



Responsabilità di impresa e formazione continua, diffusa ed efficace

Rossella Cappetta,
prof. di organizzazione @unibocconi

Organizzato da



- i. Condividere la rilevanza della formazione continua in impresa per la generazione di valore 'condiviso', valore per persone, imprese e comunità
- ii. Discutere della responsabilità di impresa rispetto allo sviluppo delle competenze delle persone occupate
- iii. Valutare il ruolo e l'efficacia delle misure pubbliche di supporto alla formazione, come la contribuzione ai fondi interprofessionali
- iv. Identificare le condizioni e il supporto necessario per progettare e realizzare in impresa formazione continua, diffusa ed efficace

Formazione in impresa e valore 'condiviso'



La formazione in impresa genera valore 'condiviso' (Porter e Kramer, 2011), valore per un insieme ampio di portatori di interessi/diritti

- per l'impresa, sia in termini di capacità di implementazione delle attività della catena del valore sia in termini di risultati di produttività e innovazione
- per le persone, in termini di crescita di conoscenze e professionalità
- per la comunità, in termini di benessere e crescita economica

Formazione in impresa e valore 'condiviso' (Porter e Kramer, 2011)

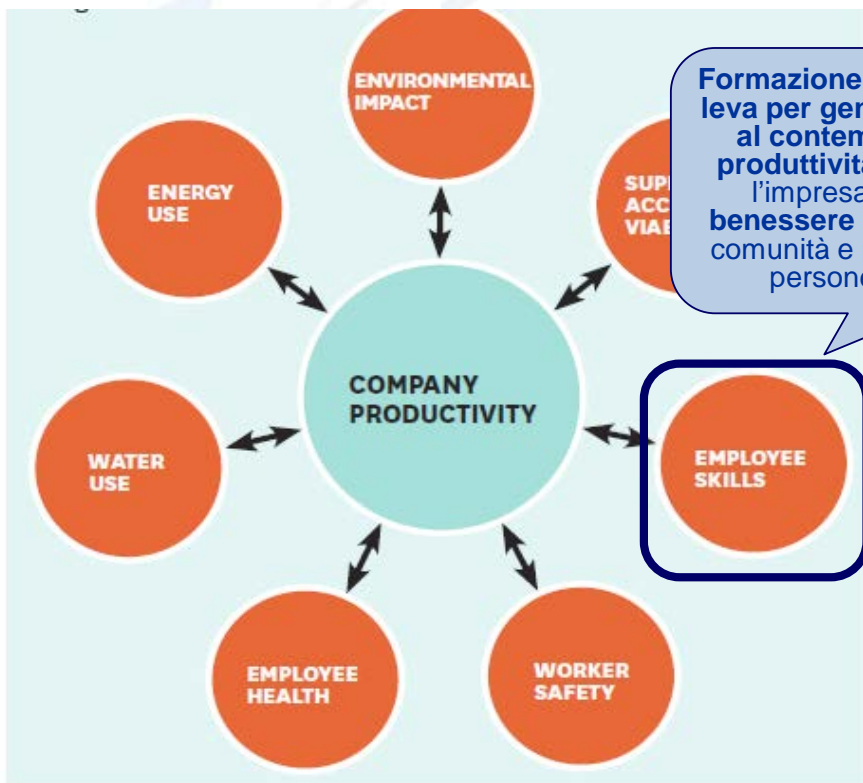
HOW SHARED VALUE DIFFERS FROM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Creating shared value (CSV) should supersede corporate social responsibility (CSR) in guiding the investments of companies in their communities. CSR programs focus mostly on reputation and have only a limited connection to the business, making them hard to justify and maintain over the long run. In contrast, CSV is integral to a company's profitability and competitive position. It leverages the unique resources and expertise of the company to create economic value by creating social value.

CSR → CSV

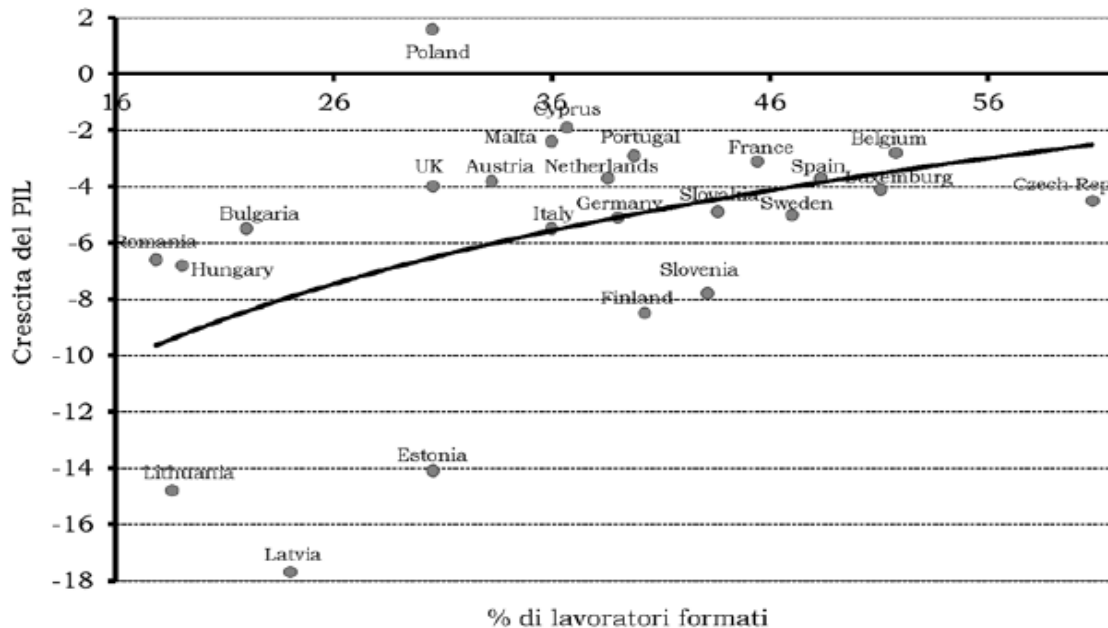
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> > Value: doing good > Citizenship, philanthropy, sustainability > Discretionary or in response to external pressure > Separate from profit maximization > Agenda is determined by external reporting and personal preferences > Impact limited by corporate footprint and CSR budget <p>Example: Fair trade purchasing</p> | <ul style="list-style-type: none"> > Value: economic and societal benefits relative to cost > Joint company and community value creation > Integral to competing > Integral to profit maximization > Agenda is company specific and internally generated > Realigns the entire company budget <p>Example: Transforming procurement to increase quality and yield</p> |
|--|---|

In both cases, compliance with laws and ethical standards and reducing harm from corporate activities are assumed.



Valore 'condiviso' generato dalla formazione (ISFOL, 2015)

Figura 5 - L'impatto della formazione professionale aziendale sulla crescita economica



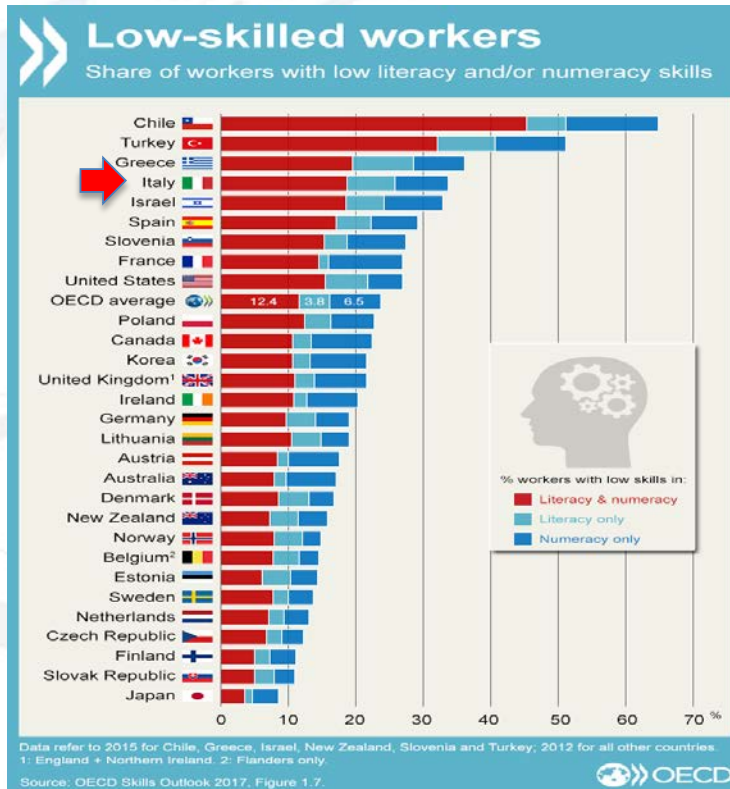
Fonte: elaborazione ISFOL su dati Eurostat

Valore 'condiviso' generato dalla formazione (Anpal, 2018; OECD, 2017)

Tabella 1.2 – Popolazione adulta 25-64enne che ha partecipato ad iniziative di istruzione e formazione nelle quattro settimane precedenti l'intervista. Alcuni Paesi europei e media UE28. Valori medi annui. Triennio 2014-2016. (val. %)

| PAESE | ANNO | | |
|---------------|------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 |
| DANIMARCA | 31,9 | 31,3 | 27,7 |
| SVEZIA | 29,2 | 29,4 | 29,6 |
| GERMANIA | 8,0 | 8,1 | 8,5 |
| PAESI BASSI | 18,3 | 18,9 | 18,8 |
| FRANCIA | 18,4 | 18,6 | 18,8 |
| ITALIA | 8,1 | 7,3 | 8,3 |
| SPAGNA | 10,1 | 9,9 | 9,4 |
| GRECIA | 3,2 | 3,3 | 4,0 |
| POLONIA | 4,0 | 3,5 | 3,7 |
| ROMANIA | 1,5 | 1,3 | 1,2 |
| GRAN BRETAGNA | 16,3 | 15,7 | 14,4 |
| UE 28 | 10,8 | 10,7 | 10,8 |

Fonte: elaborazioni ANPAL su dati EUROSTAT



Misure pubbliche di finanziamento per la formazione

Dato il valore 'condiviso' generato dalla formazione, la comunità interviene con misure di supporto alla formazione (Bassanini et al., 2005):

- **Misure di regolazione:** clausole di rimborso, clausole di tempo dedicato alla formazione (come in CCNL Metalmeccanici, nei contratti di apprendistato o nei contratti protezione crescente connesse alla formazione)
- **Misure di obbligo o supporto finanziario alle imprese:** tassazione per accumulare risorse spendibili in formazione (fondi interprofessionali); tassazione per le imprese sotto ad un livello di formazione minima; deduzione fiscale e crediti formativi (credito formativo 4.0)
- **Misure di supporto finanziario agli individui:** deduzioni fiscali per l'individuo; prestiti per la formazione; sussidi individuali (le doti); schemi di risparmio

Efficacia della formazione finanziata in Italia (Anpal, 2018)

Tabella 2.29 - Durata dei progetti costituenti i piani approvati (gennaio 2016 – dicembre 2016; val. %)

| CLASSI DI DURATA | PROGETTI COSTITUENTI I PIANI |
|--------------------|------------------------------|
| FINO A 8 ORE | 45,2 |
| DA 8 A 16 ORE | 22,3 |
| DA 16 A 24 ORE | 10,6 |
| DA 24 A 32 ORE | 7,1 |
| DA 32 A 48 ORE | 6,9 |
| DA 48 A 64 ORE | 1,5 |
| DA 64 A 80 ORE | 1,2 |
| SUPERIORE A 80 ORE | 1,4 |
| Totale | 100,0 |

Fonte: elaborazione ANPAL su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI

Tabella 2.24 - Frequenza delle diverse metodologie formative nei progetti costituenti i piani approvati e nella partecipazione dei lavoratori (gennaio 2016 – dicembre 2016; val. %)

| METODOLOGIE FORMATIVE | PROGETTI COSTITUENTI I PIANI | LAVORATORI COINVOLTI |
|--|------------------------------|----------------------|
| AULA | 75,8 | 77,5 |
| AUTOAPPRENDIMENTO MEDIANTE FORMAZIONE A DISTANZA, CORSI DI CORRISPONDENZA O ALTRE MODALITÀ | 6,1 | 11,8 |
| DATO NON DICHIARATO | 0,0 | 0,0 |
| PARTECIPAZIONE A CIRCOLI DI QUALITÀ O GRUPPI DI AUTO-FORMAZIONE | 1,7 | 1,0 |
| PARTECIPAZIONE A CONVEGNI, WORKSHOP O PRESENTAZIONE DI PRODOTTI/SERVIZI | 1,4 | 1,2 |
| ROTAZIONE PROGRAMMATTA NELLE MANSIONI LAVORATIVE, AFFIANCAMENTO E VISITE DI STUDIO | 5,3 | 2,6 |
| TRAINING ON THE JOB | 9,7 | 5,8 |
| Totale | 100,0 | 100,0 |

Fonte: elaborazione ANPAL su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI

Tabella 2.30 - Tipologia dei progetti costituenti i piani approvati (gennaio 2016 – dicembre 2016; val. %)

| TIPOLOGIA DEL PROGETTO/INTERVENTO | PROGETTI COSTITUENTI I PIANI |
|---|------------------------------|
| INTEGRATO CON ATTIVITÀ DI ACCOMPAGNAMENTO ALLA MOBILITÀ/OUTPLACEMENT/RICOLLOCAZIONE | 0,2 |
| INTEGRATO CON ATTIVITÀ DI BILANCIO DELLE COMPETENZE | 3,6 |
| INTEGRATO CON ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO | 0,7 |
| INTEGRATO CON ATTIVITÀ DI SOSTEGNO PER PARTICOLARI TIPOLOGIE DI UTENZA | 0,0 |
| STANDARD (SOLO FORMAZIONE) | 95,5 |
| Totale | 100,0 |

Fonte: elaborazione ANPAL su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI

Tabella 2.25 - Frequenza delle modalità di certificazione nella partecipazione dei lavoratori nei piani approvati (confronto gennaio 2015 – dicembre 2015 e gennaio 2016 – dicembre 2016; val. %)

| MODALITÀ DI CERTIFICAZIONE | PARTECIPAZIONI DI LAVORATORI | |
|--|------------------------------|----------------------------|
| | Dal 1/1/2015 al 31/12/2015 | Dal 1/1/2016 al 31/12/2016 |
| ACQUISIZIONE DI CERTIFICAZIONI STANDARD IN MATERIA DI INFORMATICA E LINGUE STRANIERE | 2,8 | 2,7 |
| ACQUISIZIONE DI CREDITI ECM O ALTRI CREDITI PREVISTI DA ORDINI PROFESSIONALI | 1,5 | 2,4 |
| ACQUISIZIONE TITOLI RICONOSCIUTI (PATENTINI CONDUZIONE CALDAIE...) | 2,4 | 1,8 |
| DATO NON DICHIARATO | 1,1 | 0,3 |
| DISPOSITIVI DI CERTIFICAZIONE REGIONALI | 8,2 | 12,0 |
| DISPOSITIVI DI CERTIFICAZIONE RILASCIATI DALL'ORGANISMO REALIZZATORE O DAL FONDO | 40,0 | 42,7 |
| NESSUNA CERTIFICAZIONE | 43,9 | 38,2 |
| Totale | 100,0 | 100,0 |

Fonte: elaborazione ANPAL su dati del Sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai FPI

Efficacia della formazione finanziata in Italia

In Italia, si registra che (Anpal, 2018 su formazione finanziata f.i.):

- i. la formazione è **saltuaria** (in modo continuo solo l'8% della popolazione 25-64 anni) e di **breve durata**: il 67.5% della formazione dura meno di 16 ore nell'arco di un anno
- ii. la formazione si svolge **al di fuori dei contesti di lavoro** (il 75,8% è formazione in 'aula') e **non è integrata ad altri progetti al lavoro** (formazione 'standard' per il 95.5%)
- iii. L'apprendimento fuori dal sistema scolastico è tutto 'non formale' o 'informale'; la formazione **non produce alcuna certificazione di competenza** (43,9%) - le documentazioni richieste a valle dell'utilizzo di misure sia di obbligo sia di incentivo certificano quasi esclusivamente l'avvenuta spesa formativa

Responsabilità di impresa e utilità delle misure pubbliche

Se le imprese non sono strettamente coinvolte nella progettazione, realizzazione e valutazione della formazione **e/o se le imprese non hanno il supporto ‘metodologico’ necessario** per la formazione:

- **Le misure pubbliche non bastano** a garantire risultati di sviluppo delle competenze
- La **formazione**, seppur formalmente svolta, **si rivela non efficace**

Impresa come luogo di elezione della formazione degli adulti

L'impresa è un luogo d'elezione della formazione delle persone occupate:

i. Impresa come luogo di identificazione delle competenze delle persone e della loro disponibilità di tempo

- L'impresa in cui la persona lavora è anche il luogo in cui trascorre una grande parte della propria vita. Ne discende che smettendo di apprendere al lavoro, esista una elevata probabilità che possa smettere di apprendere in senso generale
- Le imprese sono anche i luoghi in cui gli adulti sono più facilmente identificati dal punto di vista del patrimonio di competenze di cui sono attualmente dotati e delle competenze di cui potrebbero avere bisogno

Impresa come luogo di elezione della formazione degli adulti

L'impresa è un luogo d'elezione della formazione delle persone occupate:

ii. *Impresa come luogo di contestualizzazione dell'apprendimento degli adulti*

- L'apprendimento degli adulti è strettamente connesso all'uso di nuove competenze e questo uso avviene in larga misura nei contesti lavorativi
- L'apprendimento degli adulti per essere efficace deve essere contestualizzato, avere obiettivi chiaramente definiti ed essere connesso ad interessi e fabbisogni specifici (Knowles et al., 2008)
- Per l'acquisizione stabile nel tempo delle competenze apprese, gli adulti devono essere nelle condizioni di poter immediatamente e continuativamente utilizzare quanto appreso trasferendolo ad una situazione concreta (Baldwin e Ford, 1998)

Responsabilità di impresa e rilevanza delle misure pubbliche

La formazione è una leva centrale per l'esercizio della responsabilità sociale di impresa:

- La formazione degli occupati **non può essere solo una responsabilità economica**, a cui rispondere con il pagamento di una 'tassa'. L'esercizio della responsabilità sociale attraverso la formazione è connesso allo **sviluppo efficace delle competenze** delle persone
- Dedicare un quantitativo adeguato di risorse economiche alla formazione è solo un punto di partenza. **È necessario assicurarsi che le risorse economiche investite in formazione producano un risultato effettivo e valutato di sviluppo di competenze**

Le caratteristiche della formazione efficace (Cappetta, 2018)

Per essere efficace e generare ‘valore condiviso’, la formazione deve:

1. essere continua, diffusa e strettamente connessa ai luoghi e ai tempi di lavoro: **formazione on the job in impresa**
2. produrre risultati specifici di crescita di competenze della persona: **formazione con risultati valutati**
3. produrre risultati archiviabili a vantaggio della persona e ‘portabili’ nelle transizioni di lavoro: **formazione ‘validata’ secondo standard condivisi**

Fare formazione strettamente connessa al job, sul luogo di lavoro, strutturata per produrre risultati ‘valutati’ e ‘portabili’ è complesso dal punto di vista metodologico

- Sono necessarie **competenze specifiche**, fra cui:
 - ✓ **analisi organizzativa** (job analysis e task analysis)
 - ✓ **mappatura e misurazione di competenze tecniche e gestionali**
 - ✓ **progettazione e implementazione di piani formativi di lungo periodo** (soprattutto di on the job training strutturato)
 - ✓ **valutazione dei risultati formativi**
 - ✓ **certificazione/validazione dei risultati formativi**
- **Molte imprese non hanno una sufficiente dotazione di conoscenze e capacità metodologiche** per fare formazione efficace al loro interno

Fare formazione efficace in impresa

Fare formazione efficace in impresa necessita di un insieme di attività **progettate e implementate intenzionalmente e pianificato su un arco temporale esteso**, finalizzate ad apportare cambiamenti nella dotazione di competenze per **migliorare la prestazione lavorativa delle persone e i risultati di impresa** (Noe, 2002).

Sono necessari:

- **il presidio di professionalità specializzate**
- **la scala dimensionale sulle professionalità di formazione per svolgere in modo sistematico 3 fasi** strutturate e organizzate: 1. **analisi** dei fabbisogni formativi, 2. **realizzazione** dei percorsi formativi, 3. **valutazione** della formazione

Fare formazione efficace in impresa – il presidio professionalizzato

Insieme di risorse dedicate e professionalizzate per la formazione:

- Economie di scala e di specializzazione: sinergie nell'uso di risorse e nello sviluppo di conoscenze e competenze metodologiche di formazione
- Economie di esperienza e replicazione: benefici derivanti da archivi di conoscenze (di metodi e di contenuto) sperimentati in contesti e con popolazioni differenziate

Fare formazione efficace in impresa – fasi professionalizzate

- 1. *Analisi dei fabbisogni formativi:*** conoscenze e strumenti strutturati per identificare ed esplicitare i fabbisogni dell'impresa e del lavoro e ad articularli a cascata fino ai fabbisogni degli individui;
- 2. *Progettazione e la realizzazione dell'intervento:*** conoscenze e strumenti strutturati per scegliere l'insieme di prassi formative (approccio, metodi e tecniche), di contenuti e di condizioni realizzative (durate, format e luoghi);
- 3. *Valutazione della formazione:*** conoscenze e strumenti strutturati per la scelta degli oggetti, dei tempi e delle modalità di valutazione.

Fare formazione efficace in impresa – fasi professionalizzate (1)

1. Analisi dei fabbisogni formativi - Albero dei fabbisogni e dei connessi KPI

| Fabbisogni aziendali | Fabbisogni del job | Fabbisogni individuali |
|----------------------|--------------------|------------------------|
| | | |

Fare formazione efficace in impresa – fasi professionalizzate (2)

Progettazione e realizzazione dei percorsi attraverso tutte le attività necessarie per raggiungere l'obiettivo formativo:

- Scelta e implementazione dell'**approccio** di apprendimento
- Scelta e implementazione dei **moduli di contenuti e mix delle tipologie di contenuti** (conoscenze, competenze e/o attitudini)
- Scelta e implementazione del **mix di metodi** (frontale, collaborativo, on the job) e **tecniche** (case study, role playing, simulazioni/laboratori, osservazione di una guida, videolezioni, studio di un manuale, etc.) per ogni modulo formativo
 - Lombardo e Eichinger (2010) suggeriscono **modelli '70/20/10'**, ovvero il 70% dell'apprendimento avviene attraverso la formazione diretta al lavoro, il 20% avviene attraverso la relazione con gli altri al lavoro e il 10% avviene attraverso l'apprendimento in aula
 - Aldilà di percentuali specifiche, è ormai consolidata la convinzione che l'aula non può essere l'unica né la principale modalità di formazione degli adulti e che spesso non è la modalità più efficace né più efficiente
- Scelta e implementazione delle condizioni realizzative **-durate, sequenze temporali e luoghi**

Fare formazione efficace in impresa – fasi professionalizzate (2, focus otj)

Centralità del metodo di **on the job training strutturato** (De Jong, 1991) per la formazione continua e diffusa in impresa:

- attività di formazione attribuite alla persona **nel suo contesto lavorativo e contestuali allo svolgimento delle attività lavorative** ordinarie
- attività di formazione **distinte e distinguibili** sia dalle abituali attività lavorative sia dalle azioni casuali che possono produrre nuove conoscenze
- attività di formazione **intenzionali, programmate e istituzionalizzate** al livello di impresa
- attività di formazione con una **finalità** di apprendimento **intenzionalmente progettata ex ante** e un **supporto** all'apprendimento **strutturato e organizzato**

NB: **Non** sono incluse le attività di generico supporto da parte dei colleghi o da parte del capo, che pure producono una crescita delle conoscenze in impresa (*'Sit-by-Nellie training'*)

Fare formazione efficace in impresa – fasi professionalizzate (2, focus otj)

2. Realizzazione della formazione - strutturazione di OTJ (Jacobs e Jones, 1995)

| Job Analysis | Task Analysis | Analisi di conoscenze, competenze e attitudini |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> A. Identificazione del job; B. Descrizione del job; C. Scomposizione del job in sequenze concatenate di task; | <ul style="list-style-type: none"> A. Analisi dei singoli task; B. Descrizione delle azioni e dei processi cognitivi per lo svolgimento dei task; C. Mettere in ordine le attività in base a criteri rilevanti (complessità, criticità) e definizione di gruppi di task omogenei ai fini della formazione | <ul style="list-style-type: none"> A. Identificazione per ogni gruppo di task di conoscenze, competenze e attitudini da apprendere; B. Costruzione dei moduli di contenuto; C. Individuazione per ogni modulo di contenuto delle condizioni operative di formazione sul luogo di lavoro |

Un sistema di formazione aziendale efficace –fasi professionalizzate (3)

| Oggetto di valutazione (Kirkpatrick, 1979) | | Oggetto di misurazione | Tempo di valutazione |
|---|--|--|-------------------------|
| Reazione | Reazione istantanea al termine della formazione | Grado di soddisfazione per la formazione (questionari di soddisfazione –contenuti, docenti, metodi, organizzazione) | Brevissimo periodo |
| Apprendimento | Nuove conoscenze possedute dopo la formazione | Grado di conoscenza accumulata (test di comprensione; business case; field project di gruppo) | Medio-breve periodo |
| Comportamento trasferito al lavoro | Utilizzo permanente al lavoro delle conoscenze apprese | Grado di cambiamento al lavoro (prove al lavoro, misura di variazione della prestazione lavorativa -da self assessment a 360°) | Medio-lungo periodo |
| Risultati | Raggiungimento degli obiettivi strategici della formazione | Grado di raggiungimento di risultati di impresa (variazione di indicatori di obiettivi aziendali) | Lungo periodo |

Un sistema di formazione aziendale efficace –fasi professionalizzate (3)

- Attraverso la **connessione fra la valutazione della formazione aziendale e forme di riconoscimento/validazione pubblica delle competenze** si amplifica la **‘portabilità’** dei risultati formativi e il valore sociale generato dall’impresa per persone e comunità
- **Senza il contributo attivo delle imprese** e delle valutazioni della formazione avvenuta in impresa la **‘validazione delle competenze’ non può avere implementazione diffusa** e rimane ancorate a liste **‘burocratiche’** di competenze

Il supporto alle imprese per una formazione efficace

- Se l'impresa non ha le competenze metodologiche per dotarsi di un sistema interno di formazione aziendale, allora **non basta rimarcare la responsabilità di impresa con misure pubbliche** e non basta investire risorse economiche
- Se l'impresa non ha le competenze metodologiche di formazione, è **strettamente necessario dare un servizio di supporto 'metodologico'** alle imprese, altrimenti il risultato sarà una formazione inefficace o 'fittizia'
- **Il servizio di supporto alle imprese deve essere svolto da soggetti caratterizzati da 'terzietà' e autorevolezza**, fra cui:
 - ✓ Le **parti sociali**
 - ✓ Il **sistema di educazione e formazione professionale** (ruolo potenziale degli ITS)

- i. La formazione genera valore 'condiviso' per persone, imprese e comunità
- ii. La formazione è una leva rilevante di esercizio della responsabilità sociale di impresa e l'impresa è un luogo d'elezione della formazione delle persone occupate
- iii. Le misure pubbliche di supporto alla formazione possono essere utili per rendere disponibili le risorse economiche
- iv. Le misure pubbliche non sono sufficienti a produrre formazione efficace, se l'impresa non è strettamente coinvolta nel processo di formazione e/o se non ha specifiche competenze metodologiche di formazione
- v. È importante l'organizzazione di una filiera di formazione rigorosa a supporto metodologico della formazione continua in impresa
- vi. In questa filiera è cruciale il ruolo del sistema di educazione e formazione professionale (ruolo potenziale degli ITS) e delle parti sociali

- Anpal, 2018, *XVIII Rapporto sulla formazione continua*, annualità 2017-2018
- Baldwin, T.T & Ford, J.K., 1988, Transfer of training, *Personnel Psychology*
- Bassanini, A., Booth, A. L., Brunello, G., De Paola, M., & Leuven, E. (2005). Workplace training in Europe, Discussion paper series n. 1640, IZA
- Cappetta R., 2018, *Apprendimento Non-Stop*, Egea
- De Jong, J. A. (1991). The multiple forms of on-site training. *Human Resource Development Quarterly*
- Eurostat, 2014, *Adult Education Survey 2011, Social Statistics*
- Isfol, 2015, *L'offerta di formazione professionale nelle regioni italiane*, Volume II – L'indagine quantitativa
- Jacobs, R. J., & Jones, M., 1995, *Structured on-the-job training: Developing expertise in the workplace*, Berrett Koehler
- Kirkpatrick, D. L., 1979, "Techniques for evaluating training programs" in D. P. Ely & Plomp T. (Eds.), *Classic Writings on Instructional Technology*, Libraries Unlimited, Inc.
- Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.A., 2008, *Quando l'adulto impara*, FrancoAngeli
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W., 2010, *The Career Architect Development Planner*, Lominger
- Noe, R. A., 2002, *Employee training and development*, McGraw-Hill Companies
- OECD, 2017, *Skills Outlook*, Paris, OECD
- Porter M., Kramer M., 2011, *Creating shared value*, *Harvard Business Review*