

# **WORKSHOP DAY - OBR CAMPANIA**

## **INDUSTRY 4.0**

### **DOVE VA LA FORMAZIONE CONTINUA NELLE AZIENDE**

**FORMAZIONE PROFESSIONALE  
E ANALISI  
DEI FABBISOGNI FORMATIVI  
APPUNTI PER LA DISCUSSIONE**

**Pier Giovanni Bresciani**

*Università di Bologna e Università di Urbino*

*Presidente SIPLO*

**Napoli, 23 novembre 2016**

## FORMAZIONE E SVILUPPO

- Conferma risultati di ricerche a livello europeo, nazionale e settoriale su professionalità e competenze: crucialità apprendimento (**vs** formazione) e risorse umane (conoscenze, capacità, motivazioni, valori, comportamenti, etc.), e relativi 'processi' di cura-sviluppo
- Conferma complessità variabili influenti su comportamento lavorativo: sapere, saper fare, voler fare, poter fare; e insieme, riconoscimento ruolo specifico di apprendimento-formazione

## COSA NON BASTA PIU'

- Formazione = aula (invece: *lifewide learning*)
- Prima aula-formazione e poi impresa-lavoro (invece: *lifelong learning*)
- Apprendimento e motivazione delle persone come processi 'taciti', invisibili, in genere troppo poco presidiati dall'impresa
- Sviluppo conoscenze-competenze delle persone **vs** sviluppo conoscenze-competenze delle imprese per il business (e cioè formazione personale-generale **vs** formazione professionale-aziendale)
- Sapere e saper fare **vs** voler fare e poter fare

## PISTE DI LAVORO PER LA FORMAZIONE

**Conferma esiti ricerche su buone pratiche imprese e HRM (indicazioni generali, da contestualizzare per territori, settori, sistemi, cicli di sviluppo locale)**

- **A MONTE. Crucialità intervento su ‘immagine sociale’ dei settori produttivi. Informazione, orientamento, marketing sociale; media vecchi e nuovi; linguaggi eterogenei; crucialità dei mediatori di opinione; *‘to make it visible’* (*‘le merci non vanno da sole al mercato’*)**
- **Identificare il necessario ‘punto di equilibrio’ tra fabbisogni personali, aziendali, settoriali, territoriali**
- **Integrare politiche, servizi e strumenti della formazione professionale con politiche di sviluppo economico, politiche del lavoro, politiche sociali**

## PISTE DI LAVORO PER LA FORMAZIONE

- **Priorità per interventi formativi per funzioni-processi-figure professionali 'terziarie' ad alta valenza strategica e alto valore aggiunto, ad esempio:**

- *Ricerca e sviluppo*
- *Qualità*
- *Innovazione prodotti-processi*
- *Ingegnerizzazione produttiva e gestionale*
- *ICT*
- *Marketing e commercializzazione*
- *Internazionalizzazione*
- *Management*

- **A VALLE. Necessità di politiche di *welfare e workfare*, per affrontare la crisi e la necessaria ristrutturazione, riqualificazione, innovazione; e relativo *cost sharing***

## PISTE DI LAVORO PER LA FORMAZIONE

- Sviluppo filiera alta formazione (anche con alto apprendistato) e formazione continua
- Progettazione 'per competenze'
- Innovazione didattica
  - *Impresa formativa e WPL (anche apprendistato)*
  - *Personalizzazione percorsi*
  - *Transfer competenze tra lavoratori anziani-esperti e giovani neo-inseriti*
- Innovazione programmazione offerta formativa 'demand side' (es. voucher-ILA)

## PISTE DI LAVORO PER LA FORMAZIONE

- **Accompagnamento del passaggio generazionale; ma anche di start up e auto-impresa (per 'il lavoro da inventare')**
- ***Infrastrutture di sistema* come requisito essenziale per passare dai principi di policy alla concretezza dei risultati:**
  - ***Standard di qualificazione (es. Atlante del lavoro)***
  - ***Sistemi di validazione e certificazione delle competenze***
  - ***Sistemi di accreditamento di agenzie formative e di imprese formative***
- **'RESPONSABILITA' SOCIALE' E RUOLO PARTI SOCIALI NELLA GOVERNANCE**

## IN QUESTO SCENARIO: QUALE 'REPUTAZIONE' PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE?

In passato (e in tanti casi, tuttora: cfr. i dati di ricerca) immagine di:

- *'Scuola professionale' di seconda chance per la professionalizzazione di giovani in difficoltà con lo studio*
- *Sostanzialmente di modesta qualità didattica e tecnologico-organizzativa*
- *Prevalentemente per mestieri operai e ruoli esecutivi*
- *In grado di offrire scarse prospettive di sviluppo professionale e di reddito*
- *Sistema sostanzialmente auto-referente (a misura dei formatori e dei soggetti gestori, poco in sintonia con il mondo delle imprese, dei settori, dello sviluppo)*
- *Sistema sostanzialmente 'non strategico'*

# EPPURE...

Eppure in questi anni la formazione professionale ha rappresentato un autentico 'cantiere' (cfr. i Rapporti annuali dell'ISFOL) di innovazioni e sperimentazioni, per affrontare la crisi 'interna ed esterna' (anche se: episodiche, disperse, senza 'massa critica' e senza 'fare sistema') :

- *Nuove norme e indirizzi a livello europeo, nazionale, regionale*
- *Nuovi sistemi e dispositivi*
- *Nuove metodologie formative e nuovi contesti di apprendimento*
- *Nuovi servizi per una gamma diversa e più ampia di utenti/target*
- *Nuove risorse finanziarie e nuovi sistemi di programmazione e gestione*
- *Nuova integrazione con altri servizi, sistemi, politiche*

# UNA PREMESSA NON SCONTATA: CHE COSA È L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI? PERCHÈ È IMPORTANTE?

- ❖ **Molteplici fattori, endogeni ed esogeni, concorrono ai risultati aziendali,** e per questa via alla performance del settore
- ❖ **Quello formativo quindi è soltanto uno dei diversi 'tipi' di fabbisogni** che una impresa o un settore manifestano in funzione della propria sopravvivenza o del proprio sviluppo

- ❖ Dal momento però che ‘alla fine della filiera’ ci sono sempre ‘persone che fanno cose’, tutto ciò che è in grado di **influire sui comportamenti delle persone** nei loro diversi ruoli (imprenditori, manager e quadri, tecnici, impiegati e operai, collaboratori) ha una importanza cruciale
- ❖ Di qui la **centralità della formazione**, proprio per la sua **funzione ‘elettiva’** di generazione, sviluppo e/o cambiamento di **conoscenze, capacità e abilità, competenze, ‘rappresentazioni, valori e modi di pensare’, motivazioni, atteggiamenti, ma anche ‘visione’, ‘cultura’ ed ‘etica’**, in grado di orientare e influenzare i comportamenti
- ❖ Se la formazione ha questo ruolo ‘elettivo’, si comprende perché la **‘analisi dei fabbisogni formativi’** costituisce una **funzione essenziale e strategica** per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese e del settore
- ❖ Oltre che per **il benessere e lo sviluppo delle persone** che con diverso ruolo operano nel settore

# MA CHE COSA SONO I FABBISOGNI FORMATIVI?

- È la domanda di formazione che esprimono le **imprese**?
- È quella che esprimono le **persone** che operano in un determinato contesto aziendale, nei loro diversi **ruoli** (*operai, impiegati, tecnici, quadri, dirigenti, imprenditori...*)?
- È la esigenza di formazione che esprimono 'gli **esperti di formazione** e gli **esperti di settore**' (*Istituti di ricerca, Scuola e Università, Organismi di formazione, Associazioni professionali di rappresentanza*) ritengono importante?
- È il tipo formazione che ritengono vada privilegiata e quindi finanziata gli **stakeholder socio-istituzionali** che elaborano gli indirizzi di programmazione e negoziano lo sviluppo settoriale e territoriale?
- È la formazione la cui necessità si può inferire analizzando gli orientamenti e comportamenti dei **clienti-consumatori**?

❖ I **fabbisogni formativi** **'non esistono in natura'** come dato 'oggettivo', ma rappresentano invece **sempre il risultato della scelta che un soggetto 'competente'** (nel senso di 'titolato a decidere') **opera**:

- *sulla base delle proprie **informazioni**, dei propri **criteri di preferenza** e parametri di **giudizio***
- *in relazione alle proprie **finalità** e ai propri **scopi***
- *tenendo conto delle **risorse** di diverso tipo disponibili e dei **vincoli** percepiti*
- *a partire dal proprio **ruolo** ed **esperienza**, e dalla propria **vision** e **mission***
- *e dal proprio **'posizionamento strategico'** nell'arena dei diversi attori sociali che operano nel settore*

- ❖ La analisi dei fabbisogni formativi è quindi sempre un **processo di raccolta ed elaborazione di informazioni** di diverso tipo e da fonti diverse
- ❖ **finalizzato ad assumere decisioni** in merito alla programmazione/progettazione di interventi ‘formativi’
- ❖ funzionali al mantenimento, allo sviluppo o al cambiamento di **conoscenze, capacità, abilità, competenze, rappresentazioni, valori, motivazioni, atteggiamenti, modi di pensare (e quindi comportamenti)**
- ❖ in un determinato **ambito** (azienda, settore, territorio, etc.).
- ❖ Tale processo è sempre **‘strategicamente orientato’**, e viene svolto in modi propri e ‘per la propria parte’ da ciascuno dei **diversi soggetti** che ne hanno qualche forma di titolarità (UE; Enti pubblici di programmazione; Istituti scolastici, Università, Agenzie di formazione professionale; Associazioni professionali di rappresentanza; etc.)

- ❖ Se l'analisi dei fabbisogni è il processo di raccolta ed elaborazione di informazioni, e di decisione, in esito al quale si programma una offerta formativa (a livello di azienda, di Ente/Organismo, settore, territorio), allora è chiaro che **una qualche analisi dei fabbisogni formativi c'è sempre** (formalizzata o meno; condivisa o meno; supply driven o demand side; etc. ): e che non esserne consapevoli significa solo che si sta facendo probabilmente una pessima analisi dei fabbisogni
- ❖ Indipendentemente da ciò che ciascuno dei soggetti indicati può ritenere in relazione alla maggiore **'verità'** del fabbisogno formativo da sé rilevato rispetto a quello rilevato dagli altri, alla fine il fabbisogno formativo che viene **'riconosciuto come tale'** è quello stabilito dal soggetto che ha la responsabilità/titolarità della programmazione degli interventi, e della allocazione delle risorse finanziarie al riguardo

## CHIAVI DI LETTURA

### RISPETTO A QUALI TIPI DI DIMENSIONI SI POSSONO DISTINGUERE LE DIVERSE ESPERIENZE DI ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI?

Proposta di un **decalogo** di dimensioni per 'classificare' le diverse esperienze che verranno presentate:

**1. DEFINIZIONE:** *domanda vs fabbisogno*

**2. CONCEZIONE:** *prodotto vs processo*

**3. LIVELLO DI ANALISI:** *aziendale vs settoriale-territoriale*

**4. PROSPETTIVA:** *aziendale vs personale*

**5. FREQUENZA:** *saltuario vs permanente*

## CHIAVI DI LETTURA

RISPETTO A QUALI TIPI DI DIMENSIONI SI POSSONO DISTINGUERE  
LE DIVERSE ESPERIENZE DI ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI?

**6. METODO:** *informale vs strutturato*

**7. RUOLO:** *make vs buy*

**8. TIPO DI OUTPUT:** *processi-figure-competenze emergenti vs critiche vs scarse  
vs per turnover*

**9. FINALITÀ:** *tecnico-professionale vs manageriale-impresoriale vs culturale*

**10. MISSION:** *sopravvivenza-mantenimento vs sviluppo-innovazione*