

Comunicazione di Stefano Mastrovincenzo
**“Formazione ed evoluzione delle competenze
nell’impresa 4.0”**

Iniziativa CISL Lombardia
Milano 13 giugno 2018



Criticità dal rapporto OCSE sulle competenze

l'OCSE nelle note alla “Strategia Nazionale per le competenze dell'Italia” del 2017 :

- l'Italia appare intrappolata in un **“low-skills equilibrium”**
scarsa offerta competenze  **debole domanda da imprese**
- Nelle imprese a conduzione familiare, l'85% del totale , il management spesso non esprime le competenze necessarie per misurarsi con l'innovazione tecnologica, organizzativa o dei modelli di business
- **modesti livelli di skills sia dei manager sia dei lavoratori si combinano con bassi investimenti in tecnologie** e con scarsa adozione di pratiche di lavoro per migliorare la produttività

altri dati per riflettere...

- livello **inadeguato nelle competenze chiave** (in particolare tecnico scientifiche)
- adulti **“spiazzati”** nelle competenze **digitali**
- elevati tassi di abbandono e di **dispersione**
- 600.000 giovani tra i 20 e i 24 anni **senza una qualifica** (su 300mila)
- Alta % di giovani 18-24 anni che hanno abbandonato precocemente il sistema di istruzione-formazione (Sicilia 23,5%, Lombardia 12,7%)
- Bassa percentuale di lavoratori **(8%)** coinvolti in formazione continua

sono elementi che dovrebbero spingerci a guardare alla **formazione come sistema unitario, articolato e con livelli di governance diversi e sussidiari**

Impresa 4.0.....Lavoro 4.0

- **Impresa 4.0** è un termine di **sintesi** della trasformazione in corso, che coinvolge a livelli molto differenti varie tecnologie, vari ambienti, con **sviluppi in gran parte aperti e non prevedibili**
- Rischio che “determinismo” tecnologico condizioni la prospettiva di Impresa 4.0
- Digitalizzazione produzione, espansione internet delle cose che stanno modificando modelli di produzione, consumo, scambio, sono solo **una parte** (pur importantissima) di un “**ecosistema**” che :
 - sostenga il processo stesso di trasformazione
 - riconosca e valorizzi le proprie specificità (produttive, sociali, culturali, istituzionali, territoriali)
 - sappia mettere in rete tutti gli attori che possono dare un contributo alla catena del valore (value chain)

Impresa 4.0.....Lavoro 4.0

- Impresa 4.0 non esiste senza un **Lavoro 4.0**, quindi senza **intelligenze, competenze, partecipazione**
- l'interconnessione porta ad aumentare conoscenza ed efficienza
- nuova era tecnologica digitale è
 - **esponenziale** (ad evoluzione velocissima)
 - **combinatoria** (ogni innovazione crea le basi per altre innovazioni).
- Evitare **errore** di ritenere la **formazione** come **subordinata** ad un progetto di competitività che abbia come unico paradigma la tecnologia e il capitale a suo supporto.
- Nell'ottica di un Lavoro 4.0 la **formazione** non è più solo **“utile”**, **opportuna**, ma è **coessenziale** alla possibilità stessa di far evolvere il sistema produttivo, sociale ed economico.

Dalle attenzioni del Piano Nazionale ad un sostegno alla Filiera della formazione

- **Piano Nazionale** individua come leve di pari dignità per l'innovazione e la competitività :
 - **raccordo tra mondo della formazione e mondo del lavoro**
 - **formazione per sostenere la creazione di competenze e di profili professionali coerenti e “anticipatori” del cambiamento nei modelli organizzativi e di business.**
- L'attenzione del Piano Nazionale dovrebbe tradursi in **interventi di impulso all'intera FILIERA della formazione**, da quella **iniziale** fino alla formazione **continua** e sul lavoro, dalla formazione **degli adulti** e quella a sostegno **dell'alternanza**, nelle sue forme didattica (alternanza scuola lavoro) e di tipologia contrattuale (apprendistato).

Formazione : aaattenzione alla filiera

- Una **filiera** che deve vedere il concorso – nella programmazione, gestione ed erogazione – di soggetti diversi, pubblici e privati; dalla cui capacità di dialogo dipendono efficacia degli interventi e efficienza del sistema

ES. nella Buona Scuola il tema della Formaz Profess affrontato nella **sola dimensione istituzionale** -rapporto e competenze Stato/Regioni
 **mission disarticolate** tra

- istruzione professionale statale
- leFP regionale, a rischio residualità

- E' una logica antitetica ai “competence center” previsti dal Piano, grandi HUB in cui agenzie educative del territorio / operatori mercato del lavoro alimentano circuiti virtuosi  per sostenere transizione imprese **innovazione.**

Cultura della formazione e innovazione

- le riforme dell'**istruzione** superiore in Italia sono state **accusate di scarsa lungimiranza e di inefficacia** nel produrre competenze adeguate
- Il tessuto di **imprese piccole, e spesso anche medie, non è stato particolarmente interessato alle vicende del sistema educativo** nazionale, destinando qualche attenzione alla formazione professionale (intesa come addestramento più che formazione) e all'apprendistato (come opportunità d'inserimento flessibile).
- Nella crisi **la spesa per la formazione è stata tagliata** in molte aziende. **L'abilità tecnica della forza lavoro** impiegata nelle nicchie di produzione di qualità **deriva soprattutto dall'esperienza**; si preferisce spesso inserire persone già formate, anche se i livelli retributivi non riconoscono quasi mai le competenze

Senza investimenti appropriati in formazione, non può esserci qualificazione delle produzioni e trasmissione dell'innovazione.

dal Rapporto 2018 ISTAT sulla competitività

12,1% PMI utilizza esperti ICT vs 72,3 % delle imprese più grandi

63% imprese è a bassa digitalizzazione, il 32% media, il 5% ad alta

77,6% imprese industriali e di servizi di mercato con + 10 addetti
ha livelli modesti di capitale umano (titolo studio e anzianità aziendale)

Solo il 6,6% ha capitale umano con competenze elevate

Propensione alla trasformazione digitale (Rapp. Istat '18)

5 profili di propensione a trasformazione digitale sulla base della dotazione di capitale e digitalizzazione :

- ✓ **“Indifferenti”** (bassa digitalizzazione; 63 % imprese)
- ✓ **“Sensibili vincolate”** (media digitalizzazione, basso capitale; 22 %)
- ✓ **“Digitali incompiute”** (alta digitalizzazione, basso capitale; 2,3 %)
- ✓ **“Sensibili”** (media digitalizzazione, medio-alto capitale; 9,7 %)
- ✓ **“Digitali compiute”** (alta digitalizzazione, alto capitale; 3 %)

Propensione alla digitalizzazione e occupazione

Istat '18

- nell'ultimo anno la **maggiore propensione alla digitalizzazione** si è effettivamente accompagnata a una **maggiore creazione di posti di lavoro**.
- nelle classi di **“Digitali compiute”** e **“Digitali incompiute”**, metà delle imprese ha aumentato le posizioni lavorative di circa il 3,5 %, cinque volte di più dell'insieme delle unità con almeno 10 addetti che operano nell'industria e nei servizi di mercato.

Questo fenomeno si riscontra peraltro in tutte le classi di addetti, sebbene con caratteri diversi

Propensione alla digitalizzazione e occupazione

Istat '18

- alla condizione di **“Indifferente”** digitale, al contrario, si associa una **performance occupazionale più modesta**

L'analisi dei flussi occupazionali mostra che la **trasformazione digitale** tende a modificare anche la **composizione delle qualifiche professionali**.

- nelle **“Indifferenti”** e nelle **“Sensibili vincolate”**, che insieme spiegano circa la metà del saldo totale di assunzioni e cessazioni nel 2016-2017 (+183.200 addetti su +291.400) cresce l'occupazione nelle **fasce meno qualificate**

Circolarità di formazione e innovazione

- Nella quota di fabbriche intelligenti, la domanda di formazione di livello medio e medio-alto è in crescita. Si tratta di imprese che dedicano **attenzione strategica alla formazione**, anche attraverso partnership strutturate con istituzioni formative.
- l'applicazione estensiva di nuovi modelli formativi è essenziale perchè i lavoratori siano capaci di far rendere il capitale tecnologico attraverso **l'innovazione costante dei processi** e seguendo un **modello circolare** secondo il quale la soluzione di un problema di oggi diviene il contenuto formativo erogato domani, in un **susseguirsi di formazione e innovazione**
- l'aula non basta come sede del trasferimento delle competenze, ma vanno sviluppati cantieri partecipati di creazione, codificazione, **sistematizzazione e trasmissione delle competenze** in coerenza con un approccio partecipativo alla vita aziendale.

Tecnologie digitali e ambiente partecipativo

- Varie aziende hanno optato per il modello di *Factory Academy* per
 - **coniugare** aula e pratica di addestramento
 - **contrastare** la volatilità di competenze
 - **mantenere** l'*asset* in azienda e **trasmetterlo** attraverso percorsi riproducibili di acquisizione e riproduzione del sapere aziendale.
- Il supporto delle tecnologie digitali e dell'ambiente sociale creato consente
 - di portare a valore e diffusione diversi approcci al lavoro che si integrano;
 - di portare a galla i talenti, le attitudini innate e creare modelli di apprendimento che ne tengano conto valorizzandoli in comportamenti organizzativi.

....nella consapevolezza che talvolta il cambiamento avviene con una rapidità che sopravanza ogni tentativo di formalizzazione.

Una formazione per competenze

Per un'agenzia formativa esterna necessario...

...saper coinvolgere l'impresa come agente "coattore" della formazione

- Progettare per competenze e a partire da competenze già agite nell'impresa, già possedute dai lavoratori vuol dire :
 - **superare** definitivamente **la centralità dell'offerta per la centralità della domanda** che proviene dall'impresa e dal lavoratore
 - tentare di far emergere la **formazione implicita e informale** che già si attua in azienda
 - tendere alla **personalizzazione della formazione**, essere preparati ad una parcellizzazione dell'apprendimento, in ottica modulare e incrementale
 - affrontare il tema complesso (e che coinvolge vari attori) della **certificazione delle competenze**

Grave per una persona non poter certificare, dimostrare le competenze possedute

Una sfida per il sindacato, per la CISL

quale ruolo per le organizzazioni di
rappresentanza nell'era dell'innovazione aperta ?

**una delle sfide più importanti per il sindacato per la CISL
rafforzare le competenze interne e le sinergie organizzative**

per

- **valorizzare i saperi dei lavoratori** e il contributo da essi offerto al miglioramento competitivo delle imprese
- **occuparsi di chi subirà gli effetti negativi dei cambiamenti**
- adoperarsi per una formazione che diventi elemento costitutivo di **relazioni industriali efficaci**, nella prospettiva che **contrattazione e partecipazione** riscrivano il rapporto tra formazione e lavoro

apprendimento lungo l'arco della vita...

- **elevare** i tassi di partecipazione al sistema di istruzione e formazione
- **migliorare** le performance ed i livelli di apprendimento
- **colmare** le distanze tra percorsi formativi e fabbisogni di imprese/lavoratori

sono

antidoti all'esclusione dal mercato del lavoro ed alla **sottoqualificazione**.

Questi obiettivi vanno realizzati, nei diversi contesti del sistema educativo formale, non formale e informale, nella prospettiva dell'**apprendimento lungo tutto l'arco della vita**.

- Gli importanti passi realizzati su questi temi nella **contrattazione** (dal diritto individuale alla formazione al delegato alla formazione,...) vanno in questa direzione

nel metodo si fa la differenza....

- Capitalizzando **esperienze di cooperazione e di scambio** tra sistemi di imprese e agenzie educative, formative e della ricerca che ad esempio:
 - realizzano gli Istituti Tecnici Superiori (**ITS**) settoriali
 - i piani formativi più **innovativi dei Fondi** Interprofessionali
 - operano con maggior qualità e innovatività sulle programmazioni dei Fondi europei ai vari livelli
- Valorizzando la distintività e l'autonomia di cui gode ciascun attore del complesso sistema della formazione italiana, per una **rete di alleanze per la crescita delle competenze, che sia efficiente** (anche nell'uso delle risorse economiche) ma al contempo **inclusiva e solidale**.
- Sostenendo la necessità di **investimenti pubblici** che facciano da volano a quelli **privati**, ed intervengano per sfatare i catastrofismi sociali rispetto all'evoluzione di impresa 4.0.

.....in rete per obiettivi comuni

- Nei paesi in cui funzionano, le politiche di sostegno alla trasformazione 4.0 vengono intese come un **sistema** nel quale ricerca e innovazione nelle imprese, lavoro delle università e della scuola, azione della pubblica amministrazione, si sincronizzano.
- Prendendo il punto di vista della **formazione durante tutto l'arco della vita**, di quali elementi disponiamo nel nostro paniere in Italia che dovrebbero tendere a sincronizzarsi? Fondi interprofessionali, FSE, academy aziendali...?
- La sfida che dovremmo cogliere rapidamente per non restare marginalizzati come sistema paese è quella della **integrazione dei sistemi**, non formale e nominalistica, ma concreta, fatta di progettualità condivise, di linguaggi comuni, di percorsi comunicanti, di **competenze certificabili e spendibili nei contesti diversi**, dell'apprendimento e del lavoro.

.....in rete per obiettivi comuni

- il numero di laureati tra i 25 e i 34 anni che in Italia si ferma al 20 % della popolazione (Rapporto OCSE) è un problema solo dell'università ?
- La **diffusione di competenze abilitanti** – nella vita e nel lavoro – è la mission verso cui far convergere le volontà ma anche le architetture istituzionali, incluse le regole di funzionamento e di finanziamento dei diversi sistemi in cui la formazione italiana si articola.
- al paradigma di integrazione e coordinamento di risorse che sottende Impresa 4.0, **non si può rispondere** dal versante dei sistemi educativi e formativi **con “più separazione”, più burocrazia.**
- Il senso del **credito di imposta** per la formazione recentemente varato è un segno di “vicinanza” all'Impresa e al Lavoro 4.0 ma deve essere accompagnato da un concomitante sforzo di **innovazione organizzativa, di semplificazione e trasparenza**, e da **un'azione straordinaria di finanziamento della formazione.**

Una prospettiva da condividere

- Se vale **per ogni azienda e per ogni lavoratore e lavoratrice** l'appello urgente ad adottare/promuovere nuove forme organizzative “intelligenti”, adattive, in grado di apprendere, di sperimentare e riorientare competenze, questo stesso appello può e deve valere **per i decisori e per gli attori** cui è rimessa la responsabilità di conferire “senso” e di presidiare la dimensione politica e sociale del fenomeno “impresa-lavoro 4.0”.
- Un **appello** importante anche per i protagonisti della **formazione continua originata da contrattazione collettiva e bilateralità**. La capacità di **prossimità alle imprese, ai lavoratori, ai territori**, e di innovazione, oltre agli equilibri necessari nella **governance**, può legittimamente qualificare i **Fondi Interprofessionali come punti avanzati di relazioni sindacali moderne e partecipative**

....a partire dai Fondi Interprofessionali

- Si possono e devono **superare le criticità** di un sistema che non raggiunge ancora tutta la platea potenziale di beneficiari, con una preoccupante scarsa presenza in interi territori (nel mezzogiorno) e talvolta poco intervento sui target più deboli.
- Ma i margini di miglioramento possono essere implementati solo entro un sistema ordinato, non concorrenziale, integrato, che trovi sponde sia in una **contrattazione di qualità**, che in una **adeguata legislazione di promozione e di sostegno**.
- alcune **fortunate sperimentazioni** avviate ad esempio all'inizio della fase della crisi economica, vedono i fondi interprofessionali articolati nel territorio interagire con le Regioni e con le Parti sociali per progetti di sostegno e di sviluppo dell'impresa e di crescita delle competenze dei lavoratori in alcuni comparti e settori.

per riequilibrare la domanda e l'offerta delle competenze....

- le istituzioni nel settore dell'istruzione e della formazione siano più **reattive** (non funzionali) ai cambiamenti;
- le politiche e gli strumenti di **governance del mercato del lavoro** siano più efficaci e coerenti
- le **politiche** settoriali dei diversi **livelli istituzionali** siano più **coordinate**;
- si faccia un uso migliore di strumenti di valutazione e di **analisi dei fabbisogni di competenze**, attuali ed emergenti, **integrando** gli osservatori: professionali; politico-istituzionali; economico-contrattuali (valorizzando il contributo della bilateralità)
- le imprese mostrino ancora maggiore disponibilità a **collaborare** con le istituzioni scolastiche e le agenzie educative presenti nel territorio. In tal senso, gli incentivi anche economici alla cooperazione e allo scambio tra questi mondi (es. tirocini, apprendistato etc.) non saranno mai sufficienti se non migliorerà, contestualmente, la **fiducia e la reciproca legittimazione fra essi**.

uno sguardo alla /dalla rete IAL

Come **rete IAL** (di 14 imprese sociali) tentiamo di contribuire :

- **mettendoci a disposizione dell'organizzazione come ente di servizio specializzato**
- **collocandoci in modo articolato e dinamico** sui vari asset della formazione e dei servizi al lavoro;
 - **provando a far bene il nostro mestiere**: pensare, fare e dare conto della formazione che realizziamo, a partire dalla formazione continua
 - **presidiando** in alcune regioni (tra cui la Lombardia) con qualità e quantità **l'area della formazione di base** per l'ottenimento di qualifiche e diplomi, in vari altri territori operando con piani aziendali e settoriali finanziati dai vari fondi Interprofessionali
 - **cercando di cogliere le opportunità di sinergie** tra risorse dei Fondi bilaterali e risorse pubbliche, nazionali ed europee, in alcuni Avvisi specifici

uno sguardo alla /dalla rete IAL

- **partecipando in varie realtà alle Fondazioni che hanno costituito gli ITS**, che nel Piano nazionale si vorrebbe potenziare per portare i giovani italiani iscritti da 7600 a decine di migliaia
- **investendo sulle politiche attive del lavoro**, sia tramite l'importante riflessione avviata negli ultimi mesi all'interno della CISL, sia operando concretamente nelle regioni dove la sussidiarietà pubblico- privato è consentita su questi temi.
- **partecipando** da soci come IAL Nazionale ai due **Cluster tecnologici** “Fabbrica Intelligente” e “Agrifood” di cui il Piano Nazionale prevede il potenziamento

Siamo consapevoli che il modo di progettare, proporre e somministrare la formazione va aggiornato profondamente e continuamente, e che ciò ci sfida in profondità. Non ci neghiamo le difficoltà, né alcuni problemi avuti in passato, ma siamo in cammino, non dimentichiamo la nostra vocazione di rete di imprese sociali, promossa da una grande organizzazione sindacale e guardiamo avanti con **determinazione e fiducia**.

Grazie per l'attenzione