

Diario dei lavori

moderati da **ANNALISA MAGONE**,
Presidente di Torino Nord Ovest
e componente del Comitato tecnico-scientifico
dello IAL Nazionale

AUDITORIUM DONAT CATTIN
ROMA, 24 GENNAIO 2019

1.

Stefano
MASTROVINCENZO

Amministratore Unico
IAL Nazionale

Pag. 8

Persone e competenze in Industry 4.0. Il sistema della formazione continua e della bilateralità alla prova dell'innovazione digitale. Come integrare la filiera istruzione-formazione-lavoro per connettere percorsi formativi e fabbisogni di imprese e lavoratori? Quale ruolo per la contrattazione?

3.

Eugenio
GOTTI

Esperto
di politiche
per l'istruzione,
la formazione
e il lavoro - Noviter

Pag. 11

Automazione, transizioni lavorative, *skill mismatch*, riqualificazione e certificazione delle competenze. Luci ed ombre del sistema delle politiche attive italiano. Dal sistema duale all'IeFP, passando per l'alternanza scuola-lavoro: le sfide da cui ripartire per e con i giovani.

2.

Il digitale come cambio di paradigma, agenda politica, moltiplicatore di cambiamenti, nel lavoro e nella società. Quale sarà il futuro del lavoro? E di cosa avrà bisogno il lavoro del futuro? Certamente di competenze, organizzazioni, istituzioni al passo con la trasformazione digitale.

4.

Riccardo
MAZZARELLA

Ricercatore
INAPP

Pag. 21

I fabbisogni di competenza e quelli professionali evolvono rapidamente nell'era digitale. L'Atlante del Lavoro e delle qualificazioni realizzato da INAPP traccia questa trasformazione, ponendosi come modello di analisi socio-economica, strumento per le policy e riferimento utile per la contrattazione collettiva.

5.

Giovanna
DE LUCIA

Direttore
Fondartigianato

Pag. 28

Bilateralità e innovazione. Le sperimentazioni avviate dai principali Fondi Interprofessionali in risposta alla digitalizzazione, fra vincoli ed opportunità. In che modo la formazione continua si ibrida, adattandosi, alla trasformazione digitale? Alcune esperienze di formazione dalla rete IAL.

Eleonora
PISICCHIO

Direttore
Fondo For.Te

Pag. 31

Elvio
MAURI

Direttore
Fondimpresa

Pag. 33

6.

Luigi
SBARRA

Segretario Generale
Aggiunto CISL

Pag. 36

Persone e lavoro. Come cambia la rappresentanza sotto la spinta della quarta rivoluzione industriale. Innovazione, partecipazione, formazione contro il lavoro precario, per un sindacato sempre più vicino alle persone e promotore di relazioni sindacali rinnovate. Le proposte della CISL.

La sfida delle competenze

1

**STEFANO
MASTROVINCENTO**

 Amministratore
Unico IAL Nazionale


Non siamo certamente i primi oggi e non saremo gli ultimi a dire che lo sviluppo di abilità e compe-

tenze professionali deve essere uno degli elementi fondamentali ed essenziali se vogliamo caratterizzarci come società, economia e mercato del lavoro realmente avanzati.

La protezione del lavoro ma anche la creazione di nuovo lavoro passano necessariamente per la costruzione, la manutenzione e lo sviluppo delle competenze.

Siamo fermamente convinti che la digitalizzazione della produzione, l'espansione dell'internet delle cose che stanno modificando modelli di produzione, di scambio e di consumo, siano solo una parte – importantissima certo – della trasformazione in atto ma l'innovazione organizzativa, gli investimenti in tecnologia non possono essere disgiunti e non saranno mai realmente produttivi e veramente efficaci se staccati, disancorati, da interventi corposi, continui e coerenti di sostegno alle competenze delle persone nei vari contesti e nelle diverse fasi della loro vita personale e professionale.

Sembrerebbe scontato oggi dire che la formazione e l'investimento sulle persone – su uomini e donne che

compongono il cosiddetto capitale umano – sono essenziali per sostenere la trasformazione dei processi, dei metodi, degli strumenti organizzativi e produttivi ispirati dall'innovazione digitale sempre più avanzata e che quindi essi devono essere perseguiti in modo concomitante.

Purtroppo non è così scontato, non sempre almeno, in una realtà come quella del nostro paese che conta un forte *mismatch* di competenze – certificato a più riprese dall'OCSE – per cui ad esempio molte imprese denunciano una forte difficoltà a trovare alcuni profili professionali-tecnici, mentre non si riescono spesso a valorizzare le competenze di decine di migliaia di giovani con titoli umanistici – e gli investimenti che le loro famiglie e lo Stato stesso hanno fatto su di loro; competenze delle quali invece abbiamo tanto bisogno per qualificare la nostra Pubblica Amministrazione, per presidiare i nostri *asset* culturali e artistici, per accrescere la capacità di progettualità sociale nei territori, come anche per sbloccare situazioni “incancrenite” di molte professioni, nel cui ambito tanti ragazzi prestano per anni la loro opera per poche centinaia di euro. Non

è così scontato in un paese in cui ci sono ancora forti sacche di disoccupazione ed inoccupazione e dove ci sono molte realtà in crisi occupazionale delle quali il sindacato si fa carico e si occupa quotidianamente.

In un paese come il nostro, l'intera filiera dell'istruzione-formazione-lavoro dovrebbe essere al centro delle attenzioni e delle preoccupazioni pubbliche, al centro delle progettualità e del dibattito di tutte le forze politiche e istituzionali, delle parti sociali, delle istituzioni accademiche e di specializzazione tecnica; ma non è sempre così, specialmente per ciò che vediamo venire avanti in questo periodo.

In una realtà come quella italiana che viene da anni di difficoltà, di recessione, di ferite sociali, di disorientamento ed incertezza che sono diventate cifre costitutive della nostra esperienza di vita, cercare di superare questo disorientamento, di riorientare e ridare una direzione di marcia non passa purtroppo per questi temi che stanno a noi a cuore, e sui quali oggi proponiamo di confrontarci. Oggi nel nostro paese non si indica un grande progetto di rilancio della filiera dell'Istruzione e della formazione, di rafforzamento di strumenti pur perfettibili di contaminazione tra mondo dell'istruzione, della formazione e mondo del lavoro; non si investe nel potenziamento della ricerca pubblica e della ricerca privata delle imprese, per ammortizzare la polarizzazione tra alti e bassi livelli di qualificazione nel mercato del lavoro oppure per valorizzare le esperienze del sociale organizzato che vengono da una storia di contrattazione, di confronto e da prassi mutualistiche che negli anni sono state sostenute e rafforzate da interventi legislativi.

Non si cerca di attrarre talenti nelle nostre università o nei centri di ricerca, né di favorire il rientro – qualche volta almeno – di coloro che hanno fatto esperienza e magari successo in altri paesi.

La ricerca di nuovi elementi identitari su cui mobilitare il paese e le sue energie talvolta è fatta al ribasso, seguendo più la logica dell'interesse particolare, personale o di piccolo gruppo, che una logica di un bene comune costruito sul superamento di barriere e frontiere. Nel frattempo l'innovazione scientifica e tecnologica nelle comunicazioni, oltre a consentirci di essere connessi con ogni parte del mondo, sta mutando il rapporto tra persone e tecnologia, sta pervadendo ogni ambito della vita personale e sociale; possiamo quindi dire che il paradigma di impresa 4.0 va vissuto in modo aperto, non in modo ingenuo certo, perché sarebbe pericoloso, ma con la consapevolezza dei rischi potenziali e con la convinzione che il progresso non si ferma ma che si può orientare, si può caratterizzare, si può umanizzare e si possono rendere partecipi le persone di questi processi.

L'innovazione organizzativa, gli investimenti in tecnologia non saranno mai veramente efficaci se disancorati, da interventi corposi, continui e coerenti di sostegno alle competenze delle persone nei vari contesti e nelle diverse fasi della loro vita personale e professionale.

Quando si parla di educazione e formazione in genere si lavora sui tempi lunghi, quelli per cui oggi abbiamo spesso insofferenza.

In vari ambiti abbiamo sempre voglia, oggi, di cose fatte in fretta, certo meglio se fatte anche bene e che costino poco. Si cercano velocità, qualità e anche costi contenuti. Questo è un tema su cui ragionare e investire: come impresa 4.0 modifica i processi di apprendimento? Come trovare un equilibrio nella filiera dell'istruzione e della formazione tra la necessità della maturazione dei saperi e la necessità di velocità nella risposta alle

esigenze del contesto economico e sociale? Come utilizzare l'innovazione tecnologica e digitale anche nei processi di apprendimento? Come stimolare le agenzie formative, ad ogni livello, a interrogarsi, a confrontarsi, a trovare soluzioni creative e innovative nell'interesse delle persone ma anche del sistema delle imprese? Come intervenire su quella fascia di imprenditori, specie piccoli, ma sono milioni in Italia, che in questi anni hanno tagliato le spese per la formazione nelle loro

imprese in situazione di difficoltà, che in molti casi hanno realtà produttive che sono state solo lambite oggi dalle trasformazioni 4.0 ma che presto, in vario modo, dovranno comunque farci i conti? Come valorizzare e far conoscere l'esperienza di tante nostre medie imprese che stanno creando valore, che stanno vincendo in molti casi le sfide competitive con una internazionalizzazione sana, che non depaupera i territori ma che proprio dal valore aggiunto del territorio e dagli investimenti combinati in innovazione e formazione traggono linfa per il successo? Come cogliere le opportunità di valorizzare il sapere, l'energia dei lavoratori in una chiave partecipativa all'interno delle imprese? Come operare per una contrattazione ancora più robusta, a partire dai risultati ottenuti negli ultimi contratti nazionali di lavoro, per la rigenerazione e il rafforzamento delle competenze?

Certamente è necessario parlare anche di come elevare i tassi di partecipazione al sistema di istruzione e formazione; come colmare la distanza fra percorsi formativi e fabbisogni di imprese e lavoratori. Sono tutti antidoti all'esclusione dal mercato del lavoro e sono tutele vere per i lavoratori.

Serve infatti una rete di alleanze per la crescita e la rigenerazione continua delle competenze che sia efficiente nell'uso delle risorse ma al contempo inclusiva e solidale.

L'integrazione tra sistemi è una sfida per il nostro paese; una integrazione che non sia formale, solo di facciata, ma concreta fatta di linguaggi comuni, di percorsi formativi comunicanti, di competenze certificabili e spendibili nei diversi contesti dell'apprendimento e del lavoro. Al paradigma di integrazione e coordinamento di risorse che sottende Impresa 4.0 non si può rispondere, dalla parte dei sistemi educativi e formativi, con più separazione, più burocrazia. La sfida che tocca ogni impresa, ogni lavoratore, per confrontarsi, adattarsi, promuovere nuove forme organizzative intelligenti (adattive) in grado di apprendere, sperimentare e riorientare, deve essere assunta da tutti i decisori ed attori pubblici ma anche da tutte le agenzie che in qualche modo, nel settore pubblico o privato, si occupano della formazione. Una sfida che tocca anche i protagonisti della formazione continua originata dalla contrattazione e dalla bilateralità: i fondi interprofessionali possono essere punti avanzati di relazioni partecipative, moderne, rafforzando la capacità

di prossimità, di innovazione e di ascolto del territorio. Si tratta quindi di favorire una maggiore reattività complessiva delle istituzioni dell'Istruzione e della formazione ed una coerenza ed efficacia maggiori nelle politiche e negli strumenti di *governance* del mercato del lavoro.

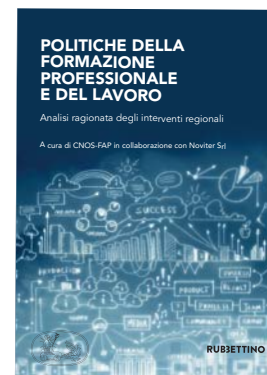
Resta poi il tema di come migliorare il coordinamento e l'integrazione degli strumenti di rilevazione e analisi dei fabbisogni di competenze e la necessità di promuovere una maggiore disponibilità delle imprese – che sono responsabili di formare e non solo di sfruttare le competenze dei lavoratori formati da altri – a collaborare in maniera più aperta, dinamica, in una ottica di reciproca legittimazione, col sistema dell'istruzione e della formazione.

Occorre dunque praticare maggiori e più efficaci connessioni fra i vari segmenti della formazione a partire dalla promozione di una definitiva convergenza verso modelli omogenei di messa in trasparenza, di validazione e di certificazione delle competenze che acquisiscono centralità nei percorsi educativi e professionali per i giovani, per i lavoratori, per le persone senza lavoro e per le imprese.

Il confronto puntuale tra i decisori pubblici, le istanze della rappresentanza sociale, economica e del lavoro, le imprese, le agenzie educative, resta, a nostro giudizio, il metodo vincente per affrontare e comprendere l'attuale complessità della relazione "persone-competenze-lavoro-impresa". E con questo intento nasce l'iniziativa odierna di CISL e IAL, dalla quale siamo certi deriveranno stimoli e contributi importanti per la riflessione e per l'azione comune. ■

È dell'ottobre 2018 la pubblicazione dell'ultimo Rapporto Noviter "Politiche della formazione professionale e del lavoro" che ha analizzato nei numeri e qualificato negli indirizzi, le risorse spese per la formazione professionale e per le politiche attive del lavoro nelle varie regioni italiane. È un rapporto denso, dal quale emerge l'inversione di tendenza nella spesa media per le politiche pubbliche per il lavoro che ha superato quella per la formazione professionale, ma altresì l'estrema frammentarietà delle linee di intervento sulle politiche

attive del lavoro regionali. In questo contesto **Eugenio Gotti** ha collocato la propria riflessione sul sistema italiano della Formazione Professionale e sulla capacità di questo di interpretare il cambiamento che abbiamo di fronte, anche con riferimento al dibattito in corso sull'autonomia regionale rafforzata.



2. EUGENIO GOTTI

Esperto di politiche per l'istruzione, la formazione e il lavoro - Noviter



Noviter si trova esattamente in mezzo al groviglio che è al cuore della trasformazione digitale in atto; lavoriamo per supportare la PA nella definizione di sistemi e di policy e quindi su tutti i temi

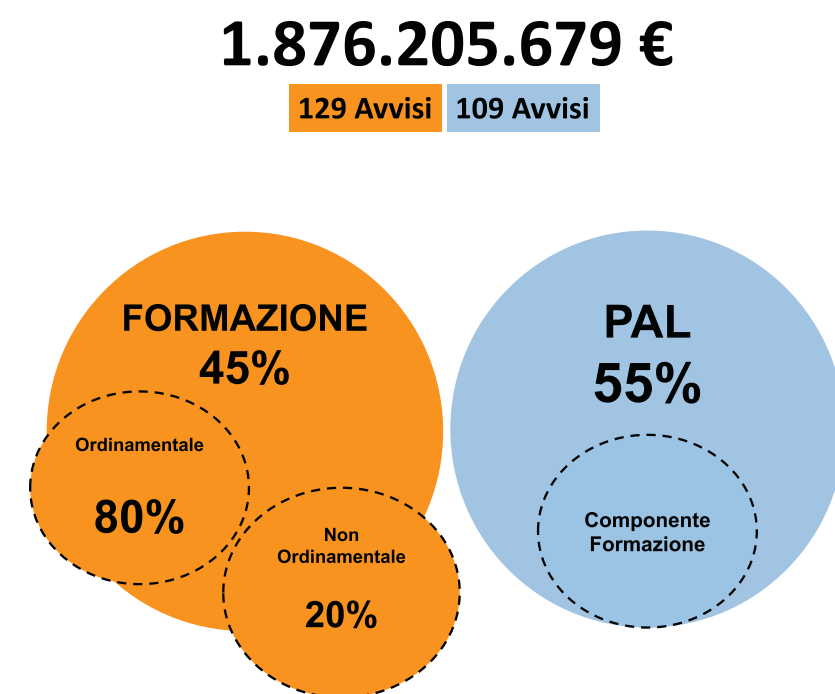
attinenti all'istruzione, alla formazione, al lavoro; lavoriamo per il Miur, per il Ministero del Lavoro, per le Regioni, anche per le parti sociali, i Fondi interprofessionali, per gli stakeholder del sistema formativo e del lavoro, gli enti di formazione, i soggetti accreditati per le politiche del lavoro eccetera. Quindi vediamo quel groviglio a cui manca sostanzialmente una chiara visione strategica di medio-lungo periodo sia rispetto al sistema paese complessivamente inteso, sia rispetto al rapporto sempre più strategico tra le diverse parti in gioco. Pensiamo anche al rapporto sul versante delle competenze costituzionali tra

stato e regioni. Chi segue ad esempio lo sviluppo nazionale delle politiche attive del lavoro avviato in Italia dal Jobs Act e dal decreto legislativo 150 sa come sia stato e come sia ancora difficile il raccordo e il coordinamento tra intervento statale e intervento regionale. Da questo punto di vista anche il percorso di modifica dell'articolo 116 della Costituzione, con il riconoscimento di una autonomia rafforzata per alcune regioni, da un lato indebolisce questa logica di raccordo dall'altro probabilmente, pur comportando alcuni aumenti nel livello di efficacia ed efficienza di alcuni territori, acuirebbe chiaramente il divario persistente tra nord e sud. Non c'è in definitiva una risposta univoca: potrebbe aiutare alcuni territori ma potrebbe indebolire una logica più unitaria di intervento.

Noviter ha analizzato tutti gli interventi regionali di formazione-lavoro attivati nella programmazione operativa fatta con avvisi regionali del 2017 che hanno interessato circa 2 miliardi di euro di investimenti (stiamo lavorando anche al rapporto 2018 che sarà pubblicato nel 2019); sono cifre

significative ed in effetti una delle novità che abbiamo rilevato è la maggiore spinta verso una risposta ai bisogni di politica attiva del lavoro che ha visto una più forte concentrazione delle risorse, più di un miliardo di euro concentrato sulle politiche attive del lavoro. Tuttavia in Italia, quello delle politiche attive del lavoro è chiaramente un sistema ancora giovane – potremmo dire anzi che *non è ancora un sistema* – e proprio quella frammentazione di interventi (108 avvisi a livello regionale che sono stati emanati) rappresenta plasticamente il fatto che siamo di fronte ancora a micro interventi, microprogetti, limitati nel tempo, in risposta ai bisogni specifici. Dal nostro punto di vista, invece, le politiche attive del lavoro dovrebbero fondarsi più su un approccio sistemico, non centrato su progetti ma su azioni di risposta a un bisogno diffuso e continuamente emergente dei cittadini, con servizi standard, analogo al sistema sanitario italiano.

L'altra questione è che il sistema delle politiche attive è molto centrato ancora – sempre per motivi per così dire di “giovinezza” – su una logica di puro *matching* che, seppur importante, è comunque parziale in una logica di supporto alle transizioni perché ad esempio lascia fuori tutto il tema della riqualificazione, del *reskilling* e tutta la questione della pro-attivazione delle persone; questo aspetto sta emergendo anche nel dibattito recente sul reddito di cittadinanza: la componente delle politiche attive si esaurisce meramente nelle tre offerte di lavoro e quindi la persona resta passiva; si



L'idea di un diritto-dovere alla formazione, di una centralità delle competenze nell'ambito della contrattazione dal punto di vista anche dei percorsi di crescita salariale e di qualificazione contrattuale è centrale.

afferma una visione non coerente con la storia e con la realtà delle politiche attive del lavoro in tutto il mondo che è centrata principalmente sull'attivazione della persona e sulla sua riqualificazione, perché in Italia abbiamo un problema enorme di *mismatch* che riguarda tutto l'arco della vita attiva, dalla prima formazione alle transizioni nel mercato del lavoro fino alla formazione continua. Questo è un problema rilevante che viene evidenziato costantemente dai rapporti OCSE e mi pare importante sottolineare alcune

cose rispetto a come affrontare il tema del *mismatch* trasversalmente dalla prima formazione alla transizione dalla scuola al lavoro, dal lavoro al lavoro e rispetto alla formazione continua, quindi nel lavoro, perché è esattamente lì a mio giudizio che si trova quel *fil rouge* che può aiutare anche a navigare dentro il groviglio. Per quanto attiene alla prima formazione, intensa come la formazione giovani di livello secondario e di livello terziario, abbiamo un problema rilevante di *mismatch* che vediamo immediatamente con

due dati, quello della disoccupazione giovanile sempre costantemente sopra il 30% (anche se non siamo più ai livelli del 40% di qualche anno fa), ma soprattutto in termini quantitativi è rilevante il fenomeno dei NEET (anche esso ha il primato europeo) e dall'altra parte, sembra un paradosso, abbiamo invece quella *scarcity*, quella difficoltà dell'impresa – in particolare per tutta la fascia che va dal Friuli al Veneto, alla Lombardia, fino all'Emilia Romagna – a trovare in questo momento i profili richiesti. I dati Excelsior ci dicono di un aumento di questa difficoltà a trovare profili richiesti alle imprese dal 12% di 5 anni fa al 21% di quest'anno e questo dato è confermato dalla situazione descritta dai soggetti accreditati al lavoro, dai soggetti dell'intermediazione che ci dicono che, almeno in questi territori, permangono un 20% di domande delle imprese che non riescono a soddisfare. Questo *mismatch* che colpisce soprattutto i giovani deriva, a mio giudizio, da tre ordini di cause: la prima è quella di un problema storico di offerta del sistema di istruzione e formazione che è molto centrato su una tradizione importante per l'Italia di istruzione generalista e di *humanities* sul livello terziario. Quindi abbiamo un 30% di giovani che si iscrivono a percorsi di studio sul livello terziario di *humanities* che hanno come conseguenza una non facile collocazione nel mercato lavoro, con il conseguente fenomeno dell'*overeducation*: abbiamo molti giovani che fanno lavori meno qualificati rispetto al loro percorso di studio e abbiamo quel *mismatch* che pro-

duce disoccupazione; quindi abbiamo un problema anche di offerta perché è l'offerta poi che lascia anche la domanda. Porto come esempio il sistema di istruzione terziario professionalizzante in Italia: il sistema degli istituti tecnici superiori (ITS) è stato introdotto giuridicamente nel 2008 e operativamente nel 2011. Si tratta di un sistema molto interessante, che produce risultati significativi: più dell'80% dei giovani si inserisce immediatamente nel mercato del lavoro, ma questo dato riguarda una quantità di giovani insignificante, cioè parliamo di 5.000 iscritti l'anno, ovvero in proporzione lo 0,65% degli iscritti all'università che con-

tano invece un milione e seicentomila persone. Considerate che in Francia e in Germania invece il sistema professionalizzante di livello terziario raccoglie complessivamente il 20% dei giovani. È evidente che abbiamo un problema di offerta che si traduce in un scarso livello di giovani con un titolo di studio di livello terziario: l'Italia è al 27% che, in termini assoluti, non è negativo (se fossimo negli anni 50 andrebbe benissimo), ma il problema è che in termini relativi siamo molto indietro: a livello OCSE siamo al 40%, in Corea siamo al 70% di giovani con un titolo di livello terziario e questo chiaramente rispetto al capitale umano è uno degli indicatori,

Formazione: servizi e misure (% su importi)

IeFP	70%	Prima Formazione 80%
IFTS	4%	
ITS	6%	
Permanente	8%	
Continua	10%	Non Ordinamentale 20%
Regolamentata	0%	
Specializzazione	2%	