**1. Scenario**

**1. Mercato**

In questi ultimi dieci anni, il contesto economico-industriale mondiale è cambiato profondamente. Sono nati nuovi prodotti e si sono affermati nuovi mercati, che hanno portato le imprese a creare delle catene di fornitura internazionali e a mischiare le produzioni tra i paesi.

Gli attori coinvolti in questo processo pongono attenzione a cosa, in quale luogo, in che modo e per quale target conviene produrre: sono nate nuove opportunità e sfide competitive. I nuovi mercati di sbocco, sostenuti da un ruolo sempre più importante dei paesi emergenti, sono ormai una realtà in espansione con cui le imprese italiane devono necessariamente confrontarsi.

Nel 1999, gli Stati Uniti rappresentavano il 43% delle più grandi aziende globali secondo il *The Financial Times*, tra le 500 multinazionali più importanti al mondo. Alla fine del 2009, soltanto il 36% delle aziende globali provenivano dagli Stati Uniti, mentre i paesi dell’area BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) hanno aumentato la loro quota, passando dalle 5 aziende top nel 1999, a 52 nel 2009.

L’analisi del Centro Studi di Confindustria evidenzia che l’Italia è tuttora la quinta potenza industriale mondiale (dopo Cina, Stati Uniti, Giappone e Germania), con il 3,9% della produzione manifatturiera globale nel 2009. Questo dato mette in risalto la capacità delle imprese italiane di intraprendere nuove azioni velocemente, per rimanere al passo coi tempi e rivela che l’industria italiana c’è, anche se deve fare i conti con la lenta crescita della produzione che è legata al contesto poco competitivo in cui le imprese operano.

La risposta delle imprese al cambiamento è stata messa in atto riorganizzando le produzioni, innovando i prodotti, puntando su un più alto valore aggiunto fondato su qualità e servizio, ricorrendo a nuove competenze esterne, mediante l’assunzione di un numero sempre più in aumento di laureati. Infatti, nelle imprese manifatturiere si registra un calo del peso degli operai, dal 65,6% del 2001 al 63,2% nel 2008, ed un aumento degli impiegati (dal 28,5% al 31,1%).

Le nuove regole imposte dalla crisi impongono alle imprese flessibilità nell’adattarsi ai nuovi mercati, soprattutto a quello asiatico, anche perché questi nuovi attori stanno continuando ad operare con intensità.

Le nuove tecnologie e l’emergere di aree con costi nettamente inferiori hanno spinto il cambiamento nei processi produttivi verso una sempre più importante frammentazione.

Inutile dire che in questo contesto **fare formazione diventa una sfida**: da un lato emerge la necessità di formare le persone in tante discipline diverse, dall’altro la realtà in cui operiamo si presenta internazionale, globale e a molteplici dimensioni.

Risulta evidente che per sostenere l’economia e l’occupazione delle persone, la formazione professionale sia un elemento fondamentale.

Tra le priorità nazionali relative al periodo 2008-2010, vi è stato il potenziamento dell'educazione e della formazione del capitalo umano. A tal proposito, il decreto n. 78 del 1/7/2009 stabilì che, a titolo sperimentale per gli anni 2009 e 2010 per incoraggiare la conservazione e lo sviluppo del capitale umano all’interno delle imprese, i lavoratori fossero incentivati a partecipare a corsi di formazione e di aggiornamento, sostenuti da una politica a supporto del reddito.

Nonostante le misure attuate, l’Italia risulta essere all’ultimo posto tra i Paesi del mondo industrializzato per investimenti in formazione ed al terz’ultimo nell’Europa allargata. Se si vanno ad analizzare le manovre finanziare, in linea con quelle adottate dai Governi dei diversi Paesi europei per far fronte alla crisi economica in corso, si può notare come l’Italia sia l’unica ad aver tagliato di circa il 50% gli investimenti in formazione nella Pubblica Amministrazione, per l’anno 2011. In Germania e in Francia le risorse per la formazione e la ricerca sono state addirittura aumentate, a fronte di manovre economiche maggiori rispettivamente di tre e quattro volte quella italiana.

**2. Mondo della formazione aziendale**

***a. Internazionale***

Analizzando il report 2012 di ATD[[1]](#footnote-1) che fotografa il settore della formazione professionale all’interno delle principali imprese nel corso del 2011, emerge come le imprese continuino a spendere e ad investire in formazione e sviluppo delle persone all’interno delle proprie organizzazioni. Nel rapporto infatti, risulta che 461 organizzazioni, rappresentanti diversi settori, dimensioni e territori, riportino nel loro *commitment* la formazione e lo sviluppo delle persone.

ATD ha stimato che le organizzazioni americane hanno spenso circa $ 156.2 miliardi in formazione e sviluppo del dipendenti nel 2011. Questo dato è stato determinato facendo la media tra spese dirette per dipendenti (che sono diminuite del 4 % nel 2011), moltiplicate per la dimensione della forza lavoro USA. Le spese dirette in formazione includono spese quali gli stipendi dello staff di formazione e sviluppo, i costi amministrativi per la formazione e i costi indiretti non legati agli stipendi. Nel totale di tutto ciò, il 56% ($ 86.5 miliardi) sono stati spesi internamente. Il rimanente è stato suddiviso tra rimborsi studio, che contano per il 14% ($21.9 miliardi), e servizi esterni, compressi al 30% ($46.9 miliardi).

La media delle spese dirette per dipendente è diminuita nel 2011 a $1,182, dopo che aveva avuto un picco di $ 1,228 ($1,267 dato aggiustato a seguito dell’inflazione) nel 2010. Questo segna un decremento del 4% (7% considerando l’inflazione) nelle spese dirette per dipendente in attività ed infrastrutture di formazione e sviluppo.

Molti fattori hanno influenzato questo dato; in primis la dimensione delle organizzazioni. Infatti tipicamente le piccole aziende (con meno di 500 dipendenti) spendono di più in formazione e sviluppo rispetto alle grandi aziende.

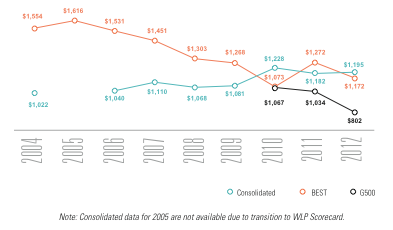
Nel 2010, le piccole aziende con meno di 500 dipendenti hanno speso mediamente $ 1,605, le medie (tra i 500 e i 9.999 dipendenti) hanno speso $1,102 e le grandi con più di 10.000 dipendenti $825.

Quando la spesa in formazione e sviluppo viene paragonata a quella per il *payroll*, risulta evidente che le aziende investono ancora in maniera molto forte nella formazione e sviluppo.

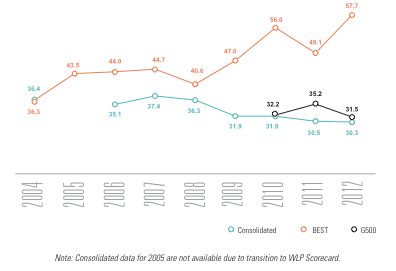
Analizzando la strategia di formazione e sviluppo e stabilendo quanti fondi spendere, quale contenuto offrire, come effettivamente distribuire il contenuto, sviluppare una cultura della formazione e dello sviluppo risulta essere una versa sfida. Lavorando per raggiungere questi obiettivi, diventa importante avere un benchmark (cosa che propone il report di ATD), al fine di avere dei modelli di eccellenza di riferimento. I risultati riportati nel report 2012, fotografano una situazione stabile per quanto riguarda il settore della formazione e sviluppo delle persone e un chiaro riconoscimento della sua importanza strategica da parte dei *senior manager*, evidenziato dal loro *engagement* e dalla loro partecipazione attiva e all’investimento che dedicano in formazione e sviluppo.

Dal Report ATD 2013[[2]](#footnote-2), svolto su un campione di 475 organizzazioni, si stima che nel 2012 sono stati spesi 164,2 miliardi di dollari in formazione, di queste il 61% circa è stato speso in formazione interna, il rimanente in servizi esterni; circa 1,195 dollari per ogni lavoratore, 13 dollari in più rispetto al 2011. L’investimento in formazione per ogni lavoratore è influenzato da diversi fattori: il primo è la dimensione delle organizzazioni, circa il 36% delle aziende che hanno fatto parte della survey sono aziende con meno di 500 dipendenti, e che quindi data la loro media dimensione non sono fornite di un grande staff di Formazione e Sviluppo e quindi acquistano dall’esterno i servizi di cui necessitano e spendono tipicamente di più in formazione per i loro dipendenti, per rimanere nel mercato. Nel 2012, per le piccole e medie imprese con meno di 500 dipendenti, le spese dirette in formazione per dipendente sono state mediamente di 1,800 dollari, per le medie imprese dai 500 ai 9.999 dipendenti, la spesa media è stata di 964 dollari, per le grandi imprese con oltre 10.000 dipendenti, la spesa media è stata di circa 700 dollari.

**Fig. n. 1 - Percentuale di spesa in formazione erogate per ogni dipendente - 2012**

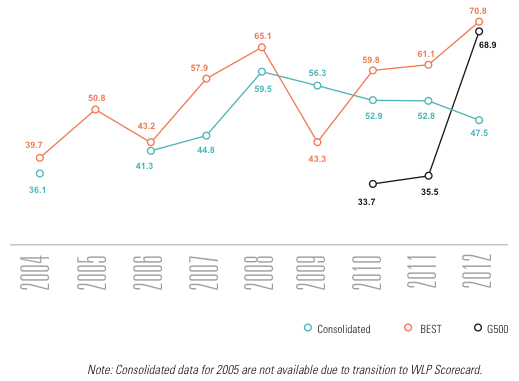


**Fig. n. 2 – Ore di formazione usate per dipendente - 2012**



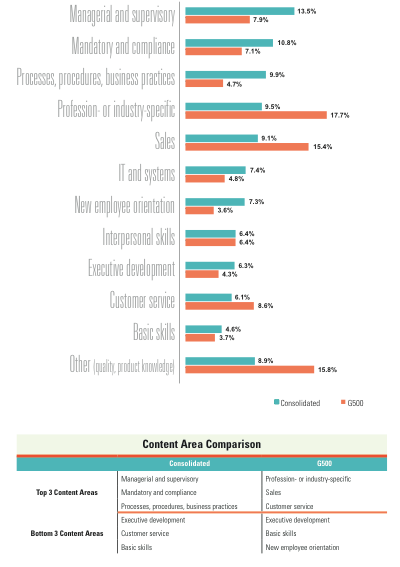
In linea con la spesa costante per dipendente, il numero di ore in formazione per dipendenti, rimane stabile nel 2012 – 30,3 ore comparato con le 30,5 ore nel 2011. Rispetto al 2011, però, c’è un dato che fa riflettere ed è quello che ATD definisce come “reuse ratio” passato dal 52,8 del 2011 al 47,5 nel 2012. Questo dato mette in rapporto il numero di ore di formazione utilizzate rispetto al numero di ore di formazione disponibili. Un “reuse ratio” attorno al 50 indica che le organizzazioni stanno producendo nuovi contenuti, e che questi sono utilizzati. Un basso valore indica che sono creati nuovi contenuti ma che non sono utilizzati dai dipendenti delle imprese e non sono distribuiti, e un valore alto indica che i programmi formativi sono utilizzati da molti dipendenti, ma che ci sono poche nuove offerte.

**Fig. n. 3 – Media del Reuse Ratio (ore di formazione utilizzate su ore di formazione disponibili) - 2012**



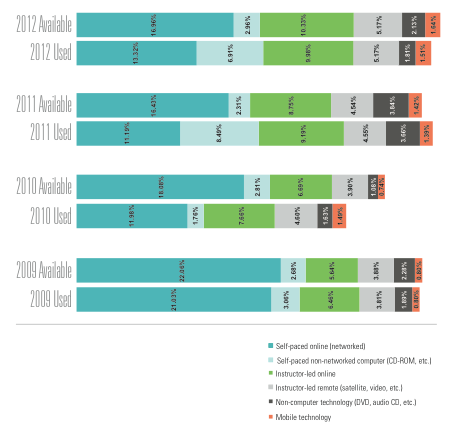
La figura di seguito illustra i contenuti a cui si è rivolta la formazione: lo schema suddivide le aziende che hanno risposto alla survey di ATD con le G500 ossia le Fortune Global 500 aziende. Come si può notare, i contenuti formativi su cui si investe di più sono la formazione rivolta ai manager e ai supervisori, vendite, e poi processi e procedure specifiche per professioni o settori.

**Fig. n. 4 – Percentuale media dei contenuti formativi suddivisi per aree - 2012**

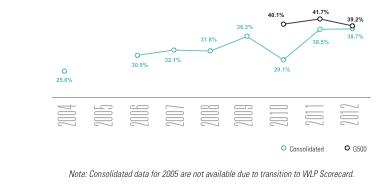


Altro dato molto interessante è stato l’utilizzo della tecnologia per la formazione, che nel corso del 2012 è leggermente cresciuto rispetto al 2011, toccando il 39% sul totale della formazione erogata.

**Fig. n. 5 – Comparazione in percentuale delle ore di formazione utilizzate rispetto a quelle disponibili su supporti tecnologici – 2012**



**Fig. n. 6 – Media percentuale delle ore di formazione erogate via E-Learning – 2012**



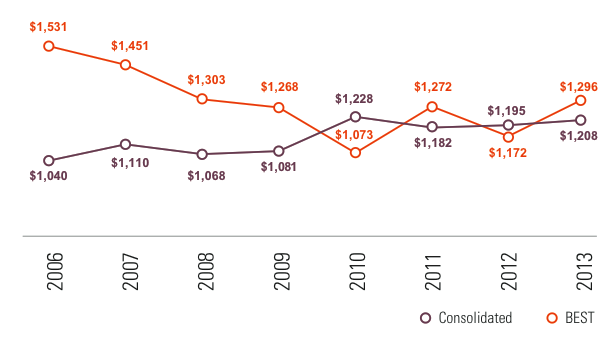
Da questa breve presentazione, possiamo concludere che nel 2012 le organizzazioni hanno continuato ad investire in formazione per i loro dipendenti, a dispetto del contesto economico sempre più sfidante. Le organizzazioni, inoltre, sviluppano nuove metodologie didattiche per poter raggiungere il più elevato numero di dipendenti in formazione e mantenere alto il livello qualitativo dei servizi/prodotti offerti.

Nel 2013[[3]](#footnote-3), le organizzazioni hanno speso in media 1,208 dollari per i dipendenti in formazione e sviluppo. Questo dato riporta un incremento percentuale di un punto rispetto al 2012 (circa 13 dollari per dipendente). Anche il numero di ore in formazione per dipendente è incrementato a 31,5 ore da 20,3 ore.

Il *World Economic Outlook (WEO) Report, April 2014,* pubblicato dal Fondo Monetario Internazionale (IFM), ha riportato che l’attività globale è in fase di potenziamento e predittiva in crescita negli anni 2014-2015. L’IFM riporta che “La crescita globale è aumentata nella seconda parte del 2013, dopo un picco a ribasso nella prima metà del 2013”. Bassi tassi di inflazione nei mercati avanzati stanno per continuare a crescere e sono in fase di recupero. Nei mercati avanzati, l’inflazione era nella media di 1,5 punti percentuali, mentre i paesi emergenti e i paesi in via di sviluppo vedevano l’inflazione di circa 6 punti percentuali nel 2013. I dati riportati nel report WEO supportano questa considerazione che l’investimento delle organizzazioni in formazione e sviluppo è ad un buon lavoro livello comparato negli anni passati. Con bassi tassi di inflazione ed un’economia in fase di stabilizzazione, le organizzazioni stanno mantenendo i loro investimenti in formazione e sviluppo.

E’ anche importante capire cosa è incluso nella percentuale di spesa di formazione e quanto il dato è influenzato dalla dimensione delle organizzazioni e dai settori in cui esse operano. La media in spese dirette per dipendente è una spesa totale diretta in formazione da parte delle organizzazioni suddiviso per numero di dipendenti. La figura di seguito è composta dagli stipendi delle persone che lavorano nella formazione e sviluppo (incluse tasse e benefit), costi di trasferta per questo staff, costi amministrativi, costi per lo sviluppo che non sono inclusi nei salari, costi di delivery, quali strumenti per le aule, infrastrutture tecnologie per la formazione a distanza, le attività appaltate e i rimborsi universitari. Non include i costi di trasferta dei discenti o le ore di lavoro perse mentre le persone sono in formazione (quindi il mancato guadagno per le aziende che investono in formazione).

**Fig. n. 7 - Percentuale di spesa in formazione erogata per ogni dipendente - 2013**



La dimensione delle organizzazioni ha un’influenza significativa in spese dirette per dipendente. Tipicamente ci aspettiamo di vedere la spesa per dipendente diminuire quando la dimensione delle aziende aumenta. Questo non significa che le grandi organizzazioni abbiano budget inferiori, ma che hanno un numero maggiore di dipendenti, su cui viene suddivisa la spesa in formazione e sviluppo. Nel 2013, le piccole organizzazioni con meno di 500 dipendenti, hanno speso in media 802 dollari per dipendenti, mentre le aziende medio-grandi 838 dollari per dipendenti.

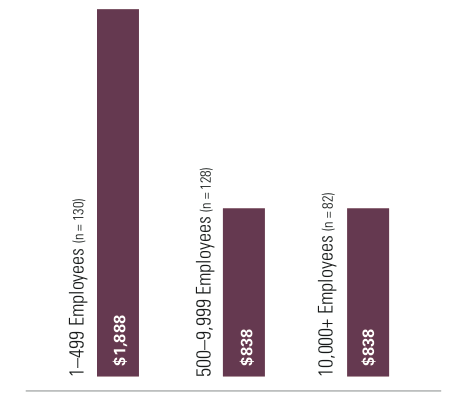
Sebbene le aziende medie e grandi abbiano la stessa spesa diretta per dipendente, non significa che siano uguali. La differenza tra i gruppi può essere vista esaminando alcuni fattori. In primis, questo report riporta i dati di diverse organizzazioni negli anni, e questo può inficiare i dati.

In questa indagine, le grandi organizzazioni hanno rappresentato il 24% delle organizzazioni coinvolte in questo report (82 organizzazioni), mentre le piccole e medie aziende hanno rappresentato il 38% (rispettivamente 128 e 130 organizzazioni, come dimostra la figura successiva).

In secondo luogo anche il settore di appartenenza può avere un’influenza sui dati riportati, come si può vedere nella figura riportata in seguito.

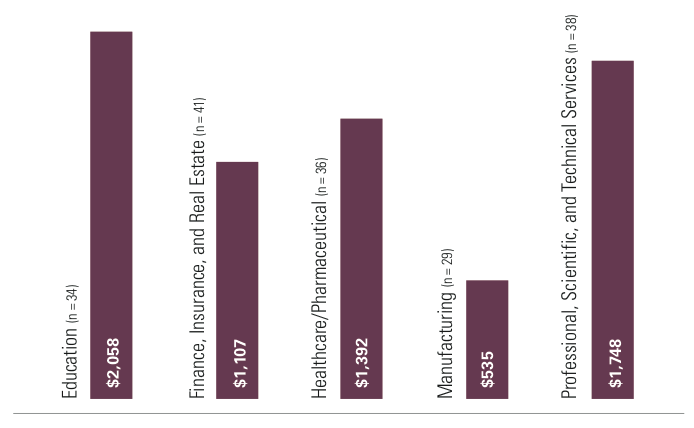
Infine, il numero medio di ore di formazione per dipendente sembra essere la più ovvia differenza come dato tra le organizzazioni di medie e grandi dimensioni nel 2013. Le grandi organizzazioni riportano un dato di media di 36 ore di formazione nel 2013, mentre le medie di 27 ore. Questo significa che le grandi organizzazioni prevedono in media un giorno abbondante (9 ore) di formazione in più rispetto alle medie allo stesso costo per dipendente. Ciò significa che le grandi organizzazioni sono capaci di distribuire il costo in formazione in un maggiore numero di dipendenti, abbassandone la spesa per dipendente.

**Fig. n. 8 – Spesa diretta per dipendente per dimensione delle organizzazioni – 2013**



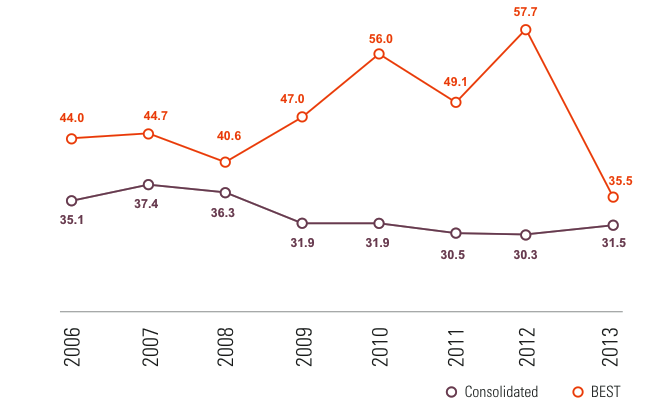
Come già detto anche il settore influenza il dato della spesa in formazione per dipendente. Ogni organizzazione ha una situazione unica ed un unico fabbisogno formativo. Alcune organizzazioni si sono focalizzate in formazione obbligatoria e di conformità. Altre richiedono formazione specifica nel settore di riferimento o in formazione alla vendita. Le combinazioni sono interminabili ma, raggruppando organizzazioni e settori, è possibile fare alcune comparazioni, rilevando l’impatto nel settore. Per esempio nel settore salute e farmaceutica le organizzazioni spendono in media 1,392 dollari in formazione per dipendente, le organizzazioni manifatturiere 535 dollari per dipendente.

**Fig. n. 9 – Spesa diretta per dipendente per settore - 2013**



Il numero di ore in formazione utilizzate per dipendente è un altro fattore importante che misura la totale condivisione dei programmi formazione e sviluppo di un’organizzazione. Nel 2013, le organizzazioni hanno riportato in media 31,5 ore di formazione utilizzate per dipendente. Un’ora in più rispetto all’anno precedente; le aziende vincitrici del BEST Award continuano a dimostrare che i propri dipendenti investono di più in ore di formazione rispetto alle aziende consolidate. Sebbene nel corso del 2013 il divario si è ridotto, in quanto le aziende BEST Award hanno riportato un dato di 35,5 ore. Tipicamente la dimensione delle aziende non gioca un ruolo fondamentale su questo dato - 27,1 ore per medie aziende, comparato alle 33,1 per le piccole e alle 36,4 per le grandi.

**Fig. n. 10 – Ore di formazione utilizzate per dipendente - 2013**



Nel 2013 abbiamo visto un’economia stabile in cui le organizzazioni hanno continuato ad investire nei propri dipendenti in formazione e sviluppo.

L’obiettivo di questa introduzione, volta a dare un quadro generale del settore dell’educazione e della formazione professionale a livello internazionale, è quello che sia utilizzata dai *manager*, dai responsabili della formazione e sviluppo e dagli addetti ai lavori per meglio comprendere come la formazione possa influenzare direttamente le *performance* dei dipendenti e quindi dell’organizzazione stessa, e sostenere i professionisti del settore a supportare e a sviluppare la formazione e lo sviluppo delle persone ed il valore che possono portare nell’accrescere la competitività dell’organizzazione.

***b. Europa***

E’ da poco disponibile la nuova programmazione europea 2014-2020; troverete un approfondimento legato alla nuova programmazione europea nella sezione di questo libro dedicata ai fondi per la formazione, in cui abbiamo riassunto anche una parte legata alle statistiche e ai finanziamenti erogati dal 2007 ad oggi.

In questo ambito, invece, ripercorriamo le tappe fondamentali della formazione in Europa.[[4]](#footnote-4)

Nel 2002 fu avviato il processo di Copenhagen per raggiungere gli obiettivi della Strategia di Lisbona delineati per il settore della formazione professionale. Questo processo ha evidenziato che per promuovere la mobilità e l’apprendimento permanente nel settore europeo della formazione professionale sono necessarie una profonda permeabilità tra i diversi sistemi formativi e una maggiore trasparenza e comparabilità delle qualifiche. Per raggiungere questi obiettivi, sono stati definiti strumenti e principi comuni, che riassumiamo nelle tabelle di seguito:

**Tab. n. 1 - Strumenti europei comuni – la storia**

|  |  |
| --- | --- |
| *European qualifications framework (EQF)* | E’ un “cruscotto di bordo”che aiuta a comparare le diverse qualifiche europee a supporto dell’apprendimento permanente lungo tutto l’arco della vita, l’educazione e la mobilità. |
| *European credit system for VET (ECVET)* | E’ uno strumento che aiuta a validare, riconoscere ed accumulare competenze e conoscenze in ambito lavorativo, acquisite durante la permanenza in un altro paese o in altro ruolo/mansione, tale che questa esperienza contribuisca ad accrescere le qualifiche professionali. |
| *European quality assurance framework for VET (EQAVET)* | Aiuta i paesi a sviluppare, migliorare e stabilire l’efficacia dei loro sistemi d’educazione e formazione professionale e diffondere buone pratiche di gestione manageriale. |
| *Europass* | Un pacchetto di documenti a supporto della trasparenza delle competenze acquisite e della formazione svolta, cercando di utilizzare un formato standard per tutti i cittadini europei. Consiste nel CV europeo, nel passaporto delle lingue, nel documento di mobilità europea, nei supplementi di diplomi e certificati. |

**Tab. n. 2 - Principi comuni e linee guida**

|  |  |
| --- | --- |
| Guida e suggerimenti | Rafforzare il sostegno allo sviluppo delle politiche europee per l’istruzione, la formazione ed l’occupazione. E’ rivolto a quattro settori prioritari: 1. abilità nei percorsi di carriera, 2. accesso ai servizi, 3. qualità di sistemi di misurazione delle performance e 4. cooperazione. |
| Identificazione e validazione dell’apprendimento formale e non-formale. | Stabilire i principi comuni per incoraggiare e guidare lo sviluppo della qualità elevata, evidenziare metodi e sistemi per identificare e validare l’apprendimento non-formale ed informale. |

Nonostante ciò, il processo di Copenhagen ha avuto un impatto limitato nelle *performance* dei sistemi di educazione e formazione così come misurati dagli indici di riferimento della strategia di Lisbona (vedi tabella n.3). Molti degli obiettivi evidenziati non sono stati raggiunti. La crisi economica ha certamente rallentato questi processi, ma questo andamento si registrava anche nella fase di pre-crisi.

**Tab. n. 3 - Obiettivi relativi all’educazione e alla formazione 2010**

|  |  |
| --- | --- |
| Benchmark per il 2010 | Stato dell’arte 2010 (riferito all’anno 2009)  Media europea |
| Raggiungere la media del tasso di occupazione il più vicino possibile al 70%. | 64,6% |
| Aumentare l’occupazione femminile con una media europea oltre al 60%. | 58,6% |
| Raggiungere il livello del tasso di occupazione di uomini e donne oltre i 55 anni d’età del 50% | 46.0 % |
| Raggiungere una media del tasso di abbandono scolastico europeo non oltre il 10%. | 14.4 % |
| Assicurarsi che almeno l’85% dei giovani completino le scuole superiori. | 78.6 % |
| La partecipazioni a corsi di formazione continua per gli adulti che lavorano (tra i 25 ed i 64 anni d’età) deve raggiungere almeno il 12,5% dei lavoratori. | 9.3 % |
| Il numero totale di laureati in matematica, scienze, tecnologie in Europea, dovrebbe aumentare di almeno il 15% dal 2010, mentre lo squilibrio legato alla parità tra uomini e donne dovrebbe diminuire. | + 33.8 % (\*) |

(\*) dato riferito al periodo 2000-2008.

Nel marzo del 2010 è stata varata la strategia di Lisbona post 2010, in cui la Commissione europea ha presentato la strategia Europa 2020. La Commissione ha individuato tre ambiti diversi, da sostenere mediante azioni concrete a livello europeo e nazionale:

1. La crescita intelligente, promuovendo la conoscenza, l’innovazione, l’istruzione e la società digitale;
2. La crescita sostenibile, rendendo la nostra produzione più efficiente sotto il profilo dell’uso delle risorse, rilanciando nel contempo la nostra competitività;
3. La crescita inclusiva, incentivando la partecipazione al mercato del lavoro, l’acquisizione di competenze e la lotta alla povertà.

Questa strategia richiede un coinvolgimento ai più elevati livelli politici e la mobilitazione di tutte le parti interessate in Europa.

La strategia Europa 2020 propone cinque obiettivi che l’UE dovrebbe raggiungere entro il 2020 e in base ai quali saranno valutati i progressi compiuti:

1. Il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni dovrà avere un lavoro;
2. Il 3% del PIL dell’UE dovrà essere investito in ricerca e sviluppo;
3. I traguardi “20/20/20” dovranno essere raggiunti mediante la riduzione dei gas ad effetto serra e dei consumi energetici del 20% e soddisfare il 20% del nostro fabbisogno energetico attraverso l’utilizzo delle energie rinnovabili;
4. Il tasso di abbandono scolastico dovrà essere inferiore al 10% e almeno il 40% dei giovani dovrà avere una laurea o un diploma;
5. 20 milioni di persone in meno dovranno essere a rischio povertà.

Per raggiungere questi obiettivi, la Commissione ha proposto un programma Europa 2020 che consiste in una serie di iniziative “faro”.

I metodi di *governance* saranno rafforzati affinché gli impegni vengano tradotti in azioni concrete in loco. La Commissione monitorerà i progressi raggiunti e le relazioni e le valutazioni nell’ambito di Europa 2020 e del patto di stabilità e crescita saranno elaborate contemporaneamente per migliorare la coerenza.

Proponiamo di seguito una tabella che illustra indicatori e benchmark applicati all’educazione ed alla formazione professionale in Europa. Tali dati sono confrontati con quelli dei tre paesi candidati a far parte dell’Unione europea: Croazia, Turchia e Repubblica Jugoslava di Macedonia.

Secondo le statistiche Eurostat relative al 2008, le imprese svedesi e francesi sono state quelle che hanno maggiormente investito in formazione continua.

La Danimarca e la Finlandia, invece, si collocano ai primi posti come numero di partecipanti in attività di formazione continua.

L’Italia, invece, occupa il dodicesimo posto.

Secondo le statistiche *Eurostat,* la Danimarca risulta al primo posto anche per i costi complessivi sostenuti alle imprese per un’ora di formazione continua.

L’Italia, invece, è al quarto posto, dopo Francia, Austria e appunto Danimarca.

In generale, le sfide legate all’allargamento dell’Unione europea, continueranno a promuovere i legami migliori tra i sistemi di istruzione e formazione professionale e l’occupazione, in preparazione per la Strategia di occupazione europea.

È fondamentale accertare l'efficacia della coordinazione fra gli *stakeholder* ed i *partner* sociali per la progettazione e la realizzazione delle riforme.

Ciò che è particolarmente necessario, è di indirizzare le sfide prima di tutto nella scuola primaria, poi nella partecipazione degli adulti all'apprendimento per tutta la vita, al sostegno dell’occupazione dei giovani ed alla ricollocazione dei disoccupati di lungo periodo.

***c. Nazionale***

Negli ultimi anni in Italia il numero di lavoratori che segue programmi di formazione professionale, siano essi percorsi di addestramento, aggiornamento o comportamentali, è aumentato. La quota di lavoratori in formazione continua, per lo più finalizzata all’aggiornamento professionale o all’acquisizione di nuove competenze, è stata circa del 43% nel 2008, conquistando quasi 10 punti percentuali rispetto al 2004.

Secondo il rapporto elaborato dall’Isfol INDACO-Lavoratori svolta nel 2009, il 34% delle imprese ha deciso di investire in formazione per i suoi dipendenti. Si tratta per lo più delle grandi imprese, che hanno la possibilità di investire maggiormente in formazione; a chiudere la classifica, troviamo le aziende artigiane, perché piccole, con poche risorse economiche da investire, e per la caratteristica dei loro prodotti: i mestieri artigianali, infatti, si imparano con l’affiancamento del personale *on the job.*

Dall’indagine Isfol, realizzata in un campione di aziende per misurare gli eventuali cambiamenti delle prassi formative durante la crisi economica (dati rilevati nel Settembre del 2009), è emerso che circa il 79% delle imprese intervistate ha dichiarato di subirne gli effetti: la grande industria ha riscontrato la quota maggiore di imprese; oltre il 91% ha percepito gli effetti della crisi. Il 70,5% ha registrato un calo del fatturato, a cui spesso si accompagna quello degli ordinativi (60,9%).

In tale contesto, minore peso ha assunto la diminuzione degli addetti (registrato nel 23,7% dei casi) ed anche di alcune tipologie di investimenti (strettamente produttivi, ma anche in promozione e in formazione) che, al contrario, sembrano in controtendenza: soprattutto per quanto concerne la formazione.

Da questa indagine è emerso che la maggior parte delle imprese intervistate, ha dichiarato l’intenzione di realizzare iniziative di formazione in futuro, attraverso investimenti diretti (oltre il 60% del campione) prevalentemente su temi legati alla “manutenzione” e al rilancio del *know-how* conoscitivo e professionale dell’impresa, perché ritengono fondamentale rispondere alle esigenze di mercato, sia attraverso l’aggiornamento delle competenze del personale (43,5%), sia attraverso il miglioramento della competitività d’impresa (oltre 13%).

Per quanto riguarda la formazione effettivamente svolta, è stata realizzata con il supporto di risorse finanziarie esterne all’impresa per non oltre il 20% dei casi: questa percentuale varia soprattutto rispetto alla dimensione dell’azienda, con una maggiore capacità da parte delle grandi imprese di utilizzare le fonti finanziate, soprattutto quelle pubbliche (ciò riguarda il 61% delle imprese del campione che hanno ricevuto finanziamenti)”.

Dai dati della ricerca emerge, inoltre, che i Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua si stanno diffondendo: vi aderiscono, infatti, il 42% delle imprese che coinvolgono il 59% dei lavoratori. Nel 2008 tali Fondi hanno finanziato attività formative per 440 milioni di euro.

Nonostante la crescita delle opportunità formative, rimangono differenze rilevanti all’accesso alla formazione fra i dipendenti pubblici, privati e i lavoratori autonomi, pari al 58,3% per i primi, 39,5% per i secondi e 36,3% per gli ultimi.

Nel 2009, contrariamente alle attese, in Italia si è registrato un aumento del 6%, comparato all’anno precedente, dell’offerta formativa delle aziende, sostenuto dall’investimento dell’incremento delle competenze dei lavoratori.

L'indagine Excelsior 2012[[5]](#footnote-5) (su un campione di 100.000 imprese) conferma che le imprese più grandi ricorrono alla formazione con più frequenza, anche se si registra una contrazione per quelle grandi al di sopra dei 250 dipendenti. Fra le grandi imprese quelle dell'area dei servizi hanno realizzato meno formazione così come quelle dei trasporti e della logistica. Risulta, invece, in aumento la formazione per i servizi culturali e alle persone, così come l’area di servizi dedicati all'istruzione e alla formazione (dal 47%,8% del 2010 al 51,1% del 2012).

Il Centro (6,3%) è l'area con il più alto tasso di partecipazione della popolazione, segue il Nord Ovest (5,6%) e ultimo con solo il 5,1% si attesta il Sud. Tra le singole regioni Trento, Bolzano, Abruzzo ed Umbria presentano i più alti tassi di partecipazione contrariamente a Sicilia, Campania e Puglia che detengono il primato per il bechmark più basso. Analizzando le classi di età troviamo una maggiore partecipazione ad attività formative tra i 25-34 anni, dato che decresce fino ad arrivare al 2,4% tra la popolazione 55-64 anni.

Il tasso di partecipazione femminile in Italia si attesta al 6%, contro il 5,3% degli uomini.

A conclusione di questa prima parte, possiamo affermare che lo scenario che si sta delineando nello sviluppo del settore della formazione è legato principalmente a quattro elementi:

1. Un sistema di *audit* permanente per mettere a punto i bisogni in formazione nel breve periodo (un anno), tenendo conto delle variazioni del sistema economico nazionale (quindi la necessità che la formazione preveda i cambiamenti economici ed aiuti le aziende ad essere preparate nell’immediato);
2. La costruzione di uno scenario di differenti metodologie per anticipare i bisogni formativi nel medio periodo (cinque anni) con un approccio settoriale;
3. La certificazione delle competenze acquisite in formazione;
4. L’incremento dell’utilizzo delle tecnologie avanzate all’interno dei diversi percorsi formativi.

Se pensiamo a qualche anno fa, il formatore poteva utilizzare come strumenti visivi, oltre alla tradizionale lavagna, la proiezione dei lucidi; all’inizio del 2000 iniziarono a diffondersi le presentazioni animate su computer, accompagnate dall’utilizzo di metodologie didattiche che svincolavano dal tradizionale insegnamento in aula. Nacquero nuovi approcci quali *l’action learning*, il *coaching*, le attività di *e-Learning*.

Oggi, agli attori del mondo della formazione viene chiesto di utilizzare approcci interattivi capaci di stare al passo con le esigenze del mercato ed in grado di gestire in maniera efficiente ed efficace il tempo del discente, che ne possiede sempre di meno e che da un intervento formativo si aspetta di sviluppare *network* professionali, oltre che a colmare le sue lacune.

Inoltre le aziende-clienti sono sempre più attente al ritorno dell’investimento formativo sia in termini di efficienza sia di efficacia, anche qualora si tratti di formazione finanziata (non dimentichiamo che comunque l’azienda dovrà sempre sostenere il costo di mancata prestazione di lavoro da parte del dipendente che è impegnato in formazione).

La formazione si avvicina al mondo manageriale, sviluppando *key performance index* (indicatori chiave di performance) e modelli di misurazione del ritorno dell’investimento (ad es. la *Balanced Scorecard* della formazione). Questo comporta anche un cambiamento del ruolo del formatore che diventa anche un consulente aziendale in tal senso, capace di utilizzare la formazione per sostenere i processi di cambiamento (*change management*).

Tale processo sarà accompagnato dallo sviluppo di nuove metodologie didattiche legate all’*action learning* ed alla creazione del gruppo, anche a distanza. La modalità *blended* permette, infatti, di “customizzare” l’erogazione del servizio in versione *one-to-one* e ha un sistema di monitoraggio per la valutazione delle competenze molto più sviluppato rispetto al tradizionale seminario.

A quanto descritto sopra, si intrecciano i sistemi di monitoraggi aziendali, che permettono di avere una fotografia aggiornata dell’andamento dello sviluppo dei piani formativi, secondo una logica di ritorno degli investimenti effettuati.

1. ASTD’s 2012 *State of the Industry Report,* oggi ATD [↑](#footnote-ref-1)
2. ASTD’s 2013 *State of the Industry Report,* oggi ATD [↑](#footnote-ref-2)
3. ATD, State of the Industry 2014 [↑](#footnote-ref-3)
4. Vedi anche parte III, capitolo 6, paragrafo 3-d sui finanziamenti europei alla formazione [↑](#footnote-ref-4)
5. <http://excelsior.unioncamere.net> [↑](#footnote-ref-5)