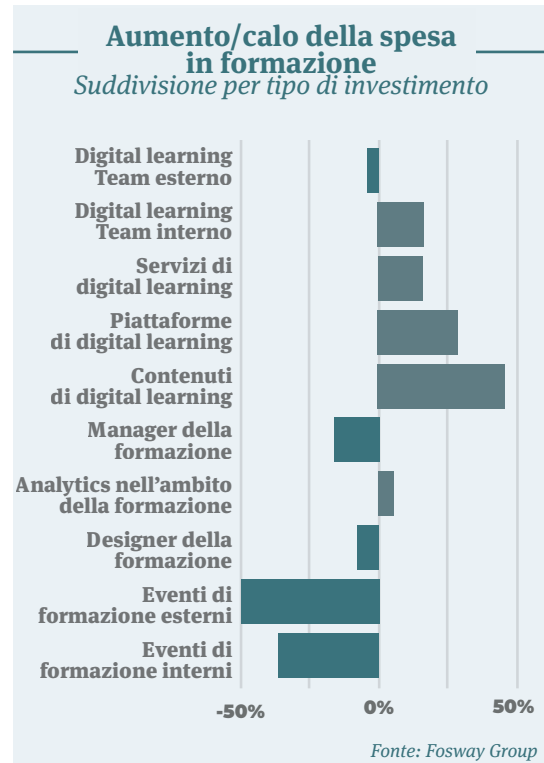
dipendente, anche quello addetto a mansioni in apparenza meno soggette al cambiamento. La pandemia ha accelerato queste tendenze inducendo le imprese a **diventare ibride e ad affiancare, anche nell'ambito della formazione, all'approccio tradizionale uno più innovativo, caratterizzato dall'utilizzo di mezzi informativi e strumenti di apprendimento**, quali per esempio **micro-learning** o **gamification**.

Che skill servono

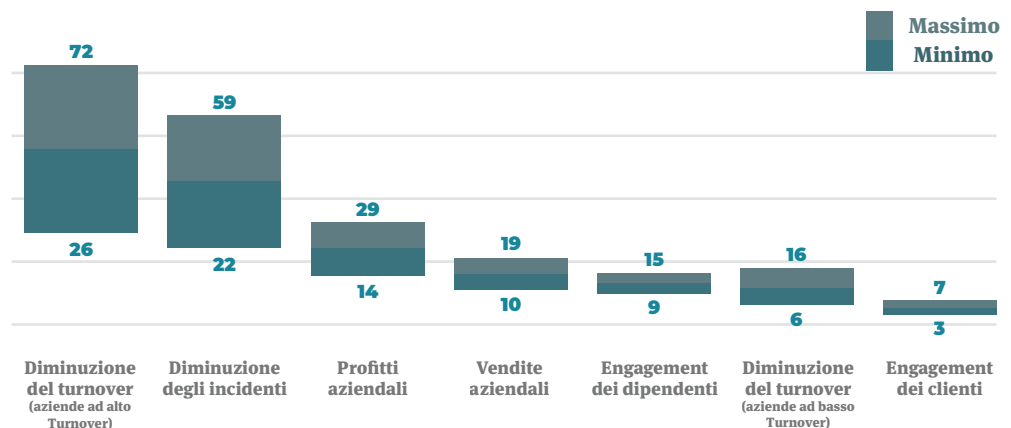


Fonte: Deloitte, Harvard University

“Il grafico mostra quali lavori necessitano maggiormente di skill sociali e quali di skill matematiche, e indica la variazione della proporzione di lavoratori occupati in una determinata mansione dal 1980 agli anni 2010”



Quali sono i vantaggi della formazione



Fonte: Gallup

A fronte di una riduzione temporanea del budget per la formazione tradizionale in aula, **vi è stato un incremento importante di quella digitale.**

Il primo e più importante beneficio di un investimento nella formazione è di **consentire alle imprese di dotarsi o di conservare un vantaggio competitivo rispetto alle altre.**

Ad esempio, la possibilità di insegnare in breve tempo e in modo esaustivo al personale l'uso di un software innovativo, che produce più output con lo stesso o minore input, è il modo più classico di **incrementare la produttività.** Assieme alla produttività, quindi, cresceranno il **ROE**

(Return On Equity) e il **ROI** (Return On Investment) di un'azienda. È questo il motivo per il quale in quei Paesi in cui è maggiore la spesa in R&D, a livello aziendale o pubblico, è più ampia anche quella in formazione, e di conseguenza è più alta la produttività del lavoro, che genera una crescita economica più vivace.

Tuttavia l'incremento del ROI grazie alla formazione non è dovuto solo all'adozione di macchinari più avanzati e al training svolto affinché i dipendenti imparino a usarli: soprattutto negli ultimi anni esso è dovuto all'**impatto sul capitale umano**, a 360 gradi. Un elemento sempre più importante nel determinare il vantaggio economico della formazione è **la sua capacità di attrarre e**

trattenere personale qualificato che tende a basare la decisione di cambiare lavoro anche sulla disponibilità di **percorsi di sviluppo ad hoc.**

È stato calcolato da Gallup che, a livello globale, lo sviluppo dei punti di forza e delle competenze dei lavoratori produce un

incremento medio dei profitti del 14-29%, un aumento del 10-19% delle **vendite**, e **una riduzione del turnover del 72%**. Ha anche l'effetto di incrementare del 9-15% **l'engagement** dei dipendenti, che negli ultimi anni è diventato un elemento sempre più importante per il successo aziendale.



In Carrefour crediamo che la crescita di un'azienda sia direttamente collegata a quella degli individui che ne fanno parte: per questo l'evoluzione delle competenze è un impegno costante e il modello di business deve supportarlo adeguatamente. La pandemia ha stravolto in modo tangibile il mondo del Retail. Carrefour ha quindi avviato il processo di trasformazione in Digital Retail Company. La tecnologia è un fattore abilitante, ma sono le persone che fanno la differenza.

Per questo stiamo costruendo un programma per cambiare la cultura di tutti i colleghi e per crearne una digitale a tutti i livelli aziendali. L'obiettivo è formare entro il 2026 il 100% dei collaboratori, che per la maggior parte non hanno accesso a device personali aziendali.

Stiamo investendo in percorsi di formazione che permettano un apprendimento completo, integrato e continuo. Vere e proprie esperienze di apprendimento che combinano formazione sincrona, in virtual classroom e/o in presenza, formazione asincrona individuale online, attività esperienziali ed incontri periodici di follow up. La formazione però non è solo Digital oriented, al nostro interno abbiamo un'architettura molto articolata di Formazione Manageriale che va dai temi di sviluppo della leadership, al team work, fino a temi più nuovi come la self efficacy, il well being e la DI&I. Fondamentale è poi la formazione ai nostri mestieri tradizionali nei punti vendita, che rinnovano anche nei più giovani, attraverso il progetto formativo dell'Accademia dei Freschi, la passione per i prodotti di qualità e per un eccellente servizio ai clienti.

Paolo Ferronato, CARREFOUR,
Training and Education Manager Customer Experience

L'importanza dell'aggiornamento continuo delle competenze attraverso l'Upskilling

La nostra epoca ha visto una progressiva **trasformazione** dei fattori produttivi determinanti per il successo delle aziende.

Oltre alla disponibilità di materie prime a prezzo accessibile, **è cresciuta l'importanza delle competenze, tecnologiche, manageriali, relazionali, commerciali.**

Queste skill aumentano **il proprio valore** nel momento in cui vi è necessità di **figure professionali che le possedano.**

Proprio per questo diventa ancora più rilevante ed economicamente profittevole investire nello **sviluppo di queste competenze che, magari, sono già presenti in azienda in modo latente.**

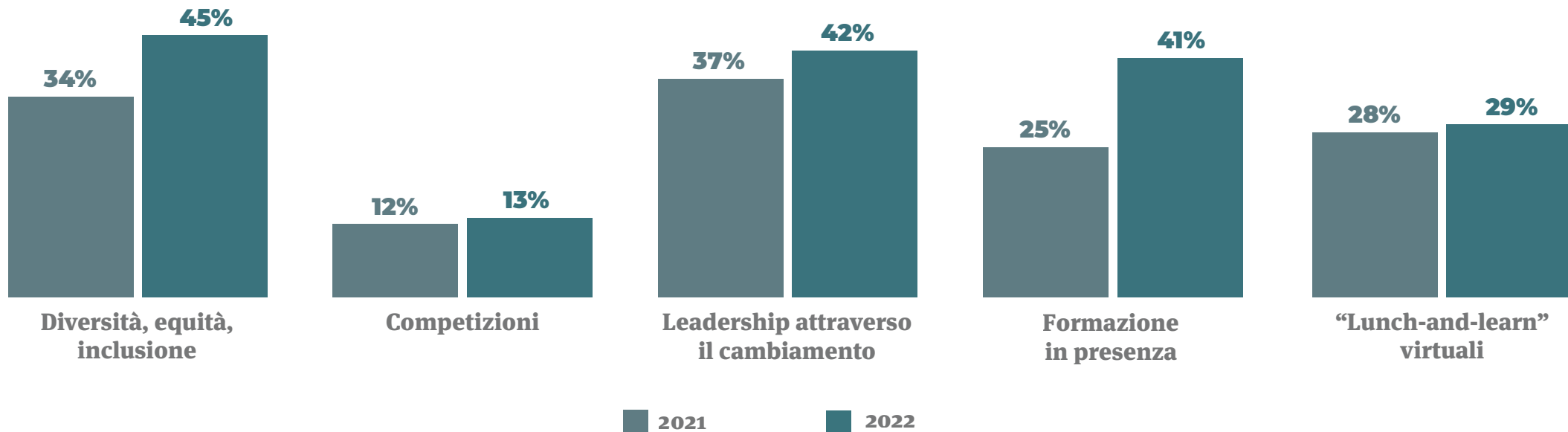
Non significa quindi solo fornire ai giovani delle conoscenze adatte al mercato del lavoro, ma **anche aggiornare quelle di coloro che sono già nel ciclo produttivo.**

In questo consiste l'**upskilling**: nella capacità di **migliorare le skill del lavoratore portandole a un livello superiore all'interno dello stesso ambito**

di conoscenze, in modo da aumentare il suo apporto produttivo all'azienda e il suo stesso valore.

L'importanza di questo processo è ben compresa dagli imprenditori, al punto che secondo il LinkedIn Workplace Learning Report è **cresciuta**, dal 31% del 2021 al 41% del 2022, **la proporzione di imprese che**

Percentuale di aziende che realizzano programmi di formazione nel 2021 e 2022
Suddivisione per tipologia di corso



intende lanciare programmi di upskilling e reskilling su larga scala. Si tratta di uno degli incrementi più importanti tra quelli che caratterizzano il mondo della formazione post-Covid.

Le imprese dovranno confrontarsi con **l'emergere di nuove tecnologie** o, cosa ancora più frequente, con il maggior

utilizzo di quelle già esistenti; senza **l'upskilling** della forza lavoro il treno della competitività rischia di essere perso a favore di quelle realtà che hanno preso consapevolezza dell'importanza economica dell'aggiornamento continuo.

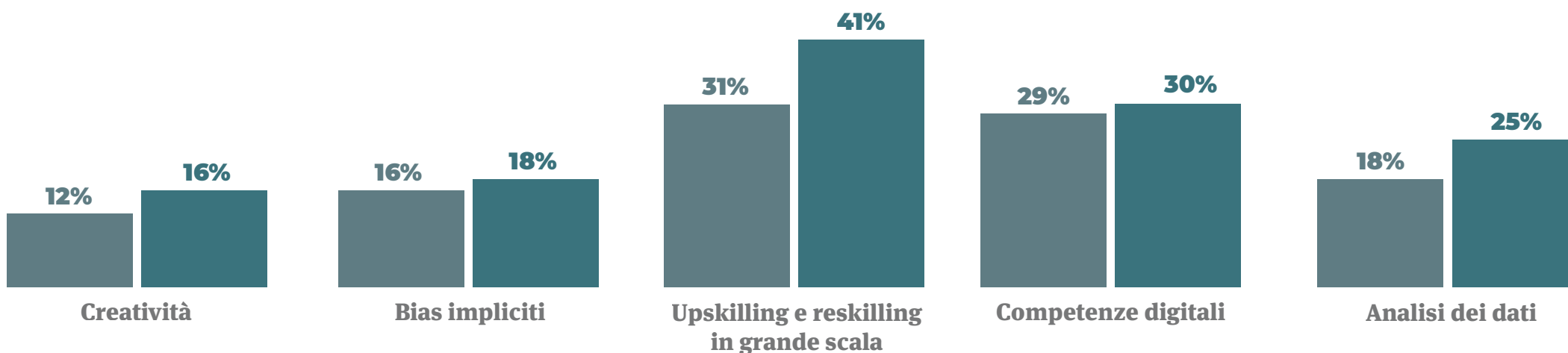
L'esempio più evidente è rappresentato dalla crittografia e dai dispositivi per la

cybersicurezza, che, secondo il World Economic Forum, nel 2025 saranno tecnologie utilizzate da più dell'80% delle imprese, il **29% in più che nel 2018**.

Crescerà più del 10% anche la proporzione delle realtà che prevedono di adottare **la blockchain, la stampa 3D e 4D, i robot, il cloud**. Quest'ultimo, del resto, sarà presente

in circa il 90% delle aziende del mondo.

Questi cambiamenti strutturali coinvolgeranno evidentemente chi già oggi si occupa di IT, ma impatteranno anche su coloro che utilizzano tali strumenti all'interno delle imprese **come semplici utenti**; dagli impiegati agli operai.



Adattarsi ai cambiamenti del mercato con il Reskilling

Oggi la formazione è rilevante se sviluppa in modo integrato skill hard, soft e gestione delle emozioni così da far fronte alla complessità in modo sostenibile, per la persona e per l'azienda.

Se reskilling/upskilling delle competenze hard rimangono una conditio sine qua non, lo sviluppo delle soft vive una rinnovata centralità alimentando anche self-efficacy, self-confidence e positive mindset. Inoltre, la digitalizzazione ha arricchito le possibilità della formazione rispetto a dimensioni dell'aula, engagement, fattibilità e investimento. In questo scenario, la competenza di chi cura la formazione fa la differenza: empatia, valorizzazione della diversità, qualità dell'esperienza di learning sono must nel progettare iniziative in cui il learner è responsabile del suo sviluppo, autonomo nell'apprendere e nello sperimentare nuove abitudini, consistente nel misurare i progressi in quanto coinvolto in un percorso vario, dove i metodi tradizionali si mescolano a nuove features digitali.

Federica Madonna, PRADA, Learning and Development Senior Manager

Non è vero che tutti i lavori sono cambiati o cambieranno. È vero, invece, che **molti lavori sono spariti** o spariranno. È solo questione di tempo.

Può anche verificarsi il caso in cui **l'effetto della tecnologia e i cambiamenti profondi in atto nelle preferenze dei consumatori** riducono la percezione dell'importanza di una professione, sia essa **manageriale o operativa**.

Alcune mansioni, come per esempio quella dei casellanti in autostrada, sembrano essere destinate a scomparire, sostituite completamente da sistemi di **pagamento automatici**.

I lavori emergenti e quelli in declino



Il grafico indica quali impieghi conserveranno intatto il proprio valore; quali sono destinati a scomparire e quali perderanno appeal

MIT Sloan Management Review, anno 2010

In **futuro** potrebbero rischiare anche i farmacisti, nonostante l'ampio bagaglio di **competenze** che possiedono. In altri casi, come quello degli autisti, ci si trova a una sorta di proletarizzazione del ruolo: le **skill connesse** a questo impiego rimangono intatte, ma avranno un **valore economico minore rispetto al passato**, anche a causa delle inevitabili liberalizzazioni.

Viceversa tale **valore può non essere messo in discussione** in quei casi in cui è già piuttosto ridotto, come nell'ambito della contabilità o della ristorazione (i salari

dei camerieri sono già tra i più bassi nel mercato), ma la tecnologia porta i lavoratori di questi settori a svolgere **mansioni sempre più ripetitive**.

In tali casi non basta effettuare un **upskilling** delle competenze. A essere necessaria è una più profonda revisione delle stesse. Si tratta dell'attività di **reskilling**, ovvero della capacità, da parte del lavoratore, di **conseguire conoscenze che gli consentano di cambiare il settore in cui opera, anche in modo radicale**,

dovendo a volte sopportare un periodo di **disoccupazione**. È una necessità sempre più attuale, a causa di alcuni fattori:

- La **maggiore velocità delle trasformazioni** tecnologiche e non.
- La **più diffusa precarietà dei rapporti di lavoro** e la minore durata media dei contratti.
- L'**allungamento della durata** della carriera lavorativa.

Quest'ultimo elemento **in Italia** assume una particolare rilevanza, visto che in 25 anni, tra il 1995 e il 2020, **il tasso di occupazione tra i 50 e i 64 anni** è passato dal 37% al 60%.

Un numero crescente di lavoratori anziani ha necessità non solo di aggiornare le proprie competenze obsolete, ma anche **di acquisirne di completamente nuove**.

È questa infatti l'unica possibilità per i lavoratori con una grande anzianità di non vedere sprecate **la propria esperienza**.



Negli ultimi anni abbiamo assistito ad una rivoluzione forzata nel mondo della formazione, in cui il digitale ha occupato spazi che prima della pandemia faticava a guadagnarsi.

Il percorso di digitalizzazione della formazione in azienda è stato graduale fino a diventare urgente. Moltissimi player hanno puntato sulla digitalizzazione di percorsi e contenuti e le piattaforme sono diventate i nostri più comuni ambienti di apprendimento, senza una reale riflessione su nuovi format e nuovi bisogni di apprendimento emergenti. Abbiamo trasferito nel mondo virtuale i meccanismi dell'aula, continuando a considerare la formazione un servizio da offrire e un contenuto da completare.

Oggi le aule ritornano a riempirsi e i percorsi di formazione in azienda riprendono a popolarsi. Cosa ci sta sfuggendo? Quali opportunità rischiamo di perdere in questo passaggio epocale? Quali nuovi paradigmi dobbiamo abbracciare?

In Chiesi, questo percorso sta iniziando dalla ridefinizione dell'esperienza di apprendimento. Un'esperienza collaborativa, che passa non solamente dai contenuti ma anche e soprattutto dalle persone e dall'arricchimento reciproco. Un'esperienza personalizzata, sempre più modulata sia sugli obiettivi di sviluppo individuale che sullo stile personale. Un'esperienza evolutiva, perché l'appetito per l'apprendimento è una delle caratteristiche alla base dei nostri tratti distintivi, il motore del nostro business e delle nostre persone. Questo per noi è Learning@Chiesi.

Laura Sfriso, CHIESI FARMACEUTICI S.p.A., Global Learning Manager

Che cosa fare per attirare i talenti

I fattori emergenti già citati, come la **scarsità di talenti** e il **maggiore turnover** all'interno del mondo del lavoro, hanno un impatto sulle strategie che le imprese devono adottare per attirare i migliori lavoratori.

La formazione è entrata con prepotenza a farne parte, e costituisce oggi uno degli strumenti più importanti per realizzare **politiche di attraction efficaci**. Del resto anche dal lato dell'offerta di lavoro quello che è emerso in questi anni è stato **un incremento del valore attribuito alle nuove competenze dagli stessi lavoratori**.

Secondo Gallup, negli USA il 57% di essi

vuole **aggiornare le proprie competenze** e il 48% considera la possibilità di cambiare azienda per avere l'opportunità di farlo.

Non si tratta solamente dell'analisi razionale degli strumenti che possono offrire le maggiori opportunità di **carriera** e quindi maggiori guadagni. Oggi, sempre più, il tema della formazione e del suo impatto sui lavoratori e la loro attrazione **si incrocia con quello dell'engagement**.

Secondo i dati del report "Resetting normal" di The Adecco Group, a livello globale, il 75% dei dipendenti delle aziende, specie dopo la pandemia, considera importante svolgere un lavoro che abbia uno scopo,

il 72% si aspetta di ricevere un riconoscimento nel caso sia svolto bene e il 71% desidera accedere a buone opportunità di apprendimento.

Dato probabilmente più rilevante, questi aspetti sono ritenuti decisivi **soprattutto dalla Generazione Z**, i lavoratori di domani, coloro verso i quali le politiche di attraction delle imprese sempre più si rivolgono.

Dal **report "Resetting Normal" di Adecco**, emerge che la possibilità di ricavare una adeguata formazione è il quarto motivo più importante nella scelta di un'impresa piuttosto che di un'altra.



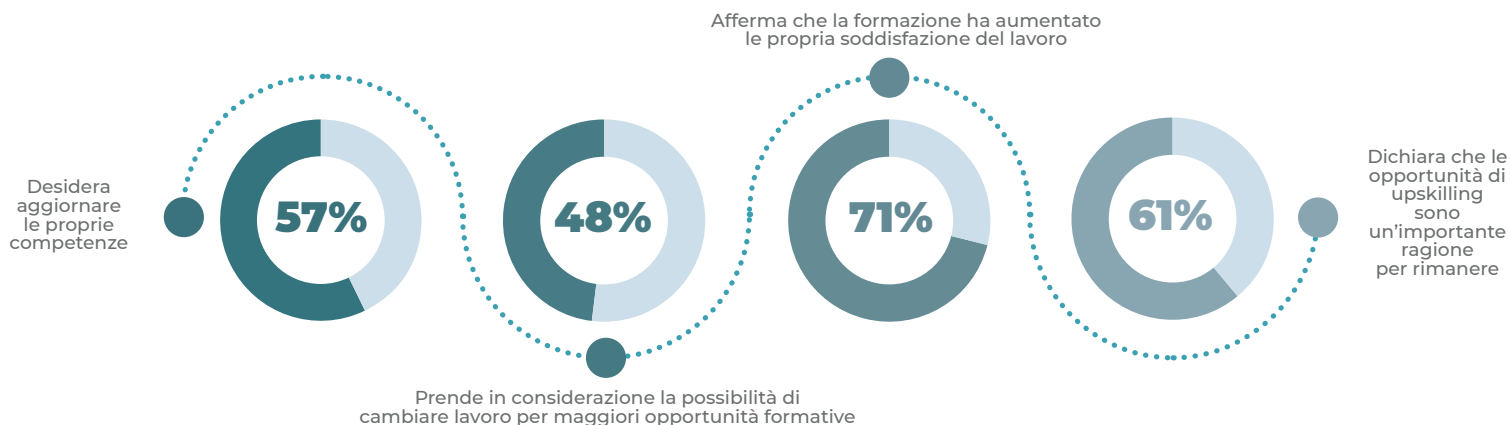
La nostra azienda opera da oltre un secolo per progettare e costruire le infrastrutture di rete del Paese. Accanto alle competenze distintive, la passione per ciò che le nostre persone realizzano e per il modo in cui affrontano le sfide quotidiane del business, rappresenta un elemento distintivo della nostra comunicazione al mercato in termini di employer branding.

Siamo attenti anche a comunicare i valori che ricerchiamo e il modo in cui accompagnamo la crescita professionale del singolo, prestando attenzione all'ascolto attivo e allo sviluppo delle cd 'life skill', utili a leggere al meglio le dinamiche aziendali, anche in relazione ai nascenti 'new ways of working'.

Clemente Perrone, SIRTI, VP Chief HR, Organization & Communication Officer

Per la **Generazione Z** al primo e al terzo posto vi sono altri due elementi assenti invece dal podio valoriale dei **Millennial** e della **Generazione X**: una cultura aziendale forte e **il riconoscimento per il lavoro svolto**.

I lavoratori danno valore alle opportunità di apprendimento



Gallup USA, 2021

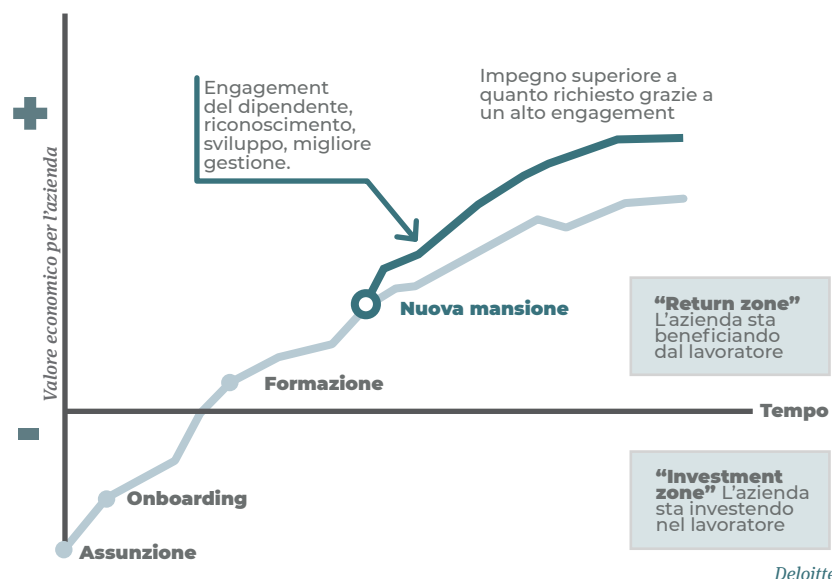
La strategia per trattenere i lavoratori migliori

Una volta attirati, i lavoratori migliori vanno **trattenuti**. Le due azioni sono strettamente legate e, anzi, le strategie sempre più aggressive di attraction da parte delle aziende rendono ancora più decisive quelle di retention. Investire nella retention è importante dato che, come afferma Josh Bersin (founder di Bersin & Associates, del gruppo Deloitte), **il costo di perdere un dipendente qualificato può arrivare a 1,5-2 volte il salario annuale**

di un lavoratore, a causa delle spese da sostenere nelle procedure di ricerca, di assunzione e di training del sostituto. La principale ragione, però, è l'impossibilità da parte di quest'ultimo di **generare, nel primo periodo, lo stesso valore** che sarebbe stato generato da un lavoratore a pieno regime.

Il valore di un dipendente, infatti, cresce con il tempo grazie all'esperienza accumulata e

Rapporto tra costo e valore del dipendente



soprattutto **al coinvolgimento in nuove mansioni**, che include anche l'attribuzione di maggiori responsabilità, elemento che a sua volta migliora l'engagement del lavoratore.

Si tratta di fattori tutti strettamente legati alla formazione: il **training** è funzionale alla possibilità di riconoscere ai dipendenti un ruolo più rilevante nell'impresa, cosa che oltre a renderli più produttivi **incrementa il tasso di retention medio**.

Secondo il Workplace Learning Report 2022 di LinkedIn, inoltre, le aziende che riescono a sviluppare una mobilità interna intensa, promuovendo i lavoratori e affidando loro nuove mansioni più stimolanti, **sono capaci di trattenerli molto più a lungo** di quelle in cui ciò non avviene: 5,4 anni contro 2,9.

Questa consapevolezza si sta facendo strada **anche in Italia** dove, secondo un rapporto

Istat del 2021, il 55,5% delle imprese con più di 10 addetti e ben l'80% di quelle di maggiori dimensioni ha messo in atto pratiche volte ad attrarre o trattenere talenti.

Naturalmente il mezzo più utilizzato è l'incentivo economico, adottato dal 35,1% delle aziende (64,8% nel caso di quelle più grandi), ma vi è anche un 11,1% che ha usato **l'offerta di attività di formazione**.

Si tratta di una percentuale che molto probabilmente crescerà in futuro, anche a causa del maggior peso di quei settori in cui già ora queste pratiche sono più frequenti. Come **i servizi ICT**, in cui sono il 25,5% le imprese che utilizzano l'opportunità di crescita professionale come strumento per le politiche di attraction e retention. O la **finanza**, dove il 19,9% delle aziende si serve della formazione per trattenere lavoratori o attrarne di nuovi. Si tratta proprio di quegli ambiti in cui **la "lotta" per conquistare i migliori talenti sarà più dura**.

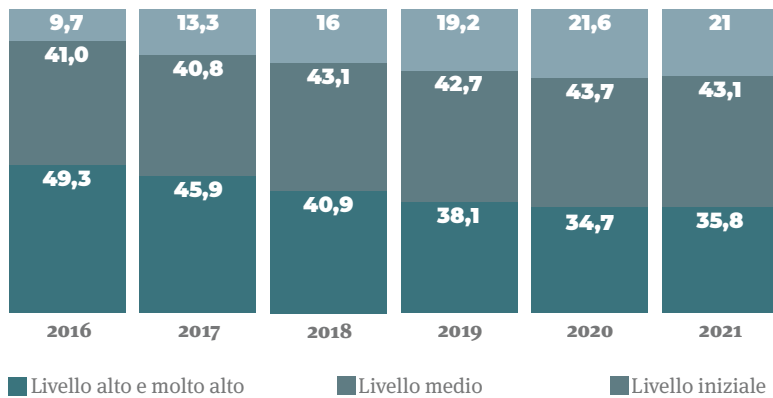
La formazione è diventata una leva fondamentale per accompagnare le organizzazioni nello scenario di trasformazione che stiamo vivendo e per preparare le persone alle competenze e mestieri del futuro, assicurandone l' "employability" nel tempo.

In questo contesto, è un fattore sempre più apprezzato e centrale non solo ai fini dell'engagement e della retention delle persone ma anche dell'employer reputation e della capacità di attrarre talenti.

Sergio Gonella, WIND TRE, Culture, Development, Inclusion & Talent Acquisition Director

People Strategy: la persona al centro

Evoluzione dei livelli di welfare aziendale



Fonte: Welfareindexpmi, Rapporto 2021 (in % di imprese)

persona. Punta ad una maggiore soddisfazione del personale, al raggiungimento del benessere dei dipendenti sia come valore in sé, sia come **strumento per il miglioramento delle performance dell'impresa**.

Mentre la strategia tradizionale si focalizza

sulla costruzione di un'organizzazione e sull'ottimizzazione di processi, la People Strategy mira allo sviluppo di un rapporto tra l'azienda e i dipendenti.

I lavoratori e le loro esigenze di benessere e di crescita diventano il punto di partenza delle decisioni del management, con un **sistema di feedback continui** da parte dei dipendenti che corregge e mette a punto i piani prescelti. Parte di questa strategia consiste in una comunicazione più rispettosa, così come una maggiore attenzione nei confronti dell'inclusione, e soprattutto nell'implementazione di un **welfare aziendale** che tra le tante misure

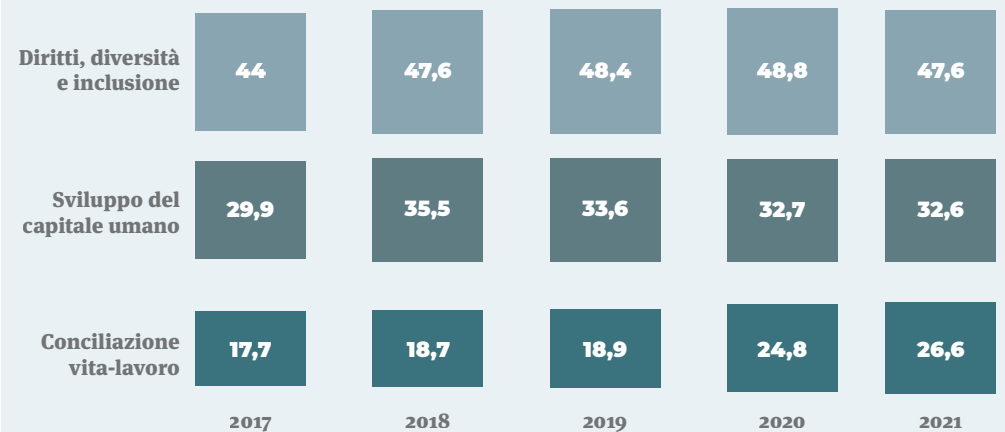
include anche il **potenziamento della formazione continua**. Anche in Italia è cresciuta la consapevolezza dell'importanza di tale approccio. In poco tempo, tra il 2016 e il 2021, è **più che raddoppiata la quota di imprese con un livello alto o molto alto di welfare**, dal 9,7% al 21%, mentre è diminuita la percentuale di quelle con un ancora limitato.

Tra le misure più frequentemente adottate vi sono quelle relative a diritti, diversità e inclusione, che riguardano ormai quasi metà delle imprese, ma si registra una crescita anche della percentuale di aziende

impegnate nella realizzazione di una **maggiore conciliazione tra vita e lavoro**. Queste ultime sono passate dal 17,7% del 2017 al 26,6% del 2021. In aumento anche le realtà che declinano il welfare aziendale nello sviluppo del capitale umano: sono il 32,6%.

Si tratta, nella maggioranza dei casi, proprio di **iniziative di formazione specialistica e avanzata**, ma anche di partecipazione a convegni e giornate di studio. Un dato fondamentale è che nella maggioranza dei casi, il 60,3%, a essere coinvolti in queste attività sono stati più della metà dei dipendenti, e nel 36,4% più del 90%.

Quante aziende hanno previsto misure di welfare



Fonte: Welfareindexpmi, Rapporto 2021, % di aziende con livello alto o molto alto di welfare per area

Formazione: che cosa fare e che cosa non fare



Sbagliato

Offrire formazione è una delle azioni più rilevanti che vengono svolte all'interno dell'azienda.

Per questo è anche *tra le più delicate*, perché fornire le giuste competenze ai lavoratori può avere un impatto importante sulle performance e *commettere sbagli* può avere conseguenze molto negative.

Ecco un **Vademecum** per evitare gli errori più comuni e *scegliere la strategia migliore*.

Non conoscere le caratteristiche e, di conseguenza, le **esigenze dei lavoratori** per cui si organizza un'attività di training, sia a livello di competenze che è necessario sviluppare, sia di modalità di formazione desiderata

Adattare l'attività di formazione al formatore e non al formato, realizzando una lezioni frontali disegnate solo sul contenuto di ciò che viene trasmesso e non sul protagonista del training, il lavoratore

Impostare una formazione non strutturata, che si basa eccessivamente sul learning on the job, perché si pensa, erroneamente, che sia conveniente e meno costoso lanciare i lavoratori "in mare aperto"

Considerare la formazione come **un progetto a sé stante che ha un inizio e una fine**, tipicamente all'inizio della carriera, quando si insegnano al nuovo arrivato i rudimenti del mestiere



Giusto

Nell'ottica di una **People Strategy** efficace ogni misura decisa in un'impresa, e a maggior ragione la formazione, deve partire da una corretta analisi della situazione di partenza e da un confronto con il personale sugli strumenti da utilizzare

Chiedere dei feedback ai lavoratori durante e alla fine dei training per adeguare l'attività alle loro esigenze e per avere elementi su cui basare i training successivi

Fissare obiettivi misurabili e raggiungibili. La formazione dovrebbe essere **results-oriented**, e dovrebbero essere quindi introdotti **KPI** e metriche oggettive utili sia al monitoraggio dei risultati sia alla loro illustrazione agli stakeholder

Realizzare una formazione continua, che abbia luogo durante tutte le fasi della carriera e includa sia progetti di upskilling per i lavoratori anziani sia di micro-training all'interno della normale attività lavorativa

Il ruolo dell'HR: oggi e domani



La funzione Risorse Umane evolve come partner del business, anticipandone le necessità e affiancandosi nella lettura delle esigenze che nascono dal mercato.

Nell'analisi del contesto sono sempre più sviluppati l'ascolto attivo e la comprensione delle dinamiche anche macro-economiche che influenzano la strategia; nella proposizione delle alternative è sempre più flessibile ed in grado di utilizzare la competenza specialistica in ogni declinazione della funzione per trovare soluzioni originali e agili; nell'esecuzione è quindi in grado di plasmare la cultura aziendale per attrarre e trattenere i talenti, supportandone lo sviluppo e la crescita così che il business possa essere solido, duraturo e sostenibile.

Laura Galliani, INTERNATIONAL PAPER ITALIA, HR Business Partner

Le trasformazioni che il mondo della formazione sta attraversando, che hanno subito un'accelerazione a causa della pandemia, **hanno imposto un**

cambiamento di prospettiva a tutte le strutture aziendali, ognuna delle quali è destinata a essere coinvolta in quel training continuo che oggi il mercato richiede. Ad essere più impattata da tali trasformazioni è certamente la funzione delle **Risorse Umane**, il cui peso all'interno dell'organizzazione di un'impresa è aumentato.

Una prima evoluzione del ruolo dell'HR riguarda l'allargamento delle sue responsabilità. Non deve occuparsi solo dei propri processi, ma è **chiamata sempre più spesso a collaborare per il raggiungimento della mission di tutta l'azienda.**

Il motivo è che le Risorse Umane stanno passando dalla gestione del dipendente a quella **della persona nella sua interezza**, con le sue esigenze e aspirazioni.

L'HR, così, non lavora solo per l'organizzazione aziendale fornendole nuove risorse qualificate, ma **anche e soprattutto per coloro che operano già all'interno dell'impresa.** È un mindset necessario nel momento in cui il focus delle aziende, la creazione di valore, **dipende sempre più dalla qualità del capitale umano.**

Lo strumento più importante per rendere concreto tale shift è proprio la **formazione continua**, di cui quella delle Risorse Umane è la funzione maggiormente responsabile.

Non è un caso che, secondo Deloitte, tra le priorità dei top manager a livello globale in questa fase di cambiamento vi sia la costruzione di una cultura organizzativa che celebri la crescita l'adattabilità e la resilienza, ma anche il **miglioramento delle capacità della forza lavoro attraverso upskilling e reskilling.** Sono esigenze ritenute più importanti anche dell'implementazione di **nuove tecnologie** o della **ristrutturazione dell'organizzazione aziendale.**

Quali sono le azioni più importanti che state facendo o farete per trasformare il lavoro?

Costruire una cultura organizzativa che celebri la crescita, l'adattabilità e la resilienza

45%

Migliorare le capacità della forza lavoro attraverso upskilling, reskilling e mobilità

41%

Implementare nuove tecnologie

35%

Diffondere nuove pratiche, politiche e incentivi sul luogo di lavoro

31%

Ristrutturare l'organizzazione aziendale per supportare i nuovi traguardi lavorativi

22%

Migliorare la collaborazione tra macchine e forza lavoro umana

16%

The 2021 Deloitte Global Human Capital Trends survey

Pull factor: come convincere il dipendente a formarsi



Per Rai Way la formazione rappresenta uno degli interventi maggiormente rilevanti nell'ambito del rapporto di lavoro: ha la funzione di valorizzare le risorse interne e le loro competenze, in ottica di crescita aziendale. Tratto distintivo è la fornitura di esperienze di upskilling e reskilling che abilitino ad operare nel contesto di digital & agile transformation. Nell'ambito della formazione abbiamo privilegiato la didattica a distanza e la cura per l'apprendimento continuo, in formato anytime anywhere, si è costituita quale apprendimento meta anche per l'Organizzazione.

La pandemia ha rafforzato la necessità di soft skill come open mindset, networking, problem solving, visione di processo e pensiero critico per rispondere alle esigenze del lavoro smart. Per tale ragione, abbiamo implementato la seconda edizione del progetto "Digital Reskilling: corso Soft Skill". Il percorso ha valorizzato le finalità originali, pur svolgendosi in uno scenario disruptive, e interamente in modalità digital. Il progetto ha permesso di realizzare le seguenti azioni:

- incrementare le competenze strategiche dei partecipanti;
- supportare l'integrazione e il Team Working;
- svolgere un'azione di open-mindedness funzionale per lo sviluppo di una mentalità digitale.

Il percorso si è sviluppato in incontri virtuali mediante l'ausilio di una piattaforma di social-collaboration e ha risposto anche all'esigenza di accogliere le istanze di confronto e supporto emotivo portate dai partecipanti. In sintesi, in Rai Way la formazione si muove nella direzione di sostenere un processo di nuove consapevolezze e sviluppo a rilascio continuo per la persona e per l'Azienda.

Matilde Di Mario, Responsabile Recruiting & Learning, RAI WAY

Un'attività di formazione ben progettata è chiaramente un vantaggio *sia per l'impresa che per il lavoratore*.

Tuttavia vi è la necessità che quest'ultimo comprenda *che il tempo dedicato a essa è ben speso, e che il training è conveniente*. Non è scontato. Spesso le ore di formazione possono apparire per il dipendente una **"perdita di tempo"**, perché è chiamato a imparare concetti che esulano da ciò che è abituato a fare quotidianamente, e viene trasportato *fuori dalla propria comfort zone* per svolgere un'attività che distoglie tempo alle normali mansioni lavorative. È basilare che le aziende sappiano come *incentivare la partecipazione al training*, motivando il lavoratore anche quando la formazione è obbligatoria.

Tra le azioni che possono rappresentare un **pull factor efficace** a favore del coinvolgimento dei dipendenti possiamo individuare:

- L'uso di **incentivi monetari**, quando possibile, soprattutto se forniti sotto forma di rimborso dei costi della formazione.
- Un **coinvolgimento preventivo del lavoratore** sulle sue esigenze, su quali siano le competenze che desidera acquisire, e quali nuove capacità renderebbero il suo lavoro più soddisfacente.

- Un **collegamento tra la formazione e avanzamenti di carriera** certo e formale. Si tratta di un incentivo non monetario che prevede che una posizione più elevata possa essere raggiunta solo se si possiede, per esempio, una determinata **certificazione**.

- L'adozione di **metodi di insegnamento agevoli** come, per esempio, **micro-sessioni di apprendimento** da proporre nel momento in cui sono utili per il lavoro, evitando lezioni lunghe di tipo accademico.

- L'utilizzo di **tecnologie digitali e mobili**, per trasmettere al lavoratore le competenze necessarie anche da remoto, e negli orari scelti da lui.

- Il collegamento dell'attività di training ad **occasioni conviviali e di team-building**, per esempio tenendo gli incontri di formazione durante pranzi o aperitivi. È una tecnica che si rivela particolarmente adatta in caso di trasmissione di **soft skill**.

- L'introduzione di un elemento di **gamification** che, oltre a rendere più coinvolgente la formazione, includa anche una forma di **competizione**. Possono quindi essere previsti punteggi e anche **premi ai dipendenti più performanti**.

Chi finanzia la formazione: i fondi del PNRR

La formazione, ovvero l'incremento delle competenze dei lavoratori al fine di aumentare sia i loro redditi che la produttività del sistema Paese, è al centro degli investimenti finanziati dal fondo **Next Generation Eu (NGEU)**, varato a livello europeo nel 2020 e ormai pienamente operativo.

I fondi per la formazione sono concentrati in particolare nella **Missione 5, quella denominata Inclusione e Coesione**.

Questa amministra 19,81 miliardi di euro dei 191,5 stanziati con il **PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza)**, la fetta più grossa di NGEU, e altri 7,25 dei 13 miliardi di **React-Eu (Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe)**, un'integrazione del Fondo europeo di sviluppo regionale e del Fondo sociale europeo decisa in occasione della pandemia.

All'interno della **Missione 5**, la prima componente, **Politiche**

per il Lavoro, è dedicata anche alla **formazione**.

È finanziata con 6,66 miliardi di euro del PNRR e 5,97 di React Eu e il suo obiettivo strategico è quello di **ridurre il mismatch delle competenze e migliorare qualità sia**

dei programmi di training rivolti ai giovani in cerca di lavoro, sia di quelli rivolti a chi è già impiegato, il tutto per **incrementare l'occupazione** da un punto di vista **quantitativo e qualitativo**. La riforma più importante di tale componente, quella che assorbe più risorse,

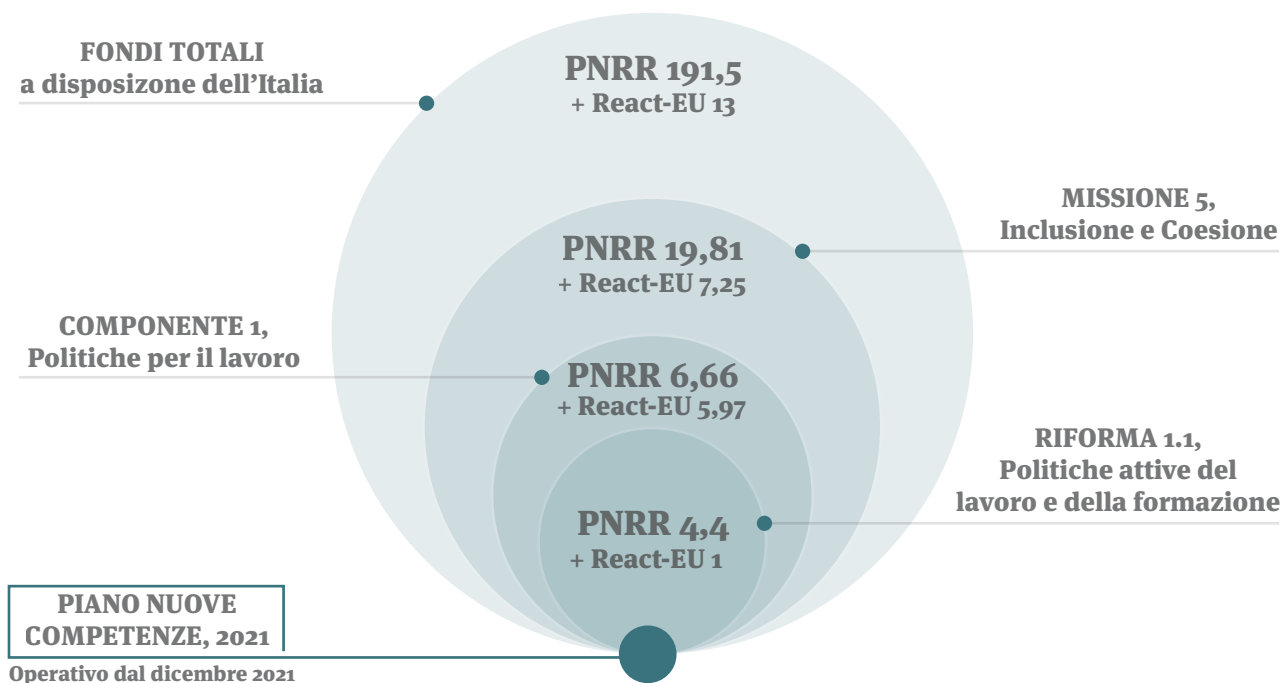
4,4 dal PNRR e 1 da React-Eu, è denominata **Politiche attive del lavoro e della formazione**, e si traduce nell'adozione da parte del Ministero del Lavoro del **Piano Nuove Competenze (PNC)**, divenuto realtà con un decreto di fine dicembre 2021.

Il suo obiettivo generale è la **riorganizzazione del sistema della formazione professionale**, ora frammentato a livello territoriale, e la definizione di livelli essenziali di qualità per le attività di **upskilling e reskilling**.

Il target è composto da tutti i possibili stakeholder:

- Disoccupati
- Lavoratori in transizione
- Percettori di misure di sostegno come Naspi o Reddito di Cittadinanza, Cassa Integrazione Straordinaria
- Giovani NEET (Not in Education, Employment or Training)
- Lavoratori occupati

Le risorse europee per migliorare le competenze



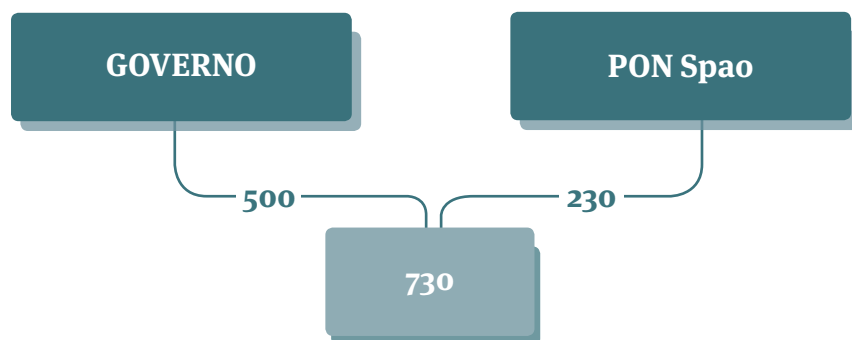
In particolare sono tre i programmi in cui si declina il Piano Nuove Competenze:

- Il Programma Nazionale per la **Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)**, che è rivolto ai disoccupati e ai soggetti fragili, quelli che dipendono dal sostegno statale, e punta a una personalizzazione dell'offerta formativa.
- Il **sistema duale**, dedicato ai giovani tra i 15 e 25 anni, che prevede l'**alternanza** tra l'istruzione a scuola, o in un centro equivalente, e la formazione in azienda. L'obiettivo è ridurre la disoccupazione giovanile e **sviluppare capitale umano per il sistema economico**.
- Il **Fondo Nuove Competenze (FNC)**, diretto agli occupati. A differenza degli altri due programmi, finanziati con 4,4 miliardi

del PNRR, questo assorbe un miliardo dal React-Eu, ed è uno strumento per **sostenere aziende e lavoratori nella fase di ripresa post-pandemica**, attraverso la formazione delle persone e lo sviluppo di nuove skill. Il Fondo rimborsa, a determinate condizioni, le risorse spese dalle imprese purchè abbiano stipulato accordi collettivi di rimodulazione degli orari lavorativi.

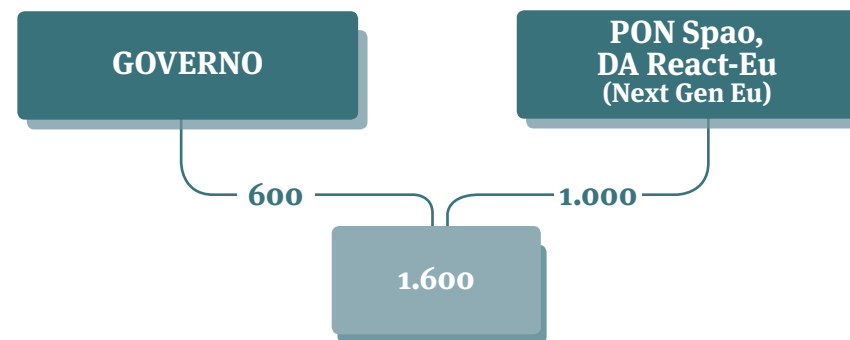
Come capita anche per altri investimenti, il **Fondo Nuove Competenze** non nasce originariamente nell'alveo di **Next Generation Eu**. È stato infatti varato presso **Anpal (Agenzia Nazionale Politiche Attive Lavoro)** nel 2020 con il Decreto Rilancio e ha beneficiato di 500 milioni di finanziamento governativo più 230 provenienti dal **PON Spao**, il Programma operativo nazionale Sistemi di politiche

La ripartizione dei fondi nel 2020



Dati in milioni

La ripartizione dei fondi nel 2021



Dati in milioni

attive per l'occupazione, alimentato dal **Fondo Sociale Europeo**, una delle più importanti fonti di finanziamento per la formazione in Italia.

Nel 2021 il FNC è stato rifinanziato e potenziato con un miliardo di React-Eu (integrato all'interno del PON Spao) e con **600 milioni stanziati dal governo**. La presenza di risorse provenienti da Next Generation EU ha portato a una ridefinizione delle attività finanziabili: vi sarà una maggiore attenzione alle **competenze digitali e green**. Più in generale già prima di **Next Generation EU**, comunque, la formazione costituiva una delle principali destinazioni del **bilancio dell'Unione Europea, attraverso il già citato Fondo Sociale Europeo (FSE)**. Nell'ambito del

quadro finanziario pluriennale 2021-2027 questo è stato potenziato e unito ad altri piccoli fondi e **ammonta a 99,3 miliardi**, di cui 19,2 riservati a React-EU.

L'Italia ne è uno dei maggiori beneficiari, con 12,9 miliardi spalmati su 8 anni. Una porzione di queste risorse riguarda proprio la formazione professionale e il **lifelong learning**, che sono protagonisti di alcuni dei **Programmi Operativi Nazionali (PON)** e **Programmi Operativi Regionali (POR)** in cui si declina la spesa dei fondi del FSE. Entrambi beneficiano anche di risorse non europee. Ad occuparsi in modo più specifico, ma non esclusivo, di capitale umano è il già citato PON Spao, con un budget di 2 miliardi e 176 milioni, nonché numerosi dei 750 Piani regionali.

Chi finanzia la formazione: fondi nazionali

Uno degli strumenti interamente nazionali adottati per stimolare la formazione è il **Bonus Formazione 4.0**. Si tratta di un credito d'imposta varato nel dicembre 2017 nell'ambito della **Legge di Stabilità e poi confermato e, anzi, allargato negli anni successivi**.

Possono goderne le aziende che sostengono spese per il training dei dipendenti, come per esempio il pagamento dei formatori, e sono inclusi nello sgravio anche i costi di consulenza, a patto che l'attività di training sia **legata a tematiche riguardanti la Transizione 4.0**, ovvero:

- Big data e analisi dei dati;
 - Cloud e fog computing, cyber security;
 - Simulazione e sistemi cyber-fisici, prototipazione rapida;
 - Sistemi di visualizzazione, realtà virtuale (rv) e realtà aumentata (ra);
 - Robotica avanzata e collaborativa;
 - Interfaccia uomo macchina, manifattura additiva (o stampa tridimensionale);
 - Internet delle cose e delle macchine;
 - Integrazione digitale dei processi aziendali.
- Con il **Decreto Aiuti 2022** sono state incrementate le percentuali degli investimenti che possono essere detratte dalle imposte dell'anno successivo. Si tratta del **70% per le piccole imprese** (meno di 50 addetti e fino a 10 milioni di fatturato), con un massimale di 300mila euro, del **50% per quelle medie** (50-250 dipendenti, un fatturato non superiore a 50 milioni), fino a un massimo di 250mila euro, e del **30% per le grandi** (sopra i 250 addetti e i 50 milioni di ricavi), con un limite anche in questo caso di **250mila euro**.

I soggetti esterni che possono erogare servizi di formazione **devono essere accreditati** presso la regione o fondi interprofessionali, le università o gli ITS, o essere in possesso di certificazione **ISO 9001:2000 settore EA 37**.

Vi deve essere anche una certificazione dei risultati dell'attività di training.

In caso queste condizioni non fossero rispettate il credito d'imposta sarebbe ridotto al **45%, 35%, 30% rispettivamente per le piccole, medie, grandi imprese**.

Quanto si può detrarre

PICCOLE IMPRESE

70%

Limite massimo : **300.000**

MEDIE IMPRESE

50%

Limite massimo : **250.000**

GRANDI IMPRESE

30%

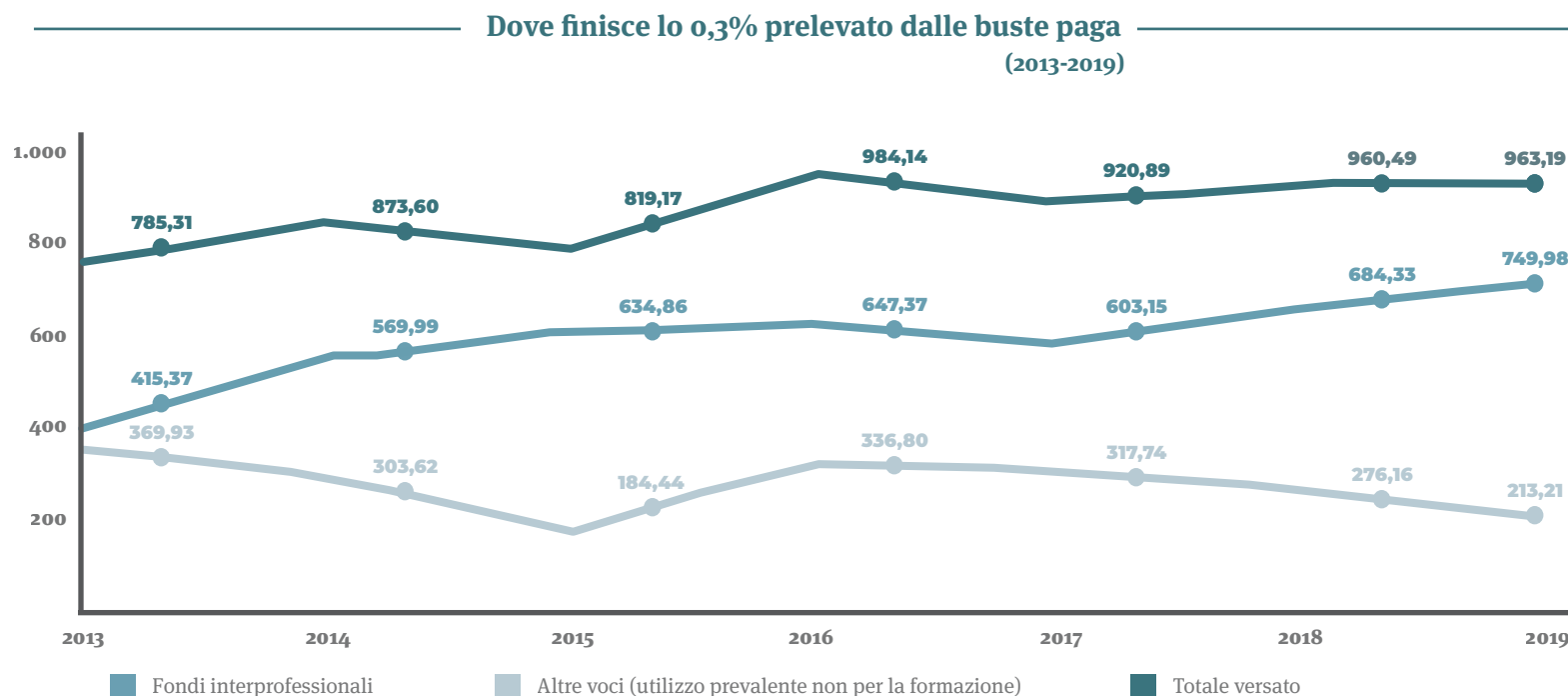
Limite massimo : **250.000**

Dati in Euro

Tra le altre misure anche la **piena deducibilità delle spese per la formazione dei professionisti**, decisa con la legge 81 del 2017 (il cosiddetto Jobs Act Autonomi).

Tuttavia, gli strumenti maggiormente utilizzati sono i **Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua**. Sottoposti al monitoraggio di ANPAL, sono stati istituiti nel 2000 per fornire risorse da utilizzare per il training dei dipendenti alle aziende che vi aderiscono. Sono alimentati dallo **0,30 % del contributo di disoccupazione involontario che si paga per ogni dipendente all'INPS** che trattiene tale quota o la versa al fondo interprofessionale se l'impresa ha scelto di destinare a esso queste risorse.

È possibile accedere alle risorse di tali fondi anche tramite i **bandi** che vengono emessi periodicamente per realizzare uno specifico progetto di formazione. Sono mirati a segmenti particolari del mercato del lavoro, **Pmi, donne, apprendisti, ecc.**, e rappresentano la modalità con cui solitamente micro o piccole aziende riescono ad accedere a somme maggiori di quelle che spetterebbero loro considerando solo lo 0,3% versato.



Fonte: elaborazione ANPAL su dati INPS

Secondo i dati di Anpal di fine 2020 **aderiscono ai 19 fondi interprofessionali 737mila imprese** che danno lavoro a 9,3 milioni di persone, la netta maggioranza dei dipendenti privati italiani.

Nel 2020, su un totale di **571,5 milioni di euro versati** dalle imprese ai fondi interprofessionali, quelli **destinati alla**

formazione sono stati circa 359, in calo (causa Covid) rispetto ai **750 milioni del 2019**.

Non tutti i contributi delle buste paga finiscono in tali fondi, perché alcune imprese scelgono di fare rimanere tali risorse nelle disponibilità dello Stato. Così, nel 2020, 91,1 milioni sono stati destinati al **Fondo**

Sociale Occupazione e Formazione, e la stessa cifra al **Fondo di Rotazione per la Formazione Professionale**, presso il Ministero del Lavoro, mentre 120 milioni di euro sono rimasti nelle casse dell'INPS. Se escludiamo il 2020, ovviamente anomalo, **nel corso degli anni vi è stato un aumento costante delle risorse** destinate ai fondi interprofessionali.

Il più potente ascensore sociale

Uno dei problemi delle economie mature è la **diminuzione delle occasioni di mobilità sociale**. Il passaggio dal lavoro agricolo a quello in fabbrica e poi a quello impiegatizio aveva caratterizzato le generazioni successive al Dopoguerra e comportato importanti progressi, forse irripetibili. Progressi quasi naturali e automatici, sull'onda del boom economico, che **avevano coinvolto pressoché tutta la popolazione dei Paesi occidentali**.

La fase successiva, e in particolare questa prima parte del XXI secolo, invece, ha visto la **crescita della produttività**, comunque più lenta che in precedenza, **beneficiare**

soprattutto coloro che già appartengono alla porzione più avvantaggiata della popolazione e della forza lavoro. Tra il 1979 e il 2018 i salari **dell'1% più ricco sono cresciuti del 158%, quelli del 90% più**

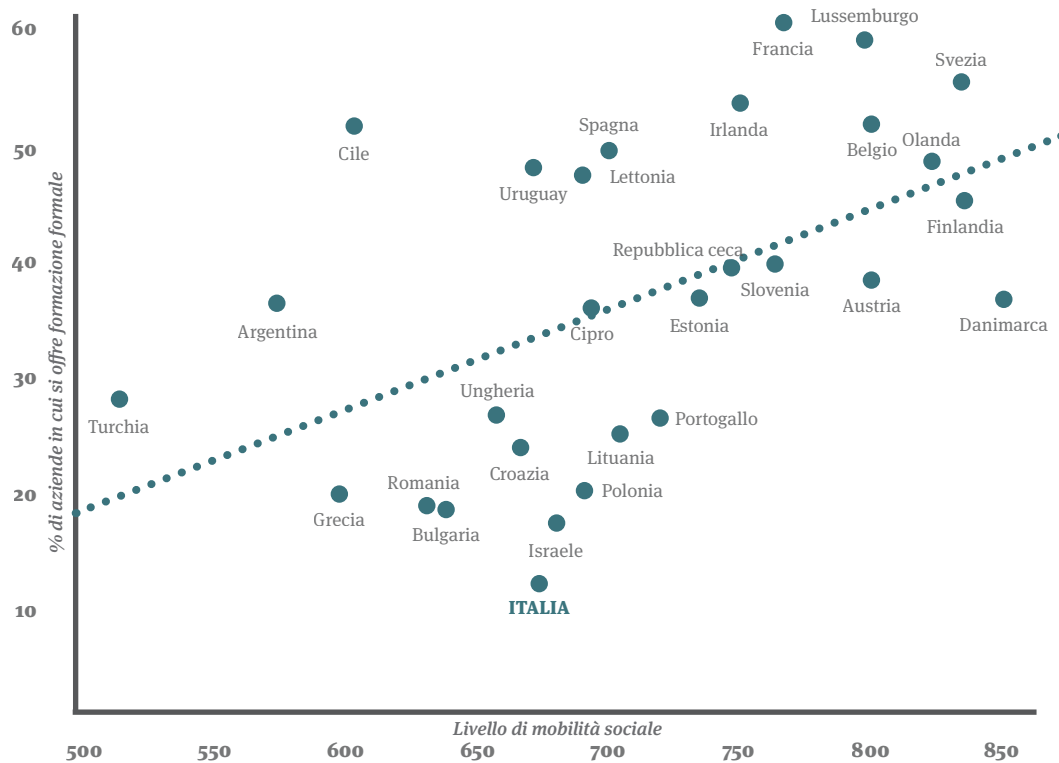
povero solo del 24% (dati Economic Policy Institute).

È l'effetto dell'**impatto asimmetrico della tecnologia e della globalizzazione**: i

lavori **low-skilled** hanno subito maggiormente la concorrenza dei Paesi emergenti, cui si è risposto con il mantenimento di un basso livello di remunerazione in questi settori, in particolare in Italia.

Quelli **high-skilled**, invece, hanno visto aumenti salariali maggiori, sia per il valore aggiunto che tali competenze apportano, sia perché **la domanda da parte delle imprese ha superato spesso l'offerta da**

Correlazione tra formazione e mobilità sociale



Fonte: World Economic Forum e World Bank, 2020, i criteri per definire un'attività di formazione sono diversi da quelli di Eurostat



Innanzitutto, più che parlare di formazione oggi è necessario parlare di apprendimento. Il vecchio concetto della formazione ha un'accezione passiva, mentre l'apprendimento richiede un'azione, quella di "andare a prendere", quindi una scelta.

L'apprendimento poi non avviene solo nei corsi, ma sempre e ovunque. Più apprendiamo, più conosciamo, più sappiamo fare, tanto più la nostra condizione personale, culturale, sociale ed economica ne risentirà positivamente.

È importante quindi non solo creare corsi di formazione (che sono uno strumento), ma creare la consapevolezza e la volontà del LifeWideLearning, ovvero essere attivi nel riconoscere i tantissimi ambiti dove ogni giorno crescono le nostre conoscenze: progetti, libri, social, podcast, famiglia, amici, sport.

#SiamoPersoneInteri

Francesca Micheli, NTT DATA ITALIA, Head of Learning & Skill

parte dei lavoratori. A beneficiarne sono in gran parte dei casi coloro che provengono da famiglie con un livello di istruzione e di reddito **già superiore alla media.** Significa che la mobilità sociale è bassa. Diventano infatti manager e dirigenti soprattutto i figli di lavoratori con alti salari e ottimi titoli di studio.

Al centro di tutto vi sono, come si vede, le **competenze:** sono queste che determinano gran parte dei progressi salariali e di carriera. Per incrementarle, oltre all'istruzione, che avviene in scuole e università, ha un ruolo fondamentale **la formazione che avviene nelle imprese.** È questa che fornisce a chi possiede skill di base, soggette alla pressione della concorrenza internazionale e poco remunerate, conoscenze più avanzate che non sono state acquisite negli anni di studio, e che **consentono di incrementare il proprio reddito.** Questo processo virtuoso è particolarmente evidente nelle attività di **upskilling e reskilling,** in cui il lavoratore può, grazie al training offerto, fare un salto di qualità, uscendo da segmenti di mercato a basso reddito in cui era per così dire "imprigionato". Non è un caso se il **World Economic Forum** considera **la presenza di opportunità di lifelong learning,** di cui la trasmissione di competenze nelle imprese è parte decisiva, **uno dei pilastri della mobilità sociale.**

La percentuale di aziende che offre formazione è **positivamente correlata al grado di mobilità nella società** (vedi grafico nella pagina precedente). I Paesi dell'Europa settentrionale e occidentale, in cui è più frequente l'attività di training, sono caratterizzati anche da una maggiore probabilità di avanzamento di carriera durante il percorso lavorativo delle persone.

Anche nel nostro Paese, che pure non brilla per mobilità sociale, è evidente come il possesso delle competenze più richieste determini un **differenziale salariale** anche all'interno della stessa mansione già per i lavoratori più giovani. Una ricerca di

Assolombarda, che riguarda la situazione delle province economicamente più forti del Nord e della Toscana, dimostra che gli under 35 **che possiedono skill digitali guadagnano il 7% in più dei coetanei che non ne hanno.**

È un differenziale che cresce nel caso di mansioni come il **tecnico di manutenzione o lo specialista del controllo di gestione,** in cui il vantaggio è in doppia cifra.

Prima del Covid, tale **incremento** salariale era anche **maggiore del 7%:** in alcuni anni è arrivato al **15%.** È un livello cui probabilmente ci si riavvicinerà, vista **la**

maggiore domanda, soprattutto di quelle figure con competenze specialistiche, che la ripresa economica sta provocando. In un contesto come quello italiano, in cui le politiche salariali sono molto legate all'anzianità, questi differenziali, già significativi a inizio carriera, sono destinati a crescere anche solo per l'aumentare dell'età.

Risulta evidente anche da questi dati il ruolo cruciale di un'attività di formazione che riesca a fornire skill normalmente non insegnate nel percorso scolastico, come quelle **digitali,** a coloro che iniziano a lavorare partendo da mansioni semplici e per questo meno remunerate.



La possibilità di migliorare il proprio status sociale durante il corso della vita è un presupposto necessario di ogni società democratica e meritocratica. La formazione è in tal senso un fattore chiave e costituisce un patrimonio personale unico, da coltivare negli anni, che contribuisce a renderci orgogliosi, sicuri di noi stessi e aperti a nuove opportunità. Viviamo in un contesto in continua trasformazione, in cui competenze ed esigenze educative evolvono velocemente.

È importante ampliare le opportunità formative e promuovere contenuti e tecnologie abilitanti. Progetti come HPLIFE e ReinventTheClassroom offrono tool e contenuti digitali per rendere l'istruzione un'esperienza personalizzata, flessibile e collaborativa. È fondamentale lavorare per garantire ad un numero sempre più esteso di persone l'accesso a strumenti e informazioni digitali: come HP ci poniamo l'obiettivo di accelerare la DigitalEquity per 150 milioni di persone entro il prossimo decennio.

Delia Pesenti, HP ITALY, HR Director

Il compito che ci attende

All' inizio della **rivoluzione industriale** si pensava che le macchine avrebbero gradualmente sostituito la forza lavoro. Non vi sarebbe stato bisogno di lavorare, con conseguenze che sarebbero state negative (disoccupazione di massa) o positive (fine della "schiavitù" del lavoro) a seconda del punto di vista. Una profezia particolarmente longeva, che ancora oggi ha sostenitori, ma che si è dimostrata una previsione **errata**.

L'evoluzione dell'economia sta mostrando come, tra i settori che più sono cresciuti negli ultimi decenni, non vi sono solo quelli **capital intensive**, ma anche quelli **labour intensive**.

La **globalizzazione** e il **progresso tecnologico** hanno causato un generale **calo dei prezzi per molti beni e servizi di largo consumo**: dall'abbigliamento agli elettrodomestici, dai televisori ai personal computer fino agli smartphone.

I risparmi dovuti al calo di prezzi dei **beni materiali**, insieme a importanti cambiamenti culturali, hanno generato uno shift verso **la domanda di consumi immateriali**: il settore dei viaggi e dell'ospitalità è esploso, così come quello della ristorazione e dell'entertainment. Il **rimbalzo post-Covid** che tali comparti stanno vivendo ha sorpreso gli stessi analisti

e gli operatori del mercato.

Le attuali difficoltà che questi settori economici incontrano nel reperire personale mostrano quanto la domanda sia forte.

Questa massiccia richiesta di servizi non può essere soddisfatta solo dalla tecnologia, anzi, si tratta di settori che richiedono molta manodopera. Tuttavia il **basso valore aggiunto** che viene generato da essa, salvo poche eccezioni, rende tali mansioni poco remunerative per i lavoratori.

Il tema centrale, quindi, non diventa tanto e solo la possibilità di fornire un posto di lavoro, ma un posto di lavoro che possa garantire buoni stipendi e risultati **produttivo per l'intera economia**. Oggi sappiamo che solo il **possesso di competenze** può rispondere a questa esigenza.

Per questo motivo più che di economia capital o labour intensive dovremmo parlare di un'economia **"skill intensive"**.

La vera risorsa decisiva è infatti la conoscenza e il vero asset è il capitale umano. Tradizionalmente, per incrementare la crescita, governi e imprese (soprattutto le più grandi) iniettano capitali o promuovono politiche per aumentare i posti di lavoro (con assunzioni pubbliche o incentivi fiscali) e quindi la domanda.

L'approccio ora deve avere **obiettivi**

differenti: se tra questi vi è **la valorizzazione del capitale umano e l'acquisizione delle competenze**, allora deve cambiare il ruolo dello Stato e la modalità d'azione delle imprese, soprattutto

in Italia.

Il nostro Paese, infatti, presenta caratteristiche particolari. Da un lato **il sistema di educazione formale scolastico e universitario**



presenta da sempre una scarsa capacità di fornire le conoscenze che sono più necessarie al mercato, o perlomeno di fornirle nel momento in cui diventano indispensabili, e questo obbliga le imprese a

costruire tali competenze al proprio interno. Dall'altro lato l'Italia è il Paese avanzato con **la maggiore diffusione di micro, piccole e medie imprese** che, assieme ai molti pregi, possiedono lo svantaggio di **non poter**

intraprendere grandi investimenti, sia a causa di diseconomie di scala, che per minore accesso al credito bancario. A causa della propria struttura, il sistema industriale Italiano non può da solo soddisfare le **esigenze di formazione** benchè siano indispensabili per rimanere al passo con il mercato, in particolare con la **concorrenza internazionale**.

L'Unione Europea si è posta l'importante obiettivo di **raggiungere entro il 2030 una quota di partecipazione del 60% degli adulti a corsi di formazione** ogni anno. Si tratta di un traguardo certamente ambizioso.

In che modo lo si può raggiungere?

Con la partecipazione di tutti gli attori in campo; lo Stato, attraverso i **fondi nazionali del PNRR** e le imprese, attraverso nuove strategie formative. Ma servono altri soggetti capaci di **connettere il pubblico con il privato**. Professionisti delle risorse umane che fanno del reperimento di talenti, della loro **gestione** e della loro **formazione** il proprio **core business**.

Mai come in questo momento il ruolo di società come Mylia è così centrale. Non si tratta solo di rispondere alla chiamata delle aziende che intendono realizzare corsi per trasmettere competenze, ma di

spingerle a cambiare qualitativamente l'attività di training.

Diventa sempre più necessario indicare a esse le **nuove esigenze**, come, per esempio, lo sviluppo di un **approccio integrale alla persona**.

Inoltre vi è da affrontare la sfida dell'allargamento dell'**attività di formazione a tutta la forza lavoro**, compresi coloro che non sono tecnici, ingegneri, informatici e a chi finora non è stato considerato come il destinatario dell'attività di trasmissione di **conoscenza in un'impresa**.

Alle aziende va mostrato come il **learning sia un asset strategico e un fondamentale partner del business** e come tale possa e debba essere pienamente allineato alle **esigenze che mercato e business indicano come prioritarie**.

La crescita economica di un Paese e quella individuale di ogni lavoratore dipende dalla capacità di **migliorare la produttività** a livello micro del singolo professionista, che sia impiegato o operaio, attraverso l'apprendimento di un nuovo software gestionale o di un nuovo macchinario. **Una formazione capillare, diffusa, continua**, è la sfida degli anni che ci attendono.



INFORMAZIONI DI CONTATTO

mylia_

*Per richieste da parte dei media:
pressoffice.italy@adeccogroup.com*

www.mylia.com



mylia_