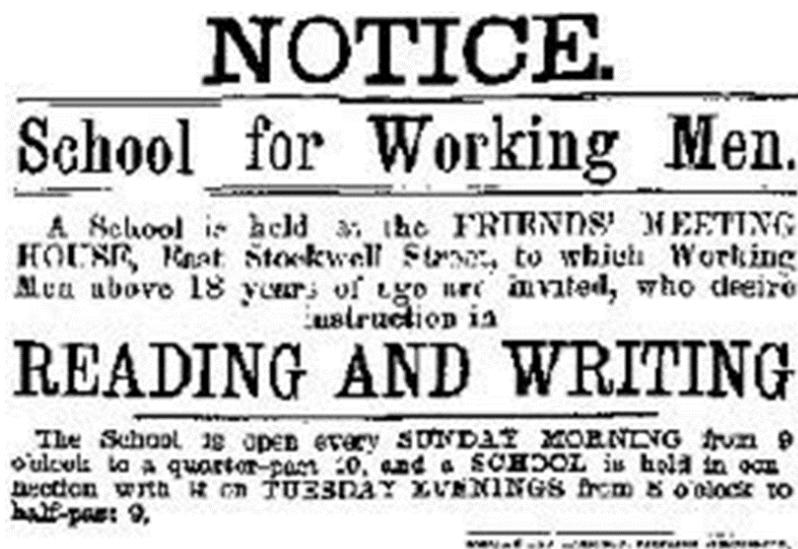


IT- IMPLEMENTATION OF THE EU AGENDA FOR ADULT LEARNING 2017-2019



Basic skills per lavoratori adulti: indagine sull'offerta formativa in impresa

Sommario

Introduzione	3
1. Obiettivi e ipotesi dell'indagine.....	5
2. Il contesto	8
2.1 I fabbisogni di competenze dei lavoratori adulti.....	11
3. L'offerta di upskilling e reskilling disponibile.....	22
3.1 temi emergenti: riconoscere e validare le competenze in esito a percorsi di upskilling e reskilling	25
3.2 I temi emergenti: la formazione come diritto soggettivo dei lavoratori.....	28
3.2.1 Il Diritto Soggettivo alla Formazione e la sua implementazione nel comparto metalmeccanico..	33
4. Conclusioni e raccomandazioni	39
Survey on basic skills provision in enterprise: executive summary	42
1. Survey rationale.....	42
2. Aim, objectives and hypotheses.....	43
3. Conclusions and recommendations	45
Bibliografia.....	49

*“Nessun progresso è, tuttavia, possibile, se non si affronta un nodo critico di tutta la questione, quello della competenza di persone capaci di mutare e di valutare le forme e i modi con cui realizzare la propria crescita. Porre in questi termini la questione significa, in primo luogo, affrontare la formazione iniziale tenendo conto del suo possibile sviluppo e su tale base modificare i contenuti perché la fase successiva possa collegarsi meglio a questi ultimi. **Significa superare l’idea, tanto frequente quanto discutibile, che la competenza riguardi solo la qualificazione professionale: la competenza legata al lavoro è costituita da un insieme di conoscenze disciplinari e di senso comune, la cui efficacia dipende da situazioni e problemi che debbono essere decodificati; tale decodifica richiede un livello adeguato di capacità formali e astratte, fondate sull’uso di risorse logico-linguistiche e matematiche; queste agiscono in un rapporto con altri saperi con cui è difficile stabilire gerarchie, poiché il dato prevalente è costituito dalle varie interrelazioni e dalla loro dinamica.**” (Meghnagi, 2012)*

Introduzione

In un contesto che appare ancora caratterizzato da ritardi e permanenti fragilità e difficoltà nell’affermazione della necessaria consapevolezza da parte di imprese e dei lavoratori stessi circa l’importanza cruciale di investire sulle competenze - con particolare riguardo a quelle di base -, reso ancora più complesso da riduzioni di risorse disponibili e bisogni di adeguamento derivanti dalla ridefinizione di norme e regolamenti che impattano sui Fondi interprofessionali, emergono anche elementi che aprono interessanti prospettive di miglioramento (ANPAL, 2018). A fronte di dati sulla partecipazione alla Formazione continua che dimostrano come l’Italia si trovi ancora sotto la media UE, alcuni indicatori mostrano un costante miglioramento. Rispetto al livello di fruizione dell’offerta di *upskilling* e *reskilling* disponibile per i 24-65enni, che in UE si attesta oltre il 10%, il dato italiano appare distante (intorno all’8% - LFS), sebbene in lenta ma costante risalita rispetto al decennio precedente. Aumentano le imprese formatrici, che giungono a toccare il 60%, e la percentuale di lavoratori coinvolti (in totale, quasi il 46%: da notare che quest’ultimo dato è superiore alla media UE). Incrementa il numero delle aziende che decidono di aderire ai Fondi interprofessionali e ben oltre 10 milioni di lavoratori beneficiano di iniziative di aggiornamento e riqualificazione sostenute da questi dispositivi.

L’indagine sull’offerta di formazione di competenze di base in impresa era prevista tra le azioni e i prodotti del progetto sull’implementazione dell’Agenda Europea per l’apprendimento in età adulta 2017-2019, nel quale si evidenziava - in fase di predisposizione - la necessità di far fronte all’esigenza di aumentare l’offerta di apprendimento degli adulti nelle competenze di base o nelle competenze chiave per i lavoratori adulti, in particolare per quelli di 50-55 anni di età, nonché a quella di sensibilizzare il mondo delle imprese circa l’importanza di investire anche nell’alfabetizzazione funzionale dei propri dipendenti.

Nei due anni di implementazione del progetto, il necessario rafforzamento dei rapporti con le parti sociali che gestiscono i più importanti Fondi Interprofessionali è stato al centro dell’impegno dello staff di ricerca, così come sono state colte tutte le opportunità per entrare in contatto con gli stakeholders rilevanti rispetto alla tematica. Numerose interviste, individuali e di gruppo, hanno consentito di integrare un’intensa attività di *desk analysis* e *literature review*, peraltro facilitata da una contemporanea e intensa produzione di ricerche e indagini con obiettivi analoghi prodotte da Centri di ricerca nazionali e internazionali e dalla disponibilità di dati aggiornati sui principali fenomeni di interesse (OECD, 2019) (CEDEFOP, 2019) (IRS IES, 2019) (Angotti & Alii, 2019) (INAPP,FONDIMPRESA, 2019) (World Economic Forum, 2018) (OECD, 2019), (Vitali, 2019).

Il focus di interesse ha riguardato principalmente i cambiamenti avvenuti negli ultimi anni in merito a questioni quali la certificazione delle competenze dei lavoratori coinvolti nell’aggiornamento e nei percorsi di formazione continua o la possibilità di includere nei programmi di riqualificazione anche moduli riguardanti

le competenze di base. Entrambe le tematiche sono state inquadrare anche a partire dall'analisi del mutato *framework* legislativo in merito ai processi di validazione e certificazione delle competenze, della definizione delle nuove linee guida per l'utilizzo delle risorse derivanti dal loro accantonamento nei fondi interprofessionali, dalla sottoscrizione di accordi e protocolli di intesa da parte gli attori principali del Dialogo sociale e dall'analisi delle importanti innovazioni introdotte in uno dei più importanti CCNL (quello del settore metalmeccanico) con l'istituzione del Diritto Soggettivo alla Formazione.

Nel *primo capitolo* viene esplicitato l'insieme degli obiettivi dell'indagine, a partire da un inquadramento della stessa nel Progetto di Implementazione in Italia dell'Agenda UE per l'apprendimento in età adulta: una iniziativa che, a sua volta, è in diretta connessione con gli obiettivi della Raccomandazione sui Miglioramenti dei percorsi formativi per le competenze degli adulti e che, di fatto, si è sviluppata in modo integrato e interfunzionale con il Progetto EaSI Progress - E.Q.U.A.L., con il quale condivideva una parte significativa dei presupposti e degli obiettivi (Vitali, 2019).

Il *secondo Capitolo* ricostruisce sinteticamente il contesto nel quale agiscono le dinamiche oggetto dell'osservazione dell'Indagine: dalla presentazione della *magnitudo* del problema delle competenze alfabetico-funzionali che riguarda una parte consistente della popolazione e, in particolare, dei lavoratori, fino a brevi considerazioni circa le conseguenze possibili della massiccia introduzione nei processi produttivi e di erogazione di servizi della digitalizzazione e dell'automazione sui fabbisogni di competenze e conoscenze dei lavoratori.

Il *terzo capitolo* descrive – anche in questo caso in forma sintetica - l'offerta di *upskilling* e *reskilling* disponibile. A partire da tale premessa descrittiva, vengono evidenziati e affrontati due temi emergenti: quello del riconoscimento e della validazione delle competenze in esito a percorsi di *upskilling* e *reskilling* intrapresi dai lavoratori (anche richiamando i punti principali accordi e protocolli sottoscritti nel corso delle relazioni industriali) e quello della formazione come diritto soggettivo dei lavoratori, principio introdotto formalmente per la prima volta nel CCNL del settore metalmeccanico. In quest'ultimo caso, l'approfondimento presenta anche esempi di percorsi di *upskilling* rispetto ai quali si è trovato un accordo tra le parti sociali e che rappresentano, in qualche misura, una declinazione concreta possibile delle nuove norme contrattuali.

Il testo del rapporto si chiude con una serie di messaggi chiave, raccomandazioni e indicazioni di quesiti sui quali tanto i sistemi educativi e formativi, quanto gli attori del dialogo sociale dovrebbero cercare risposte urgenti e concrete.

1. Obiettivi e ipotesi dell'indagine

In questo capitolo vengono sintetizzati la finalità e gli obiettivi operativi dell'Indagine sull'offerta formativa attualmente erogata in impresa, con particolare riferimento a contenuti riguardanti l'acquisizione di competenze di base da parte dei lavoratori.

Occorre, innanzitutto, premettere che la sua riproposizione anche all'interno del Progetto sull'implementazione in Italia dell'Agenda europea per l'apprendimento permanente (2017-2019) era stata originata da una serie di considerazioni:

- nel 2016 e nei primi mesi del 2017 una azione analoga era stata avviata, ma non conclusa per difficoltà incontrate nell'instaurare interlocuzioni efficaci con i principali protagonisti dei processi di formazione continua (imprenditori, lavoratori e rappresentanze delle parti sociali). Resta estremamente importante contribuire all'aumento dell'impegno dei datori di lavoro, per garantire maggiori opportunità di apprendimento delle competenze di base sul posto di lavoro, soprattutto per i lavoratori di 50-55 anni. Queste evidenze sono emerse chiaramente dalle interviste effettuate durante il progetto 2016-2017 con alcuni rappresentanti dei Fondi Interprofessionali. Si era, pertanto, deciso di proseguire nel perseguire l'obiettivo, ovvero di sistematizzare le conoscenze disponibili e rendere conto dell'evoluzione dello scenario, rilanciando l'attività, rafforzando l'impegno nella fase preparatoria dell'indagine vera e propria;
- rispondere alla necessità di supportare, come peraltro prescritto nella Call¹, il perseguimento degli obiettivi contenuti nella Raccomandazione sui Miglioramenti dei percorsi formativi per le competenze degli adulti, prestando particolare attenzione al fabbisogno di alfabetizzazione funzionale e all'adeguatezza dell'offerta formativa e di *reskilling* rispetto a esigenze e stili cognitivi dei gruppi più a rischio;
- individuare e perseguire tutte le piste di lavoro che, a vario titolo, intersecassero quelle di iniziative già in corso su temi analoghi o ne promuovessero di nuove, creando le opportune sinergie ed economie di scala pur mantenendo attentamente separata la gestione amministrativa (ne sia un esempio plastico la contemporaneità dell'azione del coordinatore nazionale con quella del Progetto EaSI Progress - E.Q.U.A.L. con il quale condivideva una parte significativa dei presupposti e degli obiettivi o l'azione di supporto alla predisposizione di nuove candidature a valere su dispositivi quali lo stesso EaSI-Progress – Calls 2018 e 2019);
- occorre proseguire nel supporto tecnico – scientifico alle Amministrazioni e ai network con i quali nel corso delle precedenti iniziative erano stati avviati percorsi di collaborazione finalizzati ad offrire sul tema spunti di *policy advice*. Nel periodo importanti atti programmatori e finalizzazione di processi di definizione di importanti e rilevanti dispositivi (ad esempio, il QNQ e il disegno dei sistemi di individuazione, Validazione e Certificazione delle competenze) sarebbero arrivati a conclusione.

Il raggiungimento della finalità di sensibilizzazione delle imprese circa l'importanza di investire anche nelle competenze di alfabetizzazione dei loro dipendenti richiede – ovviamente - ben più dell'attuazione di una indagine. *“Le vicende della formazione continua sono illustrate e discusse in profondità molto meno di quanto sarebbe necessario fare. Eppure la loro centralità nel tenere insieme competitività del sistema economico e tutela effettiva delle persone che lavorano dovrebbe essere un punto di partenza generalmente condiviso*

¹La Call 2017 ha suggerito di considerare la necessità di aumentare l'offerta di apprendimento degli adulti nelle competenze di base o nelle competenze chiave per un sottogruppo specificato. In Italia, questo tema sembra essere particolarmente importante e rilevante per i lavoratori adulti, in particolare per i 50-55enni, che molto spesso sono coinvolti in brevi percorsi di aggiornamento e/o riqualificazione (formazione continua) che, tuttavia, non si concentrano sulle competenze di base.

(Salomone, 2014): se segnali di incremento della consapevolezza dell'importanza² di annettere una nuova e marcata centralità al tema dell'investimento in capitale umano all'interno delle imprese cominciano ad essere sempre più evidenti anche nei documenti delle Parti sociali (accordi, intese, CCNL), non si può non essere d'accordo con il richiamo di Salomone a fare di più e meglio.

Il cambiamento richiesto è essenzialmente culturale e investe il campo dei valori che debbono orientare una *vision* di un modello sociale ed economico, all'interno del quale l'innovazione è promossa e accolta e i relativi potenziali effetti *disruptive* o di spaesamento derivanti, vengono contrastati con il contributo responsabile di tutte le forze in gioco.

La difficoltà, o la resistenza, nel cambiare sostanzialmente gli atteggiamenti e i comportamenti delle imprese rispetto alla domanda esplicita o – più spesso – implicita di *upskilling* e *reskilling* posta dai lavoratori, sono state considerate in gran parte della letteratura i veri *colli di bottiglia*, i fattori frenanti.

Ma, nella ricostruzione delle origini del problema, non appare corretto negare che coesista anche un tema di scarsa consapevolezza dell'utilità di investire nelle proprie competenze anche da parte dei cittadini e, nella fattispecie, dei lavoratori.

I livelli di partecipazione alle opportunità formative da parte degli adulti, comunque rilevati (LFS, AES, CVTS), sono bassi anche se in lentissima crescita: ma a preoccupare deve essere la concentrazione registrata delle risposte fornite in merito alla motivazione della mancata partecipazione sull'opinione della scarsa o nulla utilità del farlo, espressa in larga maggioranza proprio da coloro che ne avrebbero più bisogno (adulti *low skilled* e *low qualified*).

Gli alti livelli di analfabetismo funzionale, registrati anche in esito dell'Indagine PIAAC, non hanno “solo” conseguenze su qualità della vita, del lavoro o della salute degli individui, ma riproducono e rafforzano pregiudizi sull'importanza dell'istruzione e della formazione. Scarsi livelli di padronanza di *basic skills*, in altri termini, producono nell'individuo scarsa autostima, riducono la sua autoefficacia, inducono a considerare estremamente limitato il proprio *locus of control*, escludono dalla partecipazione alla vita attiva, impattano sulla dimensione e la qualità del proprio capitale sociale. In altri termini, trovarsi in una situazione di povertà educativa per un adulto, lavoratore o meno, comporta non solo marginalità ed esclusione ma anche e soprattutto la difficoltà di interpretare e definire correttamente i propri bisogni e prendere decisioni consapevoli.

In altri termini, appare estremamente difficile stimolare e promuovere l'intenzionalità a seguire percorsi di *upskilling* e *reskilling*, laddove la mancanza di competenze di base impedisce *de facto* di riconoscerne la funzionalità rispetto ai propri bisogni.

Incrementare la consapevolezza all'interno delle imprese dell'importanza della formazione continua e della necessità di incrementare le competenze – anche di base – del capitale umano in essa operativo, è una sfida che non può essere vinta se non si riconosce la necessità di agire, con argomenti, linguaggi e leve specifiche, su tutte le componenti in essa presenti.

Il contributo che un'indagine, come quella presentata in questo rapporto di sintesi, può offrire, risiede non solo nella sua finalità conoscitiva e nella condivisione dei risultati dell'azione euristica e di analisi. Piuttosto, il suo valore d'uso risiede nel processo di interlocuzione attivato con i diversi attori in gioco e nelle innumerevoli occasioni di incontro e scambio, nel corso dei quali, ponendo domande o stimoli di discussione, sono stati fatti emergere temi, assunte diverse prospettive, stimolati processi di riflessività, suscitate nuove curiosità e formulate ipotesi su nuove piste di lavoro.

Il raggiungimento di questo meta-obiettivo era stato, implicitamente, identificato anche in sede di prima formulazione dell'ipotesi e delle domande di ricerca:

² Anche se non pienamente ed “equamente” distribuita tra i diversi attori coinvolti.

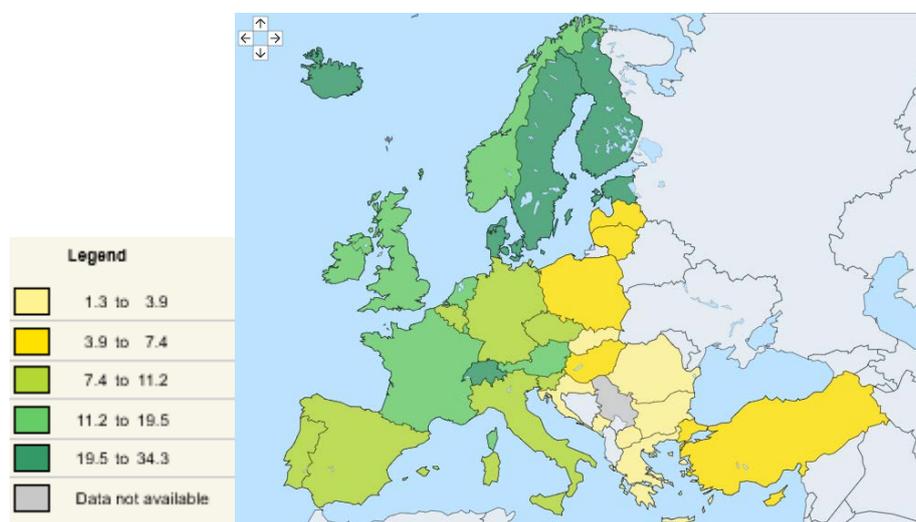
- A. vi è una sostanziale scarsa visibilità dell'offerta di percorsi di *upskilling* e *reskilling* finalizzati all'acquisizione di competenze di base e trasversali, ma ciò non significa che il tema non sia preso in carico e che non esistano importanti esperienze già condotte o in via di implementazione;
- B. vi è un incremento dell'attenzione da parte delle parti sociali sul valore e la necessità di innalzare gli investimenti su questo tipo di competenza e questa non è più "confinata nelle elaborazioni dei Centri studi", ma precipita sempre più frequentemente in accordi, intese, protocolli bilaterali che rappresentano una vera e propria rottura dei paradigmi delle relazioni industriali. Permane la necessità di disseminare e promuovere questi approcci: un'attività di indagine caratterizzata da metodi e approcci di *action-research* può utilmente contribuire allo scopo;
- C. il valore d'uso e di scambio delle competenze può essere rafforzato in presenza di percorsi di validazione e certificazione delle stesse. L'attivazione di tali processi comincia non solo ad essere frequente, ma anche formalizzato come vincolo in linee guida e CCNL. La certificazione, ma anche l'esito dei processi di verifica degli apprendimenti contenuti nelle diverse forme di attestazione, contribuiscono in modo sostanziale ad accrescere nei beneficiari la convinzione di investire su qualcosa di utile (per sé e per l'azienda nella quale operano);
- D. flessibilizzazione e modularità nell'offerta di *upskilling/reskilling* e progettazione per competenze - con riferimenti a standard e quadri di riferimento condivisi (DigiComp 2.1 o QNQ, per esempio) - cominciano a rappresentare non più una buona pratica, ma le modalità di organizzazione della formazione continua da prendere come riferimento. La diffusione degli esiti di questa indagine può contribuire ad ampliare il ricorso a questi approcci.

2. Il contesto

Come ampiamente premesso, questa indagine ha potuto contare su un'ampia produzione di dati e informazioni che sono state rese disponibili nel corso della sua realizzazione. Non occorre, quindi in questa sede, ricostruire il quadro completo all'interno del quale si verificano (o meno) i fenomeni oggetto del rapporto (l'offerta di percorsi di miglioramento delle competenze di base per lavoratori in impresa e problematiche collegate), quanto – piuttosto - evidenziare due componenti di tale contesto che si ritiene possano più funzionalmente introdurre i capitoli successivi e le argomentazioni in essi contenute, ovvero le competenze e i fabbisogni delle stesse dei lavoratori italiani.

Fa da logico sfondo, inoltre, un ragionamento sulla mancata o bassa partecipazione alle attività formative, considerate come primo fattore di rischio (Vitali, 2019) non solo per i lavoratori ma in generale per tutti i cittadini che rientrano nelle categorie di *low skilled* e *low qualified*.

Fig.1 – Mappa della distribuzione dei tassi di partecipazione alla formazione in UE – 28



Fonte: Eurostat - LFS

Se consideriamo la media della partecipazione degli adulti europei (UE 28), misurata secondo i criteri di Eurostat – LFS³, gli incrementi tra un anno e l'altro appaiono lenti ma piuttosto costanti nella progressione, fino a giungere a circa l'11%.

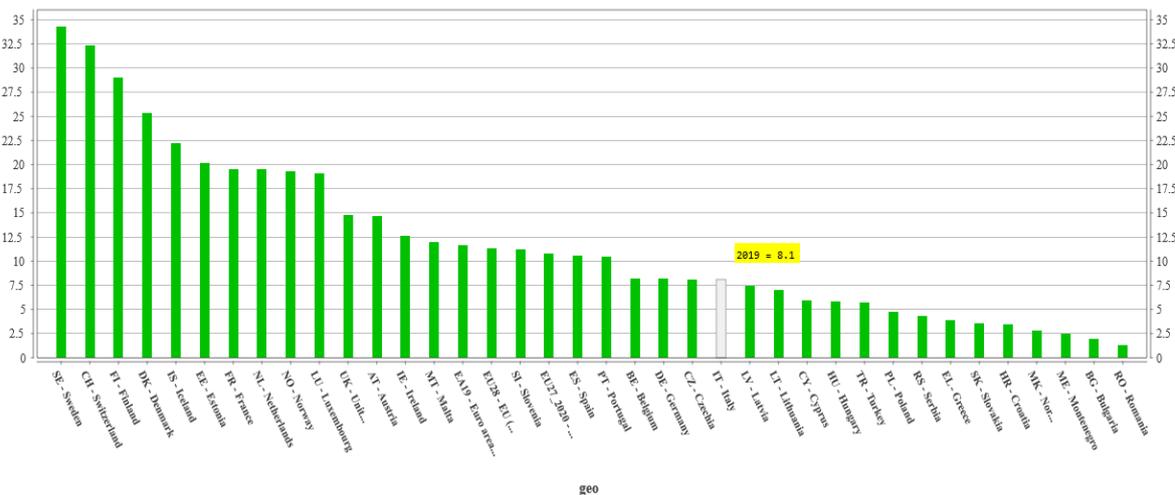
Osservando le medie dei singoli Stati membri (il *range* tra i 28 varia da 1.3% fino a 34%) risulta verificata l'ipotesi che vi sia una relazione tra partecipazione i livelli di istruzione e qualifiche possedute dalla popolazione e la propensione a usufruire delle opportunità formative ed educative rese disponibili dai sistemi nazionali dell'offerta⁴.

³L'indicatore misura la quota di persone di età compresa tra i 25 e i 64 anni che hanno dichiarato di aver ricevuto un'istruzione e una formazione formali o non formali nelle quattro settimane precedenti l'indagine (numeratore). Il denominatore è costituito dalla popolazione totale della stessa fascia di età, esclusi coloro che non hanno risposto alla domanda "partecipazione all'istruzione e alla formazione". L'apprendimento degli adulti riguarda sia le attività di apprendimento formale e non formale sia generali che professionali. L'apprendimento degli adulti di solito si riferisce alle attività di apprendimento dopo la fine dell'istruzione iniziale.http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=sdg_04_60&plugin=1

⁴ Ad esempio, può essere esemplificativo confrontare le performances ottenute dai cittadini di Svezia, Danimarca e Finlandia in esito all'indagine PIAAC e i relativi tassi di partecipazione (FIN 29%, SE 34,3% e DK 25,3%)

Un ulteriore elemento da considerare fa riferimento alla tipologia di percorso frequentato, che nella maggior parte dei casi – e trasversalmente in tutti gli SM – è prevalentemente di tipo non formale. Ciò pone sicuramente il problema di rendere sempre più spendibili le competenze acquisite in tali contesti, rafforzandone il valore d’uso e di scambio attraverso il potenziamento e la diffusione dell’adozione, di dispositivi finalizzati a supportare l’individuazione, la validazione e la certificazione delle *skills* comunque e dovunque acquisite.

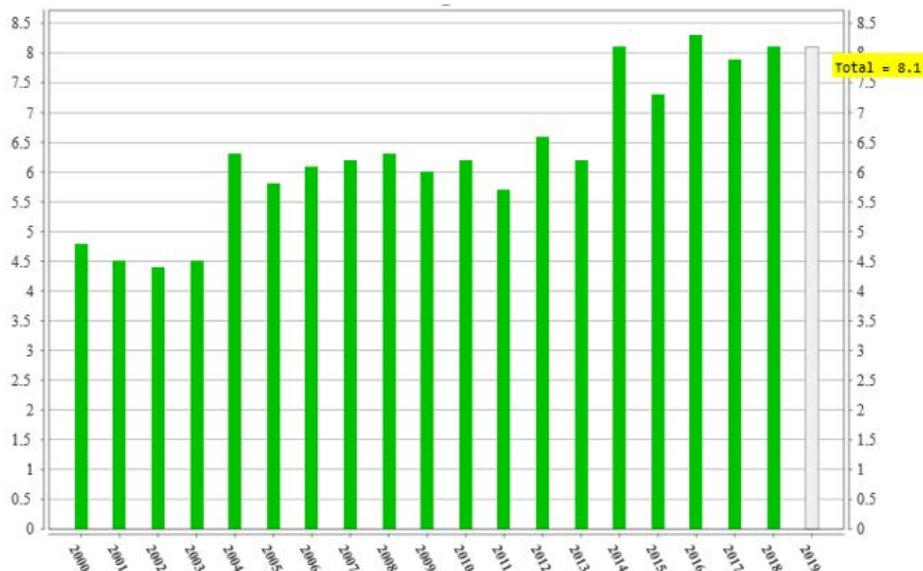
Fig. 2 – Partecipazione all’apprendimento degli adulti 25-64 anni



Fonte: Eurostat – LFS

Anche in Italia si registra una crescita della propensione alla partecipazione, ma la lentezza (poco più di 2 punti percentuali nell’ultimo decennio e poco più di 4 in venti anni), nonché l’andamento irregolare e altalenante ne rappresentano caratteristiche peculiari e problematiche (anche in considerazione del permanere di una distanza pari a circa il 7% dal benchmark ET2020 fissato al 15%)

Fig.3 – Partecipazione all’apprendimento degli adulti 25-64 anni - Italia anni 2000-2019



Fonte: elaborazione INAPP dati EUROSTAT - LFS

Analogamente a quanto succede anche negli altri SM, ma con percentuali più significative e marcate, a partecipare sono soprattutto gli appartenenti alle fasce più giovani della popolazione e con livelli di istruzione più elevati e gli occupati con qualifiche più elevate, mentre gli adulti con basso livello di qualificazione e bassi livelli di competenze, con una età pari o superiore ai 45 anni e che sono occupati in lavori a basso contenuto di competenze sperimentano maggiori difficoltà di accesso unitamente ad una minore propensione a mettersi in gioco.

L'indagine PIAAC (2012) mostra, inoltre, che lo status professionale è un vero e proprio fattore all'origine delle disuguaglianze dal momento che i lavoratori con più competenze hanno un tasso di partecipazione (15.2%) superiore di più di 13 punti percentuali di quello dei lavoratori con basse competenze e basse qualifiche.

Tabella 1 – Consistenza skills *versus* tipologie occupazionali (classificazioni ISCO)

Occupati	Low skilled (livello1 e inferiore a 1)	Livello 2	Livello 3	Livelli 4/5
	%	%	%	%
Skilled occupations	12,6	37,1	42,2	8,2
Semi-skilled white-collar occupations	23,1	44,8	29,1	3,0
Semi-skilled blue-collar occupations	39,7	41,7	17,2	1,4
Elementary occupations	45,2	39,7	14,4	0,7

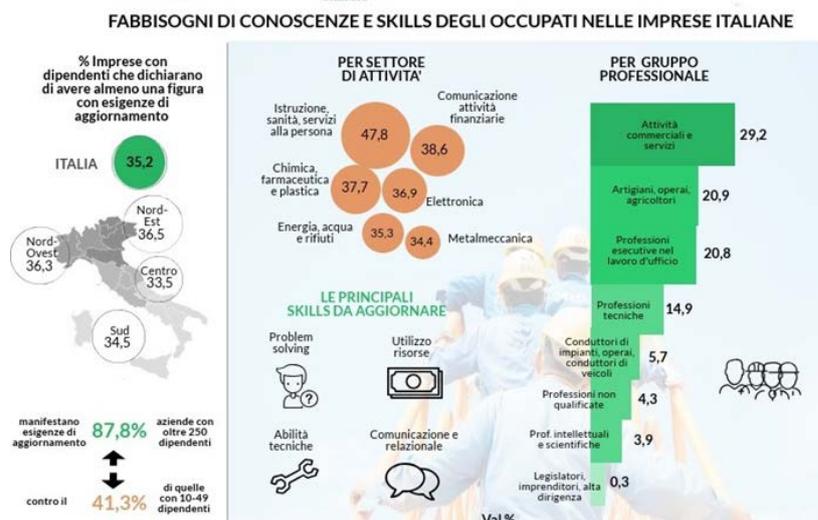
Fonte: elaborazione INAPP su dati OCSE-PIAAC 2012

Considerando gli esiti di AES, che verifica la partecipazione ad attività formative in un arco di tempo superiore (12 mesi precedenti l'intervista), il quadro assume una dimensione ancora più preoccupante. Quasi il 59% dei rispondenti non aveva partecipato ad alcun evento formativo e, tra questi, più del 43% non aveva alcuna intenzione di farlo neanche nel prossimo futuro (contro appena il 15% circa che si dichiarava propenso a farlo). Inoltre, tra quanti avevano partecipato, più di un quarto non avrebbe più partecipato.

Da un lato si pone, dunque, un problema di attrattività e probabilmente di pregiudizio negativo dell'offerta formativa esistente (o almeno conosciuta) che tende a consolidarsi più è basso il livello di competenze e qualifiche; dall'altro la qualità dell'offerta formativa e la sua rispondenza rispetto ai bisogni viene fortemente messa in discussione sulla base di una esperienza diretta.

“Il lavoro è uno dei driver fondamentali delle competenze, favorisce l'uso e il mantenimento di quelle che gli individui già possiedono e tende a svilupparne di nuove” (Vitali, Amendola, & Mereu, 2019). Escludendo ovviamente gli studenti, tra gli adulti occupati si contano meno individui che possono essere classificati come low skilled, ma è la tipologia occupazionale che assume valore discriminante. I low skilled sono rintracciabili per più del 45% tra gli addetti nelle cosiddette *elementary occupations*, contro una incidenza del 12,6% tra quelli impegnati in lavori ad elevata richiesta di competenze.

2.1 I fabbisogni di competenze dei lavoratori adulti



I rapidi progressi in campo tecnologico sono accompagnati da nuove esigenze della forza lavoro: per ottenere i benefici dello sviluppo tecnologico, è importante considerare che alcuni compiti, che sono sempre stati svolti separatamente, stanno convergendo: questo richiede nuove competenze sia per i dipendenti che per le imprese, soprattutto rispetto a quelle occupazioni più ripetitive in cui il lavoro umano potrebbe essere presto sostituito in esito a automazione, digitalizzazione e robotizzazione.

I dati utilizzati derivano dalla terza edizione (2017) dell'indagine Professioni e Competenze nelle imprese (PEC-Inapp)⁵ e una parte significativa dell'analisi presentata in questo capitolo ripercorre quella realizzata nel Rapporto *I gruppi a rischio e le strategie per contrastare l'analfabetismo funzionale: targeting*. (Vitali, Amendola, & Mereu, I gruppi a rischio e le strategie per contrastare l'analfabetismo funzionale : targeting, 2019).⁶

Nel box seguente ne vengono sintetizzate le caratteristiche più rilevanti in questa sede.

Box 1 - Audit sui fabbisogni professionali: strategie di impresa e fabbisogni di competenze per la competitività

L'indagine rileva i fabbisogni professionali della forza lavoro occupata nelle imprese italiane, indagando, presso imprenditori e responsabili delle risorse umane, quali sono le figure professionali per le quali si avverte la necessità di intervenire con la formazione. Tutte le professioni individuate vengono ricondotte e codificate nell'ambito delle unità professionali della Classificazione delle Professioni Istat CP2011.

⁵ Tale indagine è rivolta a un campione rappresentativo di imprese private italiane con dipendenti afferenti a tutti i settori economici, con esclusione della Pubblica Amministrazione e anche del settore Agricoltura.

Il campione consta di circa 35.000 imprese distribuite su tutto il territorio nazionale ed è strutturato per fornire informazioni e dati sulle carenze di conoscenze e/o skill a livello di settore economico, di dimensione aziendale e di ripartizione geografica. La stratificazione del campione di imprese rappresentativo dell'intera economia è articolata sulla base di tredici settori economici (classificazione Ateco 2007 sulle attività economiche), quattro dimensioni di impresa (imprese piccole con meno di 10 dipendenti, imprese con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 49 dipendenti, imprese medie da 50 a 249 dipendenti e imprese grandi con 250 e più dipendenti) e quattro ripartizioni geografiche (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud e Isole). Nel box seguente ne vengono sintetizzate le caratteristiche più rilevanti in questa sede.

⁶ La stesura di questo paragrafo si è avvalsa della collaborazione, anche redazionale, di Mariagrazia Mereu (Inapp).

Il criterio fondante della classificazione è quello della competenza espressa in termini di livello e di campo di applicazione richiesti per eseguire in modo adeguato i compiti associati alla professione. Si delinea così un sistema classificatorio articolato su 4 livelli definiti considerando la natura del lavoro che caratterizza la professione, il livello di istruzione formale (classificazione internazionale Isced) e il grado di esperienza richiesti per eseguire in modo adeguato i compiti. Nell'individuazione dei quattro livelli di competenza l'istruzione formale è solo uno degli elementi da considerare mentre è attribuita grande enfasi alla natura dei compiti svolti. Inoltre, l'utilizzo della classificazione ISCED non esclude la possibilità che uno stesso livello di competenza possa essere acquisito attraverso percorsi di apprendimento informale di pari complessità.

È da tener presente che i quattro livelli di competenza richiamano ciò che un corretto svolgimento dei compiti di una professione prevede e non individuano invece le peculiarità che caratterizzano i lavoratori.

Le aziende coinvolte nella rilevazione⁷ sono state campionate per dimensione di impresa, settore di attività economica e ripartizione geografica. Imprenditori e responsabili delle risorse umane si sono espressi sul fabbisogno di potenziamento professionale, utilizzando una tassonomia di conoscenze e di skills già applicata per rappresentare le caratteristiche delle unità professionali rilevate dalla indagine campionaria sulle professioni Isfol-Istat⁸.

L'unità professionale è il livello di massima disaggregazione della Classificazione delle Professioni Istat (V° digit). Ciascuna unità professionale ospita professioni tra loro simili per contenuti e livello di prestazione. Alle circa 800 unità professionali della classificazione sono riconducibili tutte le professioni esistenti nel mercato del lavoro. Obiettivo primario dell'indagine è quello di evidenziare, rispetto alla forza lavoro occupata, identificata nel profilo professionale esercitato, quali sono le conoscenze e le skills che, nel giudizio degli imprenditori e/o dei responsabili delle risorse umane, sono avvertite come carenti per l'esercizio ottimale della performance lavorativa e per l'attuazione delle strategie di impresa. Il livello di competenza interviene nell'individuazione dei grandi gruppi professionali, mentre il campo di competenza guida la segmentazione di questi ultimi in raggruppamenti sempre più omogenei.

Tale segmentazione è rappresentata da nove Grandi Gruppi che contengono 37 Gruppi che, a loro volta, racchiudono 129 classi. Queste sono ulteriormente disaggregate in 511 categorie, all'interno delle quali sono comprese 800 unità professionali. Il quinto e ultimo livello è corredato, infine, da un elenco di voci professionali che viene proposto a titolo esemplificativo per meglio identificare le caratteristiche delle unità professionali attraverso degli esempi di professioni ricomprese al loro interno.

Le unità professionali, quinto e ultimo livello della classificazione, sono disegnate in modo tale da poter racchiudere tutte le professioni svolte nel mercato del lavoro italiano.

Anche nel caso delle delle basic skills la descrizione adottata è quella del modello O*Net che le definisce come *“Developed capacities that facilitate learning or the more rapid acquisition of knowledge”*⁹.

Secondo lo stesso modello, dal punto di vista dei contenuti (*competenze necessarie a utilizzare abilità e ad acquisirne di più specifiche rispetto a diversi campi di utilizzo*), tali capacità riguardano:

1. Comprensione (lettura) - Comprendere frasi scritte e paragrafi nei documenti relativi al lavoro.
2. Ascolto attivo - Prestare massima attenzione a ciò che altre persone stanno dicendo, prendendo tempo per capire i punti che vengono fatti, ponendo domande a seconda dei casi e non interrompendo in momenti inappropriati.
3. Scrittura - Comunicare efficacemente per iscritto come appropriato alle esigenze del pubblico.
4. Parlare - Parlare con gli altri per trasmettere informazioni in modo efficace.
5. Matematica - Uso della matematica per risolvere i problemi.
6. Scienza - Utilizzare regole e metodi scientifici per risolvere i problemi.

Dal punto di vista dei processi (ovvero delle procedure che contribuiscono ad accelerare una più rapida acquisizione di conoscenze e abilità tecniche in diversi campi di utilizzo), tali capacità sono riconducibili a:

1. Pensiero critico - Utilizzo della logica e del ragionamento per identificare i punti di forza e di debolezza di soluzioni alternative, conclusioni o approcci ai problemi.

⁷ Audit sui fabbisogni professionali, 3° edizione, Inapp (ex Isfol) 2017

⁸ Indagine campionaria sulle professioni Isfol-Istat 2007 e 2013.

⁹ Ovvero, “Capacità che facilitano l'apprendimento o una più rapida acquisizione di conoscenze” ns. traduzione

2. Apprendimento attivo - Comprendere le implicazioni delle nuove informazioni sia per la risoluzione dei problemi attuali che per quelli futuri.
3. Strategie di apprendimento - Selezione e utilizzo di metodi e procedure di formazione/istruzioni appropriate per la situazione durante l'apprendimento o l'insegnamento di cose nuove.
 - Monitoraggio: monitoraggio/valutazione delle proprie prestazioni, di altri individui o di organizzazioni per apportare miglioramenti o intraprendere azioni correttive.

La tabella che segue riporta il numero delle unità professionali per le quali le aziende italiane hanno espresso almeno un fabbisogno e le pone in relazione alla numerosità delle unità professionali che compongono i diversi grandi gruppi della classificazione.

Tab 2 - Distribuzione delle unità professionali all'interno dei gruppi CP2011, n. di unità per le quali le imprese segnalano almeno un fabbisogno di potenziamento professionale

GG Istat CP2011	Professioni	N. delle unità professionali per le quali le imprese indicano almeno un fabbisogno	Distribuzione delle unità professionali nei Grandi Gruppi
1	Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	28	67
2	Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	85	175
3	Professioni tecniche	121	160
4	Professioni esecutive nel lavoro di ufficio	27	30
5	Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	40	63
6	Artigiani, operai specializzati e agricoltori	137	170
7	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	91	104
8	Professioni non qualificate	22	28
9	Forze armate	0	3
		551	800

Il fabbisogno è stato rilevato prendendo in considerazione **33 conoscenze**, intese come *insiemi strutturati di informazioni, principi, pratiche e teorie necessari al corretto svolgimento della professione*, acquisibili attraverso percorsi formali (istruzione, formazione e addestramento professionale) e/o con l'esperienza.

Fig. 4 – Denominazioni e descrittori 33 conoscenze

Scienze applicate: Gestione d'Impresa Conoscenza dei principi e dei fatti correlati alla gestione, all'organizzazione burocratica e alla contabilità di impresa; alla vendita e alla commercializzazione dei prodotti; alla cura e alla fornitura di servizi a clienti o a persone e alla valutazione della loro qualità; alla gestione delle risorse umane e materiali dell'organizzazione
Amministrazione e gestione di impresa (conoscenza dei principi che regolano l'impresa, la pianificazione strategica, l'allocazione delle risorse umane, finanziarie e materiali)
Lavoro d'ufficio (conoscenza delle procedure amministrative e d'ufficio, dei programmi di elaborazione di testi, delle tecniche di gestione di archivi e di basi di dati)
Economia e contabilità (conoscenza dei principi e delle pratiche di economia e contabilità, dei mercati finanziari, bancari e delle tecniche di analisi e di presentazione di dati finanziari)
Commercializzazione e vendita (conoscenza dei principi e dei metodi per presentare, promuovere, vendere prodotti o servizi, strategie di marketing, la loro presentazione, le tecniche di vendita)
Servizi ai clienti e alle persone (conoscenza dei principi per la valutazione dei bisogni del cliente, il raggiungimento degli standard di qualità e la valutazione della soddisfazione)
Gestione del personale e delle risorse umane (conoscenza dei principi e delle procedure per la selezione, la formazione, la retribuzione e le negoziazioni sindacali)
Scienze applicate: Processo di produzione Conoscenza di principi e fatti connessi alla produzione, alla trasformazione, allo stoccaggio e alla distribuzione dei prodotti agricoli e manifatturieri

Produzione e processo industriale (conoscenza delle materie prime, dei processi di produzione, delle tecniche per il controllo di qualità e il controllo dei costi)
Produzione agro-alimentare (conoscenza delle tecniche e delle attrezzature per la semina, la coltivazione e la raccolta di prodotti alimentari, vegetali ed animali, destinati al consumo)
Scienze ingegneristiche e tecnologiche Conoscenza dei principi e dei fatti relativi all'uso, alla progettazione, al disegno e all'applicazione delle tecnologie per scopi specifici
Informatica ed elettronica (conoscenza delle attrezzature elettroniche, dell'hardware e dei software dei computer, dei pacchetti applicativi e dei linguaggi di programmazione)
Ingegneria e tecnologia (conoscenza delle applicazioni di principi, di tecniche, di procedure e l'uso di strumenti per progettare e produrre diversi beni o servizi)
Progettazione tecnica (conoscenza delle tecniche di progettazione, degli strumenti e dei principi utilizzati nella esecuzione di progetti tecnici, di disegni e di modelli)
Edilizia e costruzioni (conoscenza dei materiali, dei metodi e degli strumenti usati nella costruzione e nella riparazione di case, edifici o altre strutture come autostrade e strade)
Meccanica (conoscenza delle macchine e delle attrezzature, compresa la loro progettazione, il loro uso, la loro riparazione e manutenzione)
Telecomunicazioni (conoscenza delle trasmissioni, della radiodiffusione e delle modalità di connessione e controllo dei sistemi di telecomunicazioni)
Trasporti (Conoscenza di principi e metodi per trasportare persone o beni con mezzi aerei, ferroviari, navali o stradali)
Scienze matematiche, naturali e sociali Conoscenza dei metodi, delle teorie e delle applicazioni delle scienze matematiche, fisiche, chimiche, biologiche, sociali, psicologiche e geografiche
Matematica (conoscenza dell'aritmetica, dell'algebra, della geometria, del calcolo, della statistica e delle loro applicazioni)
Fisica (conoscenza dei principi e delle leggi della fisica, della dinamica dei fluidi, dei materiali e dell'atmosfera e le strutture e i processi meccanici, elettrici, atomici e subatomici)
Chimica (conoscenza della composizione, della struttura e delle proprietà delle sostanze, dei processi e delle trasformazioni chimiche, della produzione dei prodotti chimici e di bonifica)
Biologia (conoscenza degli organismi animali e vegetali, dei loro tessuti, delle cellule, delle loro funzioni, interdipendenze e delle loro interazioni con l'ambiente)
Psicologia (conoscenza del comportamento e delle prestazioni umane, dei meccanismi di apprendimento e di motivazione, dei metodi della ricerca psicologica)
Sociologia e antropologia (conoscenza del comportamento e delle dinamiche di gruppo, delle influenze e tendenze sociali, delle migrazioni umane e dell'etnicità)
Geografia (conoscenza dei principi e dei metodi per descrivere e rappresentare la terra, il mare e le masse d'aria, comprese le loro caratteristiche fisiche)
Scienze della salute Conoscenza dei principi e dei fatti inerenti la diagnosi, la cura e la prevenzione delle malattie e il mantenimento e miglioramento della salute fisica e mentale
Medicina e odontoiatria (conoscenza delle informazioni e delle tecniche necessarie a diagnosticare e a curare ferite e malattie, la conoscenza dei sintomi, delle interazioni dei farmaci)
Terapia e consulenza psicologica (conoscenza dei principi, dei metodi e delle procedure per la diagnosi, il trattamento e la riabilitazione delle disfunzioni mentali e fisiche)
Scienze della formazione Conoscenza in materia di metodi per la definizione dei curricula e dei percorsi formativi, per l'insegnamento e per la misurazione degli esiti formativi
Istruzione e formazione (conoscenza dei principi e dei metodi per la progettazione formativa e curricolare, per l'insegnamento e l'addestramento collettivo ed individuale)
Scienze umanistiche Conoscenza dei principi e dei fatti nel campo storico, linguistico, della produzione artistica e del pensiero
Lingua italiana (conoscenza della struttura e dei contenuti della lingua italiana, del significato e della pronuncia delle parole, delle regole di composizione e della grammatica)
Lingua straniera (conoscenza della struttura e dei contenuti di una lingua straniera, del significato e della pronuncia delle parole, delle regole di composizione e della grammatica)
Arte (conoscenza della teoria e delle tecniche necessarie a comporre e realizzare musica, danza, arti visuali, drammi e sculture)
Storia e archeologia (conoscenza degli eventi storici e delle loro cause, degli effetti sulle civiltà e sulle culture)
Filosofia e teologia (conoscenza dei diversi sistemi filosofici e delle diverse religioni, dei principi di base, dei valori, dell'etica, dei modi di pensare, dei costumi, delle pratiche)
Comunicazione e media (conoscenza della produzione dei mezzi di comunicazione, delle tecniche e dei metodi per diffondere informazioni, dei mezzi per informare e intrattenere)
Scienze giuridiche e sicurezza

Conoscenza di leggi, norme e regolamenti per mantenere e salvaguardare la convivenza sociale e per tutelare i beni e la proprietà
Protezione civile e sicurezza pubblica (conoscenza delle politiche e delle strategie per promuovere operazioni di sicurezza locale e nazionale per la protezione delle persone, delle informazioni, della proprietà e delle istituzioni)
Legislazione e istituzioni (conoscenza delle leggi, delle procedure legali, dei regolamenti, delle sentenze esecutive, del ruolo delle istituzioni e delle procedure politiche)

Inoltre, l’Audit dei fabbisogni ha preso in considerazione **35 competenze**, intese come *insiemi di procedure e processi cognitivi generali che determinano la capacità di eseguire bene i compiti connessi con la professione. Si tratta, in particolare, di processi appresi con il tempo e che consentono di trasferire efficacemente nel lavoro le conoscenze acquisite.*

Comunicazione e comprensione scritta e orale
C1) Comprendere testi scritti (comprendere frasi e paragrafi scritti in documenti relativi al lavoro)
C2) Ascoltare attivamente (fare piena attenzione a quello che altri stanno dicendo, soffermandosi per capirne i punti essenziali, ponendo domande al momento opportuno)
C3) Scrivere (comunicare efficacemente per iscritto ed in modo appropriato rispetto alle esigenze dei destinatari)
C4) Parlare (parlare ad altri per comunicare oralmente informazioni in modo efficace)
Applicare competenze matematiche e scientifiche
C5) Matematica (usare la matematica per risolvere dei problemi)
C6) Scienze (applicare regole e metodi scientifici per risolvere problemi)
Controllare le attività e le risorse impiegate
C10) Monitorare (monitorare e valutare le prestazioni lavorative personali, di altre persone o di organizzazioni)
C23) Controllare la qualità (condurre test ed ispezioni su prodotti, servizi o processi per valutarne la qualità o le prestazioni)
Gestire le relazioni
C11) Comprendere gli altri (essere consapevole delle reazioni degli altri e comprendere perché reagiscano in determinati modi)
C12) Adattabilità (adattare le proprie azioni in relazione a quelle degli altri)
C13) Persuadere (persuadere gli altri a cambiare opinioni o comportamenti)
C14) Negoziare (mettere insieme parti in conflitto e tentare una riconciliazione)
Analizzare, gestire e risolvere problemi
C7) Senso critico (usare la logica e il ragionamento per individuare i punti di forza e di debolezza di soluzioni, conclusioni o approcci alternativi ai problemi)
C16) Orientamento al servizio (disponibilità ad individuare attivamente i modi per soddisfare le esigenze di altre persone)
C17) Risolvere problemi complessi (identificare problemi complessi e valutare possibili opzioni ed impostare soluzioni)
C27) Risolvere problemi imprevisti (determinare le cause di problemi imprevisti e decidere cosa fare per risolverli)
C31) Valutare e prendere decisioni (valutare i costi e i benefici di una possibile azione per scegliere la più opportuna)
Pianificare le attività e l’uso delle risorse
C32) Gestire il tempo (gestire il tempo proprio e quello altrui)
C33) Gestire risorse finanziarie (determinare quanto denaro sia necessario spendere e contabilizzare le spese)
C34) Gestire risorse materiali (ottenere ed occuparsi dell’uso appropriato di attrezzature, strumenti e materiali necessari)
C35) Gestire risorse umane (motivare, far crescere e dirigere il personale e individuare il personale più adatto ad un lavoro)
Gestire autonomamente la crescita professionale propria e di altre persone
C8) Apprendimento attivo (comprendere nuove informazioni per la soluzione di problemi e i processi decisionali)
C9) Strategie di apprendimento (selezionare ed utilizzare metodi e procedure appropriate per apprendere o insegnare)
C15) Istruire (insegnare ad altri come fare determinate cose)
Gestire aspetti tecnici
C18) Capacità di analisi (analizzare bisogni o caratteristiche di un prodotto per soddisfare richieste)
C19) Progettazione tecnologica (produrre o adattare attrezzature e tecnologie per far fronte ai bisogni degli utenti)
C20) Selezionare strumenti (individuare gli strumenti necessari per lo svolgimento di un lavoro)
C21) Installare (installare attrezzature, macchine, cavi o programmi applicando le specifiche tecniche)

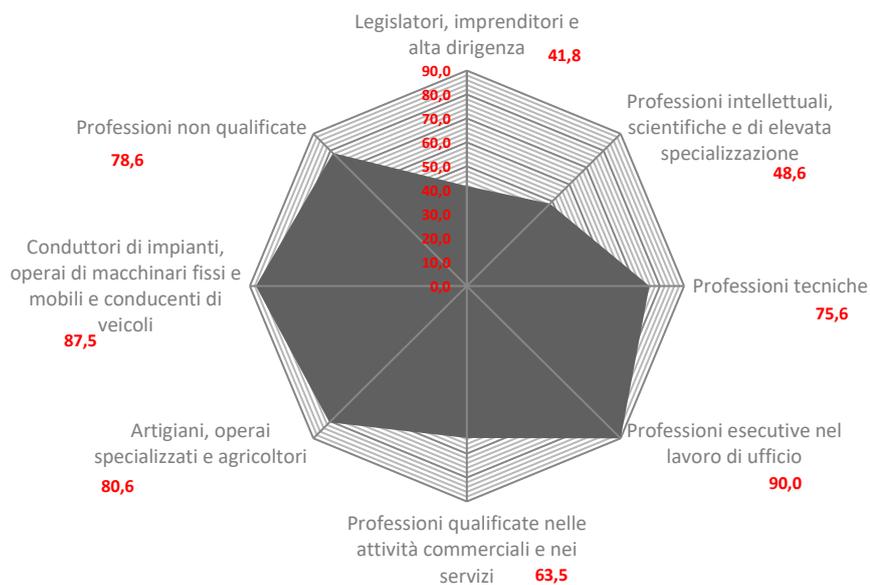
C22) Programmare (scrivere programmi per computer)
C24) Sorvegliare macchine (controllare misure di livello, quadranti o altri indicatori per il funzionamento di una macchina)
C25) Controllo delle attrezzature (decidere le operazioni di attrezzature o sistemi)
C26) Manutenere (effettuare manutenzioni ordinarie sulle attrezzature e definire la manutenzione necessaria)
C28) Riparare (riparare macchinari o sistemi usando le attrezzature opportune)
C29) Analizzare sistemi (stabilire come dovrebbe funzionare un "sistema": macchine, fabbriche, organizzazioni, ambienti)
C30) Valutare sistemi (identificare misure o indicatori delle prestazioni di un "sistema": macchine, fabbriche, organizzazioni, ambienti; e le azioni necessarie per migliorarle o correggerle)

Come evidenzia la figura seguente, il gruppo delle Professioni esecutive nel lavoro di ufficio conta il maggior numero di unità professionali (90%) per le quali le imprese manifestano la necessità di rafforzare i set di competenze e conoscenze.

Seguono, il gruppo dei Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli e degli Artigiani, operai specializzati e agricoltori con rispettivamente l'87,5% e l'80,6 di unità professionali da coinvolgere in interventi di aggiornamento e formazione.

Per contro, i raggruppamenti con meno unità professionali indicate, in termini di fabbisogno, dagli imprenditori, sono quelli che raccolgono le professioni a maggiore qualificazione ovvero gli imprenditori e alta dirigenza (41,8) e le professioni intellettuali (48,6%).

Fig. 5 - Incidenza del fabbisogno nei grandi gruppi professionali. (v.%)



Fonte: Audit dei fabbisogni professionali, Inapp 2017

Per quanto riguarda i fabbisogni di conoscenze e di skills dei diversi gruppi professionali, per le professioni apicali ricomprese nel grande gruppo, le imprese denunciano una carenza preponderante sulle tematiche inerenti alla gestione di impresa (30%), soprattutto sulle conoscenze relative all'economia, contabilità e tecniche di analisi dei dati finanziari e quelle afferenti alla pianificazione strategica delle risorse, umane, finanziarie e materiali. Seguono le conoscenze riconducibili alle scienze umanistiche (16%) tra le quali è la conoscenza della lingua italiana a registrare il fabbisogno preponderante e, a significativa distanza, la conoscenza delle lingue straniere. Il terzo raggruppamento disciplinare che evidenzia il fabbisogno di aggiornamento per i profili professionali dirigenziali è quello delle scienze ingegneristiche e tecnologiche (16%) nel quale spicca la conoscenza dell'informatica. Le professioni ad elevata specializzazione sono caratterizzate da un fabbisogno maggiormente distribuito tra i saperi disciplinari. In testa la gestione di

impresa (19%), in particolare la conoscenza delle procedure amministrative e d'ufficio e la pianificazione strategica delle risorse umane, finanziarie e materiali. Poco distante in termini percentuali il fabbisogno di conoscenze riconducibile alle scienze umanistiche (18%). Anche in questo raggruppamento professionale è la lingua italiana quella che si configura di gran lunga come l'elemento da rafforzare seguita dalle lingue straniere. Non distante in termini percentuali il fabbisogno nell'ambito delle scienze ingegneristiche (17%) con una netta prevalenza di segnalazioni di gap sull'informatica. Infine, le scienze matematiche, naturali e sociali indicano il 16% del fabbisogno per le professioni ad elevata specializzazione, che si concentra sulle conoscenze di matematica (verosimilmente statistica e sue applicazioni).

Il fabbisogno rilevato per le professioni tecniche si addensa su gestione di impresa (24%), scienze ingegneristiche e tecnologiche (22%) e scienze umanistiche (19%). Nel primo ambito disciplinare i saperi ritenuti insufficienti si riferiscono a quelli che consentono il funzionamento dell'impresa (conoscenza dei principi che la regolano e pianificazione e allocazione delle risorse) e al lavoro d'ufficio. Rispetto alle scienze ingegneristiche e tecnologiche, anche per questo gruppo professionale il fabbisogno di aggiornamento professionale si concentra sull'informatica.

Anche le professioni esecutive dei lavori di ufficio vedono in testa ai fabbisogni rilevati in azienda la gestione di impresa con il 35% delle indicazioni. All'interno di tale ambito conoscitivo è il lavoro d'ufficio nelle sue implicazioni di conoscenza delle procedure amministrative, dei programmi di elaborazione di testi e le tecniche di gestione di archivi e dati, ad essere la conoscenza più segnalata. Seguono quindi le conoscenze ingegneristiche e tecnologiche (24%), segnatamente l'informatica, e le scienze umanistiche (21%) con una netta prevalenza di fabbisogno nella lingua italiana e negli idiomi stranieri.

Le professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi concentrano il proprio fabbisogno in due ambiti disciplinari: la gestione di impresa (37%) in particolare, pianificazione e allocazione delle risorse e procedure amministrative, e scienze umanistiche (28%) con una netta indicazione di fabbisogno dell'uso della lingua italiana e a seguire lingue straniere.

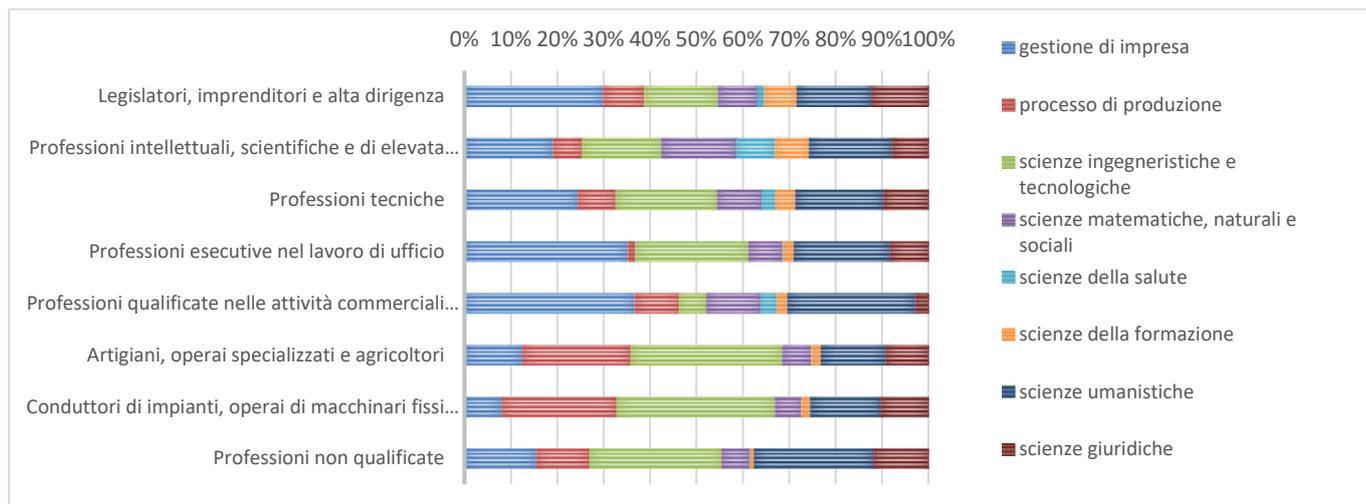
Le figure artigiane e gli operai specializzati nostrano gap conoscitivi nell'ambito delle discipline ingegneristiche e tecnologiche (33%) con una netta prevalenza per informatica e per le tecniche e procedure d'uso di strumenti per la produzione di beni e servizi. Segue le conoscenze riconducibili alla produzione e processo industriale (23%) in particolare, conoscenza delle materie prime, dei processi di produzione e delle tecniche per il controllo di qualità.

Analogamente al gruppo delle professioni artigiane e operaie i fabbisogni espressi dalle imprese per i conduttori di impianti e macchinari si concentrano su scienze ingegneristiche e tecnologiche (34%) e produzione e processo industriale (25%) per gli stessi ambiti applicativi indicati per artigiani ed operai.

Infine, le professioni non qualificate manifestano il proprio fabbisogno per le scienze ingegneristiche e tecnologiche (28%) ovvero per l'informatica e per le scienze umanistiche indicando in particolare la conoscenza della lingua italiana.

Aldilà delle differenze dei contenuti del lavoro e delle professioni propri dei singoli grandi gruppi quello che emerge in maniera diffusa per tutte le professioni è un significativo fabbisogno di aggiornamento/ adeguamento professionale nelle conoscenze hardware e software dei computer, dei pacchetti applicativi e dei linguaggi di programmazione e nella conoscenza della struttura e dei contenuti della lingua italiana.

Fig. 6 - Distribuzione dei fabbisogni di conoscenze nei gruppi professionali CP Istat 2011 (v.%)



Fonte: Audit dei fabbisogni professionali, Inapp 2017

A differenza di quanto emerge sui fabbisogni di **conoscenze**, sul versante delle competenze (Fig. 7) la rilevazione evidenzia una distribuzione del fabbisogno tra i diversi gruppi professionali molto omogenea.

Nel dettaglio, per il grande gruppo delle professioni dirigenziali sono le aree delle competenze legate al *problem solving* e di quelle relative alla pianificazione delle attività e all'uso delle risorse ad essere identificate, dagli imprenditori italiani, come quelle più carenti. Per entrambe viene indicato il 17% di fabbisogno. Tra le prime l'incidenza del fabbisogno si concentra in particolare sulla capacità di valutare e prendere decisioni e a distanza l'abilità di risolvere problemi imprevisti. Tra le abilità gestionali è la gestione delle risorse umane a registrare il fabbisogno più intenso.

Anche per le professioni ad alta specializzazione è il *problem solving* la skill ritenuta più carente da parte degli imprenditori (17%) in particolare negli aspetti che contemplano la capacità di valutare e prendere decisioni. Seguono le competenze relazionali (15%) soprattutto nelle abilità di negoziazione e mediazione.

Per le professioni tecniche le imprese esprimono i fabbisogni più significativi nel *problem solving* (18%) e nella gestione degli aspetti tecnici del lavoro (16%). Come per i raggruppamenti professionali su descritti il gap nell'ambito del *problem solving* è particolarmente significativo per la capacità di valutare e prendere decisioni. Sulla gestione delle tecniche del lavoro il fabbisogno si concentra essenzialmente su due aspetti: la capacità di analizzare le caratteristiche e i requisiti di strumenti, servizi o prodotti necessari alla realizzazione di un progetto e la capacità di produrre o adattare attrezzature e tecnologie per far fronte ai bisogni degli utenti.

Più distribuito il fabbisogno registrato per le professioni esecutive del lavoro di ufficio con un 18% indicato sia per le competenze di *problem solving* che per quelle legate alla comunicazione. Tra quest'ultime il gap più significativo è registrato per la capacità di esprimersi verbalmente in funzione di una comunicazione chiara ed efficace.

Altrettanto necessarie, per i profili professionali del raggruppamento, risultano essere le competenze relazionali e quelle gestionali entrambe con una incidenza del 17%. Tra le prime, le abilità negoziali ovvero la capacità di discutere e trattare per trovare un accordo e cercare di ricomporre opinioni diverse e l'adattabilità intesa come capacità di coordinare le proprie azioni a quelle degli altri. Le abilità gestionali indicate dalle imprese come le più carenti si riferiscono *in primis* alla capacità di gestire il proprio e l'altrui tempo e, a distanza significativa, la gestione di risorse finanziarie.

Anche le professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi evidenziano un fabbisogno diffuso dove tuttavia spiccano gap per le competenze relazionali (20%), il *problem solving* (19%) e le abilità comunicative (17%).

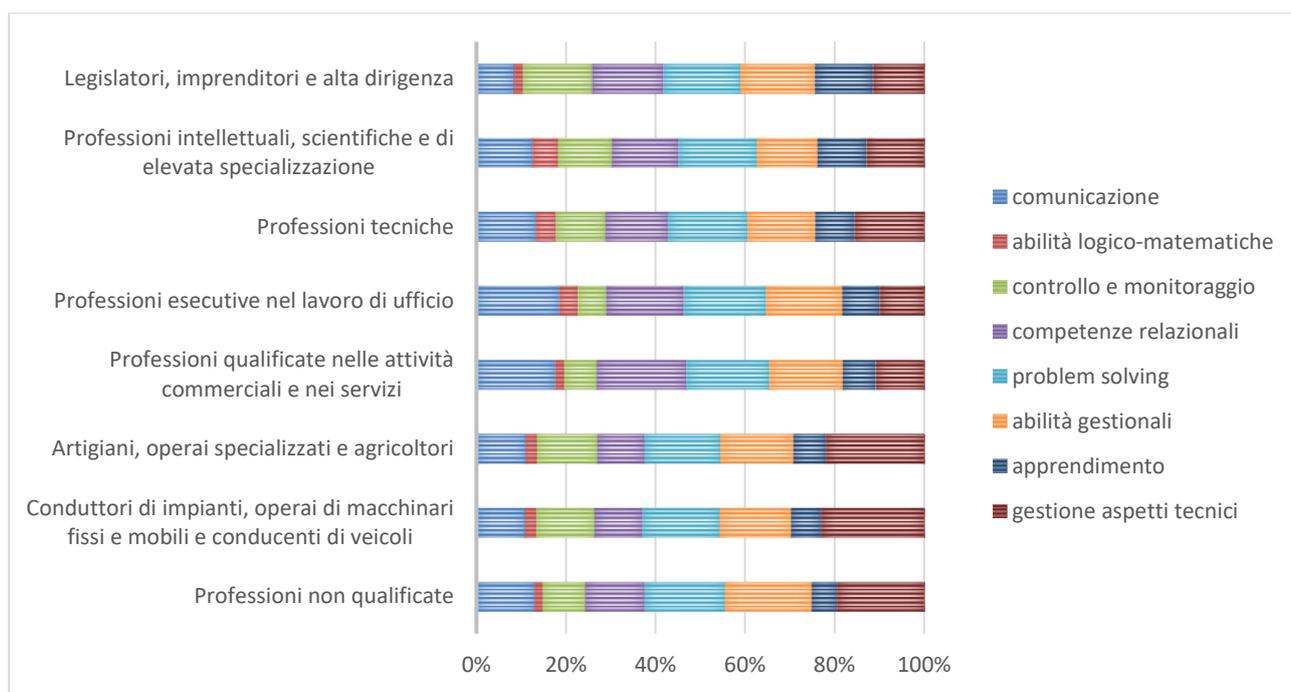
Tra le competenze relazionali è la capacità negoziale quella ad essere indicata come la più carente mentre, tra le caratteristiche del *problem solving*, l'indagine rileva essere la capacità di usare la logica e il

ragionamento per individuare i punti di forza e di debolezza di soluzioni, conclusioni o approcci alternativi ai problemi. Infine, tra le abilità comunicative le più deboli a giudizio degli imprenditori risultano essere la capacità di ascoltare attivamente e di comprendere testi scritti. Per le professioni artigiane e gli operai specializzati il fabbisogno di competenze preponderante è sugli aspetti tecnici del lavoro (22%) seguito da quelle relative al *problem solving* (17%) e alla gestione (16%) soprattutto di risorse finanziarie.

I risultati della rilevazione evidenziano una analoga distribuzione del fabbisogno per i conduttori di impianti e macchinari con il 23 % sugli aspetti tecnici del lavoro, 17% sul *problem solving* e 16% sulle abilità gestionali. In quest'ultime risaltano in maniera significativa la gestione delle risorse finanziarie e del tempo.

Tale distribuzione dei fabbisogni si ripete per le professioni non qualificate. Le carenze sugli aspetti tecnici pesano per il 20%, le abilità gestionali per il 19% e il problem solving per il 18% .

Fig. 7 - Distribuzione dei fabbisogni di competenze nei gruppi professionali CP Istat 2011 (v.%)



Fonte Audit dei fabbisogni professionali, Inapp 2017

Le figure e le tabelle precedentemente analizzate consentono di ricostruire uno scenario all'interno del quale è stato effettuato uno specifico approfondimento rispetto ad alcune delle conoscenze e competenze che possono essere ricondotte a quelle considerabili come chiave, trasversali e concorrenti all'alfabetizzazione funzionale.

Nello schema seguente viene riepilogata la selezione effettuata.

AMBITI DI COMPETENZA	AMBITI DI CONOSCENZA
C1) Comprendere testi scritti C2) Ascoltare attivamente	B9) Informatica ed elettronica

C3) Scrivere C4) Parlare C5) Matematica C12) Adattabilità C7) Senso critico C27) Risolvere problemi imprevisti C8) Apprendimento attivo	B14) Matematica B24) Lingua italiana
--	---

La domanda di ricerca era volta ad indagare quanto fossero marcati i fabbisogni delle conoscenze e delle skills identificate sopra per ciascuno dei macro-gruppi professionali.

Fatto 100 le tipologie professionali per le quali le imprese segnalano un fabbisogno, le tabelle seguenti riportano le percentuali di indicazione di fabbisogno per le variabili di interesse organizzate per gruppo professionale.

Per quanto riguarda le Conoscenze, appare evidente la generale concentrazione dei fabbisogni soprattutto rispetto all'area dell'Informatica ed elettronica, che comprende la conoscenza delle attrezzature elettroniche, dell'hardware e dei software dei computer, dei pacchetti applicativi e dei linguaggi di programmazione.

Appare interessante notare che laddove tale fabbisogno è meno marcato (ovvero, nelle Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi e nelle Professioni non qualificate) risulta importante, invece, quello relativo alla migliore padronanza della lingua italiana.

Tab. 3 - CONOSCENZE - incidenza percentuale di indicazione di fabbisogno per grande gruppo professionale

GRUPPO PROFESSIONALE	Informatica ed elettronica	Matematica	Lingua italiana
LEGISLATORI, IMPRENDITORI E ALTA DIRIGENZA	33	12	18
PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	46	17	22
PROFESSIONI TECNICHE	51	14	25
PROFESSIONI ESECUTIVE NEL LAVORO D'UFFICIO	61	11	27
PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITA' COMMERCIALI E NEI SERVIZI	10	5	34
ARTIGIANI, OPERAI SPECIALIZZATI E AGRICOLTORI	24	7	20
CONDUTTORI DI IMPIANTI, OPERAI DI MACCHINARI FISSI E MOBILI E CONDUCENTI DI VEICOLI	23	7	23
PROFESSIONI NON QUALIFICATE	13	4	27

Fonte Audit dei fabbisogni professionali, Inapp 2017

Ne è un esempio plastico il dato che emerge rispetto ai fabbisogni della **competenza matematica** che, si ricorda, include "conoscenza dell'aritmetica, dell'algebra, della geometria, del calcolo, della statistica e delle loro applicazioni".

In questo caso, leggendo il dato in relazione alla competenza "**risolvere problemi imprevisti**"¹⁰ - rispetto alla quale si registra la denuncia di fabbisogno più elevata e trasversale a tutti i macro-gruppi professionali - *non può non affiorare una perplessità circa la coerenza tra le due percezioni.*

Appare indubbio, infatti, che le conoscenze – anche basiche - di calcolo e di statistica, nonché la capacità di applicarle, siano preordinate a qualsiasi processo di *coping* rispetto a problemi emergenti e imprevisti.

¹⁰ Da notare come tale competenza sia, indipendentemente dal macro-gruppo professionale quasi sempre coerentemente associata a quella del "senso critico" e dell'"adattabilità": in questo caso i tre fabbisogni vengono evidenziati con analogia ricorrenza, a conferma dell'ipotesi di interfunzionalità tra le competenze considerate.

La valutazione del rischio e delle conseguenze potenziali di un evento imprevisto e che si manifesta improvvisamente, richiede conoscenze e capacità logico-associative¹¹ che permettono di valutare diverse opzioni nella fase in cui si fosse chiamati a intervenire per risolvere.

Tab. 4 - COMPETENZE - incidenza percentuale di indicazione di fabbisogno per grande gruppo professionale

GRUPPO PROFESSIONALE	Comprendere testi scritti	Ascoltare attivamente	Scrivere	Parlare	Matematica	Adattabilità	Senso critico	Risolvere problemi imprevisti	Apprendimento attivo
LEGISLATORI, IMPRENDITORI E ALTA DIRIGENZA	21	33	23	36	7	64	67	70	49
PROFESSIONI INTELLETTUALI, SCIENTIFICHE E DI ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	33	38	28	34	20	43	41	49	28
PROFESSIONI TECNICHE	37	43	35	39	15	44	46	54	29
PROFESSIONI ESECUTIVE NEL LAVORO D'UFFICIO	42	47	39	42	13	46	37	37	23
PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITA' COMMERCIALI E NEI SERVIZI	21	54	19	48	7	61	32	37	23
ARTIGIANI, OPERAI SPECIALIZZATI E AGRICOLTORI	25	36	18	26	9	36	34	55	24
CONDUTTORI DI IMPIANTI, OPERAI DI MACCHINARI FISSI E MOBILI E CONDUCENTI DI VEICOLI	26	33	17	23	9	35	33	53	22
PROFESSIONI NON QUALIFICATE	21	35	15	24	6	38	31	35	16

Fonte: Inapp, Indagine su Professioni e Competenze nelle imprese PEC-Inapp (terza edizione), 2017

Alla luce di queste inferenze, allora, il dato sui fabbisogni di competenze matematiche potrebbe essere meno rassicurante di quanto sembri, riproponendo l'urgenza di considerare almeno importanti, se non urgenti percorsi di aggiornamento specifici o adozione di approcci didattici nel corso di azioni di formazione continua professionalizzante che pongano (metodologicamente, se non "curricularmente") attenzione su questa area di apprendimento.

Proseguendo nella lettura del dato, nelle professioni afferenti al gruppo professionale "professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi"¹² vi è una significativa concentrazione del fabbisogno sulle competenze relative all'**ascolto attivo** (*fare piena attenzione a quello che altri stanno dicendo, soffermandosi per capirne i punti essenziali, ponendo domande al momento opportuno*) e al **parlare** (*parlare ad altri per comunicare oralmente informazioni in modo efficace*).

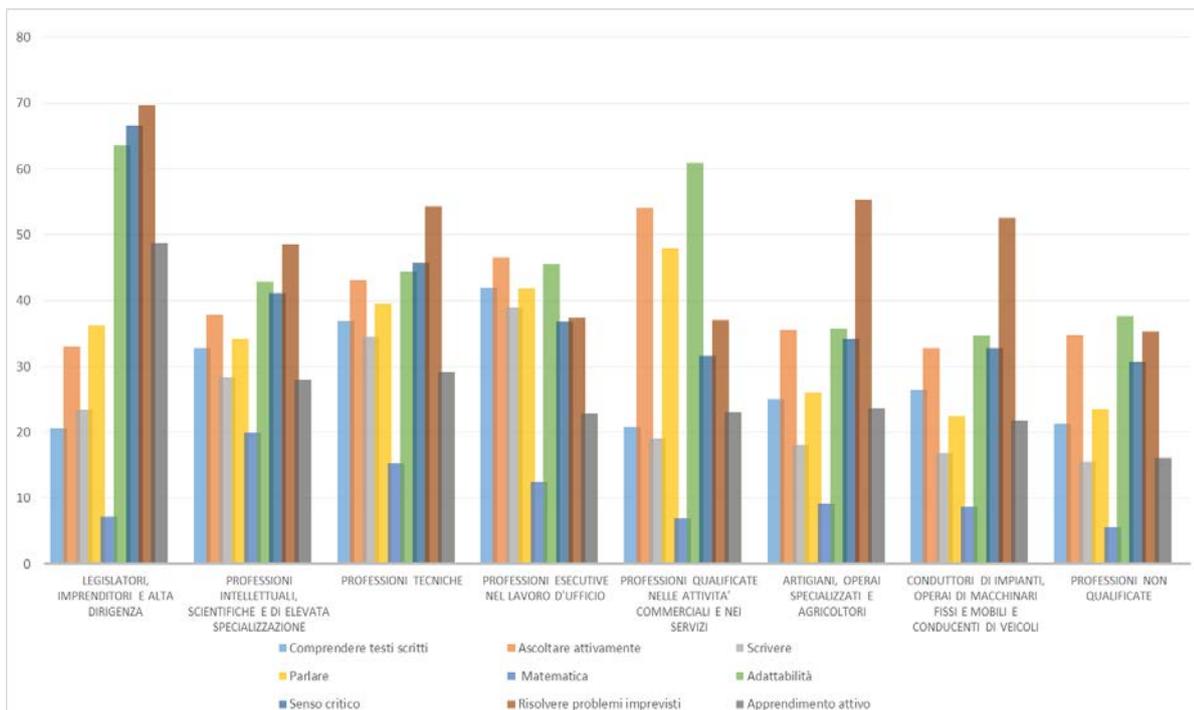
Trattandosi di competenze evidentemente *core* per gli addetti che appartengono a questo gruppo professionale, in considerazione delle performance del settore, si suppone che il fabbisogno rilevato sia riferito non ad una assoluta mancanza o inadeguatezza grave, quanto – piuttosto - alla necessità di aggiornamento e potenziamento di quelle già esistenti.

In questo caso, rispetto al target progettuale (*adulti low skilled e low qualified*), si conferma la necessità di colmare al più presto il gap di competenze in queste aree, per essere in condizione di accedere alle nuove opportunità di inserimento lavorativo che questo settore sembra poter offrire.

Fig. 8 - COMPETENZE - incidenza percentuale di indicazione di fabbisogno per grande gruppo professionale

¹¹ che, *ex ante*, consentirebbero comunque di contenere l'eventualità.

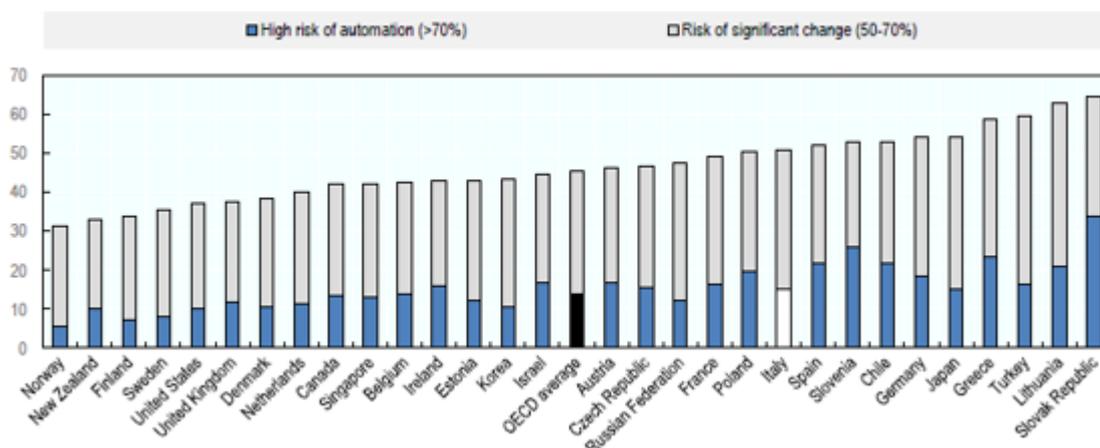
¹² che sembrerebbero, tra l'altro, essere quelle che nel medio-lungo periodo potrebbero essere in grado di produrre anche nuova occupazione.



Fonte Audit dei fabbisogni professionali, Inapp 2017

Le nuove tecnologie cambiano processi produttivi, professioni e fabbisogni di competenze, in Italia come altrove nell'OCSE. In Italia il 15,2% dei posti di lavoro sono ad alto rischio di automazione e un ulteriore 35,5% potrebbe subire cambiamenti significativi¹³, con evidenti ricadute sul sistema dell'offerta formativa ed educativa che viene così sfidata e messa sotto pressione.

Fig. 9 - Professioni a rischio di automazione e/o di cambiamenti significativi



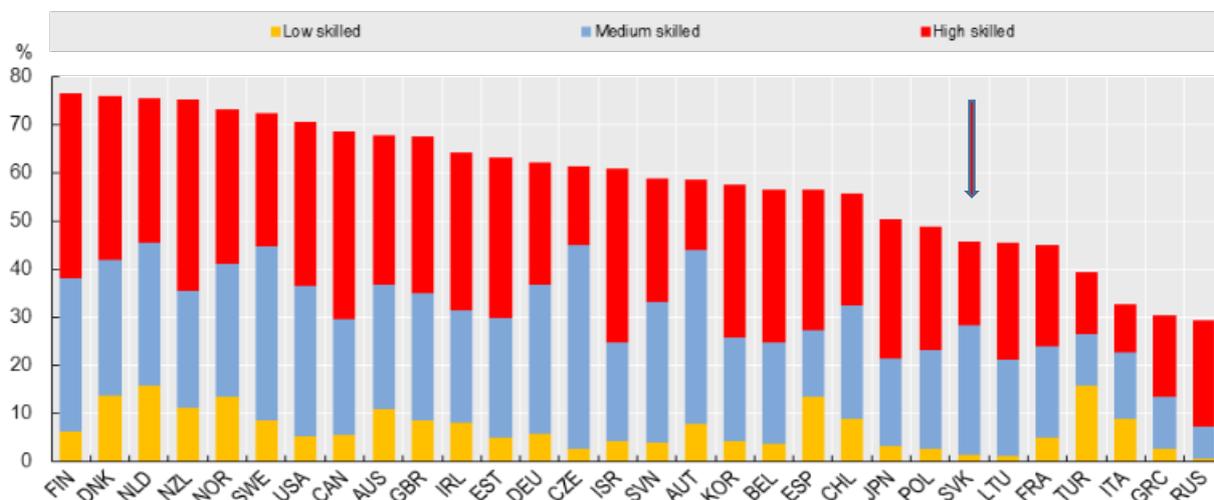
Fonte: elaborazione Inapp su dati OCSE-PIAAC 2012

3. L'offerta di upskilling e reskilling disponibile

I lavoratori meno qualificati ricevono meno formazione e l'Italia è ancora in ritardo rispetto agli altri paesi.

¹³ Nei Paesi Ocse i due dati sono rispettivamente pari a 14% e 31,6%.

Fig. 10 – I lavoratori coinvolti in processi di formazione continua in azienda per livello di competenze



Fonte: OECD

Al momento della redazione di questo testo la gran parte dei dati utilizzabili e accessibili risultano sintetizzati nel XVIII Rapporto sulla formazione continua (ANPAL, 2018). Le informazioni in esso contenute hanno in gran parte orientato le interlocuzioni con gli stakeholder intercettati durante il lavoro di campo, con l'obiettivo di coglierne la percezione e l'opinione circa l'eventuale presenza di significativi cambiamenti intercorsi dalla sua pubblicazione e come questi, eventualmente, abbiano potuto influenzare l'attuale situazione ed eventualmente accompagnare o deviare alcuni trend identificati in merito ai temi più rilevanti rispetto l'indagine. Come vedremo nei paragrafi seguenti, infatti, alcune importanti novità sono emerse, sia sul piano normativo che politico, oltre, naturalmente ad un quadro economico e sociale che muta, magari a velocità diversa, ma costantemente.

La ricostruzione che si tenta in questo capitolo trascurando volutamente l'offerta di formazione continua resa disponibile dalle Regioni nel quadro della programmazione e utilizzo delle risorse derivanti prevalentemente dal FSE: in parte perché al momento della rilevazione sarebbero disponibili informazioni stabili solo sul piano della programmazione e della pianificazione – sia in merito alla tipologia delle iniziative, sia per quanto riguarda l'effettivo svolgimento delle stesse –, in parte perché si ritiene di non aver raccolto un numero congruo di informazioni dirette da parte i rappresentanti delle amministrazioni (AdG regionali o Organismi intermedi dei POR-FSE).

Rinviando ad una consultazione del citato Rapporto Anpal per approfondimento su alcune argomentazioni, una prima serie di considerazioni riguarda il confronto tra le dinamiche relative alle adesioni ai fondi interprofessionali e la propensione delle imprese a mettere a disposizione una offerta formativa per i propri dipendenti (e dirigenti).

Per quanto riguarda le adesioni è possibile notare che la costante crescita negli ultimi anni non si interrompe neanche nel 2017, anche se la dimensione dell'incremento è piuttosto ridotta. In totale, sono quasi 1.350.000 le imprese che procedono all'accantonamento dello 0.30% in uno dei 19 Fondi autorizzati ad operare (sia esso per stato costituito per sostenere la formazione dei dipendenti o dei dirigenti).

In linea con le passate annualità, Fondimpresa, Forte e Fonarcom confermano la propria capacità di assorbimento delle opzioni esercitate dalle imprese, con oltre la metà delle stesse e più del 65% dei dipendenti coinvolti. Se il maggior numero delle adesioni si concentra nelle regioni meridionali e nelle Isole più di un terzo del totale), il dato relativo al numero dei lavoratori coinvolti nella sola area del Nord-Ovest è specularmente capovolto con il 34% (su quasi 10.600.000 dipendenti, ben 3.600.000 sono impiegati in queste

imprese): ciò è ovviamente da ricondurre alla dimensione di impresa maggiore degli insediamenti produttivi in quest'area del settentrione.

Pur in presenza di limitazioni da parte della legislazione nazionale in merito agli Aiuti di stato, la formazione obbligatoria viene erogata ancora per una percentuale pari a più dell'11% dei corsi attivati (il dato sui lavoratori è ancora superiore, raggiungendo il 16%). Il persistere di una quota percentuale così elevata di risorse allocate per attività di formazione adempimentale è fortemente stigmatizzato anche da OCSE, che arriva anche a formulare una netta raccomandazione sulla proibizione dell'uso di risorse dei FI per queste finalità: *“Going forward, it could be envisaged to forbid the use of Training Funds for training on OHS altogether. This would reduce deadweight losses, favour the development of a healthier competitive environment across all Training Funds, and potentially steer resources towards the development of more relevant skills. This prohibition, however, would need to be accompanied with complementary policies aimed at strengthening the monitoring system to ensure that firms continue providing compulsory training even in the absence of TF funding (OECD, 2019).”*¹⁴ Si registra, comunque, una tendenza alla diminuzione dell'impegno su questi temi ed una crescente attenzione rispetto – soprattutto - ad aree tematiche riconducibili al mantenimento/aggiornamento delle competenze (con circa il 35% di lavoratori coinvolti in corsi con queste finalità) e alla competitività d'impresa e innovazione, area sulla quale si è concentrata l'offerta (poco meno del 30% dei piani approvati) resa disponibile dalle aziende.

Per quanto riguarda le metodologie formative la formazione frontale rappresenta il *setting* d'elezione nei $\frac{3}{4}$ dei Piani attivati, mentre si sta consolidando una tendenza all'incremento del ricorso a FAD e a WBL sia come alternative che come approcci metodologici integrabili in percorsi più convenzionali (blended).

Per quanto riguarda la messa in trasparenza degli esiti dei percorsi - fino a giungere ad una totale o parziale certificazione delle competenze acquisite - è apprezzabile l'incremento del ricorso a sistemi e dispositivi presidiati dalle Regioni (più del 12%) e una maggiore diffusione dei sistemi di riconoscimento di crediti. Resta ancora estremamente elevata, anche se in lenta diminuzione, la percentuale di percorsi che non esitano in alcuna forma di certificazione (38% circa dei casi), mentre la modalità più frequente di validazione attivata resta quella direttamente gestita dai singoli Fondi (oltre il 42%).

¹⁴ La nettezza di questa posizione, peraltro, rappresenta una “evoluzione” di quella già presentata nel Diagnostic Report realizzato da OCSE in esito al processo di elaborazione della Skills Strategy per l'Italia: *“Furthermore, too little of the funds spent on training are actually used to prepare workers with the skills most needed to respond to the challenges of the future, such as basic ICT skills, knowledge of foreign languages as well as a range of soft and hard skills. For example, information from Fondimpresa, the largest inter-professional fund in Italy, shows that a comparatively small share of these funds is targeted at training of this type. Indeed, almost half of the total workers involved in training took courses on ‘safety in the workplace’, which in many cases is compulsory by law. OECD (2017b) calls for these funds to spend more on courses to develop ICT or language skills” (OCSE, 2017) pag.104.*

3.1 temi emergenti: riconoscere e validare le competenze in esito a percorsi di upskilling e reskilling¹⁵

Visto in breve prospettiva storica, il tema della certificazione delle competenze in Italia appare in varia misura paradigmatico della più generale difficoltà di produrre innovazione in uno dei luoghi più densi dal punto di vista delle relazioni e dei quadri di senso degli attori istituzionali, economici e sociali, ovvero le rappresentazioni condivise dei contenuti professionali. Prima e al di là delle tecniche, i problemi soggiacenti all'atto del certificare sono di natura politica, interessando in profondità alcuni nessi cruciali del funzionamento del mercato del lavoro. L'istituzione di un dispositivo generale di certificazione può dunque essere visto come parte centrale dei tentativi di riarticolare i rapporti attorno alla produzione e all'uso dei saperi in contesto produttivo, che accompagnano da oltre 30 anni l'interminato superamento del modello taylorista-fordista, verso un ancor indefinito "nuovo paradigma" economico e sociale (Ruffino, 2014).

La costruzione di un sistema integrato dell'apprendimento permanente, nell'ambito del quale le competenze comunque acquisite possano essere riconosciute e rese spendibili, rappresenta un obiettivo prioritario per tutte le forze politiche e sociali che perseguono un modello di sviluppo basato sulla centralità e sulla valorizzazione del lavoro.

Le ragioni che fondano il valore del lavoro sono di carattere etico-politico (il lavoro come base dei diritti di cittadinanza e fonte di realizzazione della persona) e di carattere socio-economico (il lavoro come mezzo di trasformazione della realtà e di soddisfazione dei bisogni umani). In quanto fonte della dignità della persona il lavoro è un valore in sé, indipendentemente dal suo valore di scambio che, invece, si differenzia in relazione al contenuto del lavoro. In questa seconda accezione il valore del lavoro, nel succedersi delle fasi economiche, è sempre più determinato dalle competenze che incorpora. Le trasformazioni economiche e tecnologiche, derivanti da quella che è stata diffusamente definita società della conoscenza, hanno ulteriormente e profondamente cambiato il lavoro attribuendo un ruolo centrale al sapere come fattore di produzione primario. La competitività delle imprese dipende sempre più dai livelli di qualità e innovazione dei prodotti e dei processi, dalla capacità di ricerca e di apprendimento che i sistemi produttivi riescono a sviluppare, dalle competenze delle persone che lavorano.

Anche il lavoro cambia profondamente: diventano sempre più rilevanti le conoscenze di cui la persona che lavora è portatrice e le nuove abilità e competenze, come resilienza, pensiero critico, autonomia decisionale, capacità di cooperare, negoziare, che permettono di fronteggiare situazioni nuove e di risolvere problemi inediti. Cresce il livello di responsabilizzazione dei lavoratori nei confronti dei risultati, diventa sempre più determinante la loro partecipazione attiva e l'utilizzo del proprio sapere per migliorare processi e prodotti. Oltre alle competenze tecniche e professionali i cambiamenti del lavoro attribuiscono, quindi, crescente rilevanza alle competenze di base e trasversali: non basta più saper far bene il proprio mestiere, sono necessarie una solida formazione culturale di base, un'autonoma capacità di apprendimento, abilità comunicative e relazionali. Nell'economia cognitiva, infatti, l'obsolescenza delle competenze si traduce irrimediabilmente in drastiche riduzioni del tasso di occupabilità. Questi cambiamenti, tutti diretti ad accrescere le competenze necessarie alle persone che lavorano, convivono con il persistere di lavori dequalificati ed esecutivi, benché in tutti i lavori crescano le competenze minime necessarie a svolgerli. Si delineano così nuove possibili e più profonde disegualianze generate dalla contrapposizione tra lavori cognitivi, creativi e responsabilizzanti, e lavori precari e intercambiabili per i quali sono richiesti esclusivamente saperi limitati e abilità ripetitive.

Una strategia di innalzamento e valorizzazione delle competenze implica innanzi tutto un cambiamento nella cultura del nostro paese abituato a considerare "sapere" solo quanto trasmesso da scuola e università.

¹⁵ Alla redazione di questo paragrafo ha collaborato Fabrizio Dacrema (CGIL Nazionale)

Occorre una visione più connessa ai processi reali di conoscenza, che riconosca il valore e la pari dignità delle competenze apprese nelle esperienze di lavoro e di vita rispetto a quelle acquisite nei percorsi formali.

Il riferimento a questa visione alta delle competenze è decisivo perché da essa derivano conseguenze rilevanti per tutte le forze sociali e politiche che si pongono l'obiettivo di valorizzare il lavoro. Se al centro del processo di apprendimento delle competenze viene posta la persona, nei contesti lavorativi ciò significa riconoscere che i lavoratori sono protagonisti dei processi di apprendimento delle competenze, anche di quelle utilizzate dalle imprese per realizzare le proprie funzioni strategiche. Il riconoscimento del contributo decisivo ai processi di innovazione fornito dalle competenze di cui i lavoratori e i territori sono portatori delinea nuovi spazi per relazioni sindacali e negoziazioni territoriali finalizzate a valorizzare il lavoro e ad affermare il diritto all'apprendimento permanente dei lavoratori e dei cittadini.

In questa direzione la legge 92/2012 ha creato le premesse per costruire un sistema integrato centrato sulle reti territoriali dei servizi per l'apprendimento permanente: prevede, infatti, la connessione dell'insieme dei soggetti pubblici e privati di istruzione, formazione e lavoro e sostiene la necessità di "collegarli organicamente alle strategie per la crescita economica, l'accesso al lavoro dei giovani, la riforma del welfare, l'invecchiamento attivo, l'esercizio della cittadinanza attiva, anche da parte degli immigrati". Questo nesso strategico tra reti e programmazione territoriale può svilupparsi a condizione che la costruzione delle reti territoriali dell'apprendimento permanente non si riduca a una mera sommatoria di risorse e soggetti o non diventi un'operazione di fredda ingegneria istituzionale. Le reti devono avere una governance pubblica caratterizzata da prossimità e partecipazione, caratteristiche indispensabili per leggere i bisogni dei territori, per sensibilizzare la domanda debole e per connettere l'offerta di formazione e servizi ai piani di sviluppo locale.

A questo fine, la messa in trasparenza della dotazione di capitale umano del territorio e la valorizzazione del potenziale di conoscenza espresso dai *saperi* collettivi in esso presenti rappresentano il primo passo per una programmazione consapevole delle risorse immateriali disponibili e di quelle da formare in relazione agli obiettivi di sviluppo.

La relazione tra individuazione e validazione delle competenze e progettazione mirata dei percorsi formativi è essenziale per tutte le attività intenzionali di apprendimento adulto: non a caso il sistema nazionale integrato dell'apprendimento permanente delineato dalla legge 92/2012 poggia su due gambe: le reti territoriali dei servizi per l'apprendimento permanente e il sistema nazionale della certificazione delle competenze¹⁶.

La condivisione del linguaggio e del valore delle competenze deve attraversare il mondo del lavoro e i luoghi della formazione: una stessa competenza deve essere leggibile e spendibile in modo coerente nei diversi sistemi in cui è appresa e utilizzata.

Riconoscimento e spendibilità delle competenze entrano poi in gioco nei momenti di maggiore debolezza, nei difficili e tormentati percorsi di inserimento lavorativo o quando si deve difendere la propria occupabilità negli ormai sempre più lunghi processi di invecchiamento attivo, nelle transizioni tra una funzione e un'altra o tra un lavoro e un altro, nelle riconversioni professionali e nei percorsi di reinserimento lavorativo. È quindi importante la spendibilità esterna, convalidata e certificata, ma non solo. L'effetto di rafforzamento della persona avviene anche nel corso dei processi di individuazione e validazione degli apprendimenti conseguiti. L'esplorazione dei propri *saperi* e il loro auto-riconoscimento, producono sviluppo dell'autostima e

¹⁶ La legge prevede che servizi di certificazione delle competenze comunque acquisite siano attivabili solo su domanda del cittadino e che la procedura si concluda con un atto pubblico, un documento di certificazione dotato di valore giuridico. Il sistema pubblico di certificazione delle competenze garantisce controllo e trasparenza ai processi di individuazione e validazione e piena spendibilità per le competenze certificate. Le conseguenze di questa scelta politica hanno grande rilevanza per il mondo del lavoro. Per la prima volta in Italia una legge riconosce che le competenze apprese attraverso il lavoro abbiano pari dignità e valore rispetto a quelle apprese a scuola o all'università. E' evidente l'effetto di valorizzazione del lavoro, finalmente considerato a pieno titolo fonte di apprendimento di competenze che, una volta certificate, sono riconosciute e rese spendibili per riprendere gli studi, nel mercato del lavoro e nel contesto lavorativo.

consapevolezza delle proprie potenzialità e capacità¹⁷. Anche il percorso di ricostruzione delle proprie esperienze di apprendimento avvenute nei vari contesti e di individuazione della documentazione e dei riscontri che le evidenziano aiuta le persone a correlare le competenze possedute con le qualificazioni le qualificazioni professionali presenti nei repertori e disponibili nel mercato del lavoro. È quindi evidente che già la sola costruzione di dossier individuali delle evidenze permette al soggetto di essere consapevole delle risorse di cui dispone e di orientarsi verso successivi percorsi formativi finalizzati a colmare le lacune e/o verso più definite aree di attività lavorativa. In questo modo si sviluppa e si rafforza la motivazione ad apprendere e a riprendere impegni formativi, grazie anche alla possibilità, grazie anche alla spendibilità dei crediti, di personalizzare e abbreviare i percorsi formativi e di finalizzarli in modo mirato all'apprendimento delle competenze utili alla realizzazione del proprio progetto di lavoro e di vita. Il passaggio successivo, la validazione delle competenze, trasforma la consapevolezza di sapere in apprendimenti ritenuti validi nei contesti nei quali la persona opera, attribuendo ad essi il valore aggiunto del riconoscimento sociale.

L'incremento dell'attenzione e dell'impegno delle Parti Sociali in materia di sviluppo delle competenze della forza lavoro, con particolare attenzione ai temi della personalizzazione dei percorsi e della certificazione dei risultati di apprendimento è, ormai, oggetto di sottolineature in diversi studi, nazionali e internazionali, fino a costituire una delle linee evolutive del sistema di apprendimento in età adulta riportate nel Rapporto nazionale sull'implementazione della Raccomandazione "Percorsi di miglioramento delle competenze della popolazione adulta" congiuntamente predisposto e trasmesso alla Commissione europea da Ministero del Lavoro e Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della ricerca. Una attenzione non più espressa in articoli o conferenze, ma sostanziata dalla sottoscrizione di Accordi, intese, protocolli e CCNL.

Aumenta il ricorso a dispositivi di certificazione regionale in esito ai percorsi finanziati dai Fondi Interprofessionali, anche in esito all'emanazione delle Linee Guida da parte di Anpal¹⁸ (vedi Box seguente), con le quali i Fondi Interprofessionali vengono sollecitati e impegnati a predisporre Avvisi (e documentazione di partecipazione e gestione) che incentivino nei piani formativi la certificazione delle competenze.

Box 2 Estratto LINEE GUIDA sulla gestione delle risorse finanziarie attribuite ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua di cui all'articolo 118 della legge 23 dicembre 2000 n. 388

.....

3 Modalità di utilizzo delle risorse

I Fondi, complessivamente, svolgono attività riconducibili alle seguenti categorie:

- Attività di gestione: [....];
- Attività propedeutiche alla realizzazione dei piani formativi: [....];
- Attività finalizzate alla realizzazione dei piani formativi: si riferiscono alle attività finalizzate alla realizzazione dei Piani formativi, che possono essere svolte direttamente dalle imprese aderenti a favore dei propri dipendenti, da organismi accreditati secondo le normative regionali, da soggetti individuati sulla base dei criteri a tale scopo definiti dai Fondi e possono riguardare: la progettazione degli interventi, **la preparazione ed elaborazione dei materiali didattici, il personale docente, la formazione, l'orientamento e la selezione dei partecipanti, la certificazione finale delle competenze, le spese allievi, il monitoraggio, il funzionamento, il controllo e la gestione dei corsi.**

3.2 Attività finalizzate alla realizzazione dei piani formativi

....

¹⁷ Una consapevolezza non facile da raggiungere, in particolare per i soggetti più deboli, anche a causa del pregiudizio radicato e diffuso che identifica il sapere utile e spendibile con gli apprendimenti conseguiti nelle istituzioni formali.

¹⁸ Linee Guida sulla gestione delle risorse finanziarie attribuite ai fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua di cui all'articolo 118 della legge 23 dicembre 2000 n. 388

Stando [...] corrispettive. **La formazione, così intesa, dovrà essere progettata per conoscenze e competenze comprendendo per queste ultime idonee attività di valutazione finalizzate al rilascio all'allievo di una attestazione degli apprendimenti acquisiti trasparente e spendibile.**

Un ulteriore segnale nella medesima direzione proviene dalla sottoscrizione, definitivamente avvenuta il 9 marzo 2018, dell'**Accordo interconfederale CGIL CISL UIL e Confindustria su nuovo sistema di relazioni industriali e modello contrattuale**. Nel testo viene attribuito un focus di attenzione specifica al ruolo della formazione e allo stock di competenze delle lavoratrici e dei lavoratori per lo sviluppo della competitività del nostro sistema produttivo¹⁹. Impegni espliciti vengono assunti nell'adoperarsi per realizzare accordi e intese sui temi e le diverse materie della formazione e delle competenze, per incrementare l'investimento finalizzato alla formazione e al riconoscimento e valorizzazione delle competenze in esito e nell'individuazione della strumentazione e dei processi orientati alla certificazione delle competenze, indipendentemente dai contesti nei quali esse vengono o siano state acquisite.

3.2 I temi emergenti: la formazione come diritto soggettivo dei lavoratori

“Ogni persona ha diritto a una istruzione, ad una formazione e a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi, al fine di mantenere e acquisire competenze che consentono di partecipare pienamente alla società e di gestire con successo le transizioni sul mercato del lavoro”²⁰

Nel Preambolo del Pilastro Europeo dei Diritti, il punto 17 – probabilmente uno dei meno citati, data l'apparente ovvietà del suo contenuto – sottolinea espressamente che *“la realizzazione degli obiettivi del pilastro europeo dei diritti sociali dipende dall'impegno e dalla responsabilità politici condivisi.”* Si ritiene, invece, che il richiamo sia tutt'altro che retorico e ovvio: in sostanza, la proclamazione solenne dei 20 principi che il Pilastro europeo elenca non garantisce che i diritti in essi descritti siano di per sé esigibili senza una mediazione di impegno e responsabilizzazione da parte dell'intera *governance* che presidia i settori rilevanti²¹.

¹⁹ **“1. Le ragioni** - Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono che un sistema di relazioni industriali più efficace e partecipativo sia necessario per qualificare e realizzare i processi di trasformazione e di digitalizzazione nella manifattura e nei servizi innovativi, tecnologici e di supporto all'industria. In questa prospettiva e in un quadro di riferimento condiviso ritengono necessario definire al livello interconfederale percorsi e linee di indirizzo per le relazioni industriali al fine di assicurare una governance equilibrata alla contrattazione collettiva e alla bilateralità. Confindustria e Cgil, Cisl, Uil si pongono, infatti, l'obiettivo di realizzare con questo accordo un ammodernamento del sistema delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva al fine di contribuire fattivamente alla crescita del Paese, alla riduzione delle disuguaglianze nella distribuzione del reddito, alla crescita dei salari, al necessario miglioramento della competitività attraverso l'incremento della produttività delle imprese, al rafforzamento dell'occupabilità delle lavoratrici e dei lavoratori e alla creazione di posti di lavoro qualificati. [-----] **b) Formazione e competenze** - Confindustria e Cgil, Cisl, Uil sono persuase che la competitività del sistema produttivo e delle imprese si fonda sempre più sul patrimonio di competenze delle lavoratrici e dei lavoratori e, per questo motivo, sono convinte che serva intensificare gli investimenti in questa direzione.” Estratto da Accordo interconfederale **“Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil”** -

²⁰ Primo principio del Pilastro europeo dei Diritti sociali - https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf

²¹ L'attuazione del pilastro si avvarrà anche di un quadro di valutazione online per monitorare le tendenze e le prestazioni a livello sociale in tutti i paesi dell'UE. Cfr. https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights_it

Confrontando le date dell'annuncio del Presidente Juncker in merito alla proclamazione del Pilastro (17 novembre 2017) con quella del Verbale di intesa tra Federmeccanica, Assital e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil sottoscritto il 12 luglio 2018, appare immediatamente evidente come alcuni degli attori più rilevanti abbiano concretamente e piuttosto tempestivamente dato un seguito concreto alla sollecitazione contenuta nel punto 17 del Pilastro appena richiamato.

Riconoscendo l'importanza della formazione continua per lo sviluppo competitivo delle imprese e la valorizzazione dei lavoratori, l'intesa conferisce operatività e concretezza a quanto stabilito nell'Accordo del 26 novembre 2016 relativo al rinnovo del CCNL dell'Industria Metalmeccanica che aveva introdotto la previsione del diritto soggettivo alla formazione (DSF) per tutti i lavoratori metalmeccanici. La nuova disciplina contrattuale prevedeva l'attribuzione all'azienda del compito di rendere disponibili, individuare e programmare percorsi formativi della durata di almeno 24 ore in orario contrattuale di lavoro (o con modalità equiparabili), da erogare nel triennio di applicazione (1° gennaio 2017- 31 dicembre 2019).

Sostanzialmente, le imprese possono, dunque, gestire e organizzare direttamente l'attività formativa. Un elemento importante da sottolineare è l'accordo intervenuto tra le parti che hanno concordato che, ai fini del completamento delle 24 ore, non avrebbero concorso le ore dedicate alla formazione obbligatoria e relativi aggiornamenti, riconducibili all'art. 37 del D.Lgs. 81/2008.

Per quanto riguarda la copertura dei costi relativi, le imprese possono far ricorso alle risorse dei Fondi Interprofessionali, attingendo sia al proprio conto formazione, sia presentando progetti a valere sugli Avvisi periodici emanati dai Fondi.

Essendo il primo triennio di applicazione era stata prevista anche l'ipotesi che l'azienda non sarebbe stata in grado di distribuire le 24 ore lungo il triennio: in questo caso i costi sarebbero stati sostenuti congiuntamente da azienda (2/3) e dal lavoratore stesso (1/3) che avrebbe individuato anche sul mercato l'offerta formativa più adeguata ai propri bisogni e obiettivi. Naturalmente, soprattutto in questo caso l'insieme dell'offerta da prendere in considerazione deve essere ricompresa in quella concordata in sede di confronto con le rappresentanze sindacali (RSU).

Anche nella scelta dell'offerta formativa si possono individuare importanti segnali di novità, circoscrivendo il contenuto del "catalogo" ad azioni formative finalizzate all'acquisizione o all'aggiornamento di competenze trasversali, digitali, linguistiche, tecniche o gestionali impiegabili nel contesto lavorativo dell'azienda. Infine, laddove la partecipazione ai corsi prescelti dal lavoratore avesse previsto un costo, l'azienda deve impegnarsi a coprirlo fino ad una concorrenza massima di 300 euro.

Tornando al Verbale dell'intesa raggiunta il 12 /07/2018, dalla sua lettura è possibile evidenziarne i passaggi cruciali:

- la diffusione della cultura della formazione è strategica;
- la formazione continua è un valore e un investimento e deve rispondere ad esigenze condivise di impresa e lavoratore;
- l'attività formativa deve essere pianificata in esito all'analisi di fabbisogno che entra a far parte a pieno titolo di un ciclo (che comprende pianificazione, erogazione, monitoraggio);
- le aree tematiche e i percorsi formativi esemplificati negli allegati sono indicativi (non prescrittivi), ma vengono descritti nelle componenti principali per accompagnare progettazioni di dettaglio;
- le competenze da sviluppare sono, comunque, quelle trasversali, linguistiche, digitali, tecniche e gestionali;
- si conviene sulla possibilità di utilizzare tutte le modalità di erogazione della formazione ritenute pertinenti in relazione alle caratteristiche dei lavoratori beneficiari.

Nei box seguenti vengono selezionate le Aree tematiche citate nell'Intesa, nonché una selezione di percorsi formativi esemplificativi.

Box 3 - AREE TEMATICHE PRIORITARIE -Verbale d'Intesa a luglio 2018 su Linee Guida per il DSF		
COMPETENZE CHIAVE	AREE TEMATICHE	ARGOMENTI
Competenze trasversali	Area soft skills	Public Speaking
		Leadership
		Gestione del tempo
		Team working e team building
		Negoziazione e gestione dei conflitti
		Problem solving e decision making
		Lean Thinking
		Formare i Formatori
		Comunicazione digitale (utilizzo social, web analytics, elaborazioni e presentazioni grafiche, etc.)
		La consapevolezza del ruolo e lo sviluppo delle competenze
		La gestione del denaro
		Interculturalità
		Conoscere il CCNL
		Conoscere la busta paga
	
	Area Informatica	Programmi di video scrittura
		Foglio elettronico
		Presentazioni
		Programmi di posta elettronica
		Database
Project management per l'ICT		
Alfabetizzazione digitale (anche ai fini della fruizione degli istituti contrattuali: Fondo Cometa, Fondo mètaSalute, Welfare contrattuale)		
....		
Competenze Linguistiche	Area Lingue straniere	Base, Intermedio, Avanzato, Business Comunicazione di base di lingua italiana per stranieri
Competenze Digitali	Area Industria 4.0	Tecnologie a servizio dell'Industry 4.0
		Introduzione alla tecnologia additiva (stampa 3D)
		Big Data Analysis
		Cyber Security
		Come gestire la manutenzione
		Linguaggi di programmazione
	
Competenze Tecniche	Area Produzione	Progettazione integrata CAD-CAM
		Lettura del disegno tecnico
		Lettura del disegno elettrico
		Programmazione dei controlli numerici (PLC, MU, CNC, etc.)
		Elettronica
		Elettrotecnica
		Oleodinamica
		Pneumatica
		Tecniche di produzione (Metrologia, Lettura schemi elettrici, Processi id saldatura, Movimentazione materiali, Controlli non distruttivi, etc.)
		Gestione tecnica e normativa di un cantiere
		Programmazione della produzione
		Approccio alla manutenzione preventiva e predittiva
		Organizzazione del posto di lavoro (5S, ergonomia, etc)
		Impianti elettrici – gestione e manutenzione
		Impianti termoidraulici - gestione e manutenzione
Normativa tecnica di settore		
La gestione dell'energia e le fonti rinnovabili		

Competenze Gestionali	Area Contabilità e Finanza
		Strumenti e tecniche di analisi del bilancio
		Costruzione del budget
		Redazione del piano finanziario
		Pagamenti Internazionali
		Fiscalità Internazionale
	Bilancio per non addetti	
	
	Area Amministrazione	Paghe e Contributi
		Controllo di gestione
		Project e Risk management
		Adempimenti fiscali
		Adempimenti doganali
		Privacy e GDPR
		Strumenti e tecniche dei processi formativi
	
	Area Marketing e Vendite	Gestire la relazione di vendita con efficacia
		Customer care e assistenza post-vendita
		La gestione dei clienti attraverso piattaforme CRM
		Social media marketing
		Strumenti e tecniche SEO-EM
	
	Area Qualità e Ambiente	Direttiva macchine
		Gestione del sistema della qualità (ISO 9001-2015; ISO 140001; ISO 450001; IAFT 16949, etc)
		Cultura della qualità e i costi della non qualità
	
	Area Produzione	Approccio alla Lean Production
Approccio alla gestione della Supply Chain		
Gestione delle merci (aree magazzino, aree di produzione)		
Visual Management		
Change Management		
Il ruolo del capo intermedio		
....		

Box 4 - **ESEMPLIFICAZIONE PERCORSI FORMATIVI** (ns. selezione) - Verbale d'Intesa a luglio 2018 su Linee Guida per il DSF

Competenze Trasversali - Area Informatica

Alfabetizzazione digitale

Obiettivi: acquisire le competenze di base che consentano di operare in autonomia con i più moderni strumenti informatici

Contenuti:

- Il glossario digitale dalla A alla Z
- Come si usa il Tablet
- Internet: cercare e condividere informazioni
- La posta elettronica: registrare un indirizzo di posta e gestire la messagistica
- Il mondo delle App
- I social network
- Gestire le informazioni ai fini della fruizione degli istituti contrattuali

Competenze Trasversali - Area Soft Skills

Problem solving & decision making

Obiettivi: il corso è focalizzato sugli aspetti del processo di analisi dei problemi e di presa di decisioni con l'obiettivo di facilitare la capacità di pervenire a decisioni corrette anche nelle situazioni più critiche

Contenuti:

- Conoscere le principali metodologie per l'analisi e la risoluzione dei problemi
- Saper identificare soluzioni utili e soluzioni inutili
- Condividere un processo per l'analisi del problema e la presa di decisione nei gruppi di lavoro

- Adottare un approccio più razionale alla soluzione dei problemi e alla pianificazione
- Capire come trasformare le decisioni in azioni
- Identificare i comportamenti individuali e collettivi che facilitano i processi di analisi e decisione nei gruppi
- Valutare l'impatto delle decisioni
- Sviluppare la leadership nella comunicazione delle decisioni prese

Competenze Digitali - Area Industry 4.0

Introduzione alla tecnologia additive (stampa 3D)

Obiettivi: le tecnologie additive costituiscono la più grande rivoluzione nella costruzione di componenti meccanici dell'ultimo decennio. Ormai la tecnologia è considerata matura ed il corso quindi si pone l'obiettivo di fornire una panoramica chiara e concisa sulle possibilità della tecnologia sia in ambito prototipazione sia in ambito manifattura.

Contenuti:

- Generalità delle tecnologie additive
- I materiali usati nella stampa 3D
- Lo studio di prodotti con la tecnologia additiva
- I programmi di slicing
- Progetto di componenti da realizzare con tecnologia additiva
- Le varie tipologia di stampanti 3D
- La scelta della tecnologia corretta

Come gestire la manutenzione

Obiettivi: Fornire ai partecipanti le conoscenze e le applicazioni relative alle varie filosofie e tecniche di manutenzione utilizzate nelle aziende

Contenuti:

- La manutenzione cos'è e come si applica
- Manutenzione centralizzata, manutenzione zonale: analisi
- Curve caratteristiche delle condizioni dei macchinari/impianti/componenti: analisi
- Definizioni usate nella manutenzione
- Schemi di flusso della metodologia di manutenzione Scheda analisi dei guasti
- FMECA di un mezzo di lavoro
- Scelta della manutenzione più opportuna
- Come programmare un intervento
- Analisi tra manutenzione predittiva e preventiva

Competenze Gestionali - Area Contabilità e Finanza

Obiettivi: Il corso, rivolto ai non addetti, ha l'obiettivo di fornire gli strumenti utili per poter leggere il bilancio

Contenuti:

- Il bilancio di Esercizio secondo la normativa comunitaria
- I destinatari
- La struttura
- I principi contabili fondamentali

Verifica dell'equilibrio economico finanziario e patrimoniale

Dalle interviste con gli esperti coinvolti in questa parte della rilevazione e dall'analisi della documentazione, anche di monitoraggio) disponibile è possibile riferire e concludere che:

- l'introduzione del DSF ha permesso l'intensificazione dei momenti formativi e operativi;
- è stata avviata l'adozione di strumenti standard (Scheda di Rilevazione Fabbisogno Formativo, Registro della Formazione, Documento di Verifica degli Apprendimenti, Certificati di Competenze, Atlante Inapp, Catalogo Aziendale e/o Territoriale per il DSF);
- vi è stato un rafforzamento dell'architettura organizzativa basata sui 3 livelli contrattuali e sul fondamentale livello organizzativo regionale;

- si è registrato un notevole coinvolgimento sul piano culturale di aziende, lavoratori, enti di formazione, di Parti Sociali e altri stakeholder, rispetto al tema del Diritto Soggettivo alla Formazione, grazie anche a iniziative specifiche ²²;
- sull'applicazione del DSF sono stati sottoscritti decine di accordi aziendali;
- i Referenti Regionali ed alcuni Referenti Territoriali FIM per la formazione professionale hanno promosso iniziative territoriali coinvolgendo sul tema gli stakeholder locali.

3.2.1 Il Diritto Soggettivo alla Formazione e la sua implementazione nel comparto metalmeccanico

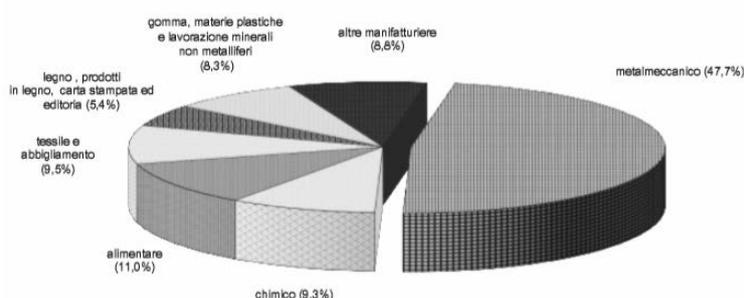
L'Accordo raggiunto nel 2016 per il rinnovo del CCNL dell'Industria Metalmeccanica, con l'introduzione del DSF, ha certamente orientato la scelta di realizzare un approfondimento specifico sulle dinamiche legate alla formazione continua nel comparto. Ma la scelta non è certamente riconducibile esclusivamente all'innovazione introdotta, pur considerabile di grande rottura rispetto ai paradigmi che hanno orientato la contrattazione collettiva: il peso del settore²³ e alcune specificità riguardanti atteggiamenti, percezioni e comportamenti dei suoi addetti²⁴ suggeriscono di considerare il comparto come una sorta di *benchmark* rispetto alle tematiche di questo Rapporto.

Nei paragrafi che seguono, a partire dai dati e dai rapporti di ricerca e analisi recenti e di fonte tanto datoriale, quanto sindacale, integrati da interlocuzioni dirette con alcuni ricercatori ed esperti che operano nel settore²⁵, viene ricostruito sinteticamente – in modo non esaustivo – il contesto nel quale il DSF ha trovato una applicazione nel primo triennio della sua introduzione.

Per la ricostruzione di un quadro conoscitivo del comparto ci si è principalmente avvalsi dell'ultimo Rapporto di Federmeccanica (Federmeccanica, 2019), nel quale vengono diffusi dati sul settore e che sintetizza dati prodotti dalla Associazione integrati da fonti ISTAT, INPS e EUROSTAT.

Nel Rapporto si evidenzia come il settore metalmeccanico produca quasi il 48% del totale del valore aggiunto dell'intera industria manifatturiera (per un sintetico raffronto, il settore alimentare contribuisce per l'11% e quelli del chimico e del tessile per il 9.3% e il 9.5% rispettivamente, solo per citare i contributori più significativi - 2018).

Fig. 11 - Industria manifatturiera e v.a. settore metalmeccanico - 2018



Fonte: Federmeccanica 2019

²² La promozione della cultura della formazione è, ad esempio, al centro delle azioni dell'iniziativa REWIND. A titolo esemplificativo, i cataloghi formativi per le 24 ore del diritto soggettivo alla formazione elaborati nel quadro del progetto RESTART (condotto da FIM-IAL), appaiono progressivamente più pertinenti rispetto ai fabbisogni dei lavoratori e delle aziende.

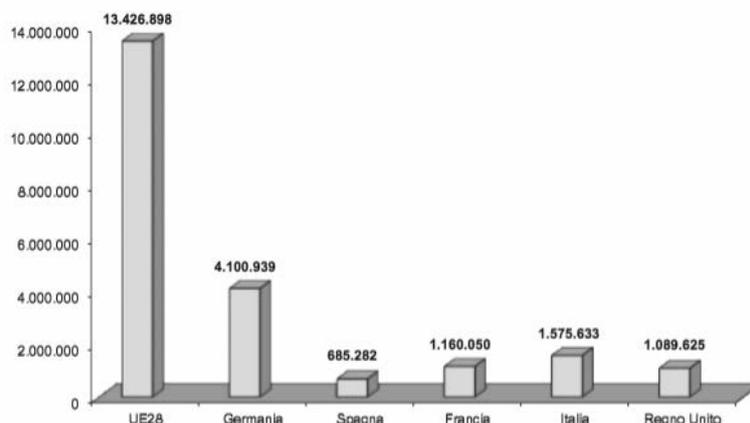
²³ Le industrie metalmeccaniche producono valore aggiunto per circa 120 miliardi, con un fatturato totale di cui circa la metà (circa 220 miliardi) proviene dall'esportazione di beni all'estero, con un attivo del suo interscambio superiore ai 50 miliardi di euro (cfr. <https://www.federmeccanica.it/centro-studi/industria-metalmeccanica.html>)

²⁴ In Italia il settore occupa circa 1.600.000 addetti.

²⁵ Federico Manfreda e Antonello Gisotti - FIM-CISL Responsabile Fondi Interprofessionali e Formazione Continua

Sempre nel 2018, gli addetti nel settore metalmeccanico in Italia erano poco meno di 1.600.000, pari a circa il 12% del totale degli addetti in questo settore nell'UE a 28.

Fig. 12 - Addetti metalmeccanici nella UE – 2018 – selezione di Paesi



Fonte: EUROSTAT

Ai fini di meglio inquadrare le considerazioni che seguiranno circa la propensione all'investimento in formazione continua da parte degli imprenditori e dei lavoratori, nella tab. 5 il dato viene ulteriormente approfondito, associando la numerosità degli addetti alle classi di ampiezza di appartenenza delle imprese.

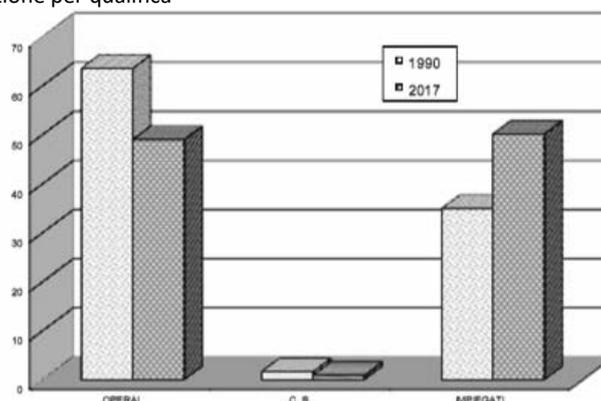
Tab. 5 - Addetti totali nell'industria metalmeccanica – UE 28 – selezione di Paesi

Ampiezza delle imprese	UE28	Germania	Spagna	Francia	Italia	Regno Unito
Fino a 9	1.147.815	160.959	93.498	76.056	238.188	96.831
10 - 19	865.163	222.992	58.699	63.688	208.404	73.275
20 - 49	1.359.311	284.773	98.742	122.564	250.782	144.994
50 - 249	3.141.430	867.961	161.053	246.261	395.562	281.360
250 e oltre	6.913.179	2.564.254	273.290	651.481	482.697	493.165
Totale	13.426.898	4.100.939	685.282	1.160.050	1.575.633	1.089.625

Fonte: EUROSTAT

Per quanto riguarda la composizione dell'occupazione nel settore, si è assistito ad un sostanziale mutamento della sua struttura, a favore di un riequilibrio tra i numeri degli operai e degli impiegati (Fig. 13).

Fig. 13 - Composizione dell'occupazione per qualifica



Fonte: Federmeccanica 2019

In meno di 30 anni, infatti, l'incidenza della componente operaia si è sostanzialmente ridotta (passando dal 63,5% del 1990 al 49% del 2017, associato ad un incremento interno dei livelli più elevati.), laddove il peso della componente impiegatizia è passato dal 34,9% del 1990 al 50,1 del 2017 (Tab. ...).

Tab. 6 - Distribuzione % dell'occupazione per qualifica e livello

Qualifiche e livelli	1990 (a)	2017 (b)	Differenza (b-a)
Operai	63,5	49,0	-14,5
1	0,1	0,1	0,0
2	4,1	0,7	-3,4
3	26,4	12,1	-14,3
3S	-	0,5	-
4	19,7	17,2	-2,5
5	13,2	15,6	2,4
5S	-	2,8	-
Categorie Speciali	1,6	0,9	-0,7
4	0,3	0,1	-0,2
5	1,3	0,8	-0,5
Impiegati	34,9	50,1	15,2
2	0,1	0,1	0,0
3	0,4	0,7	0,3
4	3,0	2,2	-0,8
5	10,0	8,1	-1,9
5S	2,3	6,0	3,7
6	11,5	13,7	2,2
7	3,3	10,5	7,2
7q	4,3	8,7	4,4
Totale	100,0	100,0	-

Fonte: Federmeccanica 2019

Come già evidenziato in precedenza, la sottoscrizione del CCNL da parte di Federmeccanica e CGIL, CISL e UIL avvenuta il 26/11/2016 ha introdotto veri e propri nuovi paradigmi nelle dinamiche delle relazioni industriali, riconducibili sostanzialmente alla reificazione del principio della centralità della persona/lavoratore e della declinazione del concetto di impresa come valore comune (Marini, 2016).

Per individuare quali siano i primi effetti di tale cambiamento occorrerà probabilmente attendere ancora: al momento, oltre alle percezioni raccolte nell'insieme delle interviste, è possibile far riferimento sostanzialmente alla produzione di conoscenza resa disponibile in esito a indagini di Federmeccanica, sostanzialmente condotte contemporaneamente all'introduzione delle nuove norme contrattuali²⁶ e a Monitoraggi di Piani aziendali²⁷ la cui implementazione è successiva alla sottoscrizione del CCNL.

In particolare, l'Indagine MOL – Monitoraggio sul lavoro²⁸ (II edizione) introduce la presentazione degli esiti delle rilevazioni con una interessante osservazione: *“I lavoratori dimostrano una significativa attenzione e una tensione positiva verso il “rinnovamento” contrattuale. Sotto questo profilo sono dei “(r)innovatori”. Una parte fra essi, però, mostra un orientamento ispirato alla “cautela”, ha necessità di essere accompagnato nel passaggio da un sistema di relazioni sindacali tradizionale a uno nuovo, poiché il clima di incertezza e di insicurezza economica frena la propensione a cambiare. Dunque, realizzare un cambiamento di paradigma nelle relazioni fra impresa e lavoratori non può fermarsi alla mera riscrittura dei meccanismi regolativi dei*

²⁶ MOL Monitor sul lavoro - I lavoratori, il contratto, la formazione e il welfare, in Collana Osservatori n. 5 marzo 2016 Federmeccanica

²⁷ Si farà riferimento al *“Rapporto di monitoraggio su 63 piani settoriali metalmeccanici finanziati attraverso il conto di sistema dell'avviso 1-2016 di Fondimpresa”*, realizzato dall'Ufficio Formazione Continua e Fondi Interprofessionali della FIM-Cisl nazionale

²⁸ Lo studio è stato condotto su incarico di Federmeccanica nel 2016 da Community Media Research e da un team di ricercatori coordinato da Daniele Marini dell'Università di Padova (vedi nota precedente).

contratti, ma – se vuole effettivamente sedimentare un mutamento – necessita di alcune azioni strategiche: aiutare (lavoratori e imprenditori) a comprendere e interpretare le dinamiche del nuovo contesto competitivo; informare diffusamente sulle innovazioni legate al contratto e ai sistemi di welfare; motivare i lavoratori alle finalità e ai valori dell'impresa; coinvolgere, tanto i lavoratori quanti gli imprenditori, nella realizzazione di un percorso di metamorfosi nelle relazioni (Marini, 2016)."

Tab. 7 - Il profilo dei lavoratori

	Metalmecanici	Altra Industria	Servizi	Totale Lavoratori
Genere				
Maschio	68,6	63,9	53,8	57,6
Femmina	31,4	36,1	46,2	42,4
Età				
18-34 anni	25,7	28,4	25,6	26,1
35-49 anni	36,0	23,5	29,1	29,0
Oltre 50 anni	38,3	48,1	45,3	44,9
Livello studi				
Basso	28,2	30,8	11,7	17,3
Medio	57,5	55,7	51,2	52,8
Alto	14,3	13,5	37,1	29,9
Macro Area				
Nord Ovest	47,3	38,8	22,7	28,8
Nord Est	25,4	21,4	20,1	21,0
Centro	8,9	17,2	24,6	21,3
Sud e Isole	18,4	22,5	32,6	28,9
Mansione				
Lavoro Manuale	32,5	37,1	37,4	36,7
Tecnico	61,7	49,2	50,0	51,3
Dirigente	5,8	13,7	12,6	12,0
Dimensioni d'impresa				
Fino a 9 addetti	23,6	44,3	32,5	33,5
10-49 addetti	37,3	34,1	29,4	31,2
50-249 addetti	22,7	14,7	24,0	22,1
Oltre 250 addetti	16,3	6,8	14,2	13,1
Anzianità lavorativa				
Fino a 5 anni	22,7	32,1	34,2	32,4
6-10 anni	17,4	15,8	14,0	14,7
11-20 anni	30,9	30,7	24,6	26,5
Oltre 20 anni	29,0	21,3	27,2	26,4
Media ore lavoro settimanali				
Meno 20 ore	3,9	5,9	7,5	6,7
20-39 ore	21,4	31,3	49,5	42,5
40 ore	61,0	48,9	31,8	38,6
Oltre 40 ore	13,7	13,9	11,3	12,1
Tipologia di Contratto				
A tempo indeterminato	84,0	67,2	67,3	69,4
A tempo determinato	5,8	9,2	9,4	8,9
Part-time	1,6	4,4	4,1	3,8
Altre forme flessibili	6,2	13,9	15,6	14,1
Irregolare	2,4	5,3	3,6	3,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Community Media Research – Federmeccanica, febbraio 2016 (n. casi: 1.100)

La presentazione dell'indagine consente la ricostruzione di quella che potrà essere considerata una vera e propria *baseline* per rilevare, nel prossimo futuro dimensione e direzione degli eventuali scostamenti, verificandone i nessi causali con l'introduzione del DSF.

Nel 2016, quindi, il profilo dei lavoratori nel comparto metalmeccanico era così sintetizzabile (Cfr. Tab...):

- abbastanza intuitivamente, la componente del genere maschile nel comparto è superiore di 11 punti percentuali rispetto alla media nazionale dei lavoratori;
- rispetto all'età, si registra una concentrazione di addetti nella fascia 35-49 anni, con una presenza di over 50 significativamente inferiore alla media nazionale (38,3 contro 44,9) e di quasi 10 punti percentuali inferiore rispetto agli addetti dell'Altra Industria;

- rispetto ai titoli di studio, la quota di laureati è piuttosto marginale, ma i lavoratori di questo comparto risultano essere in possesso di qualifiche professionali o titoli di istruzione tecnica o professionale in misura maggiore sia della media complessiva nazionale sia nel raffronto con gli addetti dell’Altra Industria. Permane una sacca di addetti con titoli bassi o senza qualifiche piuttosto elevata, di cui fanno parte ben più di un quarto dei lavoratori del comparto;
- ha un contratto a tempo indeterminato l’84% dei metalmeccanici (contro una media nazionale inferiore di quasi quindici punti percentuali), mentre nel comparto è estremamente limitato il ricorso al part-time e altre forme contrattuali flessibili.

Rispetto alla formazione continua, la tabella seguente dimostra un sostanziale allineamento tra le esperienze dei metalmeccanici e quelle dei lavoratori in generale: in altri termini, i dati maggiormente “fuori quadro” riguardano una minore propensione dei metalmeccanici ad investire sullo sviluppo di competenze su interessi personali al di fuori dell’orario lavorativo rispetto agli altri lavoratori e, soprattutto, una marcatamente minore frequenza di percorsi formativi al termine della formazione iniziale (indipendentemente dal livello di studi compiuti).

L’indagine sottolinea inoltre, che *“un quarto dei lavoratori (27,7% fra i metalmeccanici; 24,8,% in Italia) rimane al di fuori di percorsi formativi professionalizzanti e, in particolare, fra chi ha solo l’obbligo (35,5%), gli operai (29,9%) ed è occupato nelle micro imprese (32,0%, fino a 9 addetti): ovvero, proprio quelle aree del mercato del lavoro che in misura maggiore avrebbero necessità di un rinforzo di formazione (Marini, 2016).”*

Tab. 8 - La frequenza attuale a corsi di formazione (Val.%)

	Metalmeccanici	Totale
	ci	Lavoratori
Sì, specifico per il mio lavoro	14,6	14,2
Sì, ma al di fuori del lavoro, su temi di interesse personale	1,0	2,5
Ora no, ma in passato sì	56,7	58,4
No, non ho mai frequentato corsi dopo aver terminato gli studi	27,7	24,8

Fonte: Community Media Research – Federmeccanica, febbraio 2016 (n. casi: 1.100)

I metalmeccanici ritengono in larghissima misura che la formazione in impresa serva moltissimo per avere risultati migliori nell’espletamento dei propri compiti lavorativi e che, in generale, svolga un ruolo piuttosto determinante per incrementare le possibilità di carriera, nonché quelle di sviluppo di saperi e competenze utili anche al di fuori del contesto lavorativo. Una percezione positiva quindi della finalità della formazione continua, associata a forti convinzioni della capacità contributiva dell’investimento rispetto alle tre finalità richiamate.

Particolarmente interessante e rilevante rispetto all’approfondimento contenuto in questo paragrafo, è l’elevata concentrazione delle risposte positive (più del 71%) rispetto alla questione se la formazione debba essere o meno un diritto soggettivo (termini che stanno, al momento della rilevazione, per entrare letteralmente nel testo del CCNL 2016-2020).

Piuttosto preoccupante è invece la percentuale, superiore alla media dei lavoratori, di addetti nel comparto che ritengono la formazione una perdita di tempo (6.8%), mentre più di un quarto degli addetti (27,5%) ritiene che l’attività dovrebbe essere svolta solo se coincidente con la mancanza di lavoro da svolgere. Questi ultimi dati richiamano evidentemente la necessità di continuare ad investire sulla valorizzazione dell’investimento in formazione, agendo decisamente verso una maggiore diffusione della cultura della formazione in impresa.

Tab. 9 - Qual è il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni sul fare formazione in impresa? La formazione ... (molto e moltissimo d'accordo; val.%)

	Metalmecanici	Totale Lavoratori	Imprenditori FEDMEC
È utile per fare meglio il mio lavoro	90,2	85,8	-
Serve per la mia carriera professionale	86,2	79,1	86,3
È utile a livello personale, anche al di là del mio lavoro	85,1	83,9	91,9
Deve essere un diritto soggettivo	71,5	71,9	37,9
Si può fare solo se non c'è lavoro da fare	27,5	20,7	3,5
Serve solo all'inizio per imparare il mestiere	25,1	22,3	10,5
È una perdita di tempo	6,8	5,8	2,3

Fonte: Community Media Research – Federmeccanica, febbraio 2016 (lavoratori, n. casi: 1.100; imprenditori, n. casi: 89)

Un secondo importante contributo conoscitivo ed esemplificativo circa le dinamiche di applicazione del DSF e, più in generale, su alcune linee evolutive dell'offerta di formazione continua in questo settore proviene dal "Rapporto di monitoraggio su 63 piani settoriali metalmeccanici finanziati attraverso il conto di sistema dell'avviso 1-2016 di Fondimpresa" (FIM CISL Nazionale, 2018).

Le evidenze principali del Rapporto restituiscono un quadro dal quale emerge:

- la dimensione del campione di piani settoriali esaminati, particolarmente significativa, avendo preso in considerazione iniziative che hanno gestito – o lo stanno ancora facendo al momento della rilevazione – un finanziamento di circa 19.000.000 di Euro, attivate in 3.600 aziende distribuite su 16 Regioni e che coinvolgono circa 18.000 lavoratori;
- come nei piani considerati il numero medio di ore formative per lavoratore sia superiore alle 22 ore, laddove ogni Piano (per una durata media complessiva prevista di quasi 2000 ore) ha avviato mediamente 83 percorsi di reskilling;
- che i percorsi formativi sono stati finalizzati allo sviluppo di competenze nell'area tecnico-gestionale (25%), per il 30% hanno riguardato le digital skills, per il 20% le competenze trasversali, per il 15% quelle linguistiche. Il restante 10% si distribuisce su altre aree specialistiche, tecniche e generaliste;
- che, per quanto riguarda la formalizzazione del conseguimento degli obiettivi formativi con relativa acquisizione delle competenze obiettivo, in media 479 ore per Piano hanno permesso il rilascio di certificati di competenza e, sempre in media, più di 1300 ore per piano sono state oggetto di verifica degli apprendimenti;
- sono stati rilasciati quasi 3200 Certificati di competenza, nonché 6400 documenti di tracciabilità degli apprendimenti.

Il Rapporto riferisce, inoltre che il 18% delle azioni formative può essere associato a sviluppo di competenze di figure professionali ricomprese in Industria 4.0, percentuale raddoppiata rispetto al monitoraggio precedente (Avviso 5 - 2015) e più che quadruplicata rispetto ai dati del 2014 (Avviso 4).

4. Conclusioni e raccomandazioni

Nel corso della realizzazione dell'indagine è stato possibile aggiornare, come peraltro previsto, il quadro conoscitivo in materia di offerta di opportunità di *upskilling* e *reskilling* dei lavoratori adulti. Si tratta di un quadro che potrà utilmente essere integrato soprattutto dalle risultanze delle rilevazioni e analisi che saranno tra qualche mese rese disponibili nel XIX Rapporto nazionale sulla Formazione continua in corso di predisposizione da parte di Anpal.

Dalle numerose interlocuzioni con i rappresentanti delle parti sociali e con gli esperti in questo settore, compresi quelli provenienti da Centri studi e ricerche privati, le tendenze e le dinamiche individuate non dovrebbero mutare di direzione e senso e, in questa prospettiva, è ipotizzabile che il quadro non dovrebbe subire modifiche sostanziali.

Ci si aspetta, infatti,

- una conferma del *trend* di crescita nelle adesioni ai Fondi Interprofessionali con conseguente incremento del numero dei beneficiari coinvolti;
- un maggior ricorso a tali dispositivi per una offerta formativa sempre più mirata e potenzialmente meno caratterizzata da percorsi essenzialmente “adempimentali”;
- un accrescimento dell'interesse da parte delle imprese verso le opportunità – in termini di efficientamento dei processi produttivi e, conseguentemente, di incremento della propria competitività – offerte dalla promozione di interventi di riqualificazione e aggiornamento del capitale umano;
- l'acquisizione progressiva di consapevolezza da parte dei lavoratori circa i benefici derivanti dalla partecipazione ad attività di riqualificazione;
- un ampliamento dell'offerta formativa, modulare e flessibile, realizzata con metodologie che facciano ricorso anche a tecnologie e a modalità di insegnamento basate maggiormente sull'apprendimento esperienziale;
- una maggiore attenzione degli imprenditori e dei lavoratori verso le tematiche della valorizzazione delle competenze acquisite dai beneficiari dei percorsi di *upskilling* e *reskilling* (fino a giungere a vere e proprie certificazioni dell'acquisizione delle stesse).

Molto resta ancora da fare, però, per generare gli impatti necessari rispetto alla qualità del capitale umano operativo nelle imprese, sul piano della lotta all'analfabetismo funzionale degli adulti - e dei lavoratori in particolare -, sull'aumento dell'efficienza e dell'efficacia della *governance* preposta all'indirizzo e alla valutazione delle policies e dei dispositivi in corso di implementazione, sulle soluzioni da disegnare e adottare in materia di *active ageing* in impresa.

Si è avuto modo di sottolineare come i lavoratori meno qualificati ricevano meno formazione (Lovergine, 2018). Pur considerando che tale situazione accomuna l'Italia ad altri Paesi, compresi quelli più avanzati, il fatto che i lavoratori impegnati in occupazioni altamente qualificate vengano mediamente più coinvolti in pratiche di *upskilling* e *reskilling* rispetto a quelli che sono impegnati in lavori e compiti scarsamente qualificati determina, per questi ultimi, l'accrescimento del rischio di ritrovarsi in una *low skills trap*.

La priorità di investimento è, dunque, da assegnare alla creazione di tutte quelle condizioni (organizzative, economiche, logistiche, ma soprattutto culturali e politiche) che garantiscano accessibilità e partecipazione ad opportunità di *life-long* e *life-wide learning* di tutti i lavoratori, soprattutto quelli maggiormente vulnerabili e in età più avanzata (over 55), indipendentemente dalla qualifica o dal livello contrattuale di appartenenza. In quest'ottica, occorre considerare urgente la piena assunzione, da parte di tutti gli stakeholders, dell'obiettivo dell'aumento della partecipazione delle piccole e medie imprese, all'interno delle quali la creazione delle condizioni summenzionate potrebbe trovare, fisiologicamente, più difficile attuazione.

Direttamente connesso alla riflessione precedente è il tema della endemica difficoltà ad agire in un quadro di coordinamento e condivisione tra i diversi Attori (istituzionali ed economici) per programmare, implementare e valutare le necessarie *policies* e interventi capaci di considerare e perseguire impatti simultaneamente su domanda e offerta di capitale umano.

Il perdurare di fenomeni di *skills mismatch*, associati ad una autoreferenzialità dell'offerta formativa, producono pesanti effetti di dispersione delle risorse scarse e riproduzione di disuguaglianze. Rafforzare il dialogo sociale, incrementando in ciascuna delle parti che lo animano la consapevolezza e la responsabilizzazione sulle conseguenze nel medio e lungo periodo di una scarsa attenzione al tema della qualificazione del capitale umano, non può restare una finalità "sullo sfondo" o meramente una componente di una "piattaforma": al contrario, deve assumere il rango di obiettivo operativo, il cui raggiungimento va perseguito attraverso il diretto coinvolgimento di tutti in tutte le fasi di attivazione di un processo formativo, dall'individuazione del fabbisogno fino all'acquisizione - possibilmente certificata - dei livelli di competenza cui si riferisce.

In questa prospettiva, i temi della disponibilità e della regolarità di flussi di risorse a supporto della formazione continua assumono pari rilevanza rispetto alla necessità di trovare soluzioni condivise e trasparenti anche riguardo all'esigenza, evidenziata da tutti i soggetti che hanno partecipato all'indagine, di semplificazione delle procedure amministrative.

Una più efficace e condivisa *governance* consentirebbe, inoltre, di affrontare, con maggiore focus sui contenuti, il tema della qualificazione della formazione – con particolare attenzione agli enti gestori e preposti all'erogazione. La capacità di disegnare e implementare percorsi sulla base del "sapere che serve" (Meghnagi, 2012) e con risultati di apprendimento misurabili, deve diventare la discriminante per la permanenza sul mercato di quanti siano in grado di accompagnare funzionalmente tanto obiettivi di incremento della competitività dei sistemi produttivi, quanto finalità di crescita delle competenze dei lavoratori, per garantire loro occasioni di mobilità orizzontali e verticali o agevolarne eventuali, volontarie, transizioni.

In quest'ottica, i percorsi di rafforzamento delle competenze dei lavoratori richiedono un sostanziale ripensamento, soprattutto nei casi in cui gli stessi continuano ad essere ancora molto focalizzati su aree adempimentali. Inoltre, la complessità dei contenuti richiede un buon livello di padronanza nelle competenze di base che viene molto spesso considerato come certamente esistente senza alcun processo di preventivo *assessment*. Sono competenze che debbono essere riconosciute e la cui acquisizione deve essere agevolata e promossa, "*particolarmente importanti per operare in modo efficace in contesti dove le informazioni circolano e le decisioni vengono prese in modo scarsamente formalizzato*" (Vitali, Amendola, & Mereu, I gruppi a rischio e le strategie per contrastare l'analfabetismo funzionale : targeting, 2019).

Occorre, quindi, rendere disponibile anche in impresa una offerta che integri *skills audit*, recupero e rafforzamento delle *basic skills* e percorsi, il più possibile individualizzati nei contenuti e nelle modalità di erogazione, coerenti con standard di contenuto e durata che permettano il riconoscimento e la validazione – anche parziale – delle competenze acquisite in esito.

Se la capacità di trarre vantaggi e sfruttare appieno il potenziale delle nuove tecnologie digitali implica la padronanza di competenze di base quali alfabetizzazione, anche matematica e finanziaria, e *problem solving*, è quanto mai necessario promuovere in modo deciso i percorsi di formazione e aggiornamento sulle competenze digitali, assicurandone la piena rispondenza, però, a standard e certificazioni (ad esempio, basati sul quadro di riferimento DigComp 2.1. per le competenze digitali dei cittadini che prevede otto livelli di padronanza) che possano essere spendibili e riconosciuti nel loro giusto valore di uso e di scambio sul mercato del lavoro²⁹.

²⁹ ad esempio, basati sul quadro di riferimento DigComp 2.1. per le competenze digitali dei cittadini che prevede otto livelli di padronanza

A tale proposito va sicuramente menzionata la Legge 205/2017 (“*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020*”) che ha previsto l’istituzione di agevolazioni per promuovere attività di upskilling e reskilling di lavoratori occupati sotto forma di credito d’imposta. Il meccanismo agevolativo copre le spese di formazione del personale dipendente laddove i percorsi consentano l’acquisizione o il rafforzamento delle competenze tecnologiche rilevanti il “Piano Nazionale Impresa 4.0”.

Infine, la capacità di compensare la distruzione di posti di lavoro occupati in mansioni rese obsolete dal cambiamento tecnologico è legata alla generazione di nuove occupazioni – in nuovi settori o in quelli già esistenti – ed all’adeguamento delle competenze della forza lavoro. L’efficacia della compensazione dipende principalmente dalle dimensioni e dalla rapidità con cui la nuova occupazione e le nuove competenze vengono generate, così come dalla capacità di adeguamento delle competenze esistenti. I tempi di adattamento dell’economia possono essere influenzati dal grado di sviluppo e dalle condizioni economiche e tecnologiche registrabili nel momento in cui il cambiamento tecnologico si verifica:

- disponibilità di infrastrutture abilitanti;
- quantità e qualità delle competenze esistenti;
- struttura demografica della popolazione;
- qualità delle istituzioni deputate alla formazione e alla ricerca scientifica;
- risorse finanziarie pubbliche e private utili ai nuovi investimenti ed alla formazione;
- composizione settoriale dell’economia e peso relativo dei settori high-tech;
- condizioni macroeconomiche (Dario Guarascio, 2017).

Proprio in merito a quest’ultima conclusione, occorrerebbe approfondire il tema della **disponibilità di infrastrutture abilitanti (in particolare**, quali dovrebbero essere, qual è la percezione della relativa disponibilità, come incrementarla e quali siano le responsabilità e i ruoli dei diversi attori coinvolti), nonché quello della **quantità e qualità delle competenze esistenti** (i percorsi di *skills assessment* in azienda: quali lavoratori coinvolgere e per quali finalità prevalenti? chi misura (funzione interna o esterna?) come si misura (metodi narrativi, test, prove documentali)? Quali implicazioni operative (infrastruttura permanente, tipo “*assessment centre*”, sistemi informativi dedicati, tempi e luogo del processo)?

Survey on basic skills provision in enterprise: executive summary

1. Survey rationale

In a context that still appears to be characterised by delays and permanent fragility and difficulties in affirming the necessary awareness by companies and workers themselves about the crucial importance of investing in skills - with particular regard to basic skills - made even more complex by reductions in available resources and adjustment needs arising from the redefinition of rules and regulations that impact interprofessional funds, there are also exciting elements that open up interesting prospects for improvement. (ANPAL, 2018) With data on participation in Continuing Training showing that Italy is still below the EU average, some indicators show a steady improvement. Compared to the level of use of the *upskilling* and *reskilling* offer available to 24-65 year olds, which in the EU stands at more than 10%, the Italian figure appears distant (around 8% - LFS), although slowly but steadily rising compared to the previous decade. The number of training companies is increasing, reaching 60%, and the percentage of workers involved (in total, almost 46%: it should be noted that the latter figure is higher than the EU average). It increases the number of companies that decide to join the Inter-Professional Funds and well over 10 million workers benefit from upgrade and upskilling initiatives supported by these devices.

The survey on the provision of basic skills in the enterprise was expected among the actions and products of the project on the implementation of the European Agenda for Learning in Adulthood 2017-2019, It highlighted - during preparation - the need to address the need to increase the supply of adult learning in basic skills or key skills for adult workers, in particular for those aged 50-55, as well as to raise awareness in the business world about the importance of investing in the functional literacy of their employees..

In the two years of implementation of the project, the necessary strengthening of relations with the social partners that manage the most important Interprofessional Funds has been at the heart of the commitment of the research staff, as well as all the opportunities to get in touch with the relevant stakeholders with respect to the topic. Numerous interviews, individual and group, have allowed to integrate an intense activity of desk *analysis* and *literature review*, however facilitated by a contemporary and intense production of research and investigations with similar objectives produced by national and international research centers and the availability of up-to-date data on the main phenomena of interest (OECD, 2019) (CEDEFOP, 2019) (IRS IES, 2019) (Angotti & Alii, 2019) (INAPP, FONDIMPRESA, 2019) (World Economic Forum, 2018) (OECD, 2019) .

The focus has mainly been on changes in recent years on issues such as the certification of the skills of workers involved in the upgrade and continuing training courses, or the possibility of including modules relating to basic skills in upskilling programmes. Both issues were also framed from the analysis of the changed legislative *framework* on the processes of validation and certification of skills, the definition of the new guidelines for the use of resources arising from their provision in inter-professional funds, the signing of agreements and protocols of understanding by the main players of the Social Dialogue and the analysis of the important innovations introduced in one of the most important CCNL (the metalworking sector)

The *first chapter* explains the set of survey objectives. starting from a framework of the same in the Implementation Project in Italy of the EU Agenda for Learning in Adulthood: an initiative that, in turn, is in direct connection with the objectives of the Recommendation on Improvements of Training Pathways for Adult Skills and which, in fact, has developed in an integrated and inter-functional way with the EaSI Progress Project - E.QU.A.L. with which it shared a significant part of the objectives.

The *second Chapter* succinctly reconstructs the context in which the dynamics of the survey are observed: from the presentation of the *magnitude* of the problem of literacy-functional skills affecting a large part of the population and, in particular, of workers, to brief considerations about the possible consequences of the massive introduction into production and service delivery processes of digitisation and automation on the skills and knowledge needs of workers.

The *third chapter* describes – again in synthetic form – the offer of *upskilling* and *reskilling* available. From this descriptive premise, two emerging themes are highlighted and addressed: that of the recognition and validation of skills as a result of upskilling and reskilling paths undertaken by workers (including recalling the main points of agreements and protocols signed during industrial relations) and training as a subjective right of workers, a principle formally introduced for the first time in the CCNL of the metalworking sector. In the latter case, the study also presents examples of *upskilling* paths in which agreement has been reached between the social partners and which represent, to some extent, a possible concrete variation of the new contractual rules.

The text of the report closes with a series of key messages, recommendations and indications of questions on which both education and training systems and actors in social dialogue should seek urgent and concrete answers.

2. Aim, objectives and hypotheses

This chapter summarizes the purpose and operational objectives of the Survey on the training offer currently provided in the company, with particular reference to content relating to the acquisition of basic skills by workers.

First of all, it must be said that its re-proposal also within the Project on the implementation in Italy of the European Agenda for Lifelong Learning (2017-2019) had originated from a number of considerations:

1. In 2016 and early 2017, a similar action had been initiated, but not concluded due to difficulties in establishing effective discussions with the main protagonists of the processes of continuing training (entrepreneurs, workers and representatives of the social partners). It remains extremely important to contribute to increasing employer engagement to ensure greater opportunities to learn basic skills in the workplace, especially for workers aged 50-55. This evidence was clearly evident from interviews conducted during the 2016-2017 project with some entrepreneur representatives of the Inter-Professional Funds. It was therefore decided to continue to pursue the objective, that is to systematize the available knowledge and account for the evolution of the scenario, relaunching the activity, strengthening the commitment in the preparatory phase of the actual investigation;
2. to respond to the need to support, as prescribed in the Call³⁰, the pursuit of the objectives contained in the Recommendation on Improvements of Training Pathways for Adult Skills, paying particular attention to the need for functional literacy and the adequacy of the training and *reskilling* offer in relation to the cognitive needs and styles of the groups most at risk;
1. identify and pursue all the paths of work that, in various ways, they intersected those of initiatives already underway on similar issues or promoted new ones, creating the appropriate synergies and economies of scale while keeping the administrative management carefully separate (as an example is the simultaneous

³⁰Call 2017 suggested that we consider increasing the adult learning offering in basic skills or key skills for a specified subgroup. In Italy, this issue seems to be particularly important and relevant for adult workers, particularly for 50-55 year olds, who are very often involved in short upgrade and/or upskilling (continuing training) courses which, however, do not focus on basic skills.

simultaneous action of the national coordinator with that of the EaSI Progress Project - E.QU.A.L. with which it shared a significant part of the assumptions and objectives or the action to support the preparation new applications on devices such as EaSI-Progress – Calls 2018 and 2019);

2. it was necessary to continue in technical - scientific support to the Administrations and networks with which in the course of previous initiatives had been initiated paths of collaboration aimed at offering on the topic of *policy advice*. In the period important programmers and finalization of processes defining important and relevant devices (for example, the QNQ and the design of the identification systems, Validation and Certification of Skills) would come to a conclusion.

Achieving the purpose of raising companies' awareness of the importance of investing in the literacy skills of their employees also requires - of course - much more than the implementation of a survey. "*The events of continuing training are illustrated and discussed in depth much less than would be necessary. Yet their centrality in keeping the economic system competitively and effectively protecting working people should be a generally shared starting point:* if there are (Salomone, 2014) signs of increasing awareness of the importance of³¹ attaching a new and marked centrality to the issue of investment in human capital within companies, it is becoming increasingly evident even in the social party documents (agreements, agreements, CCNL), one cannot fail to agree with Solomon's call for more.

The change required is essentially cultural and affects the field of values that must guide a *vision* of a social and economic model, within which innovation is promoted and accepted and its potential disruptive or *disruptive* effects resulting, are contrasted with the responsible contribution of all the forces at stake.

The difficulty, or resistance, in fundamentally changing the attitudes and behaviours of companies in relation to the explicit demand or – more often – implicit *upskilling* and *reskilling* placed by workers, were considered in much of the literature the real *bottlenecks*, the braking factors.

But, in reconstructing the origins of the problem, it does not seem correct to deny that there is also a subject of lack of awareness of the usefulness of investing in their own skills also by citizens and, in this case, workers. The levels of participation in educational opportunities by adults, however noted (LFS, AES, CVTS), are low although very slow to grow: but the recorded concentration of the answers given about the motivation of non-participation on the opinion of the little or no usefulness of doing so, expressed in large part by those who would need it most (adults *low skilled and low qualified*).

The high levels of functional illiteracy, also recorded as a result of the PIAAC Survey, have "only" consequences on the quality of life, work or health of individuals, but reproduce and reinforce prejudices about the importance of education and training. Poor levels of mastery of *basic skills*, in other words, produce in the individual low self-esteem, reduce its self-eminence, induce to consider extremely limited their locus of *control*, exclude from participation inactive life, impact on the size and quality of their social capital. In other words, being in an educational poverty situation for an adult, worker or not, entails not only marginality and exclusion but also and above all the difficulty of correctly interpreting and defining one's needs and making informed decisions.

In other words, it seems extremely difficult to stimulate and promote intentionality to follow *upskilling* and *reskilling* paths, where the lack of basic skills prevents *de facto* recognition of its functionality in relation to its needs.

Increasing awareness within companies of the importance of continuing training and the need to increase the skills – even basic – of human capital in it, is a challenge that cannot be overcome unless we recognize the need to act, with specific arguments, languages and levers, on all the components present in it.

The contribution that an investigation, such as the one presented in this summary report, can offer, lies not only in its cognitive purpose and in the sharing of the results of heuristic action and analysis. Rather, its value

³¹Although not fully and "fairly" distributed among the different actors involved.

of use lies in the process of interlocution activated with the different actors at stake and in the countless occasions of meeting and exchange, during which, by asking questions or stimuli of discussion, themes have been brought out, assumptions of different perspectives, stimulated processes of reflexivity, aroused new curiosities and formulated hypotheses on new paths of work.

The achievement of this meta-target was, implicitly, also identified in the first formulation of the hypothesis and research questions:

1. there is a substantial low visibility of the offer of *upskilling* and *reskilling* paths aimed at acquiring basic and cross-cutting skills, but this does not mean that the issue is not taken over and that there are no important experiences already conducted or being implemented;
2. There is an increase in the social partners' focus on the value and the need to increase investment in this type of competence and this is no longer 'confined to the elaborations of the Study Centres', but increasingly precipitates into agreements, agreements, agreements, bilateral protocols that represent a real break in the paradigms of industrial relations. The need to disseminate and promote these approaches remains: an investigation activity characterized by *action-research* methods and approaches can usefully contribute to the purpose;
3. The value of use and exchange of skills can be strengthened in the presence of validation and certification paths. The activation of these processes begins not only to be frequent, but also formalized as a constraint in guidelines and CCNL. Certification, but also the outcome of the learning verification processes contained in the different forms of certification, contribute substantially to increasing the belief in the beneficiaries to invest in something useful (for themselves and for the company in which they operate);
4. flexibility and modularity in the offer of *upskilling/reskilling* and design for skills - with references to shared standards and frameworks (DigiComp 2.1 or QNQ, for example) - begin to represent no longer good practice, but how to organize continuing training to be taken as a reference. The dissemination of the results of this survey may help to broaden the use of these approaches.

3. Conclusions and recommendations

In the course of carrying out the survey, it was possible to update, as expected, the cognitive framework on the provision of *upskilling* and *reskilling* opportunities for adult workers. This is a framework that can usefully be complemented, especially by the results of the surveys and analyses that will be available in a few months' time in the 19th National Report on Continuing Training being prepared by Anpal.

From the many talks with representatives of the social partners and experts in this area, including those from private study and research centres, the trends and dynamics identified should not change direction and meaning and, in this perspective, it is conceivable that the picture should not be subject to substantial changes.

In fact, it is expected that

1. a confirmation of the growth *trend* in memberships to Inter-Professional Funds, resulting in an increase in the number of beneficiaries involved;
2. greater use of such devices for an increasingly targeted training offer and potentially less characterized by essentially "fulfilling" pathways;

3. increased interest by companies in the opportunities – in terms of efficiency of production processes and, consequently, increasing their competitiveness – offered by the promotion of upskilling and updating of human capital;
4. the progressive acquisition of awareness by workers about the benefits of participating in upskilling activities;
5. an expansion of the training offer, modular and flexible, carried out with methodologies that also use technologies and teaching methods based more on experiential learning.
6. a greater attention of entrepreneurs and workers to the issues of the enhancement of the skills acquired by the beneficiaries of *the upskilling* and reskilling paths (until they reach real certifications of the acquisition of them).

Much remains to be done, however, to generate the necessary impacts with respect to the quality of human operational capital in companies, in terms of combating functional illiteracy of adults - and workers in particular - on increasing the efficiency and effectiveness of *governance* in charge of address and evaluation of policies and devices being implemented, on the solutions to be designed and adopted in the field of active *ageing* in the enterprise.

It has been pointed out that the least skilled workers receive less training. While this situation unites Italy with other countries, including more advanced ones, the fact that workers in highly skilled occupations are on average more involved in (Lovergine, 2018) *upskilling* and *reskilling* practices than those engaged in low-skilled jobs and tasks, which for, the latter, are increasing the risk of finding themselves in a low skills *trap*.. The investment priority is, therefore, to be assigned to the creation of all those conditions (organizational, economic, logistical, but above all cultural and political) that guarantee accessibility and participation in *life-long and life-wide learning* opportunities of all workers, especially those most vulnerable and at an older age (over 55), regardless of qualification or contractual level of membership. With this in mind, it is urgent to consider the full assumption, by all stakeholders, of the objective of increasing the participation of small and medium-sized enterprises, within which the creation of the above conditions could find, physiologically, more difficult to implement.

Directly connected to the previous reflection is the theme of the endemic difficulty to act in a framework of coordination and sharing between the different actors (institutional and economic) to plan, implement and evaluate the necessary *policies* and interventions capable of considering and pursuing simultaneous impacts on demand and supply of human capital.

The persistence of *mismatch skills*, associated with a self-referentiality of the training provision, produces heavy effects of dispersion of scarce resources and reproduction of inequalities. Strengthening social dialogue by increasing awareness and accountability in each of the parties that animate it on the medium and long-term consequences of a lack of attention to the issue of the qualification of human capital, it cannot remain a purpose "in the background" or merely a component of a "platform": on the contrary, it must assume the rank of operational objective, the achievement of which must be pursued through the direct involvement of all in all phases of activation of a training process, from the identification of the requirements to the acquisition - possibly certified - of the levels of competence to which it refers.

From this perspective, the issues of availability and regularity of flows of resources to support continuing training are equally relevant to the need to find shared and transparent solutions also with regard to the need, highlighted by all those involved in the survey, to simplify administrative procedures.

More effective and shared *governance* would also allow the issue of training qualification to be addressed with a greater focus on contents, management and training providers. The ability to design and implement paths on the basis of "knowledge that is needed" (Meghnagi, 2012) and with measurable learning results, must become the discriminating factor for the permanence in the market of those who are able to functionally accompany both objectives of increasing the competitiveness of production systems, as well as

the purpose of increasing the skills of workers, to ensure their horizontal and vertical mobility opportunities or facilitate any, voluntary, transitions.

With this in mind, the skills-strengthening paths of workers require a substantial rethink, especially in cases where they continue to be very focused on areas of compliance. In addition, the complexity of the content requires a good level of mastery in the basic skills, which is very often regarded as certainly existing without any process of preventive *assessment*. These are competences that must be recognized and whose acquisition must be facilitated and promoted, "*particularly important for operating effectively in contexts where information is circulating and decisions are made in a poorly formalized manner*". (Vitali, Amendola, & Mereu, I gruppi a rischio e le strategie per contrastare l'analfabetismo funzionale : targeting, 2019)

It is therefore necessary to make available also in the company an offer that *integrates skills audit*, recovery and strengthening of basic *skills* and paths, as much as possible individualized in the content and modes of delivery, consistent with standards of content and duration that allow the recognition and validation – even partial – of the skills acquired in the outcome.

If the ability to take advantage and take full advantage of the potential of new digital technologies implies mastering basic skills such as literacy, *problem solving* is also necessary to promote the training and updating paths on digital skills in a decisive way, ensuring that they are fully responsive to standards and certifications (for example, based on the DigComp 2.1 framework for the digital skills of citizens with eight levels of mastery) that can be expendable and recognized in their fair value of use and exchange on the labour market³².

In this regard, the Law 205/2017 ("*State Budget for the 2018 financial year and multi-year budget for the three-year period 2018-2020*") which provided for the establishment of facilities to promote upskilling and reskilling activities of workers employed in the form of a tax credit. The facilitation mechanism covers the training costs of employees where the paths allow the acquisition or strengthening of the technological skills relevant to the "National Plan Enterprise 4.0".

Finally, the ability to compensate for the destruction of jobs in jobs made obsolete by technological change is linked to the generation of new jobs – in new or existing sectors – and to the adaptation of the skills of the workforce. The effectiveness of compensation depends mainly on the size and speed with which new employment and new skills are generated, as well as on the ability to adapt existing skills. The timing of the adjustment of the economy can be influenced by the degree of development and the economic and technological conditions that can be recorded at a time when technological change occurs:

1. availability of enabling infrastructures;
2. quantity and quality of existing skills;
3. demographic structure of the population;
4. quality of institutions for training and scientific research;
5. public and private financial resources useful for new investment and training;
6. sectoral composition of the economy and relative weight of the high-tech sectors;
7. macroeconomic conditions. (Dario Guarascio, 2017)

Precisely with regard to this last conclusion, it would be necessary to deepen the issue of the availability of enabling infrastructures (in particular, what should be, what is the perception of relative availability, how to increase it and what are the responsibilities and roles of the different actors involved), as well as that of the quantity and quality of existing skills (the skills assessment paths in the company: which workers to involve

³²for example, based on the DigComp 2.1 reference frame. citizens' digital skills, which provides for eight levels of mastery

and for what predominant purposes)? What operational implications (permanent infrastructure, model "assessment center", dedicated information systems, time and place of the process)?

Bibliografia

- Angotti, R., & Alii. (2019). *Italy: VET in Europe: Country Report 2018*. CEDEFOP.
- ANPAL. (2018). *XVIII Rapporto nazionale sulla Formazione continua*. Roma. Tratto da <https://www.anpal.gov.it/documents/20126/41627/XVIII+Rapporto+Formazione+Continua+2016-2017.pdf/77c00283-bc59-4146-aa07-cec82b4c5dbd>
- CEDEFOP. (2019). *Investing in skills pays off: the economic and social costs of low skilled adults in the EU*. Cedefop.
- Dario Guarascio, S. S. (2017). *Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro*. Roma: Inapp Paper.
- Federmeccanica. (2019). *L'industria metalmeccanica in cifre*. Roma. Tratto da <https://www.federmeccanica.it/images/files/industria-metalmeccanica-in-cifre-giugno-2019.pdf>
- FIM CISL Nazionale. (2018). *Rapporto di monitoraggio su 63 Piani settoriali metalmeccanici finanziati attraverso conto di sistema dell'Avviso 1-2016 di Fondimpresa*. Roma: Ufficio FC e Fondi Interprofessionali.
- INAPP,FONDIMPRESA. (2019). *La formazione continua finanziata da Fondimpresa - Rapporto sulle attività di monitoraggio valutativo 2018*. Roma. Tratto da monitoraggio_valutativo@fondimpresa.it
- IRS IES. (2019). *The potential of WBL in developing Upskilling Pathways for Adults*. CEDEFOP.
- Lovergine, S. (2018). *Quale futuro per il lavoro: analisi della letteratura sugli impatti della robotica*. Roma: Inapp Paper.
- Marini, D. (2016). *MOL - Monitor sul lavoro I Lavoratori, il contratto la formazione e i welfare*. Community Media Research. Roma: Federmeccanica - Collana Osservatori n. 5. Tratto da https://www.federmeccanica.it/images/files/report_mol_2016.pdf
- Meghnagi, S. (2012). *Il sapere che serve*. Roma: Donzelli Editore.
- OCSE. (2017). *OCDE Skills Strategy - Diagnostic Report Italy*. Paris: OECD.
- OECD. (2019). *2019 OECD Skills Strategy: Italy*. OECD Better Policies Series.
- OECD. (2019). *Adult learning in Italy - What role for training funds?* Paris. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264311978-en>.
- Ruffino, M. (2014). Saperi e lavoro: valori e problemi della certificazione delle competenze. In R. Pettenello, & S. Bruno, *La Formazione continua: imprese, lavoratori e ruolo del sindacato*. Trento: Lares TSM. Tratto da https://drive.google.com/file/d/0B8S2t5_mDv--alBnUzZvLTl2Rjg/view
- Salomone, R. (2014). Introduzione. In R. Pettenello, & S. Bruno (A cura di), *Formazione continua, lavoratori imprese e ruolo del sindacato*. Trento: TSM Lares - Materiali di lavoro/tsm.
- Vitali, C. (2019). *Il punto sulle politiche, i dispositivi e le risorse per l'apprendimento in età adulta*. Roma: Regione Lazio - Servizio Stampa.
- Vitali, C. (2019). *Il punto sulle politiche, i dispositivi e le risorse per l'apprendimento in età adulta*. Roma: Regione Lazio - Servizio Stampa.

Vitali, C., Amendola, M., & Mereu, M. (2019). *I gruppi a rischio e le strategie per contrastare l'analfabetismo funzionale : targeting*. Roma: Inapp. Tratto da http://www.upskillingitaly.eu/wp-content/uploads/2019/12/Report_Targeting_identificare-i-gruppi-a-rischio-e-le-strategie-per-contrastare-l-analfabetismo-funzionale.pdf

World Economic Forum. (2018). *The future of Jobs Report 2018*. Centre for the New Economy and Society.