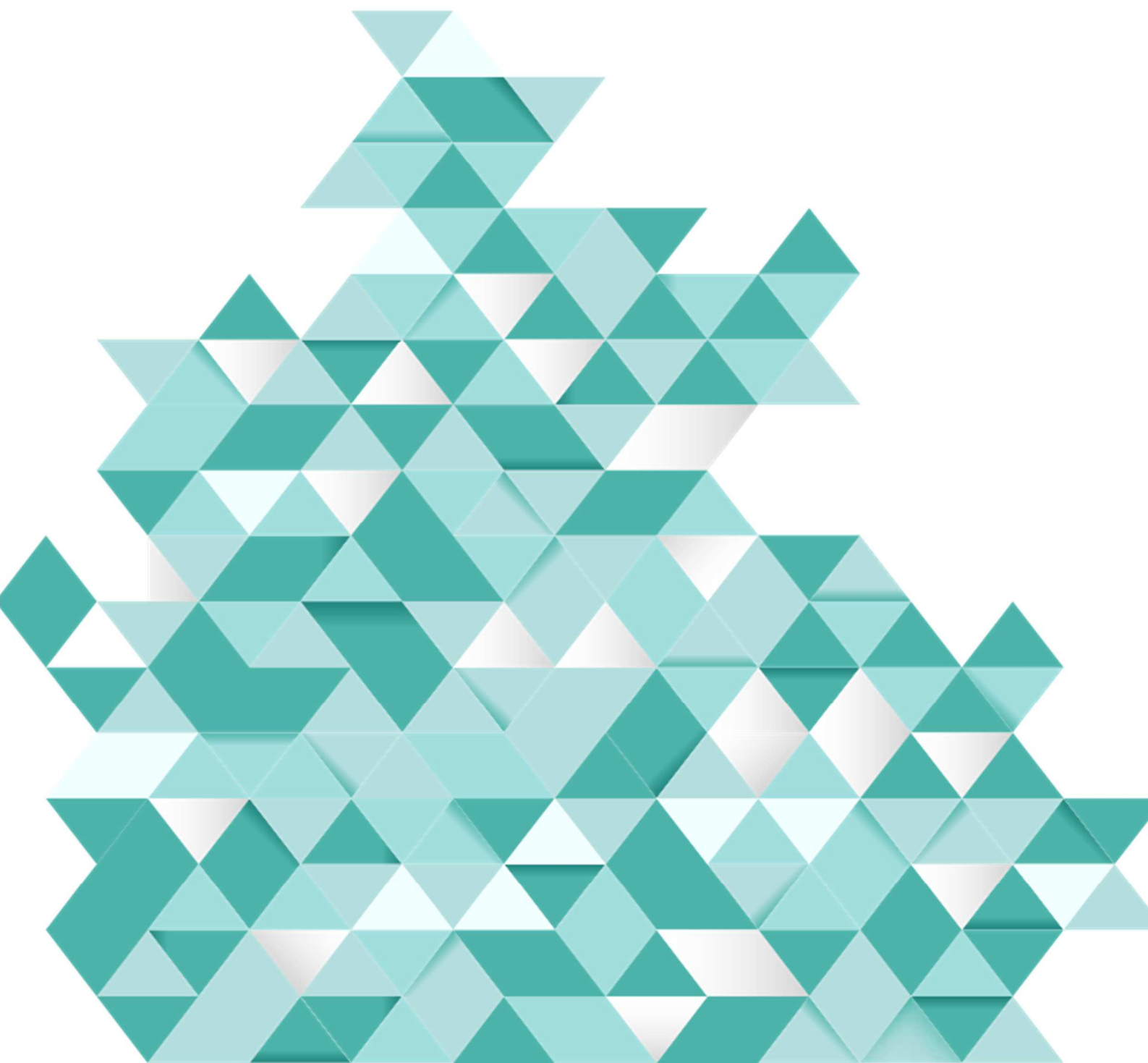


20 LA FORMAZIONE CONTINUA
FINANZIATA DA FONDIMPRESA
20 IN *PIEMONTE*
Buone prassi per le competenze di domani



LA FORMAZIONE CONTINUA FINANZIATA DA FONDIMPRESA IN PIEMONTE 2020

BUONE PRASSI PER LE COMPETENZE DI DOMANI

RAPPORTO SULLE ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO VALUTATIVO REALIZZATE IN PIEMONTE NEL 2020
SUI PIANI FORMATIVI EROGATI NEL 2019

**OBR PIEMONTE
RETE FONDIMPRESA**

Il presente rapporto è stato realizzato nell'ambito della convenzione tra Fondimpresa e O.B.R. Piemonte per la collaborazione istituzionale alle attività di monitoraggio valutativo del Fondo per l'anno 2020 in Piemonte.

© OBR Piemonte e Fondimpresa, 2020

Indirizzo:

Via Vincenzo Vela, 23
10127 Torino
Telefono +39 011 454 63 14
E-mail obrpiemonte@legalmail.it

Sito internet:

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

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

Per citare questo rapporto:

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

Le autrici del rapporto sono Elisa Cerruti e Teresa Contaldo.

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

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

Chi attribuisce alla crisi i propri fallimenti e disagi, inibisce il proprio talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni. La vera crisi è l'incompetenza.
Albert Einstein

Presentazione

Il 2020 è stato un anno inaspettato, difficile e denso di implicazioni per il futuro. L'emergenza sanitaria ha cambiato le nostre vite e incrinato la nostra economia, trasformato il nostro modo di lavorare ed anche quello di formarci. Tragicamente, ha dato un impulso fortissimo alle trasformazioni digitali che erano in atto nelle nostre realtà professionali e personali, accelerandone processi ed efficacia. Non ci saremmo mai potuti aspettare che un evento tanto raro e grave come una pandemia avrebbe potuto portare anche qualcosa di buono e fare tanto per alcune delle innovazioni che stentavano ad essere introdotte nel mondo delle imprese. Ma è proprio la resilienza, la capacità di trasformare una difficoltà in una opportunità, a contraddistinguere larga parte del nostro sistema produttivo. Le nostre imprese sanno essere resilienti, lo abbiamo potuto toccare con mano in tutte le tragiche occasioni che abbiamo vissuto in passato.

La formazione professionale ha da un lato saputo essere resiliente, grazie agli sforzi e all'impegno di tutti gli stakeholders: enti di formazione, associazioni, datori di lavoro, managers, lavoratori ed anche noi con OBR Piemonte. Abbiamo tutti lavorato per fare sì che la formazione di nuove competenze potesse il più possibile continuare, perché l'aggiornamento delle competenze è una risorsa fondamentale per lavoratori, imprese e territorio. Dall'altro, tuttavia, parte della formazione professionale ha subito una inevitabile battuta d'arresto, poiché parte di essa è realizzabile solo in compresenza, come ad esempio la formazione on-the-job.

Ancora di più in questo contesto, innovare e mantenere aggiornate le competenze significa porre le basi perché si possa realizzare quel rilancio così necessario e vitale. La formazione rappresenta così un alleato sempre più essenziale, per il futuro ma anche oggi, perché le nuove forme di lavoro che hanno imposto -al momento in via emergenziale- l'uso delle nuove tecnologie, come ad esempio lo smart working, hanno velocizzato la richiesta di nuove competenze e della formazione necessaria.

Ed è proprio sulla riqualificazione del capitale umano che puntano sia parte delle misure inserite nel Recovery Plan, sia il Fondo Nuove Competenze (FNC), istituito con il Decreto Rilancio dal Ministro del Lavoro Nunzia Catalfo e gestito da Anpal, con una disponibilità a bilancio di 730 milioni (di cui 300 solo sul 2021). Si tratta, per quanto riguarda l'FNC, di uno strumento innovativo per concezione e tempismo, che ben si integra con le forme di sostegno alla formazione professionale come quelle di Fondimpresa, poiché consente alle imprese sia di rimodulare temporaneamente l'orario di lavoro per finalizzare parte dell'orario a percorsi di formazione volti a trasferire nuove competenze; sia di realizzare percorsi per la ricollocazione. Il successo registrato in appena un mese dal lancio della misura (tra novembre 2020 – data di avvio – e dicembre) è convincente ed indice di una necessità diffusa e contingente, che il nostro Governo ha saputo cogliere: sono state 19 le aziende che hanno

presentato domanda e 46 mila i dipendenti che hanno beneficiato di 4 milioni e 166 mila ore di formazione.

Grazie a questa pluralità di iniziative e all'impegno profuso da un gruppo sempre più attivo di stakeholders, possiamo davvero apprezzare come la formazione professionale sia uno strumento dinamico, un driver del cambiamento capace di adeguarsi, anche molto rapidamente, alle esigenze di individui, aziende e contesti, di innovarsi e di guidare le evoluzioni del suo tempo.

Quest'anno, anche O.B.R. ha lavorato con grande impegno per essere ancora più vicina alle aziende ed ai suoi partners, implementando innovazioni ed attività in accordo con Fondimpresa, con cui progettualità e dialogo istituzionale ed operativo non hanno mai smesso di tendere verso miglioramento ed innovazione continua, anche nell'ambito dei Monitoraggi Valutativi. Questi ultimi rappresentano uno strumento diventato, per Fondimpresa, sempre più strategico per la disseminazione delle buone pratiche. I Monitoraggi Valutativi sono interviste di profondità realizzate presso un numero ristretto di imprese (12 per il Piemonte) stabilito da Fondimpresa.

Rendono testimonianza, in modo perspicuo e peculiare, dell'attenzione che Fondimpresa e OBR Piemonte riservano alle ricadute positive dell'intervento formativo, sui lavoratori e sulle imprese.

Ai monitoraggi affidiamo non solo compiti follow up, ma anche di fall out e ci auguriamo che siano sempre più strumento di ascolto e di disseminazione di buone pratiche, per costruire insieme le competenze del domani.

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

Il Presidente di O.B.R. Piemonte
Paolo Balistreri

Ringraziamenti

Si ringraziano tutte le Aziende aderenti a Fondimpresa beneficiarie della formazione che hanno partecipato alle attività di monitoraggio valutativo 2020:

- ABAZIA S.P.A.
- ALBÉA TUBES ITALY S.R.L.
- CECOMP S.P.A.
- CHIORINO S.P.A.
- FERRERO INDUSTRIALE ITALIA S.R.L.
- GUALAPACK S.P.A.
- ITALDESIGN GIUGIARO S.P.A.
- NOTARIANNI S.R.L.
- OMV S.R.L.
- RASPINI S.P.A.
- SILATECH S.R.L.
- SYNTHESIS3 S.R.L.

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

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

Contenuti

Presentazione	5
Ringraziamenti	7
Introduzione.....	11
1. L'apprendistato come strumento per qualificare e professionalizzare la forza lavoro	13
Introduzione.....	13
Il sistema duale in Germania e l'alternanza scuola-lavoro	13
Il sistema duale tedesco nella realtà messicana	16
La necessità di incrementare l'apprendistato	17
Conclusioni	19
Sitografia	20
2. Il Piemonte: il contesto socioeconomico e la formazione nel 2019.....	21
Demografia sotto pressione della denatalità, ma recuperano con l'immigrazione	21
Mercato del lavoro: la forza lavoro resiste anche grazie all'aumento dell'attività femminile	22
Occupazione: una discreta resilienza, particolarmente nell'industria, mentre il terziario accelera la ristrutturazione e cancella posti di lavoro	22
2020: il Coronavirus cancella 78000 impieghi, ne minaccia 150 mila (attraverso la Cig) e fa impennare il tasso di disoccupazione effettivo sopra il 13%.....	24
Terziario e turismo "in lockdown"	25
La formazione professionale in Piemonte	26
Conclusioni: Pil 2019 -0,9%; Pil 2020 -5,5% (al 30 settembre 2020). In rotta verso 15 miliardi di Pil in meno in un solo anno.....	30
3. Benchmark countries in Europa.....	31
Perché abbiamo sistemi VET così diversi in Europa. Le origini della formazione continua.....	33
Gran Bretagna	35
Francia	35
Germania.....	36
Olanda	37
Una Europa, tante VET.....	37
Benchmark analysis: Ungheria, Finlandia e Danimarca.	44

Ungheria	45
La governance della formazione professionale in Ungheria	46
Caratteristiche distintive della formazione professionale in Ungheria	49
I fattori esterni che influiscono sulla VET	50
I numeri della VET in Ungheria.....	51
Sfide e innovazioni	53
Finlandia	57
La governance della formazione professionale in Finlandia	57
Caratteristiche distintive della formazione professionale in Finlandia	59
I fattori esterni che influiscono sulla VET	60
I numeri della VET in Finlandia.....	61
Sfide e innovazioni	63
Danimarca	68
La governance	68
Caratteristiche distintive della formazione professionale in Danimarca	70
I fattori esterni che influiscono sulla VET	71
I numeri della VET in Danimarca	72
Sfide e innovazioni	73
Conclusioni	77
Fonti bibliografiche del capitolo 3.....	77
4. Best practices e casi eccellenti in Piemonte 2020	79
Introduzione.....	79
ABAZIA S.P.A.	81
ALBEA TUBES ITALY S.R.L.	84
CECOMP S.P.A.....	86
CHIORINO SPA	87
FERRERO INDUSTRIALE ITALIA S.R.L.	88
GUALAPACK S.P.A.....	90
ITALDESIGN GIUGIARO S.P.A.....	91
NOTARIANNI	92
OMV S.R.L.....	93
RASPINI S.P.A.	95
SILATECH S.R.L.	96
SYNTHESIS3 S.R.L.....	98

Conclusioni.....100

Introduzione

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

Le attività di monitoraggio del 2020 in Piemonte hanno avuto l'obiettivo di analizzare in profondità le esperienze di dodici aziende piemontesi che, grazie alla formazione realizzata con i Fondi Fondimpresa, hanno saputo creare percorsi formativi (piani ed azioni) di eccellenza. Abbiamo ascoltato i racconti di imprenditori, manager e lavoratori e raccolto buone prassi e dinamiche di formazione di successo con l'obiettivo di stimolare un sempre più diffuso uso della formazione come strumento attivo del cambiamento in azienda.

Siccome non è possibile comprendere le dinamiche e i sistemi di formazione professionale senza conoscerne i fattori esterni che l'hanno influenzata abbiamo inserito una breve analisi del contesto socioeconomico piemontese, arrivando fino al 2020 ed alle difficoltà dovute all'emergenza sanitaria COVID19, mettendo così in prospettiva non solo la formazione analizzata grazie ai Monitoraggi Valutativi ma anche i suoi impatti più recenti, giacché le competenze ed i piani formativi sono germe in nuce capace di trasformazioni di lungo periodo. Così la formazione realizzata subito prima degli avvenimenti del 2020 ha avuto risvolti ed impatti talvolta anche ulteriori rispetto a quelli originariamente previsti.

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

professionale, introdotto con successo anche in Italia grazie ad esempio ai programmi di alternanza scuola-lavoro.

Il Rapporto 2020 è articolato in quattro capitoli:

- **Capitolo 1 - *L'apprendistato come strumento per qualificare e professionalizzare la forza lavoro.*** Una breve analisi del sistema duale tedesco, modello per eccellenza della formazione in apprendistato, e delle sue declinazioni in Italia e in altri paesi nel mondo.
- **Capitolo 2 - *Il Piemonte: il contesto socioeconomico e la formazione nel 2019.*** Una breve analisi socioeconomica di contesto, focalizzata sul lavoro e sulla formazione con riferimento regionale in Piemonte e che ravviserà elementi di confronto tra conglomerati territoriali confrontabili in Europa.
- **Capitolo 3 – *Benchmark countries.*** Un “viaggio” in Europa, tra origini della formazione professionale, evoluzioni recenti analizzate in modo dinamico per traiettorie di trasformazione e un focus su tre paesi benchmark (Ungheria, Finlandia e Danimarca) scelti per “assonanza”, “specularità” e “opposizione” rispetto alle traiettorie del sistema VET italiano.
- **Capitolo 4 - *Best practices e casi eccellenti in Piemonte 2019.*** La raccolta delle buone prassi raccolte grazie alle interviste realizzate per i Monitoraggi Valutativi 2020. Il quarto capitolo rappresenta così una selezione ed estrazione ragionata dalle interviste alle imprese da cui emergono le buone pratiche di formazione che riteniamo utili da narrare e disseminare.

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

1. L'apprendistato come strumento per qualificare e professionalizzare la forza lavoro

Introduzione

Competenza e formazione sono indubbiamente due termini che ricorrono frequentemente nei discorsi politici tanto a livello nazionale, quanto a livello Europeo ed internazionale. Riferendosi spesso ai mutamenti del mondo del lavoro, si sottolineano principalmente gli aspetti “professionali” e “tecnici”, elementi cruciali nel nuovo modello produttivo dell’Industry 4.0. Ciononostante, ci si spinge raramente a sviluppare proposte ed azioni tangibili orientate ad incrementare misure per il potenziamento delle skills richieste dal mercato del lavoro, con un’attenzione all’equilibrio tra queste e le competenze possedute da chi è in cerca di occupazione.¹

Il sistema duale in Germania e l’alternanza scuola-lavoro in Italia

L’alternanza scuola-lavoro (A.S.L.), usata in Italia, pare essere un’alternativa valida al tradizionale sistema formativo per adempiere a quanto esposto sopra, ed in Europa il sistema duale tedesco si è rivelato il metodo più vicino all’A.S.L., ed è considerato un modello di enorme successo oltre che una delle variabili che ha contribuito a rendere il sistema economico del paese fertile.

Nella realtà tedesca l’apprendistato rappresenta la filiera formativa che consente la qualificazione professionale della forza lavoro, implementata e sviluppata secondo le modalità del sistema duale. Ciò che caratterizza il sistema duale è che vi sono due soggetti, la scuola professionale e l’azienda, entrambi responsabili di trasferire le competenze al futuro professionista, ma mentre la prima si occupa della parte teorica, alla seconda è destinato il compito di far acquisire le competenze professionali.

La dualità del sistema - con l’azienda come luogo di apprendimento - permette il “lernen durch tun”, ossia “imparare facendo”, che rappresenta l’elemento portante di tutto l’apprendistato tedesco; questo approccio si può definire una politica attiva che ha il focus sulla formazione, come veicolo per trasmettere ai giovani gli strumenti adatti per costruirsi una qualifica professionale spendibile e riconosciuta in tutta la nazione. Si evidenzia come la formazione off-the-job abbia funzione di sostegno e di rinforzo teorico alla formazione on-the-job con il risultato di disporre di percorsi formativi molto professionalizzanti. Il successo dell’apprendistato in Germania è dato dal fatto che

¹ <http://www.bollettinoadapt.it>

si tende a dare rilievo inferiore al titolo di studio rispetto all'acquisizione di una professionalità che, invece, gode di un elevato riconoscimento sociale.²

Il sistema duale è stato adottato anche in Italia ma con alcune divergenze da quello tedesco che si proverà a far emergere. Prima di proseguire, è importante sottolineare che esiste una differenza rilevante nell'applicazione tra i due paesi e che i paragoni devono essere fatti con cautela, ma sono utili per far emergere l'obiettivo comune di rendere il mercato del lavoro maggiormente raggiungibile da chi è in cerca di un'occupazione.

In entrambi i paesi si comincia a 16 anni ma, mentre in Italia a quest'età si sta frequentando la scuola superiore, nel sistema duale tedesco (scuola+apprendistato lavorativo) lo studente ha finito il percorso obbligatorio di istruzione e può scegliere se andare alla scuola superiore (per poi scegliere l'Università), se frequentare una scuola professionale o se optare per il sistema duale, in quest'ultimo caso i due terzi delle ore a scuola sono dedicate alle materie utili per l'apprendistato in azienda; è evidente come l'attenzione, in Germania, venga rivolta più alla pratica.

Per accedere al sistema duale ci si rivolge direttamente all'azienda che interessa, la quale deve essere in possesso delle qualifiche per poter proporre l'apprendistato, l'elenco delle aziende idonee è disponibile alla Camera dell'Artigianato e dell'Industria, queste hanno la responsabilità e la gestione della parte burocratica (organizzazione degli esami, supervisione delle aziende, regolazione del sistema). Questo coinvolgimento delle aziende ha un doppio vantaggio: è a garanzia che i profili che propongono siano congrui alle effettive necessità produttive e che l'interesse ad assumere apprendisti sia reale.

I profili lavorativi variano nel corso del tempo, al variare del mercato del lavoro e delle evoluzioni tecnologiche e quelle certificate dal sistema duale e riconosciute in tutta la Germania sono circa 300.

Statisticamente si è rilevato che la maggior parte dei sedicenni tedeschi sceglie il sistema duale, il quale con una durata dai due ai tre anni, garantisce uno stipendio che si aggira mediamente intorno agli 800 euro, per un impegno part time, ed in due terzi dei casi anche l'assunzione. Il sistema tedesco risulta flessibile e lascia un ampio margine all'iniziativa dell'apprendista, il quale è scevro da vincoli e imposizioni; dal canto suo, all'azienda che diventa sede di apprendistato, vengono date agevolazioni fiscali, oltre alla possibilità di formare lavoratori allineati alle esigenze e agli obiettivi aziendali. Dovendo fare investimenti economici notevoli per garantire questo percorso, le aziende coinvolte sono tendenzialmente quelle di dimensioni medio-grandi che corrispondono a circa un quinto di quelle presenti nella nazione. Con lo scopo di "insegnare un mestiere" agli studenti, il sistema duale si può definire 'decisamente mirato', questo aspetto aiuta a comprendere il grado di importanza dei lavori proposti e autorizzati dalle Camere dell'Artigianato e dell'Industria perché in caso di non aderenza alle eccessive necessità del mercato del lavoro, si rischierebbe di far crollare un intero sistema. Ciò che rende fluido e vincente il processo è una rete istituzionale coordinata che include anche la partecipazione dei sindacati per alcune questioni riguardanti l'apprendistato, come ad esempio la parte salariale.

² https://www.indire.it/lucabas/lkmw_file/scuolavoro2//

Cosa si può pensare di tutto questo, con una prospettiva italiana ed in particolare un occhio all'alternanza scuola-lavoro italiana?

Emerge da subito la giovane età di chi si approccia al lavoro in Germania, a 16 anni si trova a decidere sul lavoro che potrebbe essere quello della vita senza, probabilmente averne la totale consapevolezza, ma grazie alle circa 300 tipologie lavorative approvate si può essere indirizzati in modo proficuo, merito anche di un quadro molto aderente alla realtà del mondo del lavoro e di ciò che richiede e questo dà la possibilità di orientarsi in maniera più consapevole nella scelta Università e lavoro. E' importante sottolineare la vasta divulgazione di questo sistema e l'elevata qualificazione, 'l'apprendistato del sistema duale non è una parentesi in un percorso di formazione scolastica che prosegue lungo i propri binari, bensì il caposaldo ed il centro dell'attività formativa, rispetto alla quale la scuola è assolutamente ancillare.'

L'obiettivo del sistema duale è quello di approcciare i giovani al mondo del lavoro e nonostante anche l'A.S.L. in Italia abbia questa funzione vi sono differenze sostanziali che non li rendono paragonabili.

Una differenza è data dalla retribuzione che non è contemplata nella scuola italiana, il motivo è che, mentre in Germania viene definito lavoro l'operato dello studente nelle aziende, in Italia lo stesso studente sta 'fruendo del suo diritto di istruzione' perché il monte ore è congruente a quello scolastico e non a quello lavorativo.

Nel sistema A.S.L. si prende coscienza del settore lavorativo più vicino alle proprie attitudini e alle proprie velleità, questa consapevolezza, se acquisita, può orientare più facilmente verso i percorsi universitari, chiarendo eventuali dubbi e sciogliendo nodi, spesso, esistenziali. Il nostro sistema, rispetto a quello duale tedesco, penalizza gli studenti dei licei, perché comunque, dopo il diploma, sono obbligati ad iscriversi all'università per avere una specializzazione, diverso per gli studenti degli istituti tecnici e professionali per i quali l'A.S.L. può risultare efficace. In Italia è emersa l'esigenza di laureati in settori tecnici e scientifici che danno una preparazione più facilmente spendibile nel mercato del lavoro, a differenza degli indirizzi più umanistici.

Un altro aspetto che differenzia l'Italia dalla Germania è relativo al coinvolgimento delle aziende nel processo della formazione, mentre in Germania, infatti, le aziende, per la maggior parte medio-grandi, sono fortemente interessate a formare personale da strutturare al loro interno, in Italia il sistema delle imprese è più eterogeneo e frammentario e questi aspetti aumentano mano a mano che ci si sposta verso il meridione del nostro paese.

Il sistema dell'alternanza scuola lavoro, è stato il primo a coinvolgere concretamente e direttamente le imprese, seppur appesantendo burocraticamente le scuole, si potrebbe alleggerire e migliorare il sistema strutturando maggiormente l'ingerenza delle aziende e selezionando quelle che risultano in linea con gli obiettivi dell'A.S.L.

Una critica che è stata sollevata da più parti riguarda il fatto che l' A.S.L., pur realizzabile durante la pausa estiva, sia stata dirompente nella vita scolastica italiana: intere settimane di scuola sono saltate e il calendario annuale delle attività è spesso stato stravolto, con i ritmi didattici alterati per venire incontro a questa nuova necessità. Portando l'intera struttura all'esterno si può agire sull'agency degli studenti (inducendoli a far da sé, piuttosto che ad aspettare che la scuola li piazzi

da qualche parte) e al tempo stesso si può salvaguardare l'andamento delle lezioni. Si evita anche quell'obbligatorietà che incide tanto sulla qualità dei tirocini, e si può lasciare alle scuole il compito di avviare forme di cooperazione ed orientamento così come meglio ritengono, in coerenza con il territorio circostante, ed evitando quegli automatismi burocratici che costringono a fare le cose tanto per fare, anche quando non ci sono le condizioni.³

L'alternanza scuola lavoro è un metodo didattico, introdotto nel sistema educativo dall'art.4 della L. 53/2003 per dare agli studenti delle scuole secondarie delle competenze che possano essere spendibili nel mercato del lavoro. I percorsi in alternanza scuola lavoro sono possibili grazie alle convenzioni' tra l'istituzione scolastica o professionale e il soggetto ospitante, che li regolamentano alternando periodi in aula e in contesti lavorativi, nel rispetto del profilo educativo del percorso ordinario (d,Lgs n. 77/2005).⁴ Come evidenziato precedentemente, gli studenti con le aziende che li ospitano non hanno un rapporto di lavoro, mantengono lo stato di studenti e la scuola o l'istituzione formativa si assume la responsabilità dell'intero percorso.

'La Legge n. 107/2015 (c.d. Buona Scuola) ha sistematizzato l'alternanza scuola-lavoro nei percorsi del secondo ciclo, introducendo l'obbligo per gli studenti del secondo biennio e dell'ultimo anno di svolgere in alternanza un monte ore minimo di 400 ore per gli istituti tecnici e professionali e 200 ore per i licei, da inserire nel Piano dell'offerta triennale.'

L'A.S.L. prevede attività interne ed esterne all'ambito scolastico, in un percorso che inizia dalla didattica laboratoriale per arrivare alla collaborazione tra la scuola, lo studente e le aziende che lo ospitano, il tutor scolastico e quello aziendale risultano due figure importanti per la buona riuscita di questo progetto.

'Nel contesto della sperimentazione del sistema duale in Italia, lo Stato, le Regioni e le Province Autonome hanno concluso un accordo (CSR 158/2015 del 24/9/15) su un progetto di rafforzamento del suddetto sistema nell'ambito della Iefp (Istruzione e formazione professionale) che consentirà agli studenti iscritti ai corsi Iefp regionale di optare per un modello formativo duale in cui l'alternanza scuola-lavoro verrà "rafforzata" da periodi di applicazione pratica presso un datore di lavoro non inferiori a 400 ore annue.'⁴

Il sistema duale tedesco nella realtà messicana

Anche se con un esito meno efficace rispetto a quello tedesco, a livello internazionale merita attenzione la scelta messicana, avvenuta nel 2015, di introdurre il sistema duale tedesco nella propria realtà nonostante le evidenti differenze esistenti tra i due paesi. Nel 2018 un paper del *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* si è occupato di analizzare gli effetti di questo sistema in un paese in via di sviluppo come il Messico, che della Germania è il quarto partner commerciale.

Seppur molto distante nella struttura economica e scolastica, 'il governo messicano ha scelto di adottare un sistema duale di integrazione scuola-lavoro per l'istruzione tecnica e professionale

³ <http://www.imille.org/2017/07/26/lalternanza-scuola-lavoro-in-italia-e-il-sistema-duale-in-germania/>

⁴ <http://www.sistemaduale.anpal.gov.it>

simile a quello vigente in Germania' con alcune differenze, infatti mentre in Germania le imprese, le camere di commercio e le associazioni di categoria hanno la libertà di poter decidere i temi della formazione, in Messico solo lo Stato ha la facoltà di farlo, togliendo alle aziende qualunque iniziativa in merito.

Un altro aspetto che differenzia le due esperienze è relativo al titolo di studio che in Messico è uguale a quello che rilascia il percorso tradizionale, insieme al quale, come prova delle competenze tecniche apprese durante l'apprendistato, ne viene rilasciato un altro.

Anche l'aspetto retributivo è gestito diversamente dalla Germania, laddove questa garantisce un importo per l'operato dello studente in quanto considerato un lavoro, in Messico si percepiscono circa 100 dollari americani mensili come borsa di studio.

Ciò che, però, maggiormente differenzia le due nazioni, è il 'solido sistema di rappresentanza degli apprendisti' che caratterizza la Germania e che li tutela, grazie anche al sostegno dei sindacati nelle occasioni in cui si dovesse presentare una situazione di inadeguatezza relativamente agli obiettivi e all'apprendimento, il Messico non contempla questo tipo di procura, con la conseguenza che parallelamente al sistema duale istituzionale se ne è sviluppato uno parallelo che ha come soggetti le aziende ausiliarie delle multinazionali le quali, non entusiaste degli studenti diplomati nelle scuole di formazione professionale e negli istituti, avviano dei percorsi di formazione personali e personalizzati interni.

'Tuttavia, il sistema di implementazione dell'apprendistato duale in Messico ancora non decolla. Cosa manca rispetto alla Germania? Una cosa su tutte: la mancata connessione tra tutti gli attori dei territori, che è il segreto del successo del sistema tedesco.'

In assenza di relazioni tra scuole ed istituzioni economiche locali, il governo messicano con il suo essere accentratore non basta, così come le esperienze delle multinazionali sono spesso episodiche senza nessun coinvolgimento dei sindacati e degli enti territoriali, i quali rendono, invece, puntuale il sistema duale tedesco.

'Non è il clima, insomma, a favorire un modello duale funzionante. Non basta una legge, né bastano gli investimenti in infrastrutture e macchinari. Quello che serve a far decollare un dialogo proficuo tra scuola e impresa che crei lavoro è una vera e propria strategia di sviluppo, in primis locale. Che parte dal dialogo e dalla collaborazione tra attori sociali. Visione, senza divisione, che anche in Italia dovremmo imparare.'⁵

La necessità di incrementare l'apprendistato

In una nota informativa del Cedefop (Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale) del maggio 2014 si parla dell'esperienza dell'apprendistato come strumento abilitante e facilitante l'inserimento giovanile nel mondo del lavoro.

⁵ <https://www.morningfuture.com/it/article/2019/01/07/messico-sistema-duale-formazione-germania/477/>

Ma seppur strumento marcatamente efficace nel rispondere ai fabbisogni professionali richiesti dal mercato del lavoro, attraverso l'allineamento di istruzione e formazione, dell'apprendistato se ne usufruisce poco rispetto a quanto potenzialmente si potrebbe.

Nonostante l'attuale contesto economico abbia visto un notevole incremento disoccupazionale tra i giovani, alcuni paesi come l'Olanda, l'Austria e la Germania hanno avuto la capacità di contenere il fenomeno anche ricorrendo ai sistemi di apprendistato, o duali, i cui vantaggi sono ampiamente diffusi e riconosciuti. 'Dotando giovani e adulti delle competenze specifiche e generiche richieste dai datori di lavoro facilitano il passaggio dalla scuola, o altro sistema di apprendimento, all'attività lavorativa vera e propria. Considerato che i sistemi di apprendistato richiedono anche una maggiore cooperazione tra governo, parti sociali, datori di lavoro e istituti di formazione, non sorprende il trend che ne segna una rinascita a livello mondiale.'

L'apprendistato ha caratteristiche specifiche che lo delineano:

- L'apprendimento avviene sia sul posto di lavoro che a scuola in maniera alternata
- E' formalmente un percorso di istruzione o formazione
- All'apprendista viene rilasciata una qualifica ufficialmente riconosciuta alla fine del percorso
- Chi sceglie l'apprendistato viene retribuito per il lavoro svolto ed è considerato un dipendente dell'azienda presso la quale presta i suoi servizi
- L'accordo avviene, idealmente, tra datore di lavoro ed apprendista, ma a volte viene ratificato da un contratto con la scuola di formazione.

Nonostante si stimi che entro il 2025 soltanto il 14% dei futuri lavoratori, in Europa, avrà un livello di istruzione basso e che attualmente il livello di qualificazione sia più elevato che mai, accade che i datori di lavoro constatino l'inadeguatezza dei diplomati che si avvicinano al mondo del lavoro, questo perché solo in loco si acquisiscono le competenze, sia specifiche che generiche, necessarie.

Ciò che purtroppo spesso accade è di trovarsi in un loop difficile da superare che vede la mancanza di esperienze lavorative come 'ostacolo alla possibilità di trovare un lavoro che a sua volta permetta di maturare esperienze lavorative'. Una soluzione a questo circolo vizioso è rappresentata dall'apprendistato che contempla un percorso parallelo tra apprendimento scolastico ed apprendimento in azienda, inoltre essendo un'esperienza lavorativa sotto tutti i punti di vista e garantendo uno stipendio, agisce positivamente sul futuro lavorativo perché ne eleva le prospettive.

Sono molteplici gli elementi corroboranti l'idea che concludere il percorso di istruzione e formazione professionale (IFP) a livello secondario superiore e scegliere di svolgere un apprendistato agevolano l'ingresso nel mondo del lavoro, rispetto a chi ha seguito un percorso di istruzione più generico.

'Secondo dati che si riferiscono al 2009, il tasso d'occupazione degli studenti UE (esclusa la Croazia) tra i 20 e i 34 anni con percorsi di IFP è del 79,1%, ossia di circa 5,6 punti percentuali superiore al tasso di occupazione degli studenti della stessa età con percorsi di istruzione polivalente.'

L' apprendistato si rivela utile non solo per i giovani e il loro inserimento lavorativo, ma anche per quegli adulti che sono disoccupati da tempo e che possono, così, aggiornare ed incrementare le proprie competenze professionali.

I datori di lavoro si trovano a poter scegliere tra un elevato numero di candidati altamente qualificati, e preferiscono selezionare i soggetti con skills totalmente aderenti alle necessità aziendali piuttosto che giovani da formare.

Tanto nell'apprendistato, quanto nel sistema duale è fondamentale la cooperazione di scuole, datori di lavoro, sindacati ed autorità pubbliche per poter offrire competenze e formazione in grado di stare dietro ai continui cambiamenti del mondo del lavoro.

Nel luglio 2013, con l'obiettivo di incoraggiare l'apprendistato, la Commissione Europea ha lanciato l'alleanza europea per l'apprendistato che il Cedefop ha sostenuto con una conferenza, organizzata nel maggio del 2014, per uno scambio costruttivo tra i paesi partecipanti.' L'alleanza europea per l'apprendistato coinvolge autorità pubbliche, parti sociali e rappresentanze industriali, erogatori di IFP, rappresentanti di organizzazioni giovanili e di altre istituzioni come le camere di commercio, al fine di coordinare e migliorare le diverse iniziative che intendono promuovere l'apprendistato professionalizzante. Tra i principali attori interessati all'alleanza europea, insieme agli Stati membri e alla Commissione europea, figurano le parti sociali europee (CES, BusinessEurope, UEAPMI e CEEP), Eurochambres, singole imprese e la tavola rotonda degli industriali europei. Il Cedefop offre assistenza in termini di monitoraggio e analisi.'

Gli Stati membri del consiglio europeo si sono impegnati ad incrementare "sostanzialmente l'offerta di apprendistato professionalizzante e formazione affinché rappresentino una vera opportunità per i giovani." ⁶

Conclusioni

Da quanto emerso è evidente la necessità di allineare, quanto più possibile, le competenze apprese alle competenze richieste dal mondo del lavoro.

L'attuale situazione economica, lo stato del mondo del lavoro e il continuo sviluppo della knowledge economy, hanno portato l'attenzione sull'apprendistato come strumento delle politiche attive, in grado di facilitare l'inserimento dei giovani nel mondo professionale e di garantire percorsi formativi adeguati allo sviluppo innovativo che ha permeato le nostre vite.

Le evoluzioni ed i cambiamenti avvenuti a livello sociale hanno avuto ripercussioni anche in ambito professionale, sviluppando nelle aziende l'esigenza da un lato di profili professionali sempre più tecnici, e dall'altro di soft skills, per garantire ambienti di lavoro più efficienti e sani.

L'apprendistato sembra rispondere a tutte queste esigenze allineando il percorso formativo e quello lavorativo creando, così, prospettive future migliori per i giovani che devono decidere cosa 'vorranno fare da grandi' e per gli adulti disoccupati ai quali si dà l'opportunità di colmare gap mansionali, se non addirittura di arricchire il proprio bagaglio tecnico.

⁶ https://www.cedefop.europa.eu/files/9088_it.pdf

Declinato, per alcuni aspetti, in base alle realtà dei paesi che lo utilizzano, l'apprendistato presenta come fattore comune imprescindibile la cooperazione tra aziende, scuole, enti locali e parti sociali per poter garantire una rete di supporto alla risorsa e e per fare sì che quanto richiesto dal mondo del lavoro possa trovare un riscontro nelle risorse disponibili.

Se all'apprendistato si vuole riconoscere la capacità di orientare e di avvicinare i giovani al mondo del lavoro, è necessario che tutti gli attori coinvolti svolgano la loro funzione e si prendano la responsabilità della riuscita di questo percorso per non vanificarlo.

Anche la società civile potrebbe avere un ruolo importante se riconsegnasse una dimensione dignitosa al lavoratore e lo inserisse in un contesto non basato esclusivamente sul profitto, ma attento alle attitudini del singolo, se questo accadesse molto probabilmente migliorerebbe la qualità di vita e promuoverebbe un approccio al lavoro più costruttivo.

Sitografia

<http://www.bollettinoadapt.it>

https://www.indire.it/lucabas/lkmw_file/scuolavoro2//

<http://www.imille.org/2017/07/26/lalternanza-scuola-lavoro-in-italia-e-il-sistema-duale-in-germania/>

<http://www.sistemaduale.anpal.gov.it>

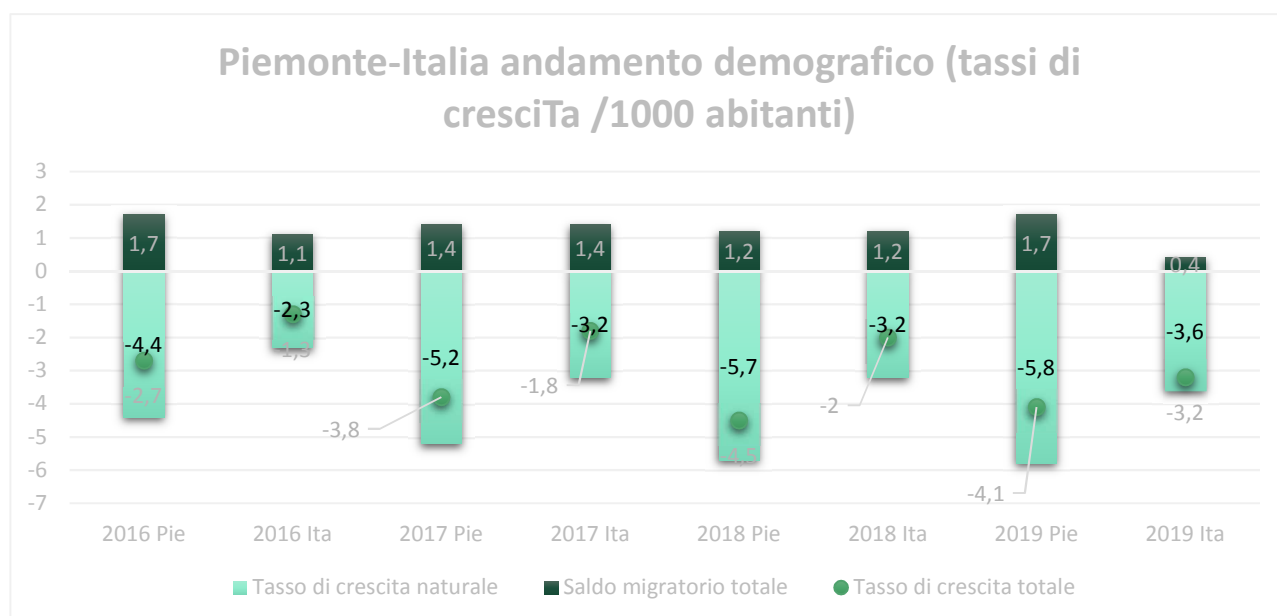
<https://www.morningfuture.com/it/article/2019/01/07/messico-sistema-duale-formazione-germania/477/>

https://www.cedefop.europa.eu/files/9088_it.pdf

2. Il Piemonte: il contesto socioeconomico e la formazione nel 2019

Demografia sotto pressione della denatalità, ma recuperano con l'immigrazione

Il Piemonte, con una superficie di 25390 kmq detiene l'8,4% dell'estensione territoriale dell'Italia (essendone la seconda regione). La quota regionale della popolazione e del Pil rappresenta il 7,7% d'Italia (4.320.000) abitanti. Tra le caratteristiche della popolazione, l'incidenza della popolazione anziana, del 20% superiore a quella nazionale e l'incidenza della popolazione straniera, del 18% superiore a quella nazionale e del 30% superiore a quella del nord-ovest nel complesso (Lombardia inclusa). Queste caratteristiche si devono a una struttura dell'economia più specializzata nella manifattura, e che quindi ha necessità di rinnovare le coorti attive da applicare all'attività industriale, in un decennio storico nel quale l'ingresso anagrafico nelle forze lavoro è stato fortemente penalizzato dalla denatalità dei decenni recenti. Negli ultimi quattro anni, in particolare, lo sviluppo della popolazione si è caratterizzato per una accentuata evoluzione negativa del tasso di crescita naturale (saldo tra natalità e mortalità), che è evoluto da -4,4 abitanti per 1000 a -5,8, mentre l'omologo saldo italiano evolveva da -2,3 per mille a -3,6 per mille. E' riconoscibile, tuttavia, un migliore flusso migratorio netto positivo dall'esterno della regione, che nel 2019 ha rappresentato l'1,9 per mille degli abitanti (contro una media nazionale frenata allo 0,4 per mille), in coerenza con l'andamento meno brillante, proprio nel 2019, dell'intera economia.



Fonte: nostra elaborazione su I numeri del Piemonte

<https://www.regione.piemonte.it/web/amministrazione/finanza-programmazione-statistica/statistica/numeri-piemonte-annuario-statistico-regionale>

In prospettiva, pertanto, i saldi naturali negativi si rifletteranno, a distanza di vent'anni da oggi, in una situazione demografica che sarà ancora (e forse sempre più) condizionata dalla necessità di attrarre flussi di risorse umane per lo più dall'estero (poiché le condizioni di denatalità prevalgono, sia pure meno accentuate, anche nelle altre regioni Italiane).

Mercato del lavoro: la forza lavoro resiste anche grazie all'aumento dell'attività femminile

Il mercato del lavoro è condizionato, in primo luogo, dalla disponibilità delle forze lavoro. Negli ultimi cinque anni l'evoluzione delle forze lavoro è stata relativamente stabile, con una diminuzione significativa solo nel 2019 (-15 mila unità). La tenuta sostanziale della forza lavoro nel quadro demografico citato è l'esito di tre fenomeni concorrenti: il saldo migratorio positivo, che si esprime proprio principalmente nelle età di lavoro degli immigrati in Piemonte); le riforme pensionistiche, con l'allungamento della durata media del lavoro prima della pensione e, infine, un miglioramento da sottolineare, di quasi due punti percentuali, dal 63,7 al 65,3 che ha interessato l'occupazione femminile, da sempre meno impiegata in attività da lavoro in Italia rispetto alla media europea. Per confronto, il tasso di attività medio nazionale è del 65,7 per cento (5,9 punti percentuali inferiore al Piemonte) e il tasso di attività medio femminile nell'Eu varia dal 72% (donne con un figlio) al 73% (donne con due figli). Politiche di sostegno dell'occupazione femminile potrebbero pertanto, negli anni futuri, essere necessarie per far fronte alla domanda di lavoro dell'economia, a fronte dei noti problemi demografici.

Forze di lavoro in complesso e tasso di attività 15-64 anni per sesso e provincia						
Anni 2014-2019						
Anno	Forze di lavoro (a)			Tasso di attività 15-64 anni		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
2014	1'102	897	1'999	77.4	63.7	70.5
2015	1'111	893	2'004	78.6	63.6	71.1
2016	1'094	904	1'998	77.7	64.8	71.2
2017	1'093	908	2'002	78.2	65.6	71.9
2018	1'105	891	1'996	79.1	64.8	71.9
2019	1'087	894	1'981	77,9	65,3	71,6

Fonte: I numeri del Piemonte

<https://www.regione.piemonte.it/web/amministrazione/finanza-programmazione-statistica/statistica/numeri-piemonte-annuario-statistico-regionale>

Occupazione: una discreta resilienza, particolarmente nell'industria, mentre il terziario accelera la ristrutturazione e cancella posti di lavoro

Prima che si aprisse la crisi sanitaria, l'occupazione nel 2019 mostrava una condizione di relativa stabilità e resilienza, con alcuni punti positivi da sottolineare. In primo luogo, il complesso degli occupati, pari 1,829 milioni di persone, era approssimativamente stabile rispetto al 2018 (-3000), ma maggiore di ben 10 mila unità rispetto al 2017. Rispetto al 2017 si contavano 3 mila dipendenti in più e 7000 indipendenti in più. Quanto all'articolazione settoriale, nel 2019 (sia rispetto al 2018 che al 2017) l'industria è stato il comparto trainante l'occupazione con ben 18 mila occupati alle dipendenze in più in solo due anni: una performance che deve essere sottolineata, insieme a quella

dell'agricoltura, che ha fatto crescere gli occupati di 5 mila unità in due anni. Assai meno brillante la crescita dell'occupazione nel commercio e nel turismo (prima che iniziasse la pandemia), poiché questi due settori, in cui sono occupate ben 343 mila persone (ossia il 19% del totale) hanno fatto crescere gli occupati di appena 1000 unità, a segno di una saturazione della domanda in questo ambito. Da riflettere, invece, la dinamica dell'occupazione nei servizi. Benché il terziario sia il primo settore di occupazione, ormai, fornendo un'occupazione al 65% dei lavoratori impiegati (1,189 milioni di persone), nel biennio considerato, tutto sommato economicamente positivo, l'impiego totale si è ridotto di 7 mila unità in totale e di 19 mila unità considerando il solo lavoro dipendente. Grava su questo settore l'ipoteca di una probabile ristrutturazione, guidata dall'efficienza portata dalle nuove tecniche di organizzazione del lavoro terziario, con l'incorporazione di massicce dosi di informatica sempre più intelligente. E' da ritenere che la tendenza continuerà e che la pandemia potrebbe anzi accentuarla, tenendo presente che i processi di innovazione basati su Industria 4.0 e l'Intelligenza artificiale aggrediranno con forza questo settore dove, proprio a causa dell'elevato impiego di lavoro, si potranno conseguire risultati di efficienza notevolissimi dall'applicazione delle nuove tecnologie.

		Occupazione x1000 2019	Differenza vs 2018	Differenza vs 2017
Agricoltura, silvicoltura e pesca	Dipendenti	19	2	3
	Indipendenti	45	3	2
	Totale	64	5	5
Industria	Dipendenti	486	4	18
	Indipendenti	81	-9	-7
	Totale	567	-4	12
Costruzioni	Dipendenti	56	-4	-5
	Indipendenti	44	-5	-2
	Totale	101	-8	-6
Servizi	Dipendenti	894	-3	-19
	Indipendenti	304	0	13
	Totale	1198	-3	-7
Commercio, alberghi e ristoranti	Dipendenti	217	11	1
	Indipendenti	127	-3	1
	Totale	343	7	0
Totale	Dipendenti	1400	4	3
	Indipendenti	430	-6	8
	Totale	1829	-3	10

Fonte: I numeri del Piemonte

<https://www.regione.piemonte.it/web/amministrazione/finanza-programmazione-statistica/statistica/numeri-piemonte-annuario-statistico-regionale>

2020: il Coronavirus cancella 78000 impieghi, ne minaccia 150 mila (attraverso la Cig) e fa impennare il tasso di disoccupazione effettivo sopra il 13%

Il 2020 è stato caratterizzato, per l'occupazione, dall'esordio della pandemia da nuovo Coronavirus. Sotto questo aspetto, l'occupazione è già stata fortemente colpita, nonostante il blocco dei licenziamenti, formalmente protratto fino a tutto il mese di marzo del 2021. A scala nazionale, secondo l'Istat, pur non avendosi ancora dettagli settoriali completi, la pandemia avrebbe cancellato 841 mila i posti di lavoro nei primi tre trimestri dell'anno, di cui 470 mila tra il primo e secondo trimestre 2020. La contrazione è stata del 3,6% ed ha interessato per lo più i lavoratori precari (-21,6%), gli autonomi (-4,1%) e i giovani tra i 15 e i 34 anni (-3,2%). Nella nostra regione secondo i dati Istat riferiscono di ben 78 mila posti di lavoro persi da gennaio a giugno 2020, destinati a crescere entro la fine dell'anno. E' salita a ben 135 mila unità il numero delle forze lavoro che cercano attivamente un'occupazione, mentre altre 83 mila persone lo cercano ma non attivamente (sfiduciati) e 55 mila non sono in cerca (rassegnati) ma se ci fosse farebbero qualunque lavoro. La somma di queste tre dimensioni conduce a 273 mila la stima (a metà 2020) delle persone che avrebbero la necessità economica di avere un'occupazione (che non hanno), valore che in rapporto alle forze di lavoro fa lievitare il tasso di disoccupazione del Piemonte dal valore nominale del 9,1% ufficiale (fonte: Ires) al più realistico valore allargato del 13,7 per cento, probabilmente ancora in tendenza al peggioramento nella seconda metà del 2020.

A tale proposito può essere utile sottolineare come la Cassa Integrazione Guadagni sia stata concessa nel periodo tra gennaio e novembre del 2020 in ragione di 264 milioni di ore alle imprese del Piemonte, contro valori di 30 e 23 milioni rispettivamente nel 2019 e 2018. Le unità di lavoro implicitamente interessate sono 150 mila. Anche considerando che i ben i quattro quindi di queste potranno tornare alla norma occupazione nel 2021, la Cassa integrazione incorpora un probabile aumento della disoccupazione strutturale nel 2021 di circa ulteriori 30 mila unità nella regione (il che trascinerebbe oltre il 15% il tasso di disoccupazione effettivo allargato nel 2021).

Osservatorio sulle ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni - Classificazione Ateco 2002 Istat					
Regione Piemonte					
	2018 (Gennaio - Novembre)	2019 (Gennaio - Novembre)	2020 (Gennaio - Novembre)	2020 (Gennaio - Novembre)	2020 (Gennaio - Novembre)
Tipo intervento	Totale ore autorizzate	Totale ore autorizzate	Ore autorizzate agli operai	Ore autorizzate agli impiegati	Totale ore autorizzate
+Ordinaria	11'763'493	12'962'823	129'192'626	72'823'419	202'016'045
+Straordinaria	15'775'080	17'584'344	8'146'512	5'142'693	13'289'205
+Deroga	1'947	4'053	20'663'891	28'190'076	48'853'967
Totale	27'558'043	30'551'220	158'003'029	106'156'188	264'159'217

Fonte: Inps, Osservatori statistici

<https://www.inps.it/osservatoristatistici/5/74/40/o/307>

L'attività dei settori economici: bene l'alimentare, mentre il coronavirus ferma la discreta ripresa delle costruzioni. In affanno l'auto (ma come il resto d'Europa); un po' meglio la componentistica.

Terziario e turismo “in lockdown”

Nel 2019 l'industria piemontese ha proseguito il rallentamento in corso nel 2019 ed è entrata in lieve recessione. La produzione, secondo l'indicatore di Confindustria Piemonte, si è contratta dello 0,5 per cento in media annua, a fronte di una crescita dell'1 per cento nel 2018; l'andamento è stato negativo particolarmente nei principali settori di specializzazione della regione, e segnatamente nel settore autoveicolare, che ha proseguito nel calo di domanda e di attività che lo ha afflitto sin dalla seconda metà del 2017, non solo in Italia ma in tutta l'Europa. Deve essere segnalato, per eccezione di dinamicità, il comparto alimentare, che ha beneficiato in particolare del buon andamento delle vendite all'estero (+9,3%), contro una media regionale delle esportazioni di tutti i settori in calo (-3,5%) e una media nazionale in calo anche essa (-4,3%). Tra i settori più interessati alla flessione dell'export proprio i mezzi di trasporto (-16,1%), benché si debba segnalare la tenuta della componentistica piemontese (-3,2%) in ragione della sua storica internazionalizzazione e progressiva ridotta dipendenza dal contesto nazionale. Nei primi tre trimestri del 2020 il valore delle esportazioni piemontesi si è attestato a 28,9 miliardi di euro, valore in contrazione del 17,6% rispetto all'analogo periodo del 2019. Il calo ha interessato tutti i settori ed è strettamente connesso alla pandemia.

Nel 2019 l'attività edile è aumentata rispetto all'anno precedente. Le ore lavorate dai dipendenti iscritti alla Cassa edile di Torino, che rappresentano circa il 40 per cento del totale regionale, sono infatti salite di oltre il 5 per cento nel 2019. L'indagine dell'ANCE Piemonte ha segnalato un lieve miglioramento della dinamica del fatturato e dell'occupazione delle imprese edili nel corso del 2019, continuando a favorire le opere di ristrutturazione e di riqualificazione, anche grazie a un miglioramento delle compravendite residenziali, innescatosi dal 2016 in avanti e favorito dal deciso calo dei prezzi immobiliari avvenuto dopo il 2012 (-30% circa). Il 2019, inoltre, per l'edilizia è stato favorevole per l'andamento dei lavori pubblici, con la pubblicazione di 4,3 miliardi di lavori pubblici (bandi di gara), decisamente in aumento rispetto all'anno precedente (1,7 miliardi). Questo favorevole quadro congiunturale è stato interrotto nel 2020 dall'emergenza coronavirus. Il blocco dei lavori del lockdown di marzo ha interessato i quattro quinti dei cantieri privati e solo il 38 per cento dei cantieri pubblici ha continuato la sua attività. A maggio, i cantieri che avevano ripreso prontamente la produzione risultavano appena il 60 per cento, anche per gli adeguamenti necessari a garantire la sicurezza dei lavoratori sui luoghi di lavoro. Anche l'attività di compravendita tra privati si è raffreddata nel corso del 2020, ed è noto che questa costituisce il principale driver dei cantieri di ristrutturazione e riqualificazione.

Concludiamo la rassegna settoriale con l'attività nel terziario, che anch'essa aveva rallentato nel 2019; in base alle stime di Prometeia, la crescita del valore aggiunto terziario si è dimezzata rispetto al 2018, attestandosi allo 0,6 per cento. A questo ha contribuito il fatto che nel 2019 si sia interrotta la fase di espansione dell'attività del comparto turistico che era in atto dal 2013. Per la prima volta, prima dell'emergenza coronavirus, i pernottamenti si erano ridotti del 6,9 per cento rispetto all'anno precedente, con un calo che aveva riguardato sia i visitatori italiani, sia quelli provenienti dall'estero. L'evoluzione dei servizi e del turismo nel corso del 2020 sono particolarmente gravati dall'emergenza coronavirus. Un'indagine condotta con la collaborazione di Turismo Torino ha evidenziato a fine agosto 2020 un calo dell'occupazione turistica del 53 per cento, valore che non si

solleverà entro la fine dell'anno, anche in conseguenza delle ulteriori restrizioni determinatasi con l'autunno e confermate per il periodo di Natale.

La formazione professionale in Piemonte

I dati Sisform (Sisform 2020) indicano che in Piemonte si è registrata nel complesso, tra il 2018 ed il 2019, una lieve flessione sia nel numero degli iscritti ai corsi di formazione (-8%) passati da 71.338 nel 2018 a 65.769 nel 2019, sia per quanto riguarda il numero di corsi (-18%) passati da 4.240 nel 2018 a 3.465 nel 2019. Si tratta, tuttavia, di un quadro composito e contraddistinto da forti crescite in alcuni ambiti professionali e categorie formative, e flessioni in altre. L'apprendistato rappresenta l'ambito più frequentato, in linea con le più recenti tendenze europee, sono stati attivati percorsi di apprendistato per 15.711 individui nel 2019, ovvero l'8% in più che nel 2018. Servizi d'impresa e ristorazione e turismo continuano a rappresentare, dopo apprendistato, gli ambiti maggiormente frequentati per tutte le categorie formative, rispettivamente con 8.439 e 6.603 iscritti nel 2019, seppure il lieve calo rispetto al 2018 (rispettivamente -13% e -8%). Questo anche a fronte di una diminuzione nell'offerta formativa, passata da 783 (2018) a 690 (2019) per i servizi d'impresa (-12%) e da 493 a 421 per ristorazione e turismo (-15%). Tengono edilizia e impiantistica e meccanica e riparazioni che sono anch'essi ambiti di formazione importanti per la nostra regione, contando nel 2019 rispettivamente 4.299 e 4.262 iscritti (+21% e +8%). L'alimentare segue, con 2.335 iscritti nel 2019 cresce del 13% rispetto al 2018 e cresce anche l'offerta che passa da 106 a 123 corsi (+16%). Sono aumentati anche gli iscritti ai corsi, ed i corsi, di grafica e multimedialità (+104% gli iscritti, +133% il numero dei corsi), attività culturali (+117% e +85%) e attività commerciali (+33% l'aumento sia di iscritti sia di corsi). Anche agricoltura, silvicoltura e pesca hanno rappresentato un ambito in crescita: gli iscritti sono passati da 358 nel 2018 a 694 nel 2019 (+94%), 59 i corsi attivati nel 2019 rispetto ai 39 del 2018 (+51%). Energie rinnovabili, ambito relativamente recente ed in crescita, rappresenta una peculiarità: è passato da 1 corso nel 2018 a 2 nel 2019, vedendo così un incremento del +136% nel numero degli iscritti, passati da 14 a 33. Una nicchia dalle forte potenzialità di sviluppo. Diminuiscono, invece, ambiente e sicurezza (-68%) – in quest'ambito influiscono gli aggiornamenti obbligatori – lingue straniere (-63%) e informatica tecnica (-46%).

La formazione permanente è quella che registra tra il 2018 e il 2019 la maggiore decrescita (-34%), seguita dalla formazione sul lavoro (-12%). La formazione individuale (-61%) e la formazione aziendale (-29%) sono tra i tipi di formazione in maggiore sofferenza. In crescita invece la partecipazione alla formazione al lavoro (+22%). Crescono in tutte le province la formazione degli adulti (+110% media regionale), la formazione per lo svantaggio (+71%) e la formazione superiore (+71%). Cresce in regione anche la formazione per l'apprendistato (+4%). Dal punto di vista territoriale, il capoluogo di regione rappresenta il maggior bacino per numero di iscritti: 37.874 nel 2019, seppure in diminuzione rispetto al 2018 (-8%). In diminuzione anche gli iscritti a Vercelli (-22%), Biella (-13%), Cuneo (-12%) e Alessandria (-4%). Crescono, viceversa nel VCO (+17%), Novara e Asti (+4%).

I dati Sisform ad oggi disponibili si fermano al 2019, le tendenze YoY sono per la maggior parte in diminuzione, attendiamo di conoscere i dati al 2020 per comprendere meglio come la pandemia abbia influito sulla formazione professionale nella nostra regione durante la prima e la seconda ondata.

Allievi iscritti - Anni 2018-2019 - Ambito professionale / Categoria formativa

Ambito professionale	Formazione al lavoro			Formazione sul lavoro			Formazione permanente			Totale		
	2018	2019	Var	2018	2019	Var	2018	2019	Var	2018	2019	Var
Agricoltura, silvicoltura e pesca	169	451	167%	30	11	-63%	159	232	46%	358	694	94%
Alimentare	1.759	1.823	4%	61	-		246	512	108%	2.066	2.335	13%
Altro	48	23	-52%	83	360	334%	7	14	100%	138	397	188%
Ambiente e sicurezza	199	164	-18%	1.407	357	-75%	24	-		1.630	521	-68%
Apprendistato	-	-		15.405	15.711	2%	-	-		15.405	15.711	2%
Artigianato artistico	367	315	-14%	14	28	100%	93	129	39%	474	472	-0,4%
Attività commerciali	624	798	28%	156	187	20%	151	249	65%	931	1.234	33%
Attività culturali	136	393	189%	-	-		54	19	-65%	190	412	117%
Automazione industriale	997	1.354	36%	383	202	-47%	785	805	3%	2.165	2.361	9%
Edilizia e impiantistica	2.528	3.001	19%	736	882	20%	285	416	46%	3.549	4.299	21%
Energie rinnovabili	14	17	21%	-	16		-	-		14	33	136%
Grafica e multimedialità	583	993	70%	42	314	648%	66	101	53%	691	1.408	104%
Informatica	112	-		769	1.044	36%	333	251	-25%	1.214	1.295	7%
Informatica tecnica	371	511	38%	849	302	-64%	738	252	-66%	1.958	1.065	-46%
Legno e affini	209	236	13%	-	-		72	102	42%	281	338	20%
Lingue straniere	47	46	-2%	2.515	1.188	-53%	8.506	2.912	-66%	11.068	4.146	-63%
Meccanica e riparazioni	3.112	3.513	13%	200	74	-63%	643	675	5%	3.955	4.262	8%
Orientamento e sostegno all'inserimento	753	1.092	45%	-	-		148	-		901	1.092	21%
Ristorazione e turismo	3.798	4.492	18%	636	249	-61%	2.750	1.862	-32%	7.184	6.603	-8%
Servizi alla persona	3.514	3.709	6%	554	265	-52%	225	133	-41%	4.293	4.107	-4%
Servizi di impresa	1.421	2.345	65%	6.331	4.761	-25%	1.925	1.333	-31%	9.677	8.439	-13%
Servizi socio-assistenziali	72	97	35%	688	976	42%	1.360	2.303	69%	2.120	3.376	59%
Sistema di qualità	30	61	103%	652	636	-2%	24	18	-25%	706	715	1,3%
Tessile e abbigliamento	182	345	90%	-	14		173	95	-45%	355	454	28%
Totale	21.060	25.779	22%	31.511	27.577	-12%	18.767	12.413	-34%	71.338	65.769	-8%

Numero di Corsi - Anni 2018- 2019 - Ambito professionale / Categoria formativa												
Ambito professionale	Formazione al lavoro			Formazione sul lavoro			Formazione permanente			Totale		
	2018	2019	Var	2018	2019	Var	2018	2019	Var	2018	2019	Var
Agricoltura, silvicoltura e pesca	11	36	227%	3	1	-67%	25	22	-12%	39	59	51%
Alimentare	85	93	9%	5	-		16	30	88%	106	123	16%
Altro	2	1	-50%	7	9	29%	1	2	100%	10	12	20%
Ambiente e sicurezza	10	9	-10%	124	37	-70%	2	-		136	46	-66%
Artigianato artistico	24	20	-17%	1	3	200%	9	14	56%	34	37	9%
Attività commerciali	36	51	42%	15	18	20%	15	19	27%	66	88	33%
Attività culturali	8	22	175%	-	-		5	2	-60%	13	24	85%
Automazione industriale	51	74	45%	31	18	-42%	66	59	-11%	148	151	2%
Edilizia e impiantistica	136	168	24%	60	71	18%	20	28	40%	216	267	24%
Energie rinnovabili	1	1	0%	-	1		-	-		1	2	100%
Grafica e multimedialità	32	59	84%	3	29	867%	7	10	43%	42	98	133%
Informatica	6	-	-	78	78	0%	39	25	-36%	123	103	-16%
Informatica tecnica	18	26	44%	80	26	-68%	62	15	-76%	160	67	-58%
Legno e affini	13	16	23%	-	-		5	7	40%	18	23	28%
Lingue straniere	3	3	0%	235	113	-52%	863	310	-64%	1.101	426	-61%
Meccanica e riparazioni	156	182	17%	14	6	-57%	52	48	-8%	222	236	6%
Orientamento e sostegno all'inserimento	72	98	36%	-	-		16	-		88	98	11%
Ristorazione e turismo	197	251	27%	55	24	-56%	241	146	-39%	493	421	-15%
Servizi alla persona	169	185	9%	46	23	-50%	20	13	-35%	235	221	-6%
Servizi di impresa	79	152	92%	528	429	-19%	176	109	-38%	783	690	-12%
Servizi socio-assistenziali	4	6	50%	46	65	41%	59	104	76%	109	175	61%
Sistema di qualità	2	3	50%	64	66	3%	3	2	-33%	69	71	3%
Tessile e abbigliamento	10	18	80%	-	1		17	8	-53%	27	27	0%
Totale	1.126	1.474	31%	1.395	1.018	-27%	1.719	973	-43%	4.240	3.465	-18%

Nota: il numero dei corsi non comprende le attività formative per l'apprendistato.

Allievi iscritti - Anno 2019 - Tipo di formazione / Provincia									
Tipo di formazione	Alessandria	Asti	Biella	Cuneo	Novara	Torino	VCO	Vercelli	Totale
Formazione iniziale	2.066	724	429	3.078	1.091	8.433	520	728	17.069
Formazione superiore	502	144	170	571	246	2.269	92	105	4.099
Alta formazione	-	-	128	109	54	899	-	25	1.215
Formazione per lo svantaggio	376	131	109	340	240	1.965	101	134	3.396
Formazione al lavoro	2.944	999	836	4.098	1.631	13.566	713	992	25.779
Formazione aziendale	560	140	232	1.680	320	8.190	95	273	11.490
Formazione per l'apprendistato	993	811	491	3.102	740	9.091	415	444	16.087
Formazione sul lavoro	1.553	951	723	4.782	1.060	17.281	510	717	27.577
Formazione individuale	677	169	130	914	178	3.799	103	211	6.181
Formazione degli adulti	643	347	208	867	512	3.228	202	225	6.232
Formazione permanente	1.320	516	338	1.781	690	7.027	305	436	12.413
Totale	5.817	2.466	1.897	10.661	3.381	37.874	1.528	2.145	65.769

Allievi iscritti - Anno 2018 - Tipo di formazione / Provincia									
Tipo di formazione	Alessandria	Asti	Biella	Cuneo	Novara	Torino	VCO	Vercelli	Totale
Formazione iniziale	1.908	633	375	2.996	964	7.706	507	660	15.749
Formazione superiore	165	12	33	388	59	1.623	33	91	2.404
Alta formazione	-	-	78	128	67	612	-	30	915
Formazione per lo svantaggio	150	40	32	149	44	1.436	53	88	1.992
Formazione al lavoro	2.223	685	518	3.661	1.134	11.377	593	869	21.060
Formazione aziendale	666	383	538	2.574	781	10.103	169	892	16.106
Formazione per l'apprendistato	962	643	419	2.810	751	9.091	313	416	15.405
Formazione sul lavoro	1.628	1.026	957	5.384	1.532	19.194	482	1.308	31.511
Formazione individuale	2.071	609	583	2.832	468	8.630	127	485	15.805
Formazione degli adulti	131	62	135	234	125	2.094	107	74	2.962
Formazione permanente	2.202	671	718	3.066	593	10.724	234	559	18.767
Totale	6.053	2.382	2.193	12.111	3.259	41.295	1.309	2.736	71.338

Allievi iscritti - Variazione 2018-2019 - Tipo di formazione / Provincia									
Tipo di formazione	Alessandria	Asti	Biella	Cuneo	Novara	Torino	VCO	Vercelli	Totale
Formazione iniziale	8%	14%	14%	3%	13%	9%	3%	10%	8%
Formazione superiore	204%	1100%	415%	47%	317%	40%	179%	15%	71%
Alta formazione									
Formazione per lo svantaggio	151%	228%	241%	128%	445%	37%	91%	52%	70%
Formazione al lavoro	32%	46%	61%	12%	44%	19%	20%	14%	22%
Formazione aziendale	-16%	-63%	-57%	-35%	-59%	-19%	-44%	-69%	-29%
Formazione per l'apprendistato	3%	26%	17%	10%	-1%	0%	33%	7%	4%
Formazione sul lavoro	-5%	-7%	-24%	-11%	-31%	-10%	6%	-45%	-12%
Formazione individuale	-67%	-72%	-78%	-68%	-62%	-56%	-19%	-56%	-61%
Formazione degli adulti	391%	460%	54%	271%	310%	54%	89%	204%	110%
Formazione permanente	-40%	-23%	-53%	-42%	16%	-34%	30%	-22%	-34%
Totale	-4%	4%	-13%	-12%	4%	-8%	17%	-22%	-8%

Conclusioni: Pil 2019 -0,9%; Pil 2020 -5,5% (al 30 settembre 2020). In rotta verso 15 miliardi di Pil in meno in un solo anno.

Nel complesso, l'attività economica che nel 2018 aveva segnato un progresso del Pil del Piemonte dell'1,8 per cento, nel 2019 era entrata in leggera recessione (-0,9%, secondo le stime PilNow di Torino Finanza), essenzialmente a causa della variazione negativa delle esportazioni e del turismo. Nonostante questo, nel 2019 si era avuta una sostanziale resilienza dell'occupazione, con una crescita di 4 mila occupati nell'industria. Nel corso del 2020 è intervenuta l'emergenza coronavirus. Le restrizioni alle attività produttive del primo semestre e quelle della mobilità del secondo semestre hanno impattato sull'economia sia sul fronte della domanda che dell'offerta. Nel 2020 (primo semestre) 78 mila posti di lavoro sono stati cancellati dalla congiuntura economica, mentre 150 mila Unità di Lavoro Equivalenti sono la cifra delle ulteriori unità occupazionali sacrificate (temporaneamente) nei primi undici mesi a causa dell'impennata da 30 a 264 milioni di ore di cassa integrazione regionale. Alla fine del terzo trimestre, la variazione tendenziale del Pil (Nowcast) era del -5,5% (peggiore della media nazionale -4,7%) ed è previsto che tale variazione venga rivista verso il basso nei consuntivi annuali, sui quali peseranno le restrizioni alla mobilità introdotte fin dalla prima metà del mese di ottobre. I 10 miliardi di Pil perduto nei primi nove mesi subiranno quindi un aumento nell'ultima parte dell'anno. La ripresa del 2021 dipenderà in larga parte dall'andamento della curva pandemica, dall'esecuzione con successo del piano dei vaccini e dai miglioramenti introdotti nella sanità per consentire al 2021, anno di convivenza con il virus, di riprendere un ritmo normale delle attività economiche.

3. Benchmark countries in Europa

L'istruzione e la formazione professionale (in Europa “Vocational Education and Training” – VET) è un concetto ampio, non solo inteso in modo diverso nei diversi paesi, ma anche utilizzato in modo diverso da differenti organizzazioni internazionali. In generale, oggi la VET copre qualsiasi contenuto del curriculum scolastico che mira a prepararsi per il mercato del lavoro, gran parte dell'istruzione superiore, una grande quantità di formazione formale e non formale intrapreso da adulti e qualsiasi formazione condotta all'interno delle imprese. Il Cedefop descrive la VET come "istruzione e formazione che mira a fornire alle persone le conoscenze, il know-how, le abilità e/o le competenze richieste in particolari occupazioni o più in generale sul mercato del lavoro"(Cedefop 2014). Volutamente la definizione del Cedefop non si riferisce ad alcun livello o settore del sistema di istruzione e formazione.

I sistemi di formazione continua in Europa possono contare su una rete ben sviluppata di enti e strutture per la propria realizzazione. Nei singoli Paesi europei, queste reti sono governate con il coinvolgimento delle parti sociali: i datori di lavoro, i sindacati, e ove previsti, comitati e consigli preposti.

Oggi la formazione professionale (VET) è articolata in momenti di formazione cosiddetti “iniziali”, ovvero realizzati prima dell'immissione nel percorso lavorativo (I-VET); ed in processi di formazione in itinere, durante il percorso lavorativo, e per questo definiti “continui” (C-VET).

La formazione professionale iniziale (I-VET) viene solitamente svolta a livello secondario superiore prima che gli studenti inizino la vita lavorativa. Si svolge in ambiente scolastico, principalmente in classe, o in un ambiente più vicino alle dinamiche del lavoro, come i centri di formazione professionale e le aziende. Varia da paese a paese, i cui sistemi di istruzione e formazione nazionali hanno origini e percorsi evolutivi differenti.

La formazione professionale continua (C-VET) si svolge dopo l'istruzione e la formazione iniziale o dopo l'inizio della vita lavorativa. Mira a migliorare le conoscenze, aiutare ad acquisire nuove competenze, a riqualificare e promuovere il loro sviluppo personale e professionale. C-VET è in gran parte basato sullo sviluppo di competenze professionali e la maggior parte dell'apprendimento avviene sul campo e direttamente nel mondo del lavoro.

Nonostante sia possibile delineare linee generali comuni, la situazione in Europa è disomogenea, sia dal punto di vista della partecipazione alla formazione professionale sia per quanto riguarda i sistemi di VET attivi nei diversi paesi. Le ragioni di queste differenze sono molteplici e oggetto di numerosi studi e ricerche nel corso degli anni. Gli studiosi concordano nel ritenere che i singoli percorsi di nascita ed evoluzione dei sistemi VET abbiano giocato un ruolo fondamentale, ma anche le

condizioni socioeconomiche e le evoluzioni politiche dei differenti paesi si sono intrecciate ed hanno dato vita a percorsi peculiari. I modelli di formazione professionale in Europa sono prevalentemente intesi come formazione orientata al lavoro, oppure come formazione iniziale basata sul lavoro (Cedefop 2017d). Tuttavia, ci sono anche concezioni di VET che sono meglio definite come “further education” (ad esempio in Irlanda o nel Regno Unito) e ci sono paesi che sembrano aver abbandonato la dicotomia tra istruzione iniziale e continua e percepiscono la formazione professionale come parte del lifelong learning (come in Finlandia). Ancora, alcuni paesi, come ad esempio la maggior parte degli Stati di Visegrád, vedono la CVET come apprendimento non-formale esclusivamente correlato al lavoro e per gli adulti. Altri, come l’Irlanda, vedono l’istruzione formale per adulti e persino la liberal education⁷ come parte della CVET.

Per questi motivi i ricercatori sostengono che la VET non sia sempre unicamente correlata all’occupazione e al lavoro, infatti, quando si considera il complesso insieme e la varietà di sistemi di VET in Europa si può osservare come essa sia intesa in modi molto diversi dai diversi sistemi nazionali. Ad esempio, la formazione professionale in Irlanda è intesa come “further education and training”⁸ (FET) e alfabetizzazione degli adulti; la “community education”⁹, che è considerata educazione informale nella maggior parte dei paesi, fa parte della FET irlandese.

La varietà di forme e approcci di VET in Europa non dovrebbe sorprendere giacché è espressione e diretta conseguenza di diverse tradizioni ed evoluzioni sociali.

Da questa ricchezza e pluralità ciascun paese e sistema nazionale di VET può, e dovrebbe, guardare come ad un bacino di idee e suggestioni, contestualizzate ed in evoluzione, giacché nessun sistema di formazione professionale può essere compreso a pieno al di fuori del proprio contesto e dalla propria storia.

Ed è per questa ragione che abbiamo deciso di arricchire il Rapporto territoriale 2020 con un’analisi di benchmarking di sistemi VET europei. Abbiamo deciso di guardare da vicino una selezione di sistemi VET e di comprenderne meglio peculiarità e risultati, per differenza e per analogia rispetto al sistema del nostro paese.

Per farlo abbiamo in primo luogo studiato le origini di alcuni sistemi di formazione professionale in Europa, cercando le origini storiche, culturali e socioeconomiche delle peculiarità nazionali.

⁷ L’American Association for the Advancement of Science descrive l’educazione liberale così: “Idealmente, un’educazione liberale produce persone che sono di mentalità aperta e libere da provincialismi, dogmi, preconcetti e ideologie; consapevoli delle loro opinioni e giudizi; che riflettono le loro azioni e consapevoli del loro posto nel mondo sociale e naturale”. A differenza della VET, che prepara gli individui al mondo del lavoro, l’istruzione liberale prepara gli individui a utilizzare il proprio tempo libero. Una tale educazione aiuta l’individuo a superare i conflitti interni ed esterni nella vita. Ad esempio, un’educazione liberale mira ad aiutare le persone ad essere autocoscienti e consapevoli delle loro azioni e motivazioni, stimola la coesione sociale e l’apertura verso credenze e culture diverse dalle proprie.

⁸ L’istruzione superiore in Irlanda comprende l’istruzione e la formazione che seguono l’istruzione di secondo livello ma che non fanno parte del sistema di terzo livello. Esistono numerosi fornitori di istruzione e formazione continua e per adulti, un’ampia varietà di scuole, organizzazioni e istituzioni sono coinvolte nella fornitura di istruzione e formazione continua per giovani che abbandonano la scuola e adulti.

⁹ La community education, nota anche come community-based education o community learning & development, è un programma di un’organizzazione che ha lo scopo di promuovere l’apprendimento e lo sviluppo sociale di individui e gruppi all’interno delle proprie comunità, utilizzando sia metodi formali sia informali. I programmi e le attività sono sviluppati in modo partecipato con le comunità e i partecipanti. Lo scopo della community education è di sviluppare le capacità di individui e gruppi di tutte le età e di migliorare la loro qualità di vita. La community education comprende attività e programmi di formazione e sviluppo realizzati all’interno delle comunità locali, piuttosto che presso istituzioni educative come scuole, college e università. Quest’ultimo è noto come sistema di istruzione formale, mentre l’educazione della comunità è talvolta chiamata educazione informale.

In secondo luogo, abbiamo cercato di capire meglio l'evoluzione dei differenti sistemi VET in Europa nel corso degli ultimi vent'anni. Questa analisi ci ha permesso di individuare i 3 paesi per l'analisi benchmark, oggetto del terzo paragrafo.

Perché abbiamo sistemi VET così diversi in Europa. Le origini della formazione continua.

È stato più volte rilevato che ogni paese ha il proprio sistema VET, lo vedremo in dettaglio nel prossimo paragrafo, tuttavia è possibile analizzare lo spettro dei differenti sistemi di formazione professionale rendendoli così più comprensibili attraverso l'analisi storica. Introduciamo per questo brevi cenni storici sullo sviluppo della formazione continua in Europa, e su come differenti contesti socioeconomici e culturali siano all'origine di altrettanto differenti sistemi VET.

Per comprendere l'origine e la storia della formazione professionale dobbiamo fare un passo indietro e guardare come avveniva la formazione per i lavori e i mestieri agli albori della nostra Europa.

In quasi tutti i paesi europei e per molti secoli dopo la costituzione delle corporazioni il lavoro degli artigiani e la loro formazione professionale erano molto simili.

Le corporazioni erano associazioni nelle quali a partire dal XII secolo le persone che all'interno della stessa città lavoravano nello stesso settore si riunivano in gruppi a difesa e sostegno reciproci. Le corporazioni scrivevano i propri regolamenti e le proprie norme che erano vincolanti per ciascun membro.

Norme e regolamenti definivano mansioni, competenze e procedure dei mestieri, così come i prezzi di manufatti e prestazioni. Le vendite erano soggette a controlli di qualità molto stretti e le regole delle corporazioni assicuravano che i guadagni dei maestri fossero appropriati al proprio status e che ci si prendesse cura dei membri più deboli e poveri, incluse le vedove e gli orfani dei membri delle corporazioni stesse.

Gli statuti delle corporazioni stabilivano inoltre i requisiti per poter essere ammessi sia all'interno della corporazione sia per avviare e proseguire i periodi di apprendistato e specializzazione. In molti paesi le corporazioni giocarono un importante ruolo politico ed economico, ma la loro influenza negli affari cittadini fu all'origine e causa di numerosi conflitti, ad esempio quando le corporazioni impedivano ai non membri di aprire le proprie botteghe e di operare sul mercato.

Tra il XVIII e l'inizio del XIX secolo le corporazioni in Europa persero molta della loro importanza. Le dottrine economiche liberali che incoraggiavano il libero scambio vedevano il sistema delle corporazioni come un ostacolo alla competizione e un impedimento al libero commercio.

Una stretta gerarchia manteneva la propria influenza in tutta l'Europa sotto l'egida del sistema delle corporazioni: apprendistato, specializzazione, maestro. Il titolo di maestro era l'unica evidenza scritta delle proprie competenze, mentre i certificati di apprendistato confermavano il completamento della prima parte della formazione.

Solo dopo un periodo di prova che durava, di solito, numerose settimane gli apprendisti venivano accettati nella corporazione. La famiglia pagava il maestro per coprire le spese di vitto e alloggio

dell'apprendista. L'apprendistato generalmente durava da due a quattro anni, talvolta anche di più, per molti mestieri ad alto livello di specializzazione.

Il periodo di apprendistato terminava con un esame di specializzazione grazie al quale l'apprendista veniva congedato. Ogni settore aveva i propri usi e consuetudini sia per quanto riguarda la fine del percorso di apprendistato sia per l'ufficiale accettazione dell'apprendista nella comunità dei lavoratori specializzati. Le qualificazioni professionali erano riconosciute anche negli altri paesi. Generalmente senza legami familiari questi artigiani specializzati si spostavano di luogo in luogo, di bottega in bottega, per aumentare ed ampliare le proprie competenze attraverso l'apprendimento da tanti maestri diversi in altri paesi. Si trattava di una prima forma di mobilità occupazionale in Europa. Dopo che l'artigiano specializzato avesse acquisito una sufficiente esperienza, questi avrebbe fatto domanda per essere ammesso come maestro presso una corporazione.

Nonostante queste fossero le linee guida che a grandi linee accomunavano tutti i paesi europei, ed a cui potremmo ascrivere le origini della formazione professionale di oggi, l'Europa dei nostri giorni vede differenti forme di formazione professionale tra i suoi paesi. Le cause di queste differenze hanno numerose cause tra le quali:

- l'abolizione dei sistemi corporativistici dovuta all'insorgere di sommosse e rivolte politiche;
- i diversi ritmi di industrializzazione che hanno caratterizzato lo sviluppo nei vari paesi;
- l'influenza dei movimenti politici, filosofici, culturali e religiosi.

A partire dalla prima metà del XX secolo e in Europa si delinea lo sviluppo di tre modelli di formazione professionale rivolti ai giovani.

I tre modelli classici della formazione professionale in Europa.

I tre modelli classici della formazione professionale in Europa			
	Gran Bretagna	Francia	Germania
	Modello liberale	Modello a regolamentazione pubblica	Modello duale
Chi determina come viene organizzata la VET.	Negoziata sul mercato tra rappresentanti del lavoro, management, e fornitori di VET.	Lo Stato.	Associazioni di categoria regolate dallo Stato e gestite dalle professioni (Bundeskammern).
Dove ha luogo la VET.	Ci sono numerose opzioni: a scuola, in azienda, in entrambe, tramite supporti digitali, etc.	Scuole specifiche chiamate École de production.	In alternanza prestabilita tra azienda ed ente di formazione professionale (dual model).
Chi definisce i contenuti della VET.	Il mercato o le singole aziende, dipende dalle necessità. I contenuti non sono predeterminati.	Lo Stato - insieme a partners locali. Lo scopo principale della VET non è una formazione pratica/produttiva, ma si fonda su una formazione più ampia e teorica.	Imprenditori, associazioni, e lo Stato decidono congiuntamente.

Chi paga per la VET.	Come regola generale, le persone che ricevono la VET sono anche quelle che pagano per essa. Alcune aziende finanziano specifici corsi, che erogano direttamente.	Lo Stato tassa le aziende e finanzia così la VET, ma solo per un numero definito di partecipanti (numero chiuso).	Le aziende finanziano la VET erogata internamente e possono dedurre i costi dalle tasse. Ai partecipanti viene riconosciuta una somma contrattualmente stabilita. Gli enti di formazione professionale sono finanziati dallo Stato.
Quali qualifiche vengono rilasciate al termine della VET e quali opportunità aprono.	Non sono previsti né un monitoraggio sulla VET, né esami finali universalmente accreditati che ne certifichino svolgimento e competenze acquisite.	Sono previsti certificati statali che danno inoltre diritto, a chi ha ottenuto i migliori risultati, a proseguire con la formazione superiore.	Le qualifiche danno generalmente diritto e priorità a lavorare in settori attinenti, e di proseguire con la formazione superiore.

La tabella non riflette la situazione attuale. La formazione professionale è molto cambiata ed è attualmente molto diversa ma le fondamentali differenze che contraddistinguono questi tre modelli hanno lasciato una profonda influenza ed ancora oggi si possono intravedere nella formazione continua in Europa.

Gran Bretagna

La Gran Bretagna è il paese simbolo in cui tradizionalmente si colloca l'inizio dell'industrializzazione nel XVIII secolo. Vi furono inventati i primi motori a vapore, i primi filatoi meccanici così come i primi telai meccanizzati. Le industrie tessili crebbero in tutto il paese ed innumerevoli persone lasciarono le aree rurali e si stabilirono nelle città per trovare lavoro.

Questo portò profondi cambiamenti nella società comunemente identificati con il termine "Rivoluzione industriale". Le corporazioni furono abolite insieme ai tradizionali sette anni di apprendistato. A lavorare nelle fabbriche, a diretto contatto con le macchine, erano in quest'epoca operai sottopagati e senza alcuna formazione.

Questa situazione perdura per molti anni, in cui il rapido sviluppo dell'industria aveva scarso bisogno di lavoratori formati, così i giovani non ricevevano alcuna formazione professionale.

Due stili di pensiero, il liberalismo e il puritanesimo, presero ad influenzare la vita ed il lavoro.

I rappresentanti del lavoro, gli impiegati e i fornitori di formazione professionale negoziano nel libero mercato quali tipi di formazione professionale debbano essere progettati ed erogati.

Il Liberalismo ritiene ogni persona responsabile del suo proprio destino e libera di esprimere e perseguire le proprie vocazioni e scelte. Il mercato libero è ritenuto un elemento importante capace di stimolare il benessere delle nazioni e dello stesso mercato.

Il Puritanesimo richiede auto-sacrificio ed operosità, poiché è solo da quest'ultima che origina la prosperità.

Francia

La Francia ha giocato un ruolo di primo piano nelle scienze naturali durante il XVIII secolo. In quel periodo i suoi istituti di formazione superiore conosciuti come “grandes écoles”, come l’École Polytechnique, divennero un modello per l’educazione tecnica in Europa. Tuttavia, la Francia raggiunse il proprio picco di industrializzazione non prima della fine del XIX secolo.

Durante la Rivoluzione francese le corporazioni furono abolite (1791) e la questione della formazione delle competenze dei lavoratori rimase a lungo irrisolta.

Sotto l’influenza dell’Illuminismo con la sua enfasi sull’umanesimo e le scienze, venne riconosciuta per la prima volta l’importanza per la società e gli individui di un’educazione dell’infanzia accuratamente pianificata.

Le scuole che erano state in origine fondate per gli orfani e per i soldati vennero trasformate in Écoles des arts et métiers, formando operai di fonderia, carpentieri e tornitori per le industrie statali, invece di fabbri e sellai che in precedenza venivano formati per l’esercito.

Sotto altri aspetti invece la formazione professionale in Francia fu simile a quella di altri paesi: i corsi serali le scuole industriali e civiche, ma non per tutti i giovani.

Ulteriori cambiamenti avvennero nel 1871 quando fu stabilita la Repubblica:

- L’educazione universale obbligatoria vide educare i bambini nello spirito della Repubblica piuttosto che in quello cattolico come era stato in precedenza;
- Dopo aver completato la loro formazione obbligatoria, all’età di 13 anni, i ragazzi venivano tenuti lontano dalla strada e iniziavano il lavoro;
- I lavoratori formati erano necessari soprattutto nell’ingegneria elettrica e meccanica le quali erano fondamentali per l’economia del paese e per gli scopi militari.

Vennero introdotti due tipi di scuola: una per educare operai specializzati e altamente qualificati, una per formare artigiani e impiegati. Lo Stato francese continua a regolare la formazione professionale ancora ai giorni nostri.

Germania

In Germania la meccanizzazione tessile non iniziò prima della metà del XIX secolo. In seguito, tuttavia lo sviluppo fu rapido nei settori del tessile, dell’acciaio e del ferro e nell’industria mineraria. Sul finire del XIX secolo i settori elettrici, chimici, e automotive divennero sempre più importanti.

La libertà di assunzione prese piede intorno al 1811 in Germania, e le corporazioni entrarono in disuso. Questa situazione, tuttavia, non durò molto a lungo. L’educazione artigiana tradizionale venne legalmente reintrodotta nel 1897. Questo avvenne principalmente per due ragioni:

- La forte competizione internazionale provocò un incremento nella richiesta di operai specializzati nell’industria e nelle amministrazioni;
- I movimenti dei lavoratori divennero progressivamente più forti così il governo decise di instillare la propria politica conservativa tra i giovani. Il mondo tradizionale della vita e del lavoro

nell'artigianato era visto come una buona base per l'integrazione sociale e politica degli apprendisti.

Nel corso del XIX secolo gli apprendisti frequentavano spesso "scuole di continuazione" durante la sera o di domenica, in cui ripetevano il curriculum già appreso alla scuola primaria e imparavano le conoscenze teoriche necessarie per specifici settori.

Verso la fine del XIX secolo queste scuole vennero trasformate in "scuole professionali". Oltre ai contenuti professionali agli studenti venivano impartiti insegnamenti di educazione civica. Lo sviluppo in Austria fu molto simile ed ancora oggi la formazione professionale presenta molti aspetti comuni a quella tedesca. Oggi sia la formazione on-the-job sia la formazione presso scuole professionali fanno parte dell'apprendistato. Questo è il motivo per il quale ci si riferisce a questo modello di VET come ad un sistema duale.

Olanda

L'Olanda cominciò a fondare le proprie industrie a partire dal 1860 circa. Tra i settori in cui l'industria prese l'avvio ci furono le fonderie dell'acciaio, le industrie che producevano macchinari, i cantieri navali e numerose tipologie di produzioni all'interno del settore alimentare.

Sotto l'influenza dell'occupazione francese le corporazioni vennero ufficialmente dismesse nel 1806.

All'inizio i lavoratori specializzati necessari per far funzionare le industrie vennero dall'estero oppure venivano formati in pochissime scuole. A partire dal 1860 la promettente industria richiedeva un numero sempre crescente di lavoratori specializzati così vennero fondate le scuole tecniche full time in tutto il paese.

Lo Stato iniziò gradualmente ad accollarsi l'onere di finanziare queste scuole, giacché molte di queste cosiddette "ambachtsscholen"¹⁰ inizialmente erano ancora private. Questa tipologia di scuola rimase in attività ancora nel XX secolo.

Un altro tipo di scuola, le "burgeravondschoon", veniva frequentata di sera dopo il lavoro. In origine l'obiettivo di queste scuole era di completare l'educazione generale ricevuta durante la scuola primaria. Molto presto, tuttavia, queste scuole vennero riorganizzate per venire incontro alle necessità occupazionali.

Il sistema di apprendistato ha svolto un ruolo fondamentale per l'artigianato e i mestieri. L'istruzione "doppia" sul lavoro e a scuola è diventata più diffusa dopo la Seconda guerra mondiale, ma non ha ancora acquisito l'importanza che l'istruzione "scuola a tempo pieno" continua a godere.

Una Europa, tante VET.

La varietà di modelli di formazione professionale che ha caratterizzato le sue origini e le sue evoluzioni in Europa continua a plasmare il panorama europeo. La complessità e diversificazione dei modelli di VET che possiamo trovare in Europa complica le ambizioni di analisi comparate e di

¹⁰ <https://nl.wikipedia.org/wiki/Ambachtsschool>

politiche comunitarie comuni. Tuttavia sono fioriti nel corso degli anni studi e ricerche sulla formazione professionale nei paesi europei.

All'inizio del 2020 il Cedefop ha pubblicato i risultati del progetto "The changing nature and role of vocational education and training (VET) in Europe (2016-18)" (Cedefop 2020b). La ricerca ha avuto l'obiettivo di tracciare un quadro completo degli sviluppi dell'istruzione e formazione professionale in Europa, identificandone le sfide e le opportunità.

La ricerca ha innovato gli studi in materia di VET, e, analizzando in modo inedito il settore, è stata in grado di dimostrare, più degli studi precedenti, quanto e come la VET sia diversificata in Europa. Lo studio infatti ha adottato una prospettiva più ampia: non si è limitato ad analizzare un argomento specifico, un solo gruppo target o un solo tipo di VET; ha compreso l'istruzione e la formazione professionale iniziale (IVET), l'istruzione e la formazione professionale continua (CVET) e la VET superiore; ed ha considerato anche un orizzonte temporale più lungo (1995-2015) rispetto alla maggior parte degli altri studi del Cedefop o di altri studi comparativi di organizzazioni internazionali. Infine, la metodologia usata ha anche permesso di rilevare differenze che vengono spesso ignorate durante studi analoghi.

La ricerca, guidata da Jens Bjornavold, ha avuto inoltre lo scopo di analizzare quelle che nel rapporto vengono definite traiettorie di sviluppo nella VET da parte dei diversi paesi. Usando un modello a due dimensioni, basato sulle teorie e sugli approcci di studio già consolidati in Cedefop ed in Europa, il gruppo di lavoro ha realizzato un'analisi ad ampio spettro del cambiamento nel "ruolo" e della "natura" della formazione professionale in Europa.

La prima dimensione chiave, il "ruolo della VET", è stato inteso dal gruppo di lavoro come la sua posizione rispetto all'istruzione superiore. Attraverso la selezione di un set di indicatori l'analisi ha indicato se il percorso di un paese avesse portato verso un sistema più professionale oppure più generale/accademico.

La seconda dimensione chiave è la "natura della VET". Negli ultimi anni c'è stata una rinascita degli apprendistati in Europa e, anche se questo non è ancora visibile in termini quantitativi, potrebbe anche essere considerato come una sorta di tendenza professionale o almeno di "rafforzamento" della VET. Allo stesso tempo, negli ultimi decenni, si è verificata una sostanziale diversificazione della VET in termini di gruppi target, livelli di competenze, tipo di enti formativi, approcci di formazione, finanziamento e governance (e in molti altri elementi), in un modo tale che cercare di rintracciare un qualsiasi tipo di framework o fondamenta comune (come ad esempio per quanto riguarda l'apprendistato) sembra essere impossibile. La VET, lo abbiamo già ricordato, è sempre stata diversificata e ha origini molto differenti: la formazione in apprendistato delle corporazioni medievali, le prime scuole di ingegneria in Francia o le scuole di fabbrica all'inizio della rivoluzione industriale non potrebbero essere più diverse in termini di competenze apprese, didattica o stato sociale (lo abbiamo visto nel paragrafo precedente). Molti aspetti di queste prime forme di istruzione e formazione professionale continuano a vivere negli odierni sistemi di VET e questi spiegano in parte i diversi approcci osservati. Ma, nonostante il fatto che la VET possa assumere molte forme, l'analisi di Jens Bjornavold ha cercato una percezione condivisa in Europa, una sorta di punto di riferimento interno che fosse in grado di indicare se un programma o un approccio

didattico fosse più professionale di un altro. Ad esempio, per lo scopo di questa analisi, i ricercatori hanno considerato la formazione in apprendistato per la meccatronica “più professionale” di un programma scolastico di VET nello stesso campo; la formazione di un pilota “più professionale” di quella di un matematico; la formazione per una specifica occupazione “più professionale” rispetto a quella per incrementare l'occupabilità in generale. Secondo questo principio il sistema tedesco è un esempio di best practice nel campo dell'istruzione professionale (che abbiamo avuto modo di analizzare nel primo capitolo), mentre lo è meno il sistema ceco, nonostante il fatto che la percentuale di studenti VET in Repubblica Ceca sia sostanzialmente più alta che in Germania.

All'origine di queste considerazioni sembrano esserci principi distintivi della coesistenza di una concezione pluralistica dell'istruzione: da una parte il “Lavoro” come principio organizzativo - dualismo oppure apprendimento basato sul lavoro come principio didattico - ma anche il lavoro come principio chiave di qualità. Dall'altra, l'idea di un'istruzione accademica distintiva, fortemente radicata nella tradizione delle arti liberali e della cultura (il cosiddetto metodo accademico).

Queste diverse concezioni sono ancora rintracciabili nel dibattito odierno sulla riforma scolastica e curricolare. Tuttavia, vi è anche una crescente ibridazione di questi punti di vista distintivi che si traducono in una visione pluralistica dell'istruzione. Sulla base di queste diverse concezioni, Jens Bjornavold ha elaborato i due poli della seconda dimensione: ad un estremo la visione distintiva dell'istruzione e della formazione professionale che si basa su alcuni principi fondamentali, all'altro capo la una visione pluralistica della VET che riconosce forme diverse.

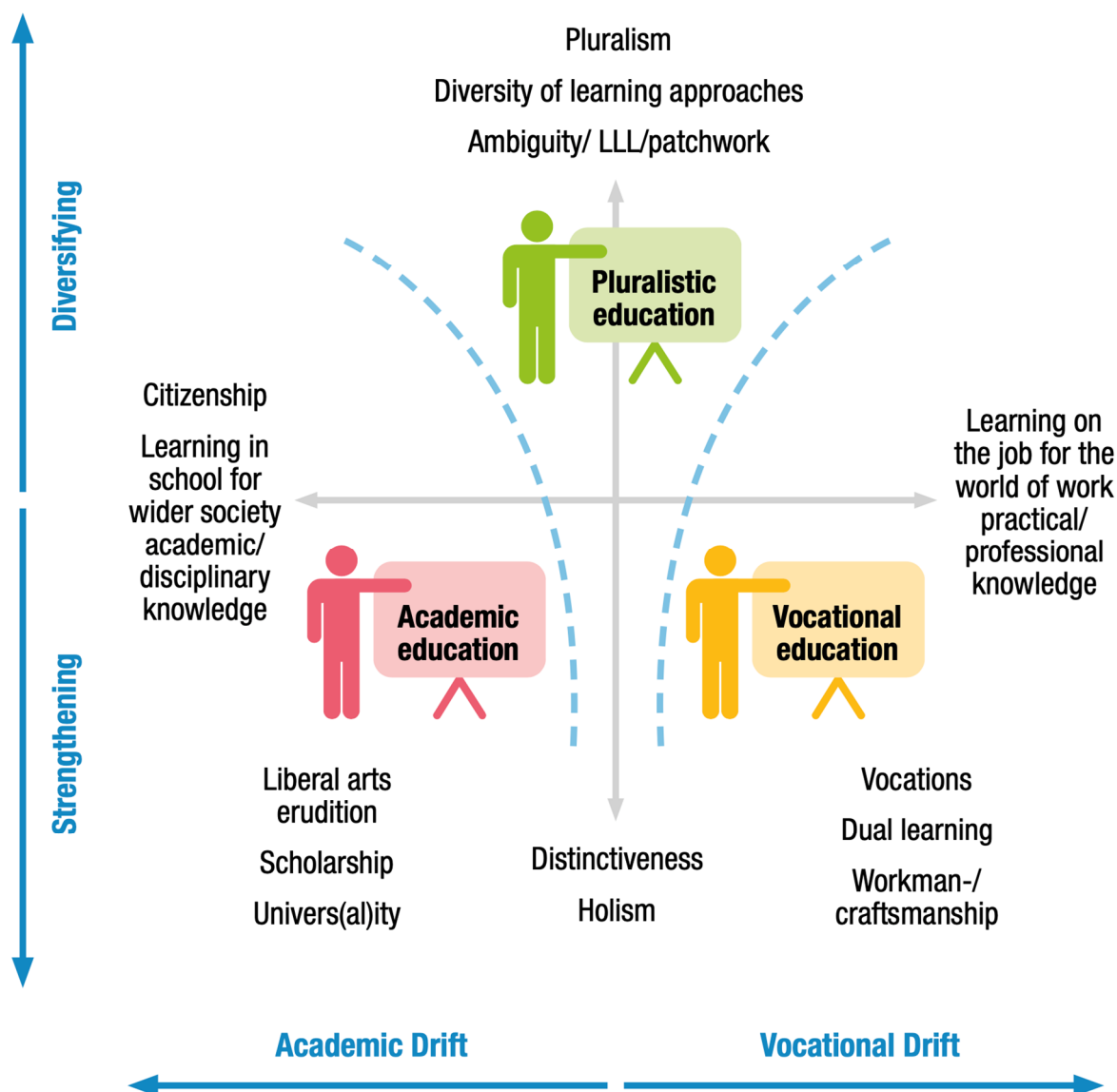
La figura seguente è la “mappa” indispensabile per orientarsi nell'analisi realizzata dal Cedefop. La matrice riunisce le due dimensioni in un sistema di coordinate che è stato utilizzato sia per l'analisi del cambiamento nel VET a livello di paese, sia per lo sviluppo di scenari futuri.

Come si legge. Sull'asse orizzontale è schematizzata la “natura della VET”. L'incremento della significatività della VET (sempre in rapporto all'istruzione generale o accademica per il medesimo livello di skills) è definito come “tendenza professionale” (vocational drift), mentre il decremento come tendenza accademica (academic drift).

Sull'asse verticale è riportato il “ruolo della VET” che può essere più distintiva come "rafforzamento" dei principi della VET e le tendenze verso la VET pluralistica come "diversificazione" dei principi e degli approcci della VET.

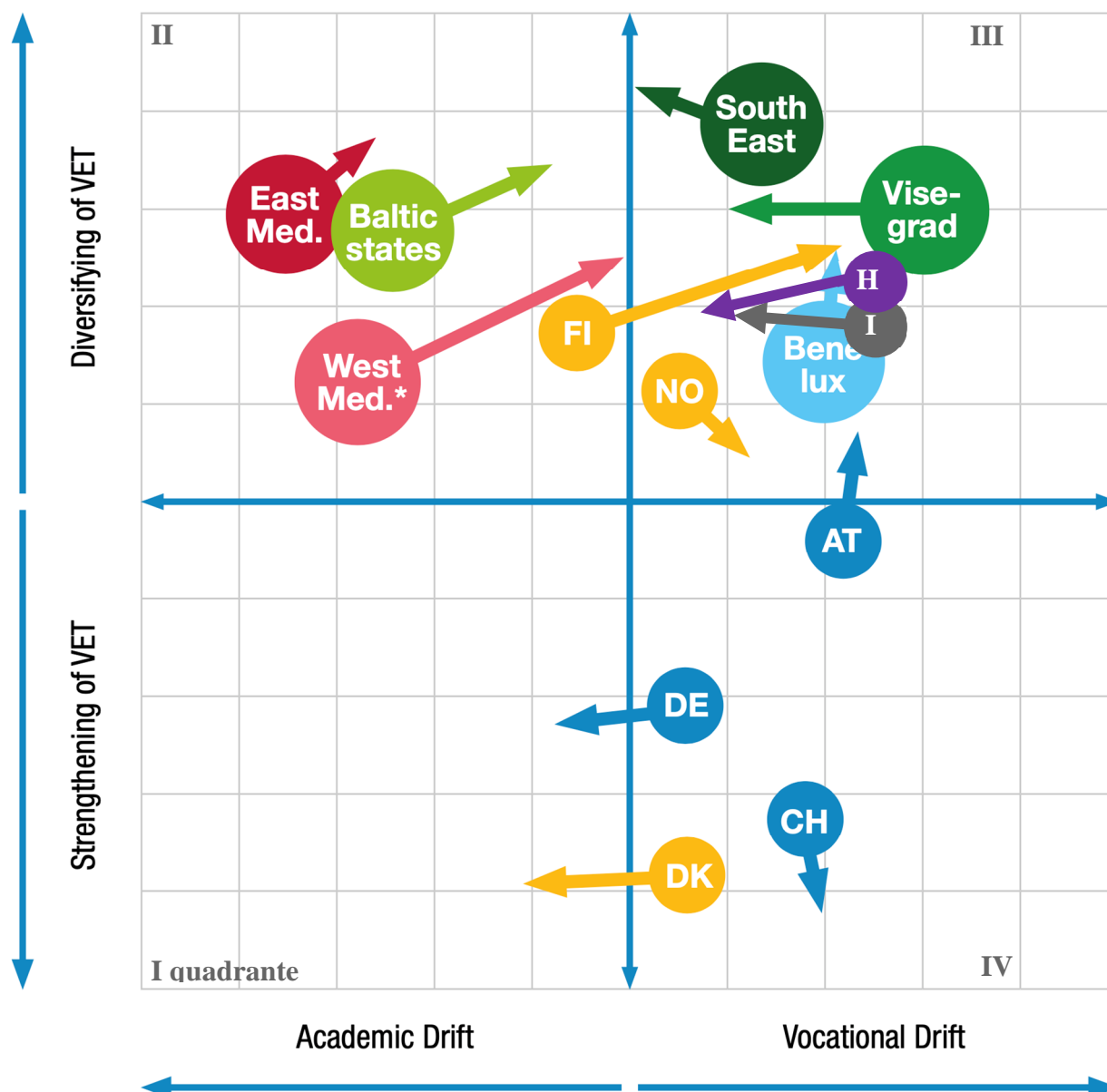
La figura seguente riporta lo schema delle traiettorie di alcuni paesi ed agglomerati di paesi in Europa secondo l'analisi realizzata dal Cedefop. Ne diamo una breve overview, che ci servirà per individuare i tre paesi benchmark per l'analisi successiva.

Il modello Jens Bjornavold per descrivere il ruolo e la natura mutevoli della VET (fonte: Cedefop)



L'analisi mostra che molti sistemi nazionali di istruzione e formazione professionale sono molto mutati nel periodo compreso tra il 1995 e il 2015. Partendo da sistemi frammentati e legati a poche industrie e settori, gli anni '90 e l'inizio degli anni 2000 hanno visto lo sviluppo di sistemi nazionali completi in cui la VET ha assunto ruoli chiaramente definiti in relazione all'istruzione generale e accademica. Sebbene i sistemi abbiano una lunga tradizione nell'artigianato e nell'industria, i nuovi sistemi globali sono stati in grado di soddisfare meglio esigenze più ampie, come quelle del settore dei servizi, e le esigenze sistemiche, tra cui la cosiddetta permeabilità, eliminando i percorsi senza sbocchi e consentendo agli studenti di progredire nell'apprendimento, qualunque fosse il percorso iniziale.

Rappresentazione schematica del cambiamento nella VET in Europa, per paesi e gruppi di paesi selezionati, 1995-2015 (fonte: Cedefop)



L'analisi mostra anche che l'erogazione della VET è cambiata e si è evoluta durante questi due decenni. LA VET viene ora erogata da un insieme sempre più diversificato di istituzioni che applicano una crescente varietà di format e contesti di apprendimento. Mentre i paesi normalmente tendono a favorire un modello basato sulla scuola o sull'apprendistato, sempre più questi modelli principali vengono implementati o integrati da forme alternative di istruzione, formazione e apprendistato. Nascono sempre più sistemi misti che offrono percorsi diversi all'interno di uno stesso sistema.

Durante questi due decenni, il numero di qualifiche VET offerte è diminuito costantemente nella maggior parte dei paesi, concentrando nuovamente la VET su aree occupazionali più ampie, riconoscendo che le competenze specifiche del lavoro cambieranno inevitabilmente e che la capacità dei candidati VET di far fronte a questo cambiamento è di essenziale importanza. Questo

sviluppo è anche visibile dai confini sempre più fuzzy tra la VET iniziale e l'istruzione secondaria superiore generale: diventa sempre più difficile dire quali programmi scolastici dovrebbero essere definiti come VET e quali come istruzione generale. I programmi ibridi o duali che combinano materie generali e specializzazioni professionali sono diventati sempre più comuni.

Tutti questi cambiamenti indicano il consolidamento, la diversificazione e l'espansione della formazione professionale europea, che possono essere confermati anche guardando le traiettorie dei singoli paesi. Allo stesso tempo, la prima cosa che salta all'occhio guardando le traiettorie individuali è il ruolo considerevole svolto dalla path-dependency e il fatto che non si siano verificati cambiamenti fondamentali del sistema. Ad esempio, negli ultimi 20 anni nessun paese ha cambiato un sistema basato sulla scuola per un sistema duale di tipo tedesco o svizzero. Nonostante la deriva accademica in tutti i paesi di Visegrád (Repubblica Ceca, Ungheria, Polonia e Slovacchia), sono ancora molto distinti dai paesi in cui domina l'istruzione generale, ad esempio i Paesi Baltici (Estonia, Lettonia e Lituania) e dell'Europa meridionale (Grecia, Spagna, Italia, Cipro, Malta e Portogallo). La nuova enfasi sulla formazione basata sul lavoro in Svezia non ha portato a un sistema di apprendistato paragonabile a quelli in Danimarca e Norvegia.

L'Europa nel suo insieme, in particolare a livello secondario superiore, ha sperimentato una tendenza sia accademica sia professionale e una certa convergenza notevole almeno nell'indicatore chiave che descrive la percentuale di VET e istruzione generale. Negli ultimi 20 anni, la percentuale di VET a livello secondario superiore è diminuita nei paesi in cui era elevata (70% e oltre) all'inizio e a metà degli anni '90, mentre è aumentata in modo significativo nei paesi con percentuali tradizionalmente basse di VET. Ciò è ben visibile quando si confrontano le traiettorie dei paesi di Visegrád (percentuali in calo) con i paesi del Mediterraneo occidentale (percentuali in aumento). Vi sono quindi segnali di un tendenza verso un maggior equilibrio tra istruzione generale e professionale a livello secondario superiore.

Il gruppo di ricerca guidato da Jens Bjornavold ha individuato una serie di tendenze comuni, come ad esempio l'adozione dei risultati della formazione per le policy, l'introduzione di sistemi quadro per le qualifiche o, più recentemente, la rinascita della formazione in apprendistato. Questa analisi suggerisce che questi sviluppi stanno spingendo i sistemi nazionali di VET in Europa in una particolare direzione. Tuttavia, dagli studi di casi condotti al Cedefop (2018d) Bjornavold afferma di essere consapevole che, a parte le principali tendenze globali come l'invecchiamento, la globalizzazione o la digitalizzazione, i fattori esterni che esercitano un impatto sui singoli sistemi nazionali di VET possono differire in modo sostanziale. Attingendo ai vari rapporti prodotti nell'ambito di questo progetto e ad ulteriori analisi della letteratura, in particolare i rapporti sui paesi del Cedefop, il gruppo di lavoro guidato da Bjornavold ha analizzato più in dettaglio le traiettorie dei singoli paesi negli ultimi due decenni, coprendo tutti gli Stati membri europei, Norvegia e Islanda inclusi. Questa analisi ha rivelato differenze prevalenti tra Europa orientale, occidentale, meridionale e settentrionale. L'invecchiamento, l'emigrazione netta e la diminuzione della popolazione sono le principali preoccupazioni nei paesi dell'Europa orientale. Al contrario, la principale preoccupazione nel sud è la disoccupazione giovanile (ad eccezione di Malta). Tuttavia, il sud e l'est stanno raggiungendo l'ovest e il nord in termini di PIL e tenore di vita. Resta da vedere come questi fattori si svilupperanno e come plasmeranno i divari di competenze nell'est e la

disoccupazione nel sud. L'Europa occidentale e settentrionale ha beneficiato economicamente della migrazione di manodopera dall'est e dai paesi terzi, ma l'attrattiva dei sistemi di VET per i giovani nativi potrebbe alla fine aver risentito dell'aumento dei lavoratori migranti.

Le traiettorie dei singoli paesi, se confrontate, sembrano suggerire un processo di evoluzione graduale, e, pertanto, un'assenza di cambiamenti radicali. Ciò vale sia per la posizione sia per le traiettorie della VET nei sistemi generali di istruzione e formazione. Ad esempio, nessun paese ha cambiato il proprio sistema di VET scolastico con un sistema duale di tipo tedesco o svizzero. Il numero crescente di apprendistati non ha reso il sistema di VET ungherese più simile a quello della Germania. Nonostante la tendenza accademica, tutti i paesi di Visegrád sono ancora distinti dai paesi in cui domina ancora l'istruzione generale, come i paesi baltici e nella maggior parte dell'Europa meridionale. La nuova enfasi sulla formazione on-the-job in Svezia non ha portato a un sistema di apprendistato paragonabile a quelli della Danimarca e della Norvegia ed è improbabile che ciò accadrà nel prossimo futuro.

Questo non vuol dire che i sistemi di VET dei paesi non possano cambiare radicalmente. Tuttavia, due decenni sembrano essere un periodo piuttosto breve perché possano verificarsi in paesi altamente sviluppati e per un'istituzione consolidata come l'istruzione. Ciò può sembrare strano proprio tenendo conto dei grandi rivolgimenti cui abbiamo assistito negli ultimi 20 anni: l'allargamento dell'UE da 15 a 28 membri, l'11 settembre, Fukushima, la crisi dei rifugiati, il GPS, gli smartphone. Un buon esempio viene dai paesi post-comunisti. Nonostante la rottura con il passato comunista e il profondo impatto economico e sociale della transizione sui sistemi educativi, prevalgono alcune strutture ed elementi della tradizione (West 2013). Sebbene l'ideologia comunista non venga più insegnata, gli studenti frequentano ancora scuole caratterizzate dal loro passato (non solo come edificio, ma come tipo di scuola). Nei paesi occidentali che hanno subito importanti riforme nella prima metà degli anni '90, come i Paesi Bassi, la Norvegia o la Finlandia, anche l'eredità dei sistemi del passato non può essere ignorata. I paesi che sembrano essere cambiati maggiormente dal 1995 - in termini di sviluppo del loro sistema di VET - sono Malta e la Finlandia, seguite probabilmente da Spagna e Portogallo. I paesi che sembrano aver subito il più forte deterioramento del loro passato sistema di VET sono Danimarca e Polonia. Tuttavia, in proprio perché in entrambi i casi si stanno dispiegando importanti svolte le loro traiettorie passate sono più difficilmente estrapolabili nel futuro.

Un modello simile può essere osservato per l'apprendimento basato sul lavoro (apprendistato). Nei paesi in cui l'apprendimento basato sul lavoro domina il sistema di VET (come Danimarca e Germania), la VET è stata sottoposta a forti pressioni a causa dell'accademizzazione. Nei paesi con percorsi sia scolastici sia lavorativi (come Austria, Islanda e Paesi Bassi) il percorso di apprendistato ha perso terreno rispetto al percorso scolastico: la Norvegia è un'eccezione. Al contrario, il numero di apprendisti è aumentato in quei paesi che avevano solo percorsi di apprendistato minori (Ungheria, Francia, recentemente anche Spagna). Pertanto, sembra esserci una certa convergenza nell'equilibrio tra VET e istruzione generale e formazione basata su scuola-lavoro, risultando in un numero crescente di sistemi misti (dove i percorsi basati sul lavoro vivono fianco a fianco con i percorsi scolastici). Resta da vedere se questa tendenza si manterrà nel tempo e se porterà a sistemi più equilibrati.

In quasi tutti i paesi vi è una tendenza all'interno della VET scolastica verso ambiti professionali più ampi, un mix più ricco di materie teoriche e generali, e qualifiche che forniscono l'accesso all'istruzione superiore a scapito di una VET on-the-job più specialistica. Questa tendenza emerge chiaramente dai cambiamenti che si sono verificati in tutti i paesi di Visegrád, ma è evidente anche in molti paesi occidentali (come Francia, Paesi Bassi e Austria). Questa tendenza può essere descritta come ibridazione tra istruzione professionale e istruzione generale, ma può anche essere considerata semplicemente come una tendenza verso qualifiche duplici. Inoltre, questa tendenza non è solo evidente all'interno della VET scolastica, ma può anche essere vista nei percorsi di apprendistato dal numero crescente di iscrizioni alla preparazione per il diploma di maturità professionale in Austria, Francia, Svizzera e recentemente anche in Danimarca. Sia la domanda di competenze più elevate in materia di VET da parte dell'economia sia le mutate scelte degli studenti possono essere i volani di questa tendenza. Un risultato ovvio di questi sviluppi è una scolarizzazione più lunga e uno spostamento generale del centro di gravità della VET dal livello 3 al livello 4 o addirittura 5 in tutti i paesi.

I cambiamenti all'interno della VET scolastica e le traiettorie particolari delle scuole tecniche hanno forse plasmato i sistemi generali della VET (compresi l'istruzione superiore professionale e l'istruzione e formazione professionale) più dei cambiamenti nei sistemi di apprendistato. In alcuni paesi queste scuole sono state aggiornate (Paesi Bassi e Finlandia) e hanno dato vita a un forte settore dell'istruzione superiore professionale. In altri, la diluizione dell'istruzione professionale precedentemente dedicata ha portato a una fusione con l'istruzione generale (come in Danimarca, Francia e Ungheria). In paesi come l'Austria la VET è stata ulteriormente sviluppata in un percorso solido sempre più basato sulla scuola in competizione con il sistema di apprendistato. Fornire sia l'accesso al mercato del lavoro sia all'istruzione superiore è l'attuale dilemma chiave dell'istruzione professionale. Da un lato accresce la stima della formazione professionale, dall'altro si rischia di diluire la VET e allo stesso tempo di mettere in svantaggio chi ha la sua forza nell'acquisire competenze manuali e pratiche.

Benchmark analysis: Ungheria, Finlandia e Danimarca.

L'analisi di benchmark è uno strumento progettuale dalle numerose potenzialità ed usi. Nato in ambito aziendale per comparare aziende diverse sulla base di specifici indicatori quantitativi, oggi è sempre più usato in ambiti e settori anche molto diversi, come il marketing territoriale o per definire politiche pubbliche.

Il principale obiettivo dell'analisi di benchmark è di individuare buone pratiche relative ad alcuni elementi o fasi di processo, grazie alle quali migliorare le "proprie" performance. Per anni è stata considerata un'analisi comparativa tra "sé" ed altre realtà, ma questa visione è riduttiva ed è stata nel corso degli anni progressivamente scardinata da una più ampia e funzionalista. Il benchmarking è un vero e proprio strumento progettuale, che, assieme ad altri, consente di definire e migliorare interi processi imparando dalle esperienze di altri soggetti. È uno strumento efficiente e perfetto in fase di sviluppo di nuovi progetti, ma è ancora più potente in caso di attività e progetti avviati, poiché è capace di integrarsi in dinamiche in atto, ed anzi pare che sia proprio in realtà avviate che sappia esprimere al meglio potenzialità ed incisività.

Per tutti questi motivi il benchmarking è uno strumento sempre più diffuso, anche e soprattutto al di fuori del suo perimetro tradizionale.

Ai fini di questo rapporto abbiamo inteso realizzare un benchmarking con obiettivi di studio e ricerca di altre realtà nazionali. Abbiamo voluto cercare buone pratiche e peculiarità in Europa non tanto con l'obiettivo di dare indicazioni ai nostri decisori in materia di formazione professionale, che esula dagli obiettivi di questo lavoro, quanto di capire come realtà differenti abbiano sviluppato sistemi nazionali propri e come stiano lavorando su questo processo, con quali risultati e quali traiettorie.

Abbiamo selezionato i paesi benchmark per ragioni differenti:

- il primo paese, l'Ungheria, è stato scelto per "assonanza", perché con l'Italia condivide le direzioni di evoluzione recente, usando la matrice di Bjornavold si trova come l'Italia nel terzo quadrante (VET vocazionale-diversificata) e, come l'Italia, si sta muovendo verso il secondo quadrante (VET accademica-diversificata). L'Ungheria negli ultimi 20 anni ha saputo trasformare il proprio sistema formativo VET rafforzando l'apprendistato sul modello tedesco, e, per contro, fondendo parte dei percorsi professionali con l'istruzione generale.
- il secondo paese, la Finlandia, è stato scelto per "specularità", perché si tratta di un paese con un percorso opposto all'Italia sulla matrice di Bjornavold. La Finlandia, infatti, si trova nel primo quadrante (VET accademica-diversificata) e nel corso degli ultimi vent'anni la sua traiettoria l'ha portata nel secondo quadrante (VET vocazionale-diversificata). La Finlandia ha implementato fortissimi cambiamenti negli ultimi due decenni, e rappresenta per questo un'eccezione in Europa, in cui per la maggior parte le evoluzioni si muovono lentamente. Inoltre, la Finlandia ha realizzato interessanti ibridazioni tra la formazione professionale e la formazione generale. L'aspetto più interessante del caso finlandese è rappresentato dalla forte deregolamentazione con cui ha migliorato ed efficientato il sistema VET, lasciando agli enti formativi la responsabilità delle decisioni.
- Il terzo ed ultimo paese scelto per il benchmark, la Danimarca, è stato individuato per "opposizione", perché si tratta di un paese diametralmente opposto per posizione e traiettoria sulla matrice di Bjornavold. La Danimarca, infatti, da una posizione di rafforzamento-vocazionale (quarto quadrante) è tralata verso una posizione di rafforzamento accademico (primo quadrante). La Danimarca nel corso degli ultimi vent'anni ha saputo scardinare il sistema VET storico e introdurre innovazioni importanti dal punto di vista delle policy e dei sistemi di finanziamento.

Volutamente si tratta di paesi con storie e tradizioni di formazione molto diverse, che sono stati scelti proprio per aiutarci a scovare le diversità e le peculiarità di questa vasta e diversificata Europa. Non sono stati scelti sulla base di altri indicatori demografici o socioeconomici, che abbiamo ritenuto fattori di input e di output dei sistemi di formazione, certamente fondamentali e facenti parte di quei fattori di differenziazione che ovviamente hanno portato a sistemi VET molto differenti.

Ungheria

Il sistema di istruzione e formazione professionale ungherese ha subito profondi cambiamenti nel corso degli anni. Sotto il sistema educativo socialista, gli istituti di istruzione secondaria più popolari erano programmi di scuola-apprendistato che duravano da due a tre anni e combinavano tre giorni alla settimana a scuola con due giorni alla settimana di esperienza lavorativa. Gli apprendisti laureati non potevano proseguire gli studi al livello terziario. Il secondo tipo più comune di scuola all'epoca era la scuola secondaria tecnica, in cui gli alunni, sostenuto un esame di "maturità" dopo il quarto anno, potevano avere accesso alle università (Kogan, Gebel, and Noelke 2008). Dalla fine dell'occupazione sovietica, la percentuale di partecipazione complessiva alla VET è diminuita, ma all'interno della VET il numero di programmi che offrono accesso all'istruzione superiore dopo la laurea sono aumentati. Rispetto alle scuole professionali (ora scuole professionali secondarie) sono aumentate le scuole professionali secondarie (ora licei professionali), che uniscono apprendimento generale e professionale e portano all'immatricolazione dopo quattro anni e ad una qualifica tecnica dopo il quinto anno. Nel 1995 c'erano più studenti che iniziavano il percorso pratico (57%), mentre nel 2015 ce ne sono stati di più nel percorso combinato generale e professionale (53%). Questo modello trova analogie con quelli di Francia, Paesi Bassi, Austria e molti altri paesi europei.

Nonostante il calo assoluto e relativo del percorso VET più "pratico" in Ungheria, la formazione basata sul lavoro e il numero di posti in apprendistato sono leggermente aumentati nell'ultimo decennio. Per comprendere questo sviluppo apparentemente contraddittorio, occorre notare che la formazione basata sul lavoro in senso stretto (apprendistato) non è un percorso separato in Ungheria come lo è in Austria, Germania o Svizzera, ma un elemento connaturato della formazione professionale. Attualmente in Ungheria il 40% degli studenti delle scuole professionali partecipa alla formazione in apprendistato, rispetto al 9% provenienti dalle scuole professionali di base.

L'aumento degli apprendistati in Ungheria può probabilmente essere considerato un risultato diretto di politiche pubbliche piuttosto che uno sviluppo "naturale" basato sulle preferenze degli individui o dei datori di lavoro. Dall'inizio del secolo, ogni governo ungherese ha sostenuto e tentato di sviluppare ulteriormente l'apprendistato; questo è particolarmente vero con il secondo governo Orbán dal 2010. Nel 2011, infatti, è stata intrapresa una riforma del sistema precedente introducendo un "sistema di formazione professionale doppia" che porta alcune caratteristiche sostanziali della sua controparte tedesca (presupponendo un contratto tra l'apprendista e l'azienda), ma adattato al contesto ungherese (sovvenzioni statali per le aziende che assumono apprendisti).

Il suo percorso che muove verso una VET "accademica-diversificata" presenta aspetti simili rispetto all'esperienza del nostro paese.

Vediamo di seguito come è organizzata e gestita l'istruzione e formazione professionale in Ungheria e quali siano i fattori esterni che l'hanno plasmata ed i risultati finora ottenuti.

La governance della formazione professionale in Ungheria

Il sistema educativo ungherese ha subito sostanziali trasformazioni già a partire dagli anni '90.

Dal 2013, la governance delle scuole è stata centralizzata e la formazione professionale è stata riformata nel 2015 per offrire una formazione di qualità in linea con le mutevoli esigenze del

mercato del lavoro. Fino al 2017 l'IVET e la formazione degli adulti sono stati guidati dal ministero dell'economia ungherese. A partire dal 2018 la governance e l'amministrazione centrale della VET e della formazione degli adulti è di competenza del Ministero per l'innovazione e la tecnologia (Innovációs és Technológiai Miniszter) con altri ministeri responsabili delle qualifiche nei loro rispettivi settori. Il governo ha la responsabilità della VET in questioni che eccedono le competenze specifiche settoriali.

Il Ministero delle risorse umane (Emberi Erőforrások Minisztériuma) è responsabile dell'istruzione pubblica primaria, secondaria e superiore, compresi i programmi VET che sono erogati all'interno del sistema scolastico formale e l'istruzione superiore. Il Ministero dell'Innovazione e il Ministero delle risorse umane sono responsabili rispettivamente dei curricula quadro della VET e dell'istruzione generale. Altri ministeri sono responsabili degli standard delle qualifiche nei loro settori di competenza.

Il registro nazionale delle qualifiche professionali (NQR), i moduli dei requisiti professionali, i regolamenti degli esami e il finanziamento dei programmi di VET sono regolamentati da decreti governativi e il governo approva l'istruzione e le strategie di VET.

L'Ufficio nazionale per la VET e l'apprendimento degli adulti, sotto la supervisione del Ministero dell'Innovazione e della Tecnologia, garantisce il coordinamento e l'attuazione delle politiche nazionali in termini di VET e di apprendimento degli adulti. I suoi compiti principali includono:

- ruolo consultivo, compresa la preparazione di progetti di legge per il processo decisionale;
- sviluppo di qualifiche e curricula VET;
- gestione delle sovvenzioni;
- funzionamento dei centri di VET; e
- orientamento professionale.

L'Autorità per l'istruzione è un'agenzia del Ministero delle risorse umane che si occupa:

- dei sistemi nazionali di valutazione nell'istruzione pubblica (generale);
- della procedura uniforme di ammissione all'istruzione secondaria superiore (sia generale che VET);
- dell'esame di maturità scientifica;
- dei servizi di consulenza pedagogica; e
- delle procedure di qualificazione all'interno del sistema impiegatizio del corpo insegnanti e delle ispezioni di insegnanti e scuole.

L'ufficio governativo di Pest è responsabile della registrazione degli esami professionali e della registrazione e dell'ispezione dei fornitori e dei programmi di formazione per adulti.

I dipartimenti per l'occupazione degli uffici governativi di contea / capitale, come parte del servizio nazionale per l'impiego guidato dal Ministero delle finanze, forniscono supporto alla formazione per i gruppi svantaggiati.

Le imprese e l'industria sono coinvolte negli organi consultivi nazionali e, in misura crescente, nel processo decisionale sulle questioni relative alla VET. Gli apprendistati sono stati introdotti nella VET secondaria superiore nel 2012 e sono stati coordinati dalla Camera di Commercio e Industria. Il ruolo della camera è stato ampliato con l'introduzione nel 2015 di una garanzia della camera per assicurare posti di formazione per gli studenti della formazione professionale.

Le parti sociali sono coinvolte nelle politiche della formazione professionale attraverso la partecipazione a organi consultivi; particolarmente attivo è il Consiglio nazionale per la formazione professionale e degli adulti, che rappresenta il principale organo consultivo in materia di VET. Il consiglio ha un ruolo consultivo nella preparazione di pareri, proposte e progetti di legge per il processo decisionale.

Formazione VET per giovani

I programmi professionali sono disponibili per gli studenti all'età di 14 anni. La VET è offerta a livello secondario superiore, post-secondario e terziario e include l'apprendimento basato sul lavoro a vari livelli. Per aumentare la capacità di attrazione della VET, il contenuto dei programmi di istruzione e formazione professionale secondaria superiore è stato riformato nel 2015. Ad oggi l'offerta VET per giovani comprende:

- programmi quadriennali (cinque in corsi bilingue) (szakgimnázium) che combinano istruzione professionale e generale. Gli studenti acquisiscono un certificato di fine studi secondari superiori (ISCED 344) che dà accesso all'istruzione superiore e offre una qualifica di base registrata nel Registro Nazionale delle Qualifiche (NQR). Gli studenti possono continuare con un anno di VET aggiuntivo a livello post-secondario per acquisire una qualifica di VET di livello superiore a livello ISCED 454;
- programmi triennali orientati alla pratica (szakközépiskola) che portano alla qualifica NQR ISCED 353. Questi non consentono l'accesso all'istruzione superiore, ma offrono una percentuale maggiore di formazione pratica rispetto al sistema precedente in fase di graduale eliminazione. Gli studenti possono iscriversi a programmi di follow-up di due anni per ottenere il certificato di fine scuola secondaria superiore che consente la progressione all'istruzione superiore. Chi è in possesso di un certificato di maestro artigiano e ha un'esperienza lavorativa pertinente di almeno cinque anni può iscriversi a programmi di formazione professionale post-secondaria di due anni per acquisire una qualifica di formazione professionale a livello ISCED 454;
- programmi ponte per studenti che hanno completato almeno due anni di istruzione secondaria inferiore, ma non hanno completato tutti i quattro anni, portando a una prima qualifica professionale di base parziale o elencata nel NQR e dando accesso a programmi di istruzione e formazione professionale di base triennale orientati alla pratica.

I programmi di VET d'istruzione superiore sono forniti dagli istituti di istruzione superiore, richiedono un diploma di scuola secondaria superiore e conferiscono qualifiche professionali ISCED 554. I laureati possono trasferire crediti a un programma di laurea (BA / BSc) nello stesso campo.

L'apprendistato sta diventando sempre più popolare. Dal 2015 gli apprendistati possono essere offerti anche nell'ambito della VET superiore. Nell'ambito della VET superiore e post-secondaria, gli studenti firmano un contratto con l'azienda. Inoltre, per quanto riguarda la VET superiore, l'azienda conclude un accordo di collaborazione con l'istituto della VET superiore e un contratto di lavoro con lo studente.

VET per adulti

I programmi di VET nell'istruzione secondaria, post-secondaria e terziaria sono aperti agli adulti che studiano a tempo pieno, part-time o a distanza.

La formazione degli adulti al di fuori del sistema scolastico formale comprende:

corsi tenuti da camere economiche in preparazione agli esami di maestro artigiano;

programmi di formazione continua obbligatori per una data occupazione; programmi professionali che portano a qualifiche NQR; corsi per disoccupati e altri gruppi vulnerabili; e altri corsi professionali, di lingua e generali.

La Camera di Commercio ha recentemente sviluppato nuovi programmi di formazione per le professioni richieste dal mercato del lavoro.

Una delle principali caratteristiche dell'apprendimento degli adulti è che la formazione è aperta al mercato della formazione e adattata alle esigenze dei discenti. Il prerequisito per l'iscrizione a tali programmi è che venga firmato un contratto tra l'ente erogatore VET e lo studente e che il contenuto del programma sia formalmente approvato dallo Stato prima dell'inizio del corso.

Caratteristiche distintive della formazione professionale in Ungheria

Le caratteristiche principali del sistema VET ungherese sono:

- la partecipazione a entrambi i percorsi di istruzione e formazione professionale secondaria superiore sta diminuendo;
- l'apprendistato è in costante aumento (il 25% di tutti gli iscritti VET nel 2017 aveva un contratto di apprendistato);
- l'abbandono precoce dell'istruzione e della formazione è una sfida, soprattutto nella formazione professionale e convive con bassi tassi di occupazione nella fascia di età 15-24 anni;
- la percentuale di adulti che si iscrivono alla VET offerta nel sistema scolastico per il miglioramento delle competenze è in aumento. Questo è dovuto principalmente all'opportunità di ottenere una seconda qualifica professionale gratuitamente dal 2015. La percentuale di adulti iscritti ai programmi di formazione per lavoratori qualificati ISCED 353 è aumentata dal 10,7% nel 2015 al 27,1% nel 2017.

Il registro nazionale delle qualifiche (NQR), in vigore dal 1993, comprende qualifiche professionali riconosciute dallo Stato (parziali, totali o aggiuntive) che possono essere acquisite nell'IVET formale superiore e post-secondaria o al di fuori del sistema di istruzione formale. Le qualifiche NQR danno diritto ai titolari di esercitare le competenze specificate all'interno del mondo del lavoro, e di accedere agli esami per le corrispondenti qualifiche. Il registro ha una struttura modulare basata sulle competenze e viene aggiornato annualmente in base alle esigenze del mercato del lavoro. Dal 2015 il processo di revisione è gestito dalla Camera di Commercio in coordinamento con i Ministeri responsabili delle qualifiche, le aziende e le scuole di formazione professionale.

I giovani e gli adulti devono superare un esame complesso orientato alla pratica per completare i programmi di VET superiore e post-secondaria.

Per migliorare la qualità e l'efficienza in una struttura istituzionale di VET fortemente frammentata, sono stati creati 44 centri di VET integrati regionali che, dal 2015, operano sotto la responsabilità del ministero dell'economia.

Ogni anno, sulla base delle raccomandazioni dei comitati di sviluppo e formazione territoriali, viene stilata una lista relativa ai posti di lavoro carenti; la lista è basata sui dati relativi all'occupazione, all'occupabilità e sulle previsioni delle esigenze del mercato del lavoro. Agli operatori sanitari vengono offerti incentivi per incoraggiare la formazione in posti di lavoro carenti e gli studenti ricevono sovvenzioni. Nella VET scolastica, gli studenti iscritti a programmi per acquisire una prima qualifica in lavori carenti possono ricevere una borsa di studio, in base al loro rendimento.

I fattori esterni che influiscono sulla VET

Demografia

Popolazione nel 2018: 9 778 371.

La popolazione negli ultimi decenni sta diminuendo a causa dei bassi tassi di natalità e dei tassi di mortalità relativamente alti. È diminuito del -1,3% dal 2013. La popolazione in Ungheria, inoltre, sta invecchiando, fattore questo che la avvicina alla realtà italiana. L'indice di dipendenza degli anziani dovrebbe aumentare da 27 nel 2015 a 53 nel 2060.

Secondo le statistiche nazionali¹¹, il numero di giovani sotto i 15 anni e nella fascia di età 15-64 anni è in calo, mentre il numero di persone di età superiore ai 65 anni è in aumento.

All'aumento dell'età degli occupati (persone di età superiore ai 50 anni in età lavorativa) corrisponde il calo di alunni in età scolare. Ciò indica un'ulteriore diminuzione dei discenti nell'istruzione e formazione professionale iniziale (IVET) e una crescente domanda di istruzione e formazione professionale continua (CVET) e altre forme di apprendimento degli adulti.

Economia

L'economia è contraddistinta da piccole imprese che rappresentano il 99,7% di tutte le imprese. La percentuale delle microimprese era del 97,8% al 31 dicembre 2017. Da questo punto di vista l'Ungheria presenta similitudini con l'Italia.

¹¹ https://www.ksh.hu/docs/eng/xftp/idoszaki/microcensus2016/microcensus_2016_3.pdf

Solo lo 0,3% di tutte le imprese sono di medie dimensioni e lo 0,1% è di grandi dimensioni.

Nel 2016 le PMI hanno impiegato i due terzi della forza lavoro e prodotto il 43% del valore aggiunto lordo (VAL).

L'economia ungherese è stata caratterizzata da un rafforzamento del settore dei servizi, che nel 2017 ha prodotto il 64,8% del valore aggiunto lordo totale (VAL) e ha impiegato il 63% della forza lavoro totale.

L'industria nel 2017 ha rappresentato una percentuale di valore aggiunto lordo totale pari al 26,4% ed ha impiegato quasi un quarto della forza lavoro (23%). L'industria edile e l'agricoltura hanno prodotto rispettivamente il 4,8% e il 3,9% del valore aggiunto lordo totale e hanno occupato rispettivamente il 6,8% e il 5% del totale degli occupati.

I principali settori che esportano sono:

- automotive;
- elettronica;
- prodotti farmaceutici e tecnologia medica;
- ICT (telecomunicazioni, outsourcing IT, servizi IT, produzione di software e hardware);
- industria alimentare;
- industria chimica;
- industria tessile e dell'abbigliamento.

Mercato del lavoro

Il mercato del lavoro è altamente regolamentato. Un elenco di tutte le professioni regolamentate in Ungheria è disponibile presso la banca dati europea delle professioni regolamentate (Directive 2005/36/EC 2005).

Nel 2019, la disoccupazione totale (15-74 anni) in Ungheria era pari al 3,4% (6,7% nell'UE-28) ed è diminuita di 4,4 punti percentuali (era il 7,8%) nel corso degli ultimi dieci anni tra il 2008 e il 2019 (Eurostat 2020d).

Il tasso di disoccupazione dei lavoratori non qualificati, sebbene in costante diminuzione dal 2014, è notevolmente superiore rispetto a quello delle persone con qualifiche di medio e alto livello. Il tasso di occupazione dei diplomati VET di età compresa tra 20 e 34 anni è aumentato: dal 78% nel 2014 all'84,5% nel 2017.

Il tasso di occupazione dei diplomati VET di età compresa tra 20 e 34 anni è aumentato di 6,1 punti percentuali nel periodo 2014-2018 ed è il più elevato rispetto all'aumento dell'occupazione di tutti i diplomati di età compresa tra 20 e 34 anni (+ 4,8%) nello stesso periodo in Ungheria.

I numeri della VET in Ungheria

Accesso, attrattiva e flessibilità

La percentuale di tutti gli studenti della scuola secondaria superiore iscritti a programmi professionali in Ungheria (23,2%) è di poco inferiore rispetto alla metà della media UE (47,3% nel 2015)(Cedefop 2017c). Questo dato va letto nel suo contesto, essendo correlato alle caratteristiche del sistema di VET, da un lato, e all'interpretazione e implementazione delle definizioni concordate a livello internazionale, dall'altro. Infatti, tutti gli studenti che stanno studiando per ottenere una qualifica professionale in Ungheria sono contemporaneamente impegnati in programmi combinati di lavoro e scuola (la media UE è del 28,4%). Tuttavia, la percentuale di studenti della VET secondaria superiore iscritti a programmi che forniscono accesso diretto all'istruzione terziaria (0,9%) è nettamente inferiore alla media UE (66,7%). Inoltre, la percentuale di giovani diplomati VET che partecipano all'istruzione e alla formazione continua è inferiore alla media dell'UE (23,1% in Ungheria e 32,8% per l'UE nel 2016).

I dati per il 2016 sulla percentuale di adulti che partecipano alla formazione permanente rivelano un tasso relativamente basso (6,3% rispetto al 10,8% nell'UE). Anche gli anziani (3,9%) e quelli con un livello di istruzione relativamente basso (2,7%) hanno molte meno probabilità di accedere alla formazione permanente in Ungheria rispetto all'UE nel suo insieme. Con il 6,3%, la percentuale di adulti ungheresi che partecipano alla formazione permanente è ben al di sotto dell'obiettivo UE del 15%.

È inferiore alla media europea anche la percentuale di datori di lavoro che forniscono formazione (49% contro il 66%) e solo il 19% dei dipendenti beneficia di corsi di formazione permanente e continua (CVT) sponsorizzati dal datore di lavoro (solo l'11% per i dipendenti delle piccole imprese), rispetto al 38% nella UE (25% per le piccole imprese) (dati CVTS 2010).

Sviluppo delle competenze e rilevanza per il mercato del lavoro

La spesa pubblica per l'IVET come percentuale del PIL in Ungheria (0,56%) è vicina alla media UE (0,54%) (dati 2014 per livelli ISCED 3-4). L'importo speso per studente (6200 PPP¹²) è inferiore alla media (8400 PPP). I laureati dei programmi di istruzione e formazione professionale a ciclo breve rappresentano una percentuale relativamente piccola di neolaureati dell'istruzione terziaria (4,4%), rispetto alla media UE (9,0%).

Per contro, il tasso di occupazione dei diplomati della VET (età 20-34 anni) ai livelli ISCED 3-4 (81,8%) è superiore alla media UE (78,1%). Il loro tasso di occupazione è di 3,0 punti percentuali superiore a quello dei diplomati dell'istruzione generale agli stessi livelli ISCED (questo è inferiore al premio medio UE di 5,7); il loro tasso di occupazione è inoltre di 30,0 punti percentuali superiore a quello dei laureati con titolo di studio inferiore (superiore al premio medio UE di 23,4). Tutti questi dati sull'occupazione si riferiscono al 2016 ed escludono i giovani in ulteriore istruzione e formazione.

Transizioni generali e tendenze del mercato del lavoro¹³

¹² La Parità di Potere d'Acquisto (in inglese Purchasing Power Parities - PPP) è un indicatore delle differenze di livello dei prezzi tra i paesi. Indica quante unità monetarie una particolare quantità di beni e servizi costa nei diversi paesi. I PPP possono essere utilizzati come tassi di conversione valutaria per convertire le spese espresse nelle valute nazionali in una valuta comune artificiale (il Purchasing Power Standard, PPS), eliminando così l'effetto delle differenze di livello dei prezzi tra i paesi. (OECD and Eurostat 2012)

¹³ Dati al 2016.

La percentuale di coloro che abbandonano prematuramente l'istruzione e la formazione in Ungheria (12,4%) è superiore alla media UE (10,7%) ed è, inoltre, superiore all'obiettivo medio di Europa 2020 e all'obiettivo nazionale (entrambi al 10%). La percentuale di giovani di età compresa tra i 30 e i 34 anni che hanno completato l'istruzione terziaria è del 33,0%. È inferiore alla media dell'UE (39,1%), ma è aumentata di 6,9 punti percentuali tra il 2010 e il 2016. È ancora inferiore all'obiettivo medio di Europa 2020 (40%), ma superiore all'obiettivo nazionale (30,3%). La percentuale di adulti con un'istruzione di basso livello è relativamente bassa in Ungheria (16,6% contro 23,0% nell'UE).

Nel 2019 il tasso di occupazione delle persone tra i 20 e 64 anni (75,3%) è superiore alla media dell'UE (73,1%), ed è aumentato di 15,4 punti percentuali tra il 2010 e il 2019 raggiungendo il target fissato del 75%(Eurostat 2020b). Questa tendenza è ancora più pronunciata per le persone con un livello di istruzione inferiore, che è aumentato di 19,6 punti percentuali nello stesso periodo (Eurostat 2020a). Il tasso di NEET è leggermente inferiore rispetto all'UE (14,2% contro 15,2 %).

Sfide e innovazioni

Nonostante una leggera diminuzione nel 2015, la disoccupazione giovanile rimane un tema prevalente nelle politiche ungheresi e convive con ancora significative carenze e disallineamenti di competenze. Il declino demografico influenza negativamente l'iscrizione alla VET, soprattutto nei programmi orientati alla pratica. Un terzo degli studenti lascia l'istruzione senza qualifiche, principalmente a causa di un contesto socioeconomico svantaggiato e di scarse competenze di base.

Le modifiche apportate alla legislazione in materia di istruzione e formazione professionale nel 2015 mirano a sostenere l'immagine, la qualità e l'attrattiva dell'istruzione e della formazione professionale in linea con le politiche europee e le priorità nazionali stabilite per il 2016-20.

I “programmi ponte” hanno sostituito i precedenti corsi di recupero e sono stati resi disponibili in percorsi sia di tipo generale che professionale, consentendo agli studenti con prestazioni insufficienti e/o a quelli provenienti da ambienti svantaggiati di acquisire le competenze di base necessarie per iscriversi all'istruzione e alla formazione secondaria superiore. Nel flusso professionale gli studenti possono ottenere una qualifica di base parziale prima di passare alla VET secondaria superiore.

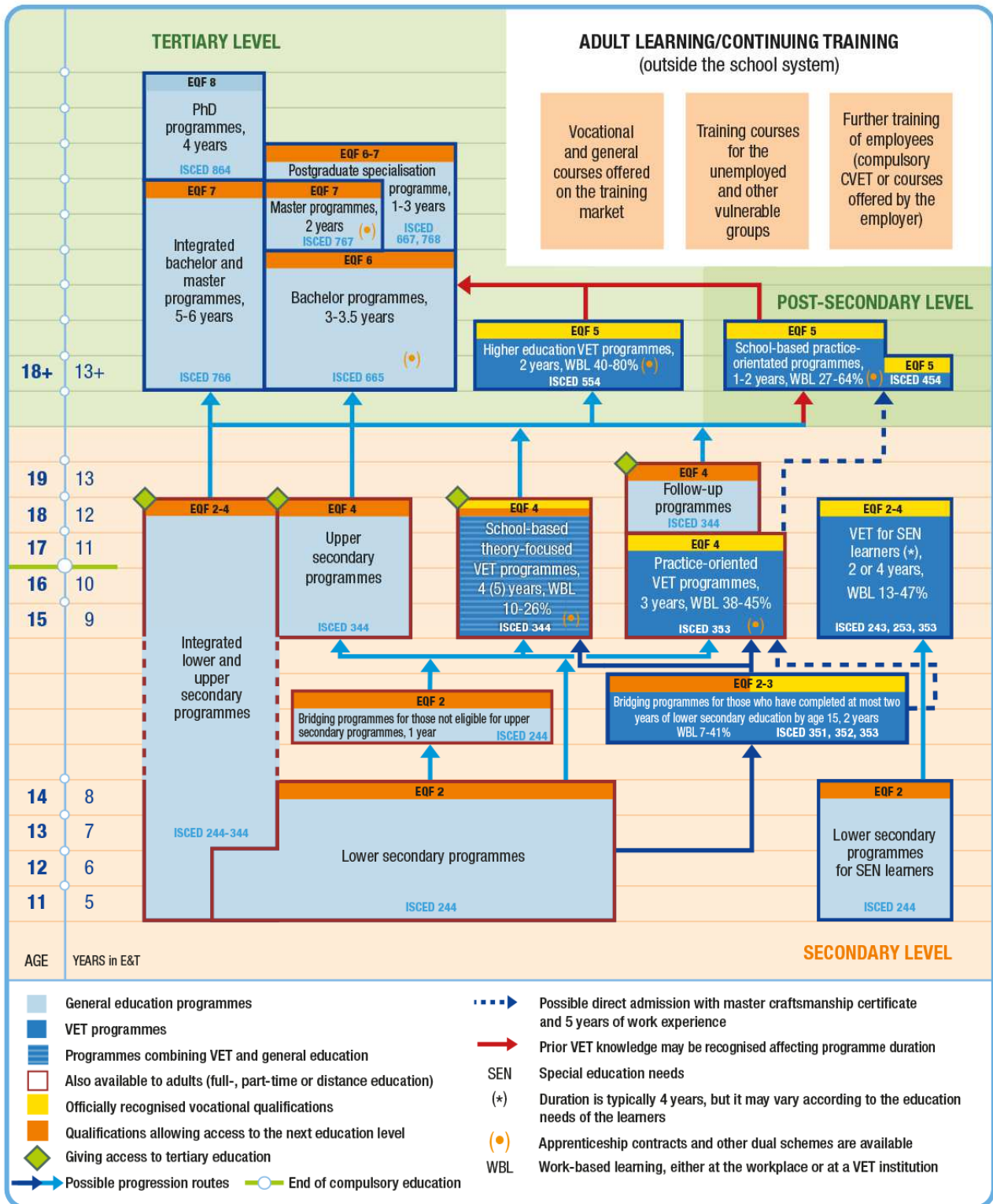
I programmi VET, aggiornati nel 2015 e offerti a partire dal 2016/17, mirano a facilitare l'accesso alle professioni richieste dal mercato del lavoro, bilanciando la carenza di manodopera e il divario di competenze. I programmi di istruzione e formazione professionale secondaria superiore offrono una prima qualifica professionale facilitando i percorsi di progressione.

La qualità e la rilevanza della formazione pratica è una priorità per l'Ungheria. La percentuale di formazione pratica nelle aziende è notevolmente aumentata; ed una conoscenza pedagogica minima è stata resa obbligatoria per i formatori aziendali. Aver introdotto garanzie nell'ambito della formazione professionale da parte della Camera nel 2015 ha creato legami più stretti con il mercato del lavoro. Le iscrizioni agli apprendistati sono aumentate del 74% dalla sua introduzione nel 2012.

La formazione per gli adulti è stata fortemente incentivata con il progetto dell'acquisizione gratuita di una seconda qualifica registrata nel registro NQR e, dal 2015, non vi sono limiti di età per accedere a questo vantaggio. La misura rende accessibili 300 qualifiche su un totale di 650 NQR ai lavoratori

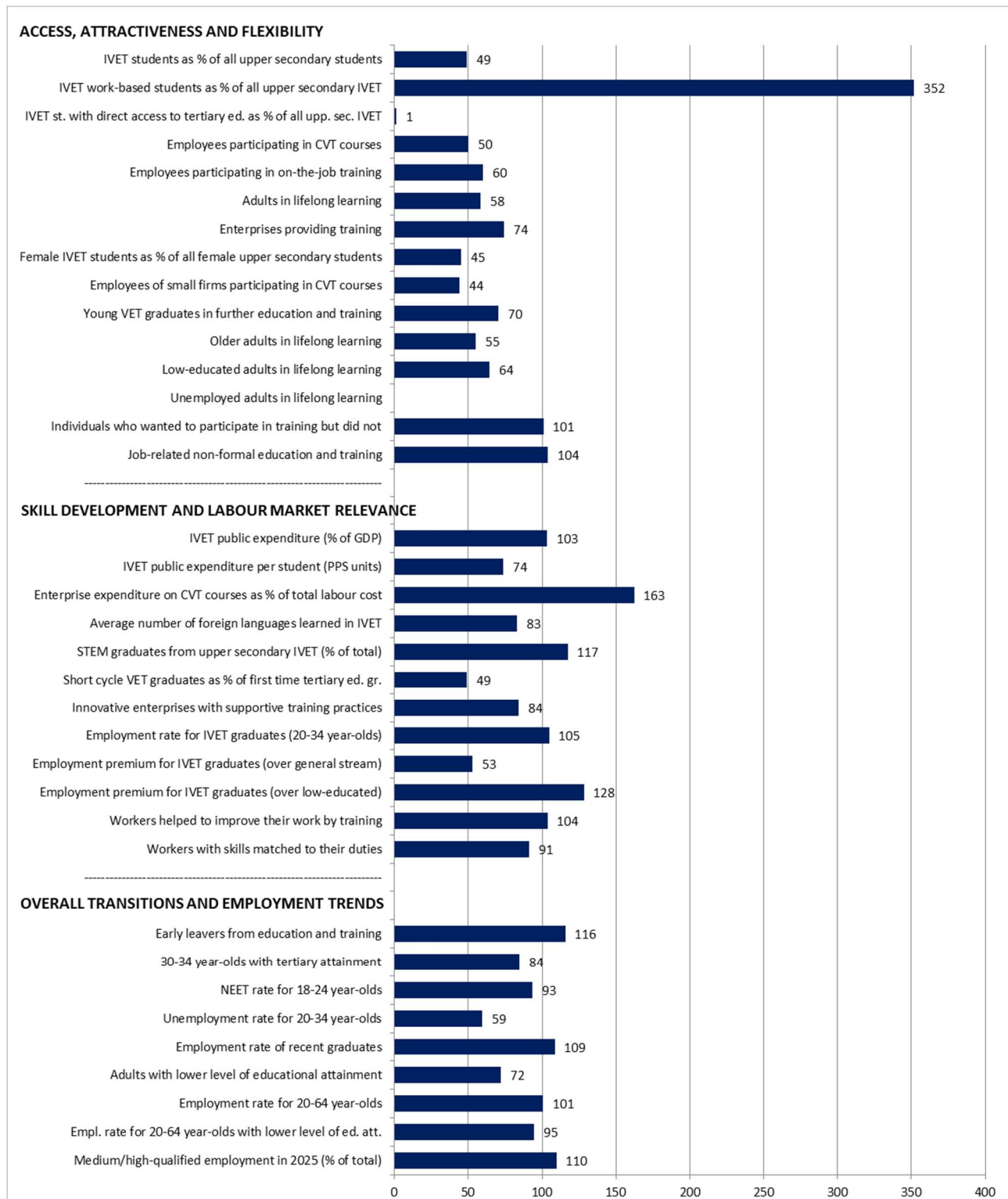
anziani. La Camera di Commercio ha, inoltre, sviluppato nuovi programmi di formazione per le professioni più richieste dal mercato del lavoro. I programmi a sostegno dell'istruzione superiore, infine, sono progettati per aiutare l'inclusione dei Rom nelle aree in cui sono maggiormente colpiti da disoccupazione e svantaggio socioeconomico.

Schema del sistema di istruzione e formazione professionale in Ungheria (CEDEFOP 2017)



NB: ISCED-P 2011.
Source: Cedefop and ReferNet Hungary, 2019.

Indicatori VET per l'Ungheria per l'ultimo anno disponibile. Numeri indice (EU = 100)(Cedefop 2017c)



Finlandia

Il secondo paese benchmark è la Finlandia. L'istruzione e la formazione professionale finlandese è basata sulle competenze e fortemente orientata al discente. Infatti, per ogni studente viene redatto un piano di sviluppo delle competenze personali, che classifica e riconosce le abilità precedentemente acquisite dallo studente e delinea eventuali ulteriori competenze di cui lo studente ha bisogno, insieme alle modalità in cui possono essere acquisite in diversi contesti o programmi di formazione.

All'interno della VET è fortemente sostenuta la formazione permanente ed è altresì contemplato lo sviluppo olistico dei discenti come individui e membri della società. All'interno dei programmi vengono offerte agli studenti le conoscenze e le competenze necessarie per ulteriori studi e sono pianificate attività volte a promuovere l'occupazione. Inoltre, in tutti i programmi VET sono incluse ore di formazione per lo sviluppo di competenze soft, trasversali e di base (comunicazione e interazione sociale, matematica e scienze, educazione civica e nozioni di base sulla vita lavorativa).

In Finlandia la VET è una scelta formativa che suscita molto interesse ed ha un'ottima reputazione. Nove finlandesi su dieci pensano che sia di alta qualità e fornisca le competenze necessarie per il lavoro. Rappresenta un'offerta formativa attraente per la sua flessibilità e per le buone prospettive di lavoro e studio. Infatti, i laureati di primo livello possono sia iscriversi all'istruzione superiore sia entrare direttamente nel mercato del lavoro.

Il fatto che l'istruzione professionale sia sviluppata ed erogata in collaborazione con il mercato del lavoro è percepito come garanzia della sua qualità e la rende attrattiva. L'apprendimento, guidato e orientato agli obiettivi sul posto di lavoro, si svolge in ambienti di apprendimento versatili, si basa su attività lavorative pratiche ed è possibile svolgerlo sia in Finlandia sia all'estero.

Gli insegnanti e i formatori VET sono professionisti che godono di grande stima in Finlandia e per questo motivo rappresenta una carriera che generalmente gode di ottima considerazione. Questo esercita anche un impatto sulla capacità di attrarre discenti, che si iscrivono numerosi ai programmi di formazione VET. Il numero delle domande di ammissione eccede di norma i posti disponibili: negli ultimi anni solo il 30% in media dei candidati dotati dei requisiti di idoneità è stato ammesso alla formazione (Cedefop 2019b).

La governance della formazione professionale in Finlandia

Il Ministero dell'Istruzione e della Cultura (MoEC) è responsabile sia della direzione strategica sia della normativa in materia di istruzione e formazione professionale e ne guida le linee di sviluppo nazionali. Gli obiettivi nazionali in ambito VET e le sue materie fondamentali sono determinati dal Governo finlandese.

Le autorizzazioni ad erogare istruzione e formazione professionale sono concesse dal MoEC e riguardano gli ambiti di pertinenza dei programmi di istruzione e formazione professionale, il numero di discenti ammissibili, la lingua di insegnamento, i luoghi in cui può essere erogata la VET, i compiti educativi speciali affidati ai programmi VET e tutte le altre materie di competenza della VET. Il MoEC può decidere di assegnare ai fornitori di VET anche l'organizzazione dell'educazione alla politica del lavoro.

I fornitori di VET possono essere autorità locali, consorzi di formazione istituiti presso i comuni, fondazioni o altra associazioni certificate oppure azienda di proprietà dello Stato. Questi enti organizzano la formazione per i propri bacini di competenza, e sono tenuti a far corrispondere l'offerta formativa alle effettive esigenze del mercato del lavoro locale. Hanno facoltà di decidere in modo indipendente su questioni come il tipo di istruzione e formazione fornita e le modalità di completamento degli studi, entro i limiti delle autorizzazioni ricevute da parte del MoEC.

Circa il 42% degli studenti che ha completato l'istruzione di base inizia la Initial VET (IVET) immediatamente. La maggior parte di loro ottiene le proprie qualifiche VET presso istituti professionali. Le qualifiche professionali sono disponibili sia per i giovani discenti che per gli adulti.

Ci sono 42 qualifiche professionali iniziali (EQF 4), 65 superiori (EQF 4) e 56 qualifiche professionali specialistiche (EQF 5). I settori disciplinari più scelti sono la tecnologia, le comunicazioni e i trasporti, i servizi sociali, la salute e lo sport. La metà degli studenti è costituita da donne, anche se la proporzione varia notevolmente a seconda del settore disciplinare.

Per essere ammessi ai programmi di VET si deve essere in possesso di un certificato di istruzione di base. Invece per la formazione continua (CVET, superiore e specialistica) l'ammissione è valutata sulla base dell'esperienza lavorativa.

Una qualifica professionale iniziale richiede 180 punti di competenza (competence points - "cp") che comprendono i punteggi delle unità professionali (obbligatorie e facoltative) e delle così chiamate in Finlandia "unità comuni" (comunicazione, matematica, scienze, educazione civica e competenze per la vita lavorativa).

La durata nominale è di tre anni a seconda del piano di sviluppo delle competenze personali individuali. Ulteriori qualifiche professionali richiedono 120, 150 o 180 cp e qualifiche professionali specialistiche 160, 180 o 210 cp, e sono costituite principalmente da unità professionali. Tutti i piani di sviluppo includono percorsi di formazione basati sul lavoro. La legislazione non prevede un tetto di ore o attività per quanto riguarda la formazione basata sul lavoro (Work Based Learning - WBL).

La WBL è fornita principalmente in ambienti di lavoro reali (ad esempio le aziende) o, ove non sia possibile, in strutture scolastiche. La WBL può essere erogata per l'intera durata del programma e coprire la formazione di una intera qualifica, di un modulo formativo, di una unità di formazione oppure una parte di essa. Le metodologie di formazione più adatte per gli studenti sono concordate individualmente ed incluse nel piano di sviluppo delle competenze personali.

Tutte le qualifiche possono essere ottenute con la formazione in apprendistato, che in Finlandia rappresenta una forma di WBL-VET basata su un contratto di lavoro a tempo determinato (contratto di apprendistato) tra un datore di lavoro e un apprendista, il quale deve avere almeno 15 anni. La maggior parte degli apprendisti sono adulti.

La WBL in Finlandia può anche prendere forma con un contratto di formazione, nel quale i discenti non hanno un rapporto di lavoro con l'azienda di formazione, non ricevono uno stipendio e i datori di lavoro non ricevono un compenso per la formazione. All'interno di questo sistema, gli studenti acquisiscono una certa esperienza durante i loro studi e lo studente e l'azienda si conoscono.

I moduli di WBL possono mutare all'interno di uno stesso programma, ad esempio, uno studente può passare da un contratto di formazione a un tirocinio in apprendistato qualora vengano soddisfatti i prerequisiti per la conclusione di un contratto di apprendistato.

In Finlandia, tutti i programmi di VET garantiscono l'idoneità agli studi di istruzione superiore. I requisiti nazionali di qualifica garantiscono una competenza professionale standardizzata e sono la base per la valutazione dei risultati della formazione.

L'Agenzia nazionale finlandese per l'istruzione li sviluppa attraverso la collaborazione con le parti interessate (organizzazioni dei datori di lavoro, sindacati e sindacati studenteschi). I rappresentanti del mondo delle imprese contribuiscono allo sviluppo dei requisiti nazionali di qualificazione, inoltre, organizzano e pianificano la formazione sul posto di lavoro e i test di competenza, nonché la valutazione dei test (Cedefop 2019a).

Caratteristiche distintive della formazione professionale in Finlandia

LA VET in Finlandia comprende le seguenti caratteristiche principali:

- Approccio basato sulle competenze;
- Piano di sviluppo delle competenze personali per ciascuno studente, che, inoltre, tiene traccia e riconosce le abilità precedentemente acquisite;
- La professione di insegnante di VET gode di stima e costituisce un lavoro ambito;
- L'abbandono precoce dell'istruzione e della formazione è basso ed in diminuzione, ma ancora più diffuso che nell'istruzione generale;
- La partecipazione alla formazione permanente è elevata, anche grazie alla partecipazione alla VET.

I requisiti delle qualifiche nazionali sono elaborati su un approccio basato sulle competenze sin dai primi anni '90. La flessibilità delle qualifiche professionali è aumentata, ad esempio diversificando le opportunità di includere moduli di altre qualifiche professionali (comprese qualifiche professionali ulteriori e specialistiche) o diplomi universitari di scienze applicate. Una maggiore flessibilità ha consentito agli studenti di creare percorsi di apprendimento individuali e di aumentare la loro motivazione per il completamento degli studi. Ha anche lo scopo di offrire agli istituti di istruzione l'opportunità di soddisfare le richieste del mercato del lavoro locale in modo più efficace.

I percorsi di formazione nella VET secondaria superiore si basano su piani di studio individuali, comprendenti moduli sia obbligatori sia opzionali. La modularizzazione consente un maggiore grado di individualizzazione delle qualifiche:

- una gamma più chiara di qualifiche che soddisfano meglio le esigenze della vita lavorativa;
- un unico metodo basato sulle competenze per il completamento delle qualifiche;
- percorsi di studio personalizzati sulle competenze individuali.

L'Agenzia nazionale finlandese per l'istruzione ha riformato tutte le 43 qualifiche professionali iniziali, le 65 superiori e le 56 specialistiche nel 2017-2018. L'obiettivo fondamentale di questa riforma era da un lato di ridurre il numero di titoli di qualifica da 360 a 164, dall'altro di offrire programmi più ampi, rafforzare l'approccio basato sulle competenze dei requisiti di qualificazione professionale così come la struttura modulare delle qualifiche. Ciò ha contribuito alla creazione di percorsi di apprendimento flessibili e individuali e ha permesso di migliorare le forme precedenti di formazione.

I fattori esterni che influiscono sulla VET

Demografia

La popolazione finlandese registrata al 1 gennaio del 2020 è di 5.525.292 persone (Eurostat 2020c), aumentata dell'1,8% dal 2013 principalmente a causa dell'immigrazione.

Come in molti altri paesi dell'UE, la popolazione sta invecchiando, ma la percentuale di giovani rimane leggermente al di sopra dell'UE-28 grazie dell'immigrazione. Dal 2000, l'immigrazione annuale nel paese è più che raddoppiata, raggiungendo 249.500 o il 4,5% della popolazione nel 2017. Ciò è anche dovuto all'aumento del numero di richiedenti asilo nel 2015-16 (Statistics Finland 2020a).

Le proiezioni stimano un aumento nell'indice di dipendenza degli anziani, che dovrebbe passare da 31 nel 2015 a 50 nel 2060. I decisori prevedono che questa tendenza indurrà ad aumentare anche l'età pensionabile, portandola a 62,4 anni nel 2025 (Finnish Center For Pensions 2020).

Secondo le previsioni demografiche, la percentuale di persone di età superiore ai 65 anni sta aumentando più rapidamente della media dell'UE. Ciò è dovuto principalmente alle generazioni del "baby boom", nate dopo la Seconda Guerra Mondiale, che stanno progressivamente raggiungendo l'età pensionabile.

Le sfide demografiche avranno un impatto importante sulla disponibilità di forza lavoro, sulla crescita dell'economia e, quindi, sul welfare. La mutevole struttura della popolazione richiederà anche un miglioramento del rendimento, la prevenzione dell'abbandono precoce dell'istruzione e della formazione, l'agevolazione del passaggio dei giovani all'istruzione superiore e la creazione di percorsi di formazione flessibili per il completamento delle qualifiche.

A causa delle sfide demografiche, tra cui proprio l'invecchiamento della popolazione, la domanda di lavoro nei servizi sociali e assistenziali crescerà in futuro. Secondo l'Agenzia Nazionale per l'Istruzione, la domanda di nuovo personale nell'assistenza sanitaria e nei servizi sociali sarà di quasi 120.000 persone nel periodo dal 2008 al 2025. Ciò ha un impatto sulla VET in quanto, ad esempio, infermieri e assistenti di poltrona dei dentisti vengono formati grazie alle qualifiche VET.

La Finlandia ha due lingue ufficiali: il finlandese e lo svedese. Gli istituti di istruzione e formazione insegnano in entrambe le lingue ufficiali, ma esistono anche fornitori bilingue che forniscono istruzione in alcune lingue straniere, principalmente in inglese. Nelle regioni linguistiche Sami la VET è fornita anche in una lingua Sami.

La lingua di insegnamento per la VET iniziale e continua è decisa contestualmente alla licenza concessa dal Ministero dell'Istruzione.

Economia

La maggior parte delle aziende sono di piccole e medie dimensioni. La percentuale maggiore di forza lavoro è impegnata nei settori della salute umana, nei lavori sociali, nell'industria manifatturiera e nel commercio sia all'ingrosso sia al dettaglio (Statistics Finland 2020b).

I principali settori di esportazione sono:

- macchinari (23%);
- articoli di carta (16%);
- metalli (14%);
- automotive (11%).

Mercato del lavoro

In Finlandia un ristretto numero di professioni richiede un tipo specifico di qualifiche. Il requisito della qualifica di formazione esiste principalmente per i lavori di assistenza sanitaria, per l'insegnamento, le attività di soccorso e sicurezza. Anche la Chiesa Evangelica Luterana finlandese richiede ai suoi dipendenti di avere ricevuto una formazione specifica. Si tratta di professioni che richiedono solitamente un diploma di istruzione superiore. Alcune professioni regolamentate richiedono una qualifica professionale. Ad esempio, gli infermieri, le guardie carcerarie e di sicurezza pubblica, i sommozzatori edili e gli spazzacamini.

La disoccupazione totale nel 2019 è del 6,7% (6,3% nell'UE-28) ed è aumentata di 1,2 punti percentuali negli ultimi dieci anni (2008-2018) (Eurostat 2020d). La disoccupazione è distribuita in modo non uniforme tra coloro che hanno qualifiche di basso e alto livello. In Finlandia, la crisi finanziaria ha avuto un impatto minore sulla disoccupazione rispetto ad altri paesi europei. Durante la crisi si è registrato solo un lieve aumento della disoccupazione e la differenza tra i tassi di disoccupazione delle categorie di cui sopra è rimasta abbastanza stabile. I giovani tra i 15 e i 24 anni con qualifiche basse (ISCED 0-2) sono molto più esposti alla disoccupazione rispetto agli anziani che hanno più esperienza lavorativa. Viceversa, qualifiche di livello più alto significano anche una minore disoccupazione per i giovani. Il tasso di occupazione dei diplomati VET in età compresa tra i 20 e i 34 anni (livelli ISCED 3 e 4) è aumentato dal 2014 di 2,2 punti percentuali e ha raggiunto il 79,8% nel 2018 (Eurostat 2020a).

I numeri della VET in Finlandia

Accesso, attrattiva e flessibilità

Il tasso di iscrizione alle scuole secondarie superiori IVET in Finlandia è del 71,3%, molto superiore alla media UE (47,3% nel 2015). Anche le iscrizioni tra le studentesse sono più alte della media europea (68,8% contro 42,0%). Il numero di studenti iscritti a programmi combinati di scuola e lavoro (VET secondaria superiore) è pari al 13,6%, dunque inferiore alla media UE (28,4% nel 2015).

La partecipazione degli adulti alla formazione permanente (26,4%) è di oltre 15 punti percentuali superiore alla media UE (10,8% nel 2016) e di 10 maggiore rispetto all'obiettivo medio del 15% fissato dal Quadro Strategico d'Istruzione e Formazione 2020. Gli anziani (18,9%), gli adulti con un livello di istruzione inferiore (12,9%) e i disoccupati (21,2%) hanno tutti maggiori probabilità di partecipare alla formazione permanente in Finlandia rispetto a tutti gli altri paesi UE e il loro tasso di partecipazione è in aumento.

I dati per il 2010 indicano che le imprese hanno maggiori probabilità di fornire formazione rispetto alla media UE (74% contro 66%). Tuttavia, i dipendenti hanno meno probabilità di partecipare alla formazione sul posto di lavoro (12% contro 20% UE). La partecipazione a corsi di formazione professionale continua sponsorizzati dal datore di lavoro, viceversa, è leggermente superiore alla media UE (40% contro 38% nel 2010) (Cedefop 2017b).

Sviluppo delle competenze e rilevanza per il mercato del lavoro

I dati del 2014 mostrano che la spesa pubblica per l'IVET come percentuale del PIL è notevolmente più alta in Finlandia (1,20%) che nell'UE (0,54%). La percentuale di laureati in materie STEM (22,0%) della VET secondaria superiore è inferiore alla media UE (30,8% nel 2015). Anche la percentuale di imprese innovative con attività di supporto alla formazione è inferiore a quella dell'UE (39,8% rispetto al 44,8% dell'UE, sulla base dei dati del 2014).

Tuttavia, il 69% dei lavoratori in Finlandia dichiara che le proprie competenze corrispondono ai propri compiti, solo il 58% lo fa in tutta l'UE.

Il tasso di occupazione dei diplomati VET di età compresa tra 20 e 34 anni ai livelli ISCED 3-4 (79,1%) è vicino alla media UE (78,1%). Il loro tasso di occupazione è di 10,4 punti percentuali superiore a quello dei laureati dell'istruzione generale (superiore al premio medio dell'UE di 5,7) e di 35,1 punti percentuali superiore a quello dei laureati con qualifiche di livello inferiore (anche superiore al premio medio UE di 23,4) (Eurostat 2020a).

Transizioni generali e tendenza del mercato del lavoro

La percentuale di giovani che abbandonano prematuramente l'istruzione e la formazione in Finlandia (7,9%) è in media inferiore a quella dell'UE (10,7%): la Finlandia è al di sotto dell'obiettivo medio di Europa 2020 (10%) e del suo obiettivo nazionale (8%). Il livello di istruzione è relativamente alto: il 46,1% dei giovani di età compresa tra i 30 e 34 anni ha un'istruzione di livello terziario. Questo è al di sopra della media UE (39,1%). La percentuale di persone con un livello di istruzione inferiore (11,9%) è inferiore alla media UE (23,0%). Il tasso di occupazione tra i 20 e 64 anni è più alto che nell'UE nel suo insieme (73,4% per la Finlandia; 71,0% per l'UE). Il tasso di NEET tra i 18 e 24 anni (al 13,7%) e il tasso di disoccupazione tra i 20 e 34 anni (al 10,7%) sono entrambi inferiori a quelli dell'UE (rispettivamente al 15,2% e all'11,8%). Tuttavia, il tasso di occupazione dei neolaureati è leggermente inferiore in Finlandia (77,4%) rispetto all'UE (78,2%). Il tasso di occupazione tra i 20 e 64 anni con un livello di istruzione basso è leggermente inferiore in Finlandia (52,0%) rispetto all'UE (53,6%) ed è diminuito dal 2010. Le previsioni sul tasso di occupazione, infatti, disegnano una curva che crescerà più rapidamente rispetto alla media dell'UE-27 tra il 2018- 2030, anche se in rallentamento rispetto a quanto abbiamo osservato nel periodo 2014-2018. Il tasso di occupazione

dovrebbe crescere dell'1,8% nel corso dei prossimi anni, mentre la forza lavoro continuerà ad aumentare del 10% da qui al 2030. Si prevede che l'aumento della forza lavoro sarà maggiore tra i 60-64 e gli ultra 65enni. Questo è dovuto principalmente ad un aumento del tasso di partecipazione, soprattutto tra i 60-64enni, che dovrebbero vedere un aumento dal 25% nel 2000 all'80% nel 2030 (incluso un aumento previsto dal 56% nel 2020 all'80% nel 2030), riflettendo le riforme pensionistiche intraprese in Finlandia nel 2017. Nel frattempo, tra i gruppi di età di 15-19 anni e di 20-24 anni, la forza lavoro femminile dovrebbe continuare ad aumentare fino al 2030, mentre la forza lavoro maschile dovrebbe riprenderà a crescere tra il 2020 e il 2030. Dal 2000 al 2010 si osserva un calo del tasso di partecipazione tra le persone di età compresa tra i 30 ei 50 anni, che potrebbe essere il risultato della crisi finanziaria e dovrebbe riprendersi nei due decenni successivi.

Sfide e innovazioni

Vi è una crescente preoccupazione per il rischio di esclusione sociale dei giovani. Nel 2018, tra i giovani tra i 20 e i 24 anni d'età, l'11,8% non lavorava né studiava o si formava. La disoccupazione giovanile è altalenante ma tendente ad aumentare, il tasso per i giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni era del 20% nel 2014, del 21,4% nel 2016 e del 20,4% nel 2019. Entrambi i tassi sono migliorati negli ultimi anni. Il governo ha introdotto il programma di garanzia per i giovani dall'inizio del 2013, che offre a tutti gli under 25, così come ai neolaureati under 30, un lavoro, una formazione on-the-job, un posto in un corso di studi oppure l'inserimento in programmi di riabilitazione entro tre mesi dall'inizio della disoccupazione. L'abbandono dell'istruzione e della formazione professionale è molto più comune rispetto all'abbandono di percorsi di studio dell'istruzione secondaria superiore generale, sebbene il tasso di abbandono non sia elevato in termini europei (7,4% nell'anno scolastico 2016/17). La prevenzione sia dell'abbandono scolastico sia dell'esclusione dalla società è una priorità politica: ogni individuo che abbandona l'istruzione e il mercato del lavoro è visto sia come una tragedia personale che come un costo significativo per la società. Nel 2012 è stato istituito un programma per sviluppare procedure anticipatorie e individualizzate di orientamento e consulenza e creare soluzioni e pratiche pedagogiche a sostegno del completamento degli studi, nonché ambienti e opportunità di apprendimento incentrati sul lavoro. È stato inoltre posto l'accento sulla necessità di creare procedure in grado di riconoscere più efficacemente le qualifiche e le competenze acquisite grazie a percorsi di formazione antecedenti alle riforme ed ottenuti grazie alla formazione di base. A questo programma sono stati assegnati ulteriori 4 milioni di euro. Il governo finlandese si attende di vedere i primi risultati di questi progetti nel corso del 2020 e 2021, ad oggi non sono ancora stati diffusi, tuttavia.

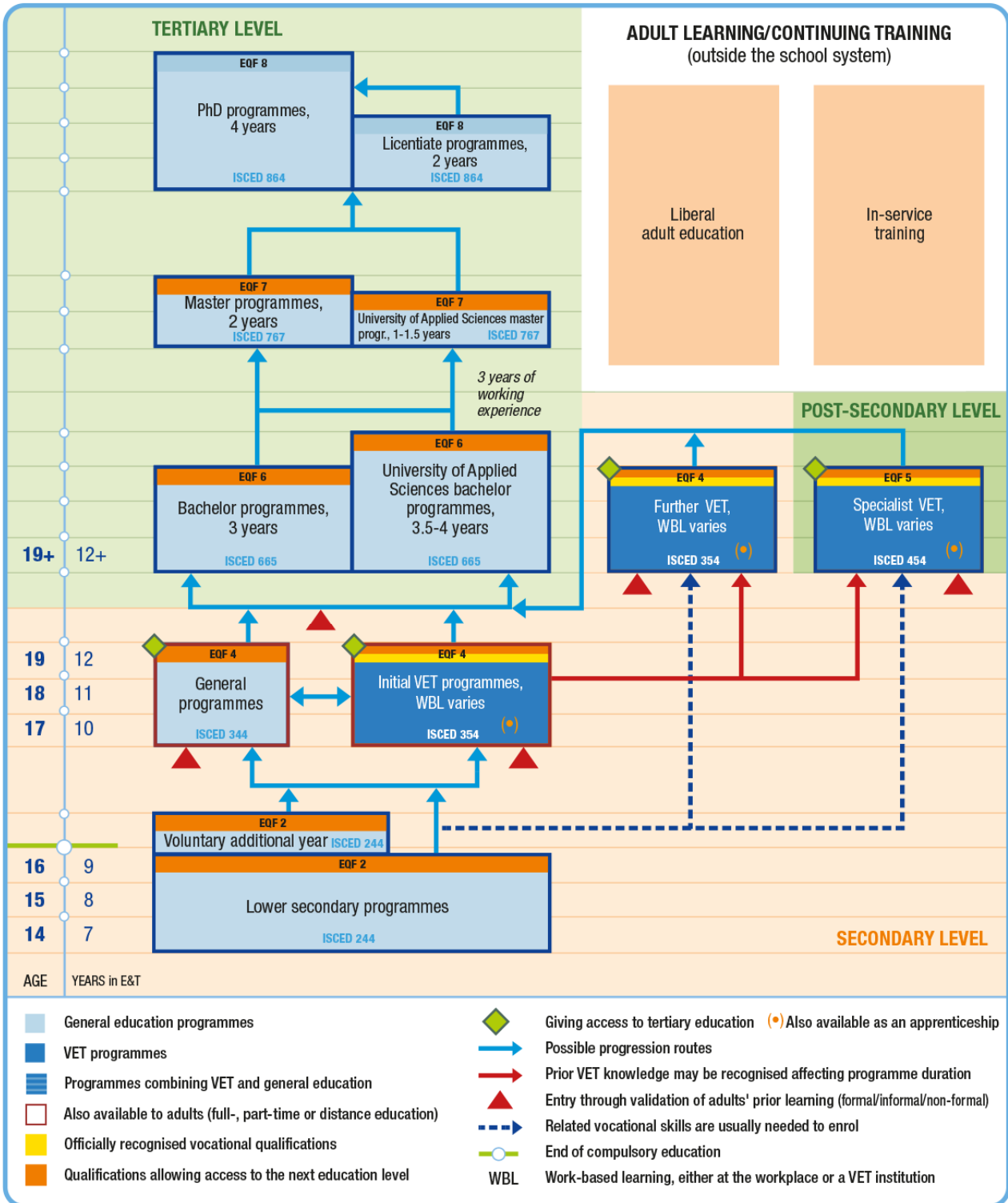
L'istruzione e la formazione professionale finlandesi hanno recentemente subito la più ampia riforma degli ultimi 20 anni. La nuova legge sulla VET è stata adottata nel giugno 2017 ed è entrata in vigore il 1 ° gennaio 2018. I suoi obiettivi sono molteplici: rinnovare la legislazione sulla VET, in particolare il suo sistema di finanziamento, creare un sistema di VET più efficiente e flessibile, basato sulle competenze e customer oriented, migliorandone l'efficienza e facendone corrispondere meglio le qualifiche alle esigenze del mercato del lavoro. Ciò è avvenuto principalmente riducendo la regolamentazione e introducendo maggiore autonomia e responsabilità per gli enti fornitori di VET.

Aumentare la quota di WBL è uno degli obiettivi della riforma, sebbene la legislazione non stabilisca un importo massimo o minimo.

Per raggiungere questo obiettivo è necessario sviluppare ulteriormente il pensiero e le pratiche pedagogiche, migliorare gli ambienti di apprendimento e la cooperazione tra i luoghi di lavoro e i fornitori di VET. Sono fondamentali anche un numero sufficiente di posti di lavoro e formatori competenti, supporto, orientamento e garanzia di qualità. L'approccio basato sulle competenze cambia in modo significativo il lavoro e le descrizioni delle mansioni del personale docente, il che sfida notevolmente lo sviluppo delle loro competenze e capacità. Il lavoro degli insegnanti includerà maggiore orientamento: i percorsi di studio individuali aumenteranno l'importanza dell'orientamento e del supporto forniti agli studenti. Gli insegnanti devono assumere un approccio di guida e coaching nel loro lavoro e cooperare ancora più attivamente con il mercato del lavoro rispetto a prima.

La riforma cambia anche il modo in cui viene finanziata la VET. Dal 2018, un unico sistema di finanziamento con criteri uniformi copre tutti i programmi di VET, compresa la formazione permanente e l'apprendistato. Il modello di finanziamento ha iniziato gradualmente a muoversi verso il finanziamento basato sul livello di performance ed efficienza, che aumenterà rispettivamente al 35% e al 15% entro il 2022, riducendo così il finanziamento di base portandolo dall'attuale 95% al 50%. Il finanziamento basato sui livelli di performance prende in considerazione il numero di qualifiche e unità formative completate; il finanziamento basato sull'efficienza tiene in considerazione i risultati della formazione e quindi l'accesso dei discenti all'occupazione oppure il proseguimento degli studi attraverso un'istruzione superiore e tiene, inoltre, conto del feedback sia dei discenti sia del mercato del lavoro.

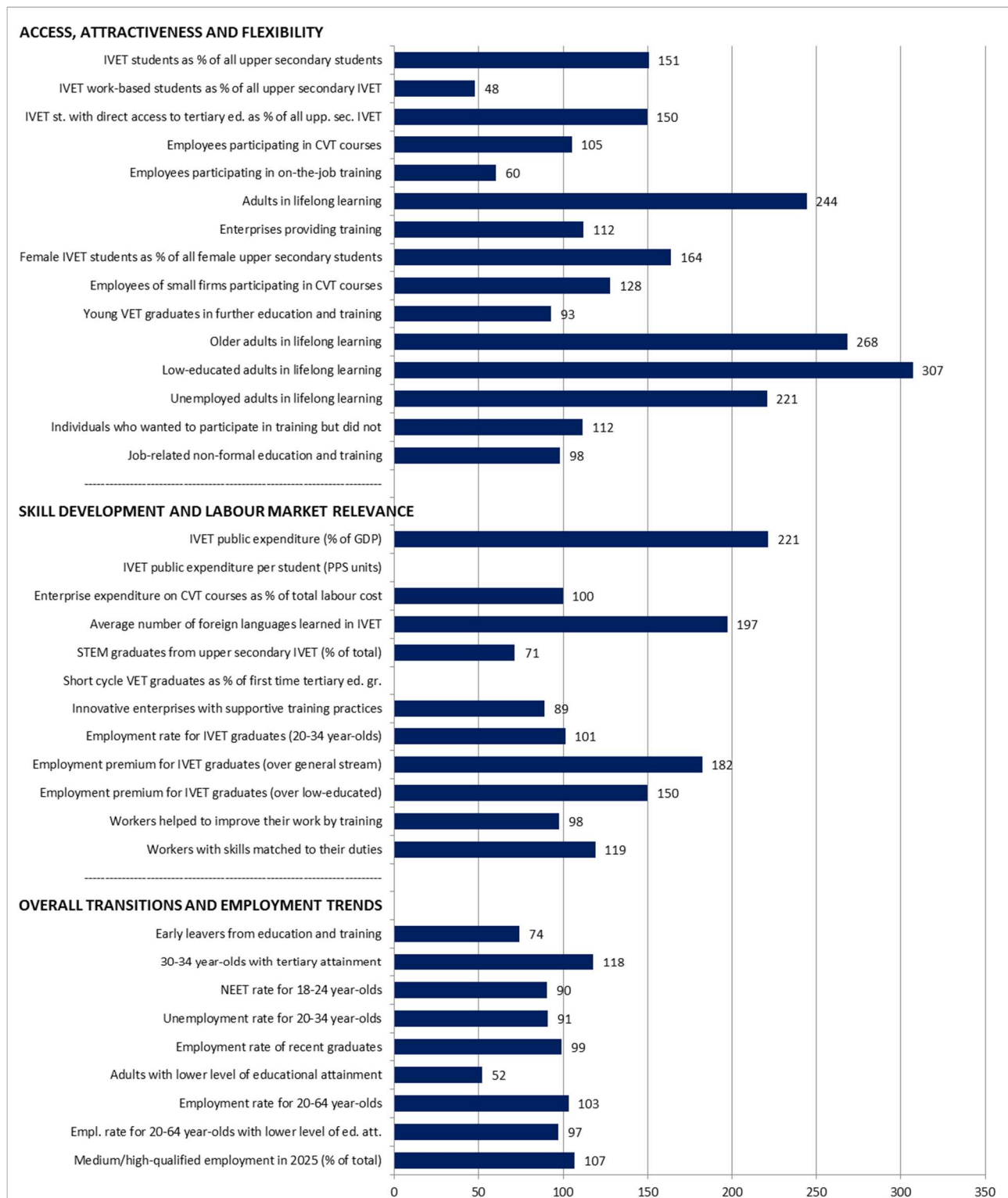
Schema del sistema di istruzione e formazione professionale in Finlandia (Cedefop 2019a)



NB: ISCED-P 2011.

Source: Cedefop and ReferNet Finland, 2019.

Indicatori VET per la Finlandia per l'ultimo anno disponibile. Numeri indice (EU = 100) (Cedefop 2017b)



Danimarca

L'istruzione e la formazione professionale svolge un ruolo chiave all'interno delle strategie danesi per la formazione permanente (lifelong learning) e per affrontare le sfide della globalizzazione e del cambiamento tecnologico. Un sistema di VET iniziale inclusivo e flessibile aiuta a garantire che tutti i giovani abbiano l'opportunità di acquisire le competenze utili a favorirne l'inserimento nel mercato del lavoro. La formazione degli adulti e la formazione continua rispondono ai cambiamenti strutturali e tecnologici del mercato del lavoro e forniscono alla forza lavoro competenze nuove e aggiornate.

In Danimarca l'istruzione e la formazione comprendono un sistema generale che fornisce qualifiche a tutti i livelli, dalla scuola dell'obbligo ai diplomi di dottorato, e un sistema parallelo di educazione degli adulti e formazione continua (CVT). L'istruzione degli adulti e la CVT sono progettate per soddisfare le esigenze degli studenti adulti, ad esempio attraverso corsi part-time. I due sistemi offrono qualifiche equivalenti a vari livelli, consentendo la permeabilità orizzontale.

Il sistema di VET in Danimarca sta attualmente affrontando numerose sfide. In primo luogo, il mondo del lavoro è cambiato, fortemente influenzato da una maggiore digitalizzazione, richiede oggi nuove competenze e qualifiche. "Industria 4.0", il nuovo modo di produrre e distribuire beni e servizi, sfida il modo di intendere i processi produttivi tradizionali e le pratiche consolidate nel sistema danese di istruzione e formazione professionale. Di conseguenza, la società danese si sta adeguando a diversi livelli. Nuove strategie politiche, riforme del sistema di VET e nuovi modi di insegnare, monitorare e valutare il sistema di formazione rappresentano alcune delle risposte a queste sfide. La società danese ed il suo sistema VET hanno finora fornito una serie di risposte mirate alle sfide derivanti da Industria 4.0 e dalla digitalizzazione della vita lavorativa. La richiesta di nuove competenze specifiche da parte del mercato del lavoro hanno richiesto nuove strategie politiche e nuovi accordi formativi, e i risultati delle novità in ambito formativo e di monitoraggio della VET iniziano ad essere chiaramente visibili (Cedefop 2020a). Avendo un sistema di VET in cui le parti sociali svolgono un ruolo molto importante nell'interpretazione e nell'implementazione delle linee strategiche, gli enti che erogano VET in Danimarca hanno avuto grande libertà di tradurre il quadro giuridico in pratiche di formazione nuove e maggiormente corrispondenti alle necessità reali.

Tuttavia, il processo di innovazione del sistema di istruzione e formazione professionale è ancora in divenire e secondo il Cedefop sta procedendo con relativa lentezza. Le cause sono costituite da una mancanza di insegnanti e manager con le competenze necessarie alla transizione e da una riluttanza a ristrutturare i curricula VET, questi fattori tracciano il quadro di un sistema da un lato con molte opportunità e strategie politiche ispirate, dall'altro caratterizzato da una certa inerzia (Cedefop 2016).

La governance

Il Parlamento definisce il quadro generale per la VET che è amministrato dal Ministero dell'Istruzione. Il Ministero ha la responsabilità parlamentare, finanziaria e legale della VET: stabilisce gli obiettivi generali dei programmi e fornisce il quadro legislativo entro il quale le parti sociali, gli enti di formazione e le imprese dovranno adattare i curricula e le metodologie alle esigenze sia dei discenti sia del mercato del lavoro.

Le parti sociali svolgono un ruolo istituzionalizzato a tutti i livelli della VET, sono rappresentati dal Consiglio Consultivo Nazionale sull'Istruzione e Formazione Professionale Secondaria Superiore (Rådet for de grundlæggende Erhvervsrettede Uddannelser), ente con funzioni consultive sia per il Ministero dell'Istruzione riguardo le principali questioni in tema di formazione professionale, sia a livello locale attraverso comitati decentrati in cui sono rappresentate le parti sociali locali e che esprimono pareri consultivi ad uso degli enti di formazione in materia di adattamento della VET alle specifiche esigenze locali. La loro funzione è garantire che l'offerta di VET sia in linea con le esigenze del mercato del lavoro.

Il Consiglio Consultivo Nazionale è composto da 31 rappresentanti delle parti sociali. Nelle sue funzioni consultive il Consiglio monitora gli sviluppi delle strategie nella società e sottolinea le tendenze rilevanti per la VET. Il Consiglio formula raccomandazioni al ministero per quanto riguarda l'istituzione di nuovi programmi di istruzione e formazione professionale, il loro adattamento, la loro fusione o interruzione.

I Comitati Nazionali per il Commercio (Faglige Udvalg) sono la struttura portante del sistema VET. Sono circa 50 i Comitati commerciali responsabili di 106 programmi principali. I Comitati hanno normalmente da 10 a 14 membri e sono formati da organizzazioni del mercato del lavoro (con parità di appartenenza tra datori di lavoro e organizzazioni dei lavoratori). Sono finanziati dalle organizzazioni partecipanti. Tra le loro responsabilità principali, i Comitati Nazionali per il Commercio:

- svolgono un ruolo centrale nella creazione e nel rinnovo dei corsi di VET, monitorando da vicino gli sviluppi nel loro particolare settore. Hanno anche un'importante funzione nella formulazione di obiettivi di formazione e nella definizione degli standard degli esami finali basati sulle competenze chiave che si ritiene siano richieste nel mercato del lavoro;
- conducono analisi, progetti di sviluppo ed altre attività di ricerca e sviluppo con il fine di mantenere uno stretto contatto con tutti gli stakeholders;
- definiscono il riferimento normativo per i singoli corsi entro i limiti fissati dal quadro legislativo. Individuano la corretta relazione tra ruolo professionale e competenze minime necessarie, definiscono la durata dei programmi e stabiliscono il rapporto tra la formazione generale accademica la formazione on-the-job in azienda;
- definiscono l'elenco delle aziende idonee alla formazione qualificata e decidono in materia di conflitto tra apprendista e impresa erogatrice di formazione;
- sono responsabili del rilascio dei certificati di qualifica definendone contenuti, valutazioni e certificando lo svolgimento effettivo degli esami.

I Comitati Locali di Formazione sono affiliati a ciascuna scuola professionale e garantiscono uno stretto contatto con la comunità locale, migliorando così la capacità di risposta alle particolari esigenze del mercato del lavoro locale. Sono costituiti da rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori locali nominati dai Comitati Commerciali Nazionali, nonché da rappresentanti del personale, della direzione e dei discenti nominati dagli enti di formazione. I Comitati di Formazione

lavorano a stretto contatto con gli enti di formazione nel determinare i curricula: sia per quanto riguarda le materie fondamentali caratterizzanti la formazione sia per le materie opzionali. Assistono e consigliano i Comitati Commerciali Nazionali nell'approvazione delle imprese locali idonee ad erogare formazione e nella mediazione dei conflitti tra apprendisti e imprese. Infine, i Comitati di Formazione aiutano a garantire che siano disponibili sufficienti tirocini di formazione.

Gli istituti di istruzione e formazione professionale sono 117 ed offrono programmi di istruzione di base orientati alla professione: 97 sono istituti tecnici, istituti commerciali, istituti di agraria o istituti di combinazione. 20 college offrono programmi di formazione sociale e sanitaria. Un certo numero di enti formativi offre i propri programmi attraverso sedi decentrate locali. In quanto istituzioni autonome, gli enti di formazione professionale sono guidati da un proprio consiglio di amministrazione con responsabilità generali per la gestione amministrativa e finanziaria dell'ente e delle attività educative, in conformità con il quadro amministrato dal Ministero dell'Istruzione. Il consiglio è composto da insegnanti, discenti e rappresentanti del personale amministrativo, nonché rappresentanti delle parti sociali. Il consiglio decide l'offerta formativa in termini di programmi e di posti disponibili, impone regolamenti e linee guida, garantisce l'amministrazione responsabile delle risorse finanziarie, inclusa l'approvazione dei bilanci e dei conti, assume e licenzia la gestione operativa (direttore, preside, etc.). La direzione operativa, per parte sua, è responsabile dell'attuazione degli obiettivi e delle strategie stabiliti dal consiglio di amministrazione.

Caratteristiche distintive della formazione professionale in Danimarca

La VET in Danimarca è composta da due sistemi principali:

- un sistema generale che fornisce qualifiche a tutti i livelli, dalla scuola dell'obbligo ai diplomi di dottorato;
- un sistema parallelo di educazione degli adulti e formazione continua (CVT).

L'istruzione degli adulti e la formazione continua sono progettate per soddisfare le esigenze dei discenti adulti, ad esempio attraverso corsi part-time. I due sistemi offrono qualifiche equivalenti a vari livelli, consentendo la permeabilità orizzontale tra i due sistemi.

Il sistema danese di VET è caratterizzato da un alto livello di coinvolgimento degli stakeholders: le parti sociali, gli istituti professionali, gli insegnanti e gli studenti sono tutti coinvolti nello sviluppo della VET attraverso consenso e responsabilità condivise. Svolgono una funzione consultiva fondamentale per il Ministero dell'Istruzione esprimendosi in tema di politiche nazionali della VET e nella determinazione della struttura e del quadro generale per i programmi di formazione, cooperando con i Comitati Commerciali Nazionali. A livello locale, gli stakeholders cooperano allo sviluppo di programmi di formazione per rispondere alle esigenze del mercato del lavoro locale.

La Danimarca è il paese con la più alta partecipazione europea all'istruzione e alla formazione continua (CVT) degli adulti. Questa tendenza riflette da un lato le strategie nazionali che mirano a concentrarsi sui settori specialistici ad alta intensità di conoscenza, sulla formazione permanente, dall'altro lato una tradizione di legami forti tra gli istituti di formazione e le parti sociali.

Nel 2007 è stata introdotta una nuova strategia integrata di formazione permanente, supportata dall'attuazione di un quadro nazionale delle qualifiche. Questa strategia ha migliorato la permeabilità orizzontale e verticale all'interno della VET, consentendo ai discenti di muoversi liberamente tra percorsi accademici e professionali nei vari livelli ISCED. Ha inoltre migliorato i servizi di orientamento e fornito migliori opportunità per il riconoscimento della formazione non formale e delle qualifiche attraverso procedure standardizzate per la convalida della formazione pregressa.

Il finanziamento pubblico è fondamentale per il sistema di VET danese. I college ricevono sovvenzioni in blocco basate sui risultati. L'apprendistato e la formazione continua dei dipendenti sono sovvenzionati secondo un principio di solidarietà, coordinato con il sistema AUB (Arbejdsgivernes Uddannelses Bidrag). All'interno di questo sistema, tutte le imprese, indipendentemente dal loro coinvolgimento nella VET, contribuiscono con un importo fisso per dipendente a un fondo centrale. Le imprese vengono poi parzialmente rimborsate per l'erogazione di tirocini e per la partecipazione dei dipendenti alla formazione continua.

I fattori esterni che influiscono sulla VET

Demografia

La popolazione danese al 1 gennaio del 2020 contava 5.822.763 persone (Eurostat 2020c).

È aumentato dal 2013 del 3,9% a causa di una crescita naturale positiva e di un tasso di immigrazione superiore a quello di emigrazione (Eurostat 2020c). Il tasso di fertilità di 1,75 nel 2017 è ben al di sopra della media dell'UE.

Come in molti paesi dell'UE, la popolazione danese sta invecchiando. L'indice di dipendenza degli anziani dovrebbe aumentare da 29 nel 2015 a 45 nel 2060 (Cedefop 2016).

La Danimarca sta diventando sempre più una società multiculturale. Una proporzione crescente della popolazione è costituita da immigrati stranieri e dai loro discendenti. Nel gennaio 2018, questo gruppo rappresentava il 13,4% della popolazione danese.

Fornire opportunità di istruzione e formazione a persone con un background etnico non danese al fine di garantire la loro integrazione nel mercato del lavoro rappresenta un importante obiettivo politico. All'inizio del 2016 il governo ha lanciato un nuovo programma di formazione professionale per immigrati (Dutta 2020).

Economia

La maggior parte delle aziende danesi sono micro e piccole imprese. L'economia è orientata allo sviluppo dei servizi.

I principali settori economici nel 2016 sono:

- commercio e trasporti;
- altri servizi alle imprese;
- pubblica amministrazione, istruzione e sanità;

- agricoltura, silvicoltura e pesca.

Le esportazioni comprendono principalmente prodotti agricoli, alimentari, medicinali e tecnologia verde.

Mercato del lavoro

Il mercato del lavoro danese è altamente regolamentato. Il diploma è indispensabile per accedere a quasi tutte le professioni, con poche eccezioni.

La disoccupazione totale nel 2019 è stata del 5% (6,8% nell'UE-28). Aumentata dal 2008 (3,7%) sino al 2012 (7,8%), sta progressivamente diminuendo (Eurostat 2020d).

I tassi di disoccupazione delle persone di età compresa tra i 15 ei 24 anni sono più alti rispetto alle persone di età compresa tra i 25 ei 64 anni per tutti i livelli di istruzione. Le persone poco o per nulla qualificate registrano i tassi di disoccupazione più elevati (Eurostat 2020b, 2020a).

Le crisi economiche hanno colpito più duramente le persone tra i 20 e i 64 anni scarsamente e altamente qualificate, rispetto a quelle con qualifiche di livello medio, compresa la maggior parte dei diplomati VET (livelli ISCED 3 e 4). Il tasso di occupazione dei diplomati VET di età compresa tra 20 e 34 anni è rimasto stabile dal 2014 (86,1%) al 2019 (80,1%), una percentuale superiore alla media UE-28 (73,9%) (Eurostat 2020a).

I numeri della VET in Danimarca

Accesso, attrattiva e flessibilità

La percentuale di studenti della scuola secondaria superiore nell'IVET (42,5%) è inferiore alla media dell'UE (47,3%) ma quasi tutti gli studenti della formazione professionale sono impegnati in programmi combinati di scuola-lavoro (99,7% rispetto al 28,4% nell'UE, dati del 2015). La percentuale di studenti della VET superiore secondaria nei programmi che danno accesso diretto all'istruzione terziaria (55,8%) è inferiore alla media UE (66,7%).

I dati per il 2016 mostrano che la partecipazione degli adulti alla formazione permanente è più del doppio della media UE (27,7% rispetto al 10,8%) e di gran lunga superiore all'obiettivo medio (15%) fissato dal quadro strategico Istruzione e formazione 2020. Gli anziani, le persone con un'istruzione di basso livello e i disoccupati hanno una probabilità da tre a quattro volte maggiore di partecipare alla formazione permanente rispetto ai loro omologhi in tutta l'UE. Tuttavia, la percentuale di adulti che desideravano formarsi ma non l'hanno fatto è leggermente superiore in Danimarca (12,5%) rispetto a tutta l'UE (9,5%) (Cedefop 2017a).

Sviluppo delle competenze e rilevanza per il mercato del lavoro

I laureati dei programmi VET a ciclo breve in Danimarca rappresentano un'ampia percentuale dei neolaureati a livello terziario (17,9%), ben al di sopra della media UE (9,0%).

Il tasso di occupazione dei diplomati della VET (età compresa tra 20 e 34 anni) a livello ISCED 3-4 (87,5%) è superiore alla media dell'UE (78,1%). Il loro tasso di occupazione è superiore di 6,7 punti percentuali rispetto ai laureati dell'istruzione generale (superiore alla media dell'UE di 5,7 punti

percentuali) e superiore di 28,2 punti percentuali al tasso dei laureati con qualifiche di livello inferiore (anche superiore al premio medio dell'UE di 23,4)¹⁴ (Cedefop 2017a).

Transizioni generali e tendenze del mercato del lavoro

La Danimarca ha raggiunto un buon livello in quasi tutti gli indicatori di questo gruppo. Il tasso di abbandono precoce dell'istruzione e della formazione, pari al 7,2%, è inferiore alla media UE del 10,7%. Questo valore per la Danimarca è inferiore sia all'obiettivo medio fissato dalla strategia Europa 2020 sia all'obiettivo nazionale del 10%. La percentuale di giovani di età compresa tra 30 e i 34 anni con istruzione terziaria (47,7%) è superiore alla media UE (39,1%) e supera sia all'obiettivo medio di Europa 2020 che all'obiettivo nazionale, entrambi fissati al 40%. La percentuale di adulti in possesso unicamente di un livello di istruzione inferiore in Danimarca è inferiore alla media dell'UE (19,3% rispetto al 23,0%). Il tasso di occupazione per i giovani di età compresa tra 20 e 64 anni (77,4%) è superiore alla media dell'UE (71,0%). Il tasso di disoccupazione tra i 20 e i 34 anni è del 9,0%, inferiore alla media dell'UE (11,8%). Il tasso di NEET è circa la metà di quello dell'UE (7,7% rispetto al 15,2%)¹⁵ (Cedefop 2017a).

Sfide e innovazioni

L'istruzione e la formazione sono considerate un importante driver di sviluppo economico e sociale. Poiché la domanda di manodopera qualificata continua ad aumentare, si prevede che l'IVET accolga una popolazione di discenti sempre più eterogenea. Due riforme hanno avuto un'influenza significativa sullo sviluppo della VET:

- la riforma della VET (2014) ha stabilito i requisiti minimi di ammissione per gli studenti della VET. Inoltre, nel 2010, i requisiti per gli insegnanti della VET sono stati rafforzati: tutti gli insegnanti della VET devono avere un diploma pedagogico (60 ECTS) a livello EQF 6. Entrambe le iniziative hanno avuto l'obiettivo di aumentare la qualità della VET.
- la riforma dell'assistenza sociale (2014) ha reso obbligatorio per i disoccupati di età inferiore a 30 anni, beneficiari di prestazioni sociali, la partecipazione all'istruzione e alla formazione professionale. Ciò aumenterà il numero di discenti più deboli che accedono alla VET.

La riforma della VET 2014 si è posta quattro obiettivi principali con il fine migliorare la qualità della VET:

- incrementare il numero di discenti con accesso alla VET direttamente dalla scuola dell'obbligo: dal 18% nel 2015 al 30% entro il 2025;
- incrementare i tassi di completamento nella VET: dal 52% nel 2012 al 67% nel 2025;
- trasformare la VET in uno strumento che incentivi gli studenti a raggiungere il proprio pieno potenziale;

¹⁴ Dati al 2016 esclusi i giovani in ulteriore istruzione e formazione.

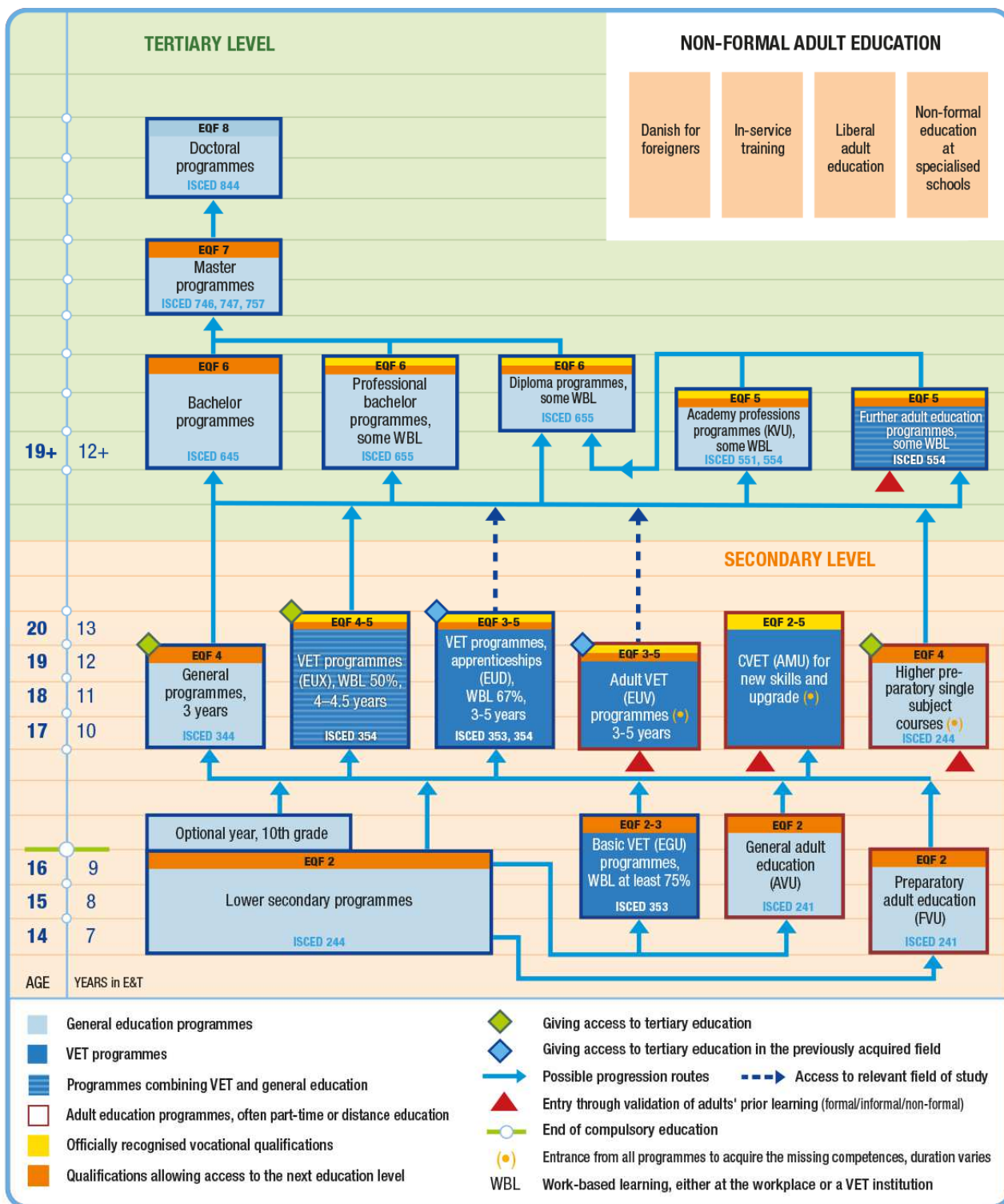
¹⁵ Dati al 2016.

- Incrementare costantemente il livello di soddisfazione del datore di lavoro e dello studente nei confronti della VET.

La mancanza di tirocini formativi adeguati nelle imprese è spesso citata come motivo principale dell'abbandono degli studenti. Diverse iniziative politiche cercano di affrontare il problema, ma la crisi finanziaria globale ha ulteriormente ampliato il divario tra domanda e offerta di sedi per i tirocini. Si prevede che la realizzazione di 50 centri di formazione on-the-job (2013) e i 1000 nuovi collocamenti previsti dal Vækstplan 2014 (il Piano di crescita danese del 2014) risolveranno parzialmente questo problema.

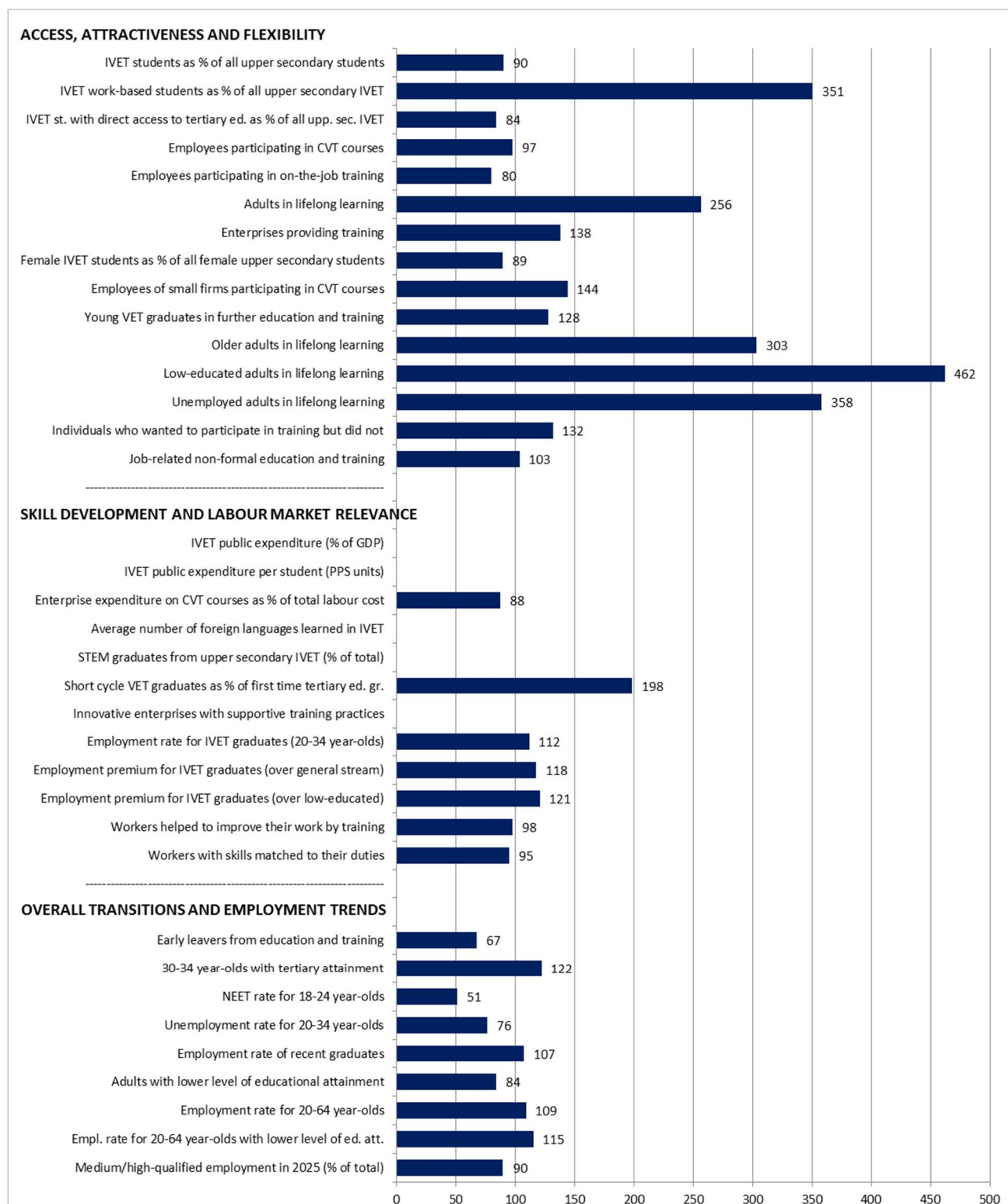
La disoccupazione, e in particolare la disoccupazione di lunga durata, tra i giovani con poca o nessuna esperienza lavorativa pone sfide per l'istruzione degli adulti e la formazione continua. Per evitare che una parte considerevole della forza lavoro venga permanentemente esclusa dal mercato del lavoro, è necessaria lavorare su strategie di upskilling e reskilling sostanziali. Il Piano di crescita del 2014 include finanziamenti per qualificare i lavoratori non qualificati attraverso programmi mirati di formazione professionale per adulti.

Schema del sistema di istruzione e formazione professionale in Danimarca (Cedefop 2016)



NB: ISCED-P 2011.
Source: Cedefop and ReferNet Denmark, 2019.

Indicatori VET per la Danimarca per l'ultimo anno disponibile. Numeri indice (EU = 100) (Cedefop 2017a)



Conclusioni

Abbiamo fatto un lungo viaggio, siamo partiti da molto lontano nel tempo, all'origine di alcuni dei più peculiari ed archetipici modelli di istruzione e formazione professionale, abbiamo poi navigato attraverso le più recenti evoluzioni della VET in Europa, scoprendo che si tratta di sistemi in divenire ed in forte trasformazione. Abbiamo, infine, analizzato i sistemi di formazione professionale di tre paesi europei (Ungheria, Finlandia e Danimarca).

Il mondo dell'istruzione e della formazione permanente in Europa è estremamente variegato, e, tranne pochi fattori comuni, sfugge a qualsiasi generalizzazione. Impossibile tentare di forzare i nostri sistemi di formazione professionale in una visione unica e comparativa. Le differenze di approccio, i sistemi di governance ed anche i risultati sono così profondamente diversi da poter asserire che in Europa convivono tante "culture dell'istruzione e formazione professionale", ciascuna da tutelare, ma anche, rileva la nostra analisi, da spronare, incentivare e stimolare, affinché sia sempre più strumento di integrazione professionale e sociale.

Oggi sappiamo che questo è dovuto alla storia da cui ciascun sistema ha avuto origine, ma più ancora dai percorsi evolutivi recenti e recentissimi. Gli ultimi vent'anni hanno visto trasformazioni importanti, evoluzioni, ibridazioni e demolizioni. La Danimarca, ad esempio, sta affrontando sfide importanti e molto interessanti per quanto riguarda l'allineamento della VET ad industria 4.0. La Finlandia ha deregolamentato il proprio sistema formativo per incrementarne l'efficienza, affidando agli enti formativi le responsabilità del raggiungimento dei risultati. Sta inoltre lavorando per trasformare il già eccellente corpo docente VET in coach sempre più orientati alle necessità professionali e personali degli individui. L'Ungheria ha implementato importanti riforme per ridurre il numero delle qualifiche e per rendere le competenze della formazione sempre più aderenti a quelle richieste dal mercato del lavoro.

Fonti bibliografiche del capitolo 3

Cedefop. 2014. *Terminology of European Education and Training*.

Cedefop. 2016. *Spotlight on VET Denmark*.

Cedefop. 2017a. "Statistical Overviews on VET - Denmark." in *On the way to 2020: data for vocational education and training policies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cedefop. 2017b. "Statistical Overviews on VET - Finland." in *On the way to 2020: data for vocational education and training policies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cedefop. 2017c. "Statistical Overviews on VET Hungary." in *On the way to 2020: data for vocational education and training policies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Cedefop. 2017d. *The Changing Nature and Role of Vocational Education and Training in Europe. Volume 2. Vol. 2*.

Cedefop. 2019a. *Spotlight on VET Finland*. Luxembourg.

Cedefop. 2019b. *Vocational Education and Training in Finland: Short Description*. Luxembourg.

Cedefop. 2020a. *Vocational Education and Training for the Future of Work: Denmark*. Luxembourg.

Cedefop. 2020b. *Vocational Education and Training in Europe, 1995-2035: Scenarios for European*

- Vocational Education and Training in the 21st Century*. Cedefop reference series; No 114. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP. 2017. *Spotlight on VET - Hungary*.
- Directive 2005/36/EC. 2005. "Regulated Professions by Country, with Competent Authorities." Retrieved December 27, 2020 (https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regprof/index.cfm?action=regprofs&id_country=21&quid=1&mode=asc#bottom).
- Dutta, Indrajeet. 2020. *Vocational Education and Training for Muslim Minorities: Opportunities in the Open and Distance Learning System*. Vol. 2.
- Eurostat. 2020a. "Employment Rate by Educational Attainment Level (TEPSR_WC120)." Retrieved (https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tepsr_wc120/default/table?lang=en).
- Eurostat. 2020b. "Employment Rate by Sex, Age Group 20-64 (T2020_10)." Retrieved (https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/t2020_10/default/table?lang=en).
- Eurostat. 2020c. "Population on 1 January (TPS00001)." Retrieved (<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00001/default/table?lang=en>).
- Eurostat. 2020d. "Total Unemployment Rate (TPS00203)." Retrieved (<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00203/default/table?lang=en>).
- Finnish Center For Pensions. 2020. "Effective Retirement Age."
- Kogan, Irena, Michael Gebel, and Clemens Noelke. 2008. *Europe Enlarged: A Handbook of Education, Labour and Welfare Regimes in Central and Eastern Europe*.
- OECD and Eurostat. 2012. *Eurostat-OECD Methodological Manual on Purchasing Power Parities (2012 Edition)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Sisform. 2020. "Osservatorio Sul Sistema Formativo Piemontese - Statistiche Formazione Professionale." Retrieved December 29, 2020 (<http://www.sisform.piemonte.it/dati-statistiche/formazione-professionale>).
- Statistics Finland. 2020a. "Foreign Citizens." Retrieved (<http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>).
- Statistics Finland. 2020b. "Labour Market."
- West, John. 2013. *Vocational Education and Training in Eastern Europe: Transition and Influence*. 41.

4. Best practices e casi eccellenti in Piemonte 2020

Introduzione

Le evoluzioni degli ultimi anni hanno cambiato la vita di tutti noi attraverso l'introduzione di tecnologie sempre più avanzate trasformandola in una vera e propria realtà digitale, che ha influito anche sul lavoro portando le aziende a dover investire, in maniera sempre più massiccia, in innovazione per poter essere al passo con le richieste di un mercato globale e competitivo nel quale non ci si può esimere dalla continua ricerca ed implementazione di innovazione.

L'innovazione di processo e di prodotto, nello specifico, incrementano la competitività di un'azienda permettendole di mantenere gli altissimi standard richiesti, anche in virtù del processo di globalizzazione.

La trasformazione digitale per le aziende è un percorso molto articolato che passa anche attraverso la formazione, è, infatti, fondamentale qualificare o riqualificare i propri dipendenti per poter allineare le competenze a questo profondo e costante mutamento, ed è importante che tutte le risorse concorrano e collaborino alla pratica innovativa.

Dal monitoraggio in oggetto questo passaggio è emerso ed in tutte le interviste effettuate si evidenzia quanto ingenti siano gli investimenti delle aziende per poter efficientare i processi e per rendere il lavoro più fluido e puntuale.

Il processo di formazione, per essere proficuo, deve essere ben articolato e deve rispondere alle effettive esigenze aziendali, attraverso l'individuazione delle "buone prassi", ovvero le esperienze o le scelte che permettono di perseguire i risultati migliori rispetto agli obiettivi preposti, si può rendere questo percorso un'esperienza di crescita sia personale che aziendale.

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

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

Come accennato, in ognuna delle 12 aziende selezionate per questo monitoraggio sono emerse delle buone prassi trasferibili e riproducibili in altri contesti. Di seguito verranno descritte le best practices di ognuna.

ABAZIA S.P.A.

Abazia è un'azienda dell'alessandrino attiva nella realizzazione di stampi, stampi di materie plastiche, componentistica automotive e nella lavorazione della cera. Si tratta di un'azienda che ha maturato strategie per la conservazione e lo sviluppo del vantaggio competitivo attraverso processi di innovazione costanti, alti standard qualitativi e la capacità di garantire alte prestazioni di servizio ai propri clienti. L'orientamento all'innovazione di processo, di prodotto, e tecnologica rappresentano per Abazia fattori essenziali per le proprie strategie di diversificazione rispetto alla concorrenza e quindi elementi per la crescita del business anche attraverso strategie di internazionalizzazione.

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- La trasformazione dei paradigmi aziendali in chiave di industria 4.0, sono certamente il frutto di un complesso insieme di fattori. Le innovazioni di processo e di prodotto, le risorse tecnologiche all'avanguardia, la collaborazione con i partner di beni e servizi, ne sono indiscutibili elementi essenziali. Altrettanto imprescindibile è l'apporto delle persone che lavorano all'interno dell'azienda. La valorizzazione delle competenze, delle potenzialità, della proattività e dell'impegno del singolo, nella sua unicità rappresenta una buona prassi da perseguire attraverso molteplici attività. La partecipazione ed il contributo di ciascuno ai processi decisionali dell'azienda, nell'ambito delle proprie attribuzioni, secondo capacità e competenza, rappresenta una colonna portante per le attività di Abazia. Le azioni formative erogate grazie al piano che abbiamo analizzato si collocano, dunque, in questo contesto di valorizzazione ed innovazione incrementali, e ne rappresentano una buona prassi perseguibile in ogni contesto.
- Le innovazioni tecnologiche di processo sono ancora oggetto di un misunderstanding diffuso. Troppo spesso si pensa che la trasformazione digitale termini con l'automazione o la digitalizzazione di processi tradizionali. Questo è vero solo in parte e certamente non esprime le reali potenzialità di industria 4.0, la quale viceversa può davvero offrire una marcia in più ed esprimersi a pieno quando viene compreso che l'innovazione tecnologica richiede anche sempre una riorganizzazione dei flussi e dei processi. Industria 4.0 è un cambiamento nel modo di pensare ai processi, alla gestione, al modo di lavorare. Non è la robotizzazione della linea produttiva che migliora prestazioni e velocità. Questo appartiene alla seconda e alla terza rivoluzione industriale. Il "nuovo" tecnologico è mezzo per esprimere e ottenere altro. È la ridefinizione degli algoritmi. Sono i flussi di lavorazione e il modo in cui le aree funzionali collaborano tra loro ed insieme sullo stesso oggetto ad essere completamente stravolte. È questa disruption, che deve essere compresa e, anche grazie alla formazione, introdotta in

azienda. La formazione è compagna e partner indissolubile di questo cambio di passo. Perché la quarta rivoluzione industriale è cavalcabile, anche e soprattutto da aziende piccole e piccolissime, ma, come in questo caso, deve essere compresa nella sua essenza per essere un alleato efficace.

- La formazione è un percorso condiviso. Non vi è modo di trasferire competenze disgiuntamente da un dialogo, che è sempre scambio tra almeno due soggetti. Il dialogo è lo strumento attraverso cui può prendere forma e snodarsi il percorso condiviso delle azioni formative. Ed è sempre attraverso il dialogo che si costruiscono quei ponti, sempre umani, che rendono possibile lo scambio grazie al quale si realizza lo sviluppo di nuove competenze, anche quelle di industria 4.0. Così è fondamentale che, come in questo caso, la collaborazione tra soggetto attuatore, azienda e docenti, sia solida e costruita nel tempo attraverso attività di molteplice natura, che consenta una conoscenza ed una fiducia piena. In questo modo l'analisi dei fabbisogni diviene uno strumento attivo, che, sebbene per regolamento sia circoscritto alla primissima fase della progettazione, di fatto accompagna ogni fase ed ogni momento della formazione, assumendo diverse forme e realizzandosi in modalità differenti: ascolto attivo, questionari, conversazioni informali, feedback durante le azioni formative, etc. Potremmo dire che quando, come in questo caso, l'analisi dei fabbisogni non si esaurisce con la redazione e la consegna del piano formativo, ma prosegue come un alleato sottile di ogni sua fase, l'analisi dei fabbisogni smette di essere un mero momento progettuale e diviene un vero e proprio *modus operandi*; ed è allora che si massimizza l'efficacia della formazione e si osservano, nelle realtà aziendali, l'innescarsi di dinamiche virtuose e dalla straordinaria potenzialità formativa, umana, professionale ed aziendale.
- Il cambio di paradigma di industria 4.0 richiede uno sforzo significativo da parte di tutti in azienda. È trasversale e non può compiersi, come già ricordato, senza l'impegno di ciascuno. La portata dei cambiamenti che richiede è visibile ma anche sottile, e si avvantaggia del cambio di forma mentis e dei comportamenti, spesso anche quelli minimali. Il coinvolgimento attivo di ognuno è un driver dalle potenzialità sorprendenti, capace di generare onde di trasformazione a cascata. Per questo sono decisivi molteplici buone prassi, tra cui la summenzionata collaborazione tra le parti, che deve essere stabile e fiduciaria, ma anche le metodologie scelte per la formazione. Tra queste merita una menzione la scelta di usare modelli misti (in aula e sul campo) tra cui l'affiancamento, il training on the job, il learning by doing, e così via. Le metodologie di formazione sul campo, è noto, permettono di chiarire e fissare concetti e procedure, di testare nuove manualità, in sintesi, di rendere incisività ed efficacia a tutto il processo formativo.
- Fanno sempre parte delle metodologie quelle strategie che determinano il modo in cui le nuove competenze verranno introdotte in azienda, con quale gradualità e con quale sequenza. Si sta diffondendo l'uso della formazione cosiddetta a cascata, o cascade training, la quale prevede che un primo gruppo di lavoratori venga formato grazie a docenti esterni e, dopo aver applicato e ben sviluppato le competenze, si faccia in seguito promotore delle stesse conoscenze presso i

propri colleghi attraverso specifiche azioni formative. Questa metodologia, come la precedente, ha un potenziale di coinvolgimento dei lavoratori capace, inoltre, di ingenerare proattività e responsabilizzazione da parte dei soggetti coinvolti dalle prime azioni formative e poi a cascata, da tutti i lavoratori via via interessati dalle azioni formative.

ALBEA TUBES ITALY S.R.L.

Albéa Tubes Italy è uno dei 40 stabilimenti di Albéa Group - leader mondiale nel packaging di bellezza e cosmetici – e rappresenta il centro di eccellenza del Gruppo per quanto riguarda i tubi in plastica per il mercato cosmetico e per la cura della persona. Il Gruppo è particolarmente attivo negli ambiti di innovazione tecnologica, sostenibilità e Corporate Social Responsibility, in cui investe risorse ed energie e per i quali è riconosciuta in tutto il mondo.

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- L'introduzione di innovazioni tecnologiche in chiave di industria 4.0 rappresenta molto spesso ipotesi progettuali connotate da incertezze mai scontate o banali. Si tratta di progetti, come ad esempio quelli di automazione, ad alta percentuale di rischio. Non esiste una ricetta preconfezionata, one-fits-all, che funzioni in modo infallibile per tutte le trasformazioni digitali in qualsiasi azienda. Così decidere su quale parte del processo sia più opportuno intervenire, a costi e benefici, ma anche per fattibilità tecnologica e aziendale (di impianto, di risorse, di competenze interne, etc.) è un momento progettuale fondamentale, denso di potenzialità e dagli esiti mai scontati. Basare questa fase su analisi e studi di fattibilità ad hoc, come quelli che ha sviluppato Albéa con il Politecnico di Torino, costituisce una buona prassi con sensibili risvolti progettuali in termini di massimizzazione dell'efficacia degli interventi ed ottimizzazione di tempi e risorse.
- Il mondo cambia e il futuro sta nel digitale sono concetti emersi più volte durante le interviste del monitoraggio in Albéa. Seppure sia ancora diffusa l'idea che per molte aziende e per molte persone l'innovazione tecnologica, il digitale, industria 4.0, e tutte le trasformazioni che queste innovazioni richiedono, siano viste con sospetto, come processi faticosi tanto difficili quanto costosi, in Albéa tutto questo ha trovato un riscontro completamente diverso. L'entusiasmo per le innovazioni e la relativa formazione che abbiamo rilevato trasversalmente tra i capi turno e i responsabili aziendali ed i lavoratori fa parte di un approccio di tutto il gruppo che ha trovato nelle innovazioni e nella sostenibilità importanti alleati per mantenere e sviluppare la propria capacità competitiva e preservare la propria leadership sul mercato.
- La formazione rappresenta sempre un momento di cambiamento che deve inserirsi in una operatività aziendale avviata, integrandola, incrementandola o trasformandola. La capacità di personalizzare e di rendere flessibile la pianificazione delle ore di formazione rappresenta sempre una buona prassi. La calendarizzazione di questo piano è stata un vero e proprio punto di forza ed ha rappresentato un'eccellenza dal punto di vista della capacità dei docenti di personalizzare gli interventi formativi. Le lezioni, così come la formazione sul campo e le

esercitazioni, sono state sempre inserite in agenda in momenti in cui tutte le persone potessero parteciparvi. Questo con l'obiettivo di ridurre al massimo l'impatto sull'operatività aziendale. I docenti si sono dimostrati particolarmente molto disponibili a frazionare le ore di erogazione della formazione ed a modulare pertanto anche i contenuti, adattandoli completamente alle necessità operative del singolo ed aziendali.

- I piani legati all'innovazione tecnologica e ad industria 4.0 sono molto spesso piani estesi ed impegnativi. Richiedono numerose ore di progettazione e formazione, approfondimenti dettagliati e specifici, sempre estremamente tecnici, sulle innovazioni che vanno implementandosi in azienda, sui tasks che richiederanno per la propria operatività e così sulle specifiche e singole competenze che devono essere introdotte. Affinché si possano concludere positivamente queste azioni formative richiedono dedizione e attenzione continua e costante da parte di tutti i soggetti coinvolti: da parte dell'azienda che distrarrà parte delle proprie ore per la progettazione e poi l'erogazione della formazione, del soggetto attuatore che dovrà seguire con particolare precisione l'analisi dei fabbisogni, dei docenti ai quali è richiesta un'attività di personalizzazione realizzabile solo grazie ad un approfondimento estremo. Questo piano formativo ha funzionato molto bene da questo punto di vista e rappresenta pertanto una buona prassi che si consiglia di seguire anche per altri contesti.
- Certamente il grande lavoro che richiede lo sviluppo di un'innovazione tecnologica in azienda e l'adozione dei paradigmi 4.0 come abbiamo già avuto modo di ricordare richiedono molto lavoro, risorse e impegno. L'introduzione di nuovi processi e di nuovi iter produttivi e gestionali, possibile anche grazie alla formazione, possono esercitare appieno le proprie potenzialità qualora si riesca a creare adeguato coinvolgimento tra le persone delle differenti aree funzionali. Il coinvolgimento è un alleato fondamentale capace di ingenerare comportamenti virtuosi e di massimizzare l'efficacia delle azioni formative. In questo caso il coinvolgimento è stato generato grazie al fatto che sia le innovazioni di prodotto e di processo, sia la connessa formazione, avessero obiettivi concreti da raggiungere. L'azienda e i lavoratori conoscevano quali fossero gli output da raggiungere ed erano fortemente motivati ed entusiasti di poter lavorare allo sviluppo del progetto. Queste attitudini hanno anche contraddistinto l'approccio alla formazione che è sempre stato di apertura e di disponibilità a cambiare metodo ed impostazione di lavoro.

CECOMP S.P.A.

Cecomp S.p.a. è stata fondata nel 1978 da Giovanni Forneris che si è formato con il Dr Michelotti ed il Dr Giugiario presso il Centro Stile della FIAT. L'evoluzione dell'azienda è stata costante negli anni grazie agli investimenti continui in nuove tecnologie ed infrastrutture e all'ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti. L'azienda ha tre plant sul territorio piemontese a Piobesi, La Loggia e Moncalieri e lo stabilimento Cecomp d.o.o. situato a Mirna Pec in Slovenia

Ad oggi Cecomp S.p.a. è socia dell'ANFIA (Associazione Italiana Industria Automobilistica) ed è in grado di occuparsi della totalità delle attività dallo stile alla fase di sviluppo, di prototipazione, di industrializzazione, di progetti chiavi in mano, di produzione in piccola serie e fornitura di veicoli completi.

L'introduzione di innovazioni tecnologiche, fondamentali per il settore e per mantenere un livello competitivo adeguato, è stata ingente e continua estendendosi anche all'industria 4.0 in tutte le sedi del gruppo, con la trasformazione di uno degli stabilimenti, quello di Piobesi, in una realtà totalmente 4.0.

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emersi delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali:

- L'accurata analisi dei fabbisogni finalizza la formazione al raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali permettendo di mantenere il posizionamento sul mercato di riferimento.
- Avere un focus anche sulle nuove risorse, adeguando la loro formazione e attivando moduli di soft skills, permette all'azienda di avere collaboratori preparati e integrati in un contesto che richiede di lavorare in team.
- Optare per la formazione in modalità Training on the job diventa fondamentale perché permette che quanto appreso possa essere da subito fruibile e diventare strumento di lavoro.

CHIORINO SPA

Chiorino S.p.a. nasce nel 1906 come conceria, a Biella, per opera di Lorenzo Chiorino; a quell'epoca le cinghie in cuoio erano utilizzate da tutte le fabbriche e, grazie allo sviluppo economico del periodo, Lorenzo Chiorino avvia la produzione a livello industriale di cinghie di trasmissione e di articoli tecnici. La conoscenza del cuoio e le capacità dell'imprenditore lo portano a diversificare gli articoli prodotti e a proporli anche all'estero.

Intorno agli anni '50, l'avvento dell'industria chimica, dei derivati del petrolio e delle materie plastiche e sintetiche ha comportato un profondo cambiamento nella produzione aziendale focalizzandosi sulla produzione di cinghie di trasmissione sintetiche e di nastri trasportatori, il tutto con un grande investimento sugli impianti e sulle conoscenze per adeguarsi allo sviluppo in corso.

Questo comporta l'affermazione di Chiorino, per la movimentazione dei prodotti, in numerosi settori aziendali, in Italia e all'estero, divenendo negli anni '90 un gruppo multinazionale.

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emersi delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali:

- Avere un attento focus sui fabbisogni aziendali orienta la formazione al raggiungere degli obiettivi aziendali, e ne potenzia gli effetti con ripercussioni sulle prestazioni lavorative e, di conseguenza, sull'azienda e sul suo posizionamento e sviluppo nel mercato di riferimento.
- Estendere a tutti i dipendenti i corsi di formazione lasciandoli liberi di scegliere, laddove possibile, permette ad ognuno di arricchire il proprio bagaglio di conoscenze e di colmare eventuali lacune che in altro modo non sarebbe possibile colmare.
- Accogliere le proposte dei lavoratori in merito alla formazione piuttosto che ai suggerimenti sul miglioramento di macchine e di processi, sviluppa un senso di appartenenza che riverbera sull'azienda oltre che sul lavoratore.
- Utilizzare diverse metodologie rende indubbiamente più accurati gli interventi formativi non perdendo di vista il risultato.

FERRERO INDUSTRIALE ITALIA S.R.L.

Ferrero è la multinazionale italiana nata ad Alba all'inizio degli anni '40 che opera nel settore dei beni di largo consumo, producendo dolci. Storicamente è attiva nel settore del Chocolate Confectionery, ed è negli ultimi anni entrata nel più ampio mercato dello Sweet Packaged Food.

Ferrero è da sempre fortemente orientata all'innovazione ed all'acquisizione di vantaggio competitivo grazie alla creazione di prodotti nuovi ed innovativi capaci di creare nuovi mercati. Proprio per questo suo orientamento strategico sono fondamentali per Ferrero due tipologie di attività da un lato la formazione, che l'azienda declina in numerose tipologie di attività ed iniziative di cui fanno parte anche le 12 Academies che gestisce direttamente; dall'altro lato la ricerca del miglioramento continuo dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro e dei processi.

Proprio per questo motivo nel 2015 ad Alba viene lanciato, come pilota per l'Italia, il progetto denominato FOX (Ferrero Operational eXcellence), nel cui contesto si collocano i piani formativi che abbiamo analizzato, i quali fanno parte di un percorso formativo alimentato ed arricchito sia da azioni ed attività formative proprie dell'azienda sia attraverso formazione finanziata con i fondi Fondimpresa.

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Nel caso in cui le azioni formative vengano intraprese per accompagnare progetti di innovazione di processo e di miglioramento continuo della qualità, emerge come elemento essenziale quello di prevedere progetti formativi di lungo termine, ad esempio pluriennali, articolati in azioni formative susseguenti e via via customizzate, che possano nascere insieme ai primi sviluppi dei progetti di innovazione, e che con questi proseguano e vengano alimentate nel tempo. In questi ambiti infatti la formazione è parte integrante delle trasformazioni introdotte in azienda poiché senza la formazione mancano i know-how perché l'innovazione possa essere implementata ed operativamente introdotta in azienda. Per questi motivi si tratta molto spesso di progetti formativi che proseguono nel tempo accompagnando l'evolvere dei progetti innovativi su cui si innestano, che agevolano e favoriscono.
- Quando le azioni formative vengono realizzate per modificare i flussi e processi di lavoro, sia ai fini del miglioramento continuo ma anche ai fini della sicurezza, e di tutte quelle innovazioni di processo come ad esempio quelle previste dal Lean Manufacturing, emerge come un elemento dalle positive potenzialità il fatto di coinvolgere i lavoratori beneficiari della formazione dalle prime fasi della progettazione. L'esperienza che emerge da questi piani Ferrero evidenzia come il coinvolgimento rappresenti un elemento fondamentale per generare consenso rispetto alla

formazione, e apertura verso il nuovo know-how che così viene trasferito efficacemente in azienda.

- Coltivare una cultura per la formazione in azienda, alimentandola con iniziative, attività, anche con azioni formative in grado di coinvolgere e orientare ad un approccio positivo sia verso la stessa formazione sia verso le innovazioni, i miglioramenti e cambiamenti che necessariamente occorrono nella vita d'impresa, rappresenta un punto di forza ed una buona prassi da perseguire ovunque ve ne sia l'opportunità. La cultura per la formazione diviene un background favorevole all'innesto di nuove competenze e di know-how capace di moltiplicarne esponenzialmente il potenziale. La cultura per la formazione in azienda è molto di più che una modalità di gestione dei processi della formazione, è una forma mentis che trasversalmente connota ogni progetto e ogni attività, perché rappresenta la consapevolezza di un cambiamento in atto continuamente e possibile solo attraverso l'introduzione in azienda di nuove competenze, le quali a loro volta potranno trasformare ed introdurre concretamente le innovazioni progettate.
- Quando il know-how da introdurre in azienda interessa un numero elevato di lavoratori, trasversalmente a numerose aree produttive, avvalersi di un sistema di formazione a "cascata" presenta indubbi vantaggi diretti, poiché consente di progettare azioni formative ma anche abbreviarne i tempi di erogazione.
- Adottare un sistema di analisi dei fabbisogni articolato attraverso differenti modalità e più momenti di rilevazione, consente di registrare con accuratezza i tanti diversi bisogni di formazione che maturano le persone anche e soprattutto nei processi di innovazione. Permette inoltre una maggiore e più efficace personalizzazione della formazione, che diviene così uno strumento per il cambiamento attraverso il know-how. I risultati si concretizzano molto spesso, come nel caso del progetto FOX di Ferrero, in progetti di lungo termine, articolati in più azioni formative e sviluppati nel tempo, attraverso attività personalizzate.

GUALAPACK S.P.A.

L'azienda Gualapack S.p.a. nasce ad Alessandria nel 1986 e da più di trent'anni opera nel settore dell'imballaggio flessibile preformato con tappo. Sin dagli inizi l'impegno è stato orientato verso gli imballaggi flessibili, il prodotto di punta risulta un nuovo tipo di imballaggio la cui versatilità gli permette di essere utilizzato in settori differenti come il food & beverage e la cosmesi.

Grazie alle tecnologie utilizzate e all'offerta di diversi tipi di imballaggio (flessibile e stampaggio a iniezione fino a progettare e realizzare delle linee di riempimento), gli ultimi decenni hanno visto l'affermarsi dell'azienda come leader sul mercato grazie anche all'attenzione e agli investimenti in ambito tecnologico.

Nell'ambito degli obiettivi strategici sono state introdotte delle innovazioni tecnologiche: effettuando l'up grade di una famiglia di linea produttiva con lo scopo di migliorare la gestione della manutenzione di linee programmate, ed introducendo robot antropomorfi per alleggerire il lavoratore dalle operazioni routinarie e noiose.

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emersi delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali:

- L'accurata analisi dei fabbisogni finalizza la formazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali, potenziandone gli effetti che si ripercuotono sulle prestazioni lavorative dei dipendenti e, di conseguenza, sull'azienda e sul suo posizionamento e sviluppo nel mercato di riferimento.
- Andare a colmare i gap di competenze in un team di lavoro che si presenta eterogeneo, permette di armonizzarne le capacità e di allinearne gli approcci, criteri fondamentali per muoversi nella stessa direzione.
- Riuscire a dedicare, nello specifico, quote tempo all'innovazione permette di avere sempre un focus sugli obiettivi aziendali più costante.
- L'uso di differenti approcci didattici influisce positivamente sull'efficacia dell'intervento formativo rendendolo puntuale e completo.
- Fare riunioni per verificare l'andamento della formazione e stilare dei reporting da condividere con tutta la realtà aziendale, diventano strumenti imprescindibili dal raggiungimento degli obiettivi che ci si prefigge.

ITALDESIGN GIUGIARO S.P.A.

Fondata nel 1968 da Giorgetto Giugiaro ed Aldo Mantovani con la denominazione S.I.R.P. –Società Italiana Realizzazione Prototipi- l'azienda Italdesign Giugiaro S.p.a. nasce come centro di servizi per l'automotive e da subito crea collaborazioni con le più importanti case automobilistiche nazionali ed internazionali. I servizi che oggi offre coprono le tappe che vanno dalla definizione embrionale del prodotto fino ad arrivare all'avvio della produzione, passando attraverso lo sviluppo di stile, concept e architettura del veicolo, ingegneria di serie, simulazione, prototipazione, test e messa a punto della produzione finale; le aziende del settore possono usufruire delle competenze in Italdesign per progetti chiavi in mano, ma possono anche richiedere progetti meno complessi scegliendo solo una parte del ciclo di sviluppo del veicolo.

Tutti i processi aziendali sono interessati all'implementazione delle innovazioni tecnologiche, in particolare la gestione dei progetti e il comparto delle auto di serie limitata.

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emerse delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali:

- L'accurata analisi dei fabbisogni finalizza la formazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali, potenziandone gli effetti che si ripercuotono sulle prestazioni lavorative dei dipendenti e, di conseguenza, sull'azienda e sul suo posizionamento e sviluppo nel mercato di riferimento.
- Andare incontro ai bisogni individuali dei dipendenti mettendo a disposizione una piattaforma che consenta di fare un percorso formativo ad personam, dà al lavoratore uno strumento importante che lo aiuta ad acquisire consapevolezza sulle proprie necessità formative dandogli anche la possibilità di soddisfarle.
- Avere un occhio attento sui neo assunti eliminando le differenze e facendoli sentire parte del gruppo, facilita le relazioni e le orienta verso obiettivi comuni.

NOTARIANNI

L'azienda Notarianni S.r.l., con sede a Valle San Bartolomeo in provincia di Alessandria, produce etichette autoadesive in bobina per tutti i settori industriali e, negli ultimi quindici anni, ha sviluppato processi produttivi in grado di garantire risultati ad altissimi livelli nel settore dell'imbottigliamento.

Il marchio si è distinto sul mercato per la qualità dei suoi prodotti, per le elevazioni di stampa e per la rapidità nelle consegne; attualmente veste importanti bottiglie di vini, olii e liquori.

Il successo di Notarianni S.r.l. deriva anche dall'aggiornamento costante dei processi di lavorazione, da sempre, allineati alle tecnologie più innovative e sofisticate dall'offset, alla serigrafia, alla flessografia e alla stampa digitale e dall'utilizzare i materiali più performanti ed esteticamente apprezzabili.

La maestria artigiana al servizio dell'innovazione tecnologica rende la gestione della produzione flessibile e punta sia ad un potenziamento costante dei processi che alla riduzione dell'impatto ambientale. Nell'ambito degli obiettivi strategici c'è il 'giocare d'anticipo', cercando di essere un passo avanti rispetto ai competitors e alle richieste di mercato, questo si concretizza con continui ed importanti investimenti tecnologici.

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emersi delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali:

- L'accurata analisi dei fabbisogni finalizza la formazione al raggiungimento degli obiettivi strategici che risultano chiari e ben definiti, potenziandone gli effetti che si ripercuotono sulle prestazioni lavorative dei dipendenti e, di conseguenza, sull'azienda e sul suo posizionamento e sviluppo nel mercato di riferimento. Avere un rapporto consolidato con l'ente attuatore risulta essere un valore aggiunto che incide positivamente su questo processo.
- Puntare sull'innovazione continua potenzia il livello competitivo dell'azienda e permette di giocare d'anticipo e di essere sempre un passo avanti.
- La formazione costante ha effetti positivi sui lavoratori che sviluppano la capacità di misurarsi rispetto agli obiettivi e di attuare percorsi più virtuosi quando si rilevano anomalie.
- Optare per la formazione in modalità Action Learning diventa fondamentale in un'azienda sempre attenta al mercato e alle sue richieste e questa modalità risulta interattiva e vicina all'attività quotidiana.

OMV S.R.L.

OMV è un'azienda storica del biellese attiva sia per la produzione di macchinari propri sia per lavorazioni conto terzi. Si tratta di una piccola realtà che esprime un importante vantaggio competitivo per quanto riguarda i macchinari di propria progettazione e produzione. Le piccole dimensioni garantiscono a questa azienda flessibilità e dinamicità, aspetti che le hanno consentito di avviare processi di internazionalizzazione significativi che si sono spinti fino ai mercati asiatici. Le sfide della globalizzazione e di una competizione che valica le frontiere europee, e di una competizione basata sul miglioramento continuo, hanno indotto OMV a innovazioni di processo 4.0 attraverso l'adozione dei sistemi.

Durante l'analisi e le interviste abbiamo rilevato alcune buone prassi legate alle azioni formative del presente monitoraggio, che riteniamo utili riportare ed evidenziare per le potenzialità di trasferimento presso altri contesti in cui si vogliono introdurre innovazioni di processo ed innovazioni organizzative.

- La capacità di valorizzare le competenze, le potenzialità, la proattività e l'impegno delle persone, rappresenta sempre un prerequisito fondamentale per creare miglioramento continuo attraverso percorsi di formazione incrementali. La partecipazione ed il contributo ai processi decisionali dell'azienda, nell'ambito delle proprie attribuzioni, secondo capacità e competenza, rappresenta un fattore imprescindibile per le attività aziendali e di formazione.
- Nel caso in cui la formazione sia mirata al trasferimento di competenze 4.0 ed IT, la presenza in azienda delle soluzioni software ed hardware al momento della progettazione e della formazione - ed il fatto di poterle usare durante le azioni formative - fa sì che esercitazioni pratiche e simulazioni possano essere svolte direttamente su quelli che saranno gli strumenti che poi dovranno essere usati nella pratica quotidiana. Questo rappresenta una prassi i cui benefici possono essere apprezzabili in tutti i contesti in cui la formazione abbia lo scopo di integrare competenze per l'uso di innovazioni tecnologiche operative.
- La capacità di collaborare con il soggetto attuatore ed i docenti per individuare in modo specifico i fabbisogni formativi, rappresenta un vantaggio ed una prassi dalle significative potenzialità per il buon esito della formazione, sia in termini di progettazione sia in termini di obiettivi formativi raggiunti. In termini di progettazione perché quando l'azienda ha una capacità ed una consapevolezza di quelle che sono le competenze già in possesso dei propri lavoratori ed è in grado di definire quali siano le nuove competenze da integrare, tutte le successive fasi della progettazione risultano agevolate, più snelle e consentono al soggetto attuatore una maggiore incisività. Inoltre, come naturale conseguenza di una migliore progettazione ed erogazione dovuta a questa parte attiva e consapevole dell'azienda, le competenze che vengono acquisite

dai lavoratori sono davvero quelle necessarie per lavorare in modo nuovo o diverso, e questo migliora il clima generale in termini di motivazione alla partecipazione ai corsi, in termini di uso delle competenze acquisite, ed agevola, più in generale, un clima sereno e collaborativo all'interno dell'azienda.

- La rilevazione dei fabbisogni rappresenta sempre uno snodo fondamentale dalle potenzialità progettuali molto più ampie della mera annotazione degli “argomenti da trattare nei corsi”. Si tratta infatti di un processo conoscitivo, attitudinale e di proiezione. Infatti, attraverso l'analisi dei fabbisogni le persone coinvolte nel processo trasferiscono, e talvolta acquisiscono esse stesse in questo percorso, una consapevolezza nuova circa le proprie potenziali evoluzioni professionali, organizzative, di obiettivi personali, professionali ed aziendali. L'analisi dei fabbisogni può dunque rappresentare, come in questo caso, il vero cardine su cui impennare obiettivi e micro-progettazione, ma assume anche una dimensione in prospettiva, capace di slanciarsi al di là del piano formativo per cui è nata e di orientare nel tempo eventuali successive azioni formative incrementali. L'analisi dei fabbisogni può quindi essere anche usata per delineare percorsi di lungo periodo, sia professionali che personali, aziendali ed umani, che si nutrono di formazione per il loro avanzamento.
- L'introduzione di innovazioni di processo comporta molto spesso, quando non sempre, impatti organizzativi importanti. Le persone devono imparare ad usare nuovi dispositivi, nuove interfacce, nuove attrezzature, nuovi software e perciò un nuovo modo di lavorare. Il fatto di poter contare su una formazione basata anche sul training on the job e sull'affiancamento dei docenti direttamente nelle aree di produzione e funzionali rappresenta certamente sempre una best practice, poiché capace di amplificare l'efficacia e gli impatti delle azioni formative sia nel breve sia nel lungo periodo.

RASPINI S.P.A.

Alle pendici del Monviso passa la Strada Statale 23, una strada napoleonica immersa nella natura della provincia torinese che per la Raspini S.p.a. assume un significato particolare, è da qui, infatti, che nasce la storia di questa azienda e della famiglia Raspini che l'ha fondata nel 1946. Produttrice di prosciutti e salumi artigianali, è oggi un punto di riferimento dell'area piemontese.

Con il passare del tempo c'è stato un ampliamento degli spazi industriali ed una diversificazione dell'offerta, per poter andare incontro alle esigenze che il mercato richiede; l'essersi continuamente evoluti ed adattati ai bisogni del mercato, ha fatto sì che l'azienda Raspini S.p.a. sia tra i primi dieci salumifici italiani, merito anche dell'affidabilità e della reputazione che con gli anni si è costruita.

Essendo l'azienda Raspini S.p.a. un'industria di trasformazione artigianale, l'innovazione tecnologica assume un rilievo importante ma meno di altri settori, è difficile trovare innovazioni tecnologiche che abbiano un impatto enorme.

Ciononostante, l'investimento in tecnologie ed in tecnologie abilitanti (Industria 4.0) è significativo.

Dalle rilevazioni effettuate in questo monitoraggio sono emersi delle buone prassi che potrebbero essere trasferite in altri contesti aziendali:

- Avere il focus sugli obiettivi aziendali finalizza la formazione al raggiungimento degli stessi, potenziandone gli effetti che si ripercuotono sulle prestazioni lavorative dei dipendenti e, di conseguenza, sull'azienda e sul suo posizionamento e sviluppo nel mercato di riferimento.
- Avere una definizione dei ruoli ben definita ha chiarito le posizioni organizzative e questo ha riverberato sulle relazioni interpersonali.
- Optare per la formazione in modalità Action Learning diventa fondamentale perchè permette che quanto appreso possa essere da subito fruibile e diventare strumento di lavoro.

SILATECH S.R.L.

Silatech s.r.l. fa parte del Gruppo Sila Holding Industriale SpA, che con oltre 1.300 dipendenti è presente nel mondo con 7 unità produttive, di cui 2 in Italia e 5 all'estero. Il Gruppo è tra i principali player del mercato a livello mondiale come fornitore diretto di comandi cambio e cavi flessibili di comando a distanza per tutte le principali case automobilistiche.

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- La formazione è un processo attivo e di relazione, in cui il fabbisogno di competenze e conoscenze deve essere acclarato e compreso a pieno da parte di tutti i soggetti coinvolti. La capacità dell'azienda e del soggetto attuatore di individuare in modo specifico i fabbisogni formativi rappresenta un vantaggio ed una prassi dalle significative potenzialità per il buon esito della formazione, sia in termini di progettazione sia in termini di obiettivi formativi raggiunti. In termini di progettazione perché quando l'azienda ha una capacità ed una consapevolezza di quelle che sono le competenze già in possesso dei propri lavoratori ed è in grado di definire quali siano le nuove competenze da integrare, tutte le successive fasi della progettazione risultano agevolate, più snelle e consentono al soggetto attuatore una maggiore incisività. Inoltre, come naturale conseguenza di una migliore progettazione ed erogazione dovuta a questa parte attiva e consapevole dell'azienda, le competenze che vengono acquisite dai lavoratori sono davvero quelle necessarie per lavorare in modo nuovo o diverso, e questo migliora il clima generale in termini di motivazione alla partecipazione ai corsi, in termini di uso delle competenze acquisite, ed agevola, più in generale, un clima sereno e collaborativo all'interno dell'azienda.
- La formazione che integra competenze orientate al raggiungimento di obiettivi aziendali, direttamente o indirettamente, rappresenta un fattore capace di motivare l'Azienda a tutti i suoi livelli ed è una buona prassi da continuare a perseguire. La capacità di rispondere prontamente a necessità di conoscenza della lingua inglese che emergevano nell'operatività quotidiana, tra una lezione l'altra, attraverso l'uso di casi concreti portati dai beneficiari a concorso in questo senso con estrema efficacia.
- La formazione è un tassello delle operatività aziendali, sempre importante per lo sviluppo professionale, personale ed aziendale, che impegna ore di lavoro distratte dalla produttiva tout court. La calendarizzazione è un elemento progettuale essenziale, la cui flessibilità rappresenta sempre una buona prassi, poiché consente di integrarsi in armonico con le operatività aziendali, e le necessità produttive, consentendo così di esplicitare il proprio potenziale d'impatto formativo.

- Dal momento che la progettazione rappresenta un momento importante per la definizione di tutte le specifiche necessarie perché la formazione abbia gli esiti desiderati, quando il soggetto attuatore, come in questo caso, seleziona un docente con esperienza, questi riesce con maggiore incisività a realizzare percorsi di formazione flessibili e personalizzati, anche in itinere e sulla base di esigenze individuali, amplificando le probabilità di successo, e soprattutto di soddisfazione delle aspettative interne.

SYNTHESIS3 S.R.L.

Synthesis3 è un'azienda del comparto ICT nata nel 2001 per fornire Consulenza Informatica, Sviluppo Software e operare come System Integrator a supporto dei processi aziendali.

L'azienda ha preso parte al piano formativo "Smart Technology – Tecnologia e Marketing nell'Economia Digitale". Il piano ha coinvolto due imprese piemontesi ed è stato incentrato sull'implementazione di competenze per lo sviluppo di progetti di innovazione tecnologica.

Il progetto di Synthesis3 è stato dedicato allo sviluppo della tecnologia Digital Signage, una forma di comunicazione di prossimità all'interno del punto vendita oppure in spazi pubblici aperti o all'interno di edifici, chiamata anche "segnaletica digitale", "videoposter" o "cartellonistica digitale".

La vocazione dell'azienda ad elevato valore hi-tech, le tematiche strettamente connesse con lo sviluppo IT e l'immissione sul mercato di un prodotto altamente tecnologico ed innovativo sono stati motivi fondamentali che hanno portato a selezionare l'impresa come caso di studio.

Da quanto rilevato ed emerso durante le attività di monitoraggio si evidenziano le seguenti buone prassi potenzialmente trasferibili in altri contesti:

- Nel caso di sviluppo software, gioca un ruolo fondamentale per l'efficacia di tutto il processo formativo il fatto di poter contare sulla effettività possibilità di applicare sul campo in progetti concreti le competenze acquisite. Il fatto che vi sia un outcome reale in corso di sviluppo, così come il fatto che il team di lavoratori beneficiari abbiano consapevolezza di quale sia, concretamente, il risultato da ottenere, rappresentano certamente buone prassi. Questo è inoltre maggiormente possibile quando vi sia già una conoscenza di base del software e quando l'implementazione avvenga per integrare a monte o a valle sviluppi progettuali che il team di lavoro aveva già avuto modo di vedere realizzati su altri progetti.
- Affiancare metodologie di learning-by-doing consente maggiore incisività ed efficacia, soprattutto là dove le nuove competenze debbano innestarsi su percorsi di sviluppo di prodotto. Infatti, nelle attività di formazione finalizzata alla progettazione ed innovazione di prodotto, affiancare le fasi operative progettuali alla formazione significa amplificarne impatti nel breve ma anche nel lungo periodo.
- Adottare metodologie di rilevazione dei fabbisogni accurate e dedicare a questa fase progettuale cura e tempo. Si segnala inoltre come questa attività gestita con coinvolgimento e accuratezza sia stata uno dei veri punti di forza, capace di creare vicinanza con i docenti, commitment rispetto agli obiettivi, condivisione di metodologie di lavoro, ed un clima favorevole alla formazione ed ai suoi risultati finali attesi.

- Calendarizzare le ore di formazione con attenzione per i flussi di lavoro è una pratica capace di rendere ergonomica alla formazione e di ridurre le esternalità sulla produzione. La formazione è un'attività che, anche allorché ne rappresenti una estensione ed evoluzione, viene erogata in orari di lavoro dedicati di norma alla produzione. Saper calendarizzare in modo ergonomico e flessibile le attività formative ne trasforma le potenzialità, e rende le competenze dinamiche ed "usabili". Ed è proprio la "usability" della formazione a rappresentare il perno intorno a cui ogni fase progettuale andrebbe strutturata. Quando questo rappresenta il principio fondante ecco che la formazione diviene valore e volano di crescita per l'azienda e per le persone.
- Usare la formazione come elemento di crescita personale e delle relazioni aziendali. L'idea di responsabilizzare i lavoratori in "formatori", rendendoli disseminatori di know how e competenze ha certamente avuto risvolti trasversali e sulle soft skills, che anche se non direttamente ricercato, ha favorito dinamiche di collaborazione e team building. Inoltre, i rapporti creati con i docenti si sono trasformati in contatti personali di lungo termine per lo scambio di informazioni su innovazioni tecnologiche, novità del settore e altri temi connessi ai contenuti della formazione.
- Instaurare, coltivare e alimentare azioni collaborative di lungo termine con i Soggetti Attuatori rappresenta un elemento che, indirettamente, agevola l'efficacia della formazione. L'instaurarsi di una conoscenza reciproca, alimentata anche attraverso il susseguirsi di attività formative consente una evoluzione virtuosa che nel tempo produce risultati incrementali e sempre migliori dal punto di vista dell'efficacia della formazione. In questo senso possiamo parlare di un percorso evolutivo che si dispiega nel tempo ed all'interno del quale ogni piano formativo rappresenta un tassello, sia nella conoscenza reciproca, ad esempio attraverso le analisi dei fabbisogni, sia di costruzione di una evoluzione progettuale di azioni formative.

Conclusioni

Gli obiettivi delineati dall'Ufficio Monitoraggi e Valutazioni delle Attività Finanziarie per il 2020, partendo dalle linee definite dal Comitato di Indirizzo Strategico di Fondimpresa, sono stati i seguenti:

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

Lo strumento utilizzato è stato, come per lo scorso anno, il questionario strutturato in sezioni diverse, ognuna delle quali finalizzata a raccogliere il punto di vista dei differenti interlocutori sull'efficacia della formazione.

Le ripercussioni relative alla situazione pandemica attuale hanno avuto un riverbero anche sull'attività di monitoraggio. Mentre fino all'anno scorso c'era l'opportunità di andare presso le aziende e di relazionarsi face to face con gli intervistati, facilitando il compito e la relazione, quest'anno si è ricorsi ai mezzi tecnologici grazie ai quali si è potuto comunque avere un contatto visivo, ma con un approccio diverso che, seppur efficace, ha evidenziato il cambiamento profondo che è avvenuto nella vita di ognuno negli ultimi mesi.

Malgrado questo, in ogni intervista si è creato un clima gioviale, probabilmente dovuto anche alla condivisione dell'incertezza che avvolge tutti noi e alla voglia di staccare per un po' il pensiero dal tema Covid.

E' importante sottolineare la disponibilità che hanno riscontrato le ricercatrici, ogni azienda intervistata ha concesso del tempo preziosissimo, in un momento in cui risulta davvero difficile da ritagliare o da destinare ad altro che non sia lavoro, e non si può non ringraziare ognuna di loro per i minuti concessi e per le informazioni che generosamente ha messo a disposizione per poter stilare i monitoraggi.

Il fil rouge che lega i 12 monitoraggi è l'importanza che la formazione assume nelle realtà analizzate, seppur diverse tra loro, per assicurarsi che l'innovazione tecnologica, la digitalizzazione, anche in chiave 4.0., e la conseguente nascita di nuove competenze professionali siano allineate e possano, insieme, garantire alle imprese di poter essere competitive nel mercato di riferimento nonostante le continue evoluzioni.

Laddove si sono introdotti robot per evitare al lavoratore mansioni ripetitive e logoranti, si sono sviluppate tecnologie che richiedono una preparazione specifica ma flessibile, che possa cioè essere continuamente incrementata e modellata sulle esigenze del momento.

La formazione è lo strumento in grado di adempiere a quanto detto e di agire non solo sulle competenze tecniche, colmandone i gap piuttosto che implementandole, ma anche sulle soft skills con percorsi che aiutano a sviluppare consapevolezza che contaminano positivamente il ruolo professionale migliorando l'approccio al lavoro e, spesso, il clima aziendale e le relazioni tra colleghi.

Scegliere una formazione continua, come spesso emerso, equivale a mettere le persone al centro strutturando percorsi in grado di rafforzare il senso di appartenenza all'azienda attraverso la qualificazione e la riqualificazione delle risorse.

Affinchè si possa parlare di una buona formazione la si deve fare in modo che non se ne perda l'efficacia, considerando le variabili che possono intervenire ed individuando le "buone prassi", ovvero le esperienze o le scelte che permettono di perseguire i risultati migliori rispetto agli obiettivi preposti, come risultato dai 12 monitoraggi effettuati.

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