

Innovare la formazione

di Lisa Rustico

Parlare di come “innovare la formazione” è un tema complesso, che non si può esaurire in pochi minuti. In sintesi, si può tuttavia cercare di tracciare il perimetro dei cambiamenti in atto nel mondo della formazione e nel modo di fare formazione, con riferimento allo scenario europeo e alle risposte che l'Italia sta dando agli stimoli comunitari.

Provocatoriamente potremmo dire che il modo più moderno per innovare la formazione sia non parlare più di “formazione”. Suona paradossale ma, in un certo senso, è ciò che suggeriscono le tendenze a livello europeo, peraltro pienamente recepite dall'Italia nei documenti degli ultimi mesi. Sospendere la parola “formazione”, o comunque pensare alla “formazione” in un modo nuovo significa sostanzialmente due cose. Primo, l'innovazione sta nell'abbandonare il rigido approccio formalistico che ha fatto della parola “formazione” un sinonimo di rendicontazione e proceduralismo, a favore di un approccio sostanzialistico centrato sull'apprendimento. L'Europa ci invita ad abbandonare la logica degli “input” (il conteggio delle ore, la erogazione di isolati incontri d'aula, i metodi, le istituzioni, i titoli). Il nuovo modo di fare formazione si basa sugli esiti dell'apprendimento, indipendentemente dai luoghi, dai modi, dai tempi che a tali esiti hanno portato. Si parla di *lifelong learning* ma anche di *lifewide learning*, un apprendimento che spazia in diversi ambiti e modi della vita: il lavoro, l'impresa, le occasioni di svago, oltre alla tradizionale aula. Secondo, la formazione, pensata in termini dei suoi esiti, va progettata, erogata, valutata nell'ottica delle richieste del mercato del lavoro. La formazione deve uscire dal guscio di autoreferenzialità che in Italia, ma non solo, l'ha a lungo relegata in un mondo chiuso, sordo rispetto a quanto potesse servire al mercato. L'Europa ci chiede una formazione che sappia mettersi in ascolto per generare quelle competenze, spesso nuove, per i lavori nuovi ma anche per quelli tradizionali, ridefiniti alla luce delle leve del cambiamento dei mercati: l'innovazione tecnologica, le spinte per uscire dalla crisi, i cambiamenti demografici, gli stessi pacchetti di stimolo e di recupero per la *green economy*.

Al di là delle macro tendenze qualitative, che poi impattano in modo diverso sui vari settori e paesi, occorre osservare i dati sulle tendenze del mercato del lavoro europeo nei prossimi anni. Le indagini del Cedefop, l'agenzia europea per lo sviluppo della formazione professionale, ci dicono che da qui al 2020 avremo circa 80 milioni di opportunità di lavoro in Europa di cui 7 milioni di occupazione aggiuntiva. Sia analizzando l'occupazione aggiuntiva (i 7 milioni) che l'occupazione sostitutiva (83 milioni di persone andranno in pensione o usciranno dal mercato del lavoro) emerge la chiara tendenza della richiesta di forza lavoro altamente qualificata da parte delle imprese. Parallelamente, decrescerà la domanda di forza lavoro non qualificata. Se guardiamo alle tendenze dei settori merceologici, le analisi europee mostrano chiaramente un (ulteriore rispetto a quello attuale) boom del terziario: dal commercio e altri servizi, alla distribuzione e i trasporti. Subiranno, invece, un calo l'agricoltura e la pesca insieme alle occupazioni a contenuto di routine (ad esempio gli impiegati). Per quanto riguarda, invece, le figure professionali appetibili per il mercato del lavoro in Europa nel 2020 osserviamo una esplosione dei profili “alti” (la domanda di queste figure crescerà di circa 16 milioni), soprattutto in tre gruppi di professioni: tutte quelle ad alto contenuto intellettuale, la fascia dei professionisti di qualsiasi tipologia; infine i tecnici e professionisti associati, che si trovano in

particolare nel commercio ma non solo. Nel 2020 il 42% dell'occupazione totale in Europa sarà costituita da queste categorie. Si ridurranno poi le professioni con contenuto di *routine* mentre cresceranno quelle di livello elementare, prive di contenuto professionale.

Eppure, ci dice l'Europa, le imprese non riusciranno a trovare lavoratori adeguatamente qualificati: i risultati delle previsioni sui fabbisogni occupazionali ci parlano di incoerenza tra domanda e offerta di lavoro. Il *mismatch* di competenze si rivela in molte forme, che le imprese devono monitorare tutte: l'insufficienza di alcune competenze, le lacune di altre, la sovra- o la sotto-qualificazione. Fenomeni che si possono spiegare innanzitutto con la mancanza di una visione chiara di quali siano le competenze a disposizione ma inutilizzate (penso a livello macro alle masse di forza lavoro femminile, anche altamente qualificate, o ai giovani che non riescono a entrare nei mercati del lavoro formali; o a livello d'impresa alle competenze acquisite in modo non formale e informale). Fenomeni che, poi, sembrano avere ricadute negative in termini di produttività del lavoro, soddisfazione dei lavoratori, distorsioni sugli inquadramenti contrattuali e sui livelli retributivi. Si tratta di disequilibri e distorsioni con radici profonde, che non possono trovare una semplice risposta. In parte, possono aiutare una informazione trasparente e completa, insieme a una efficiente anticipazione e previsione dei fabbisogni professionali. Gli studi europei rilevano che per ridurre il *mismatch* di competenze, più che concentrarsi sui tradizionali modi di fare formazione, il vero focus dovrebbe essere l'impatto delle competenze sul luogo di lavoro e sulla organizzazione del lavoro. Una via è dare ai lavoratori maggiore discrezionalità sia in termini di controllo sociale che tecnico, come i processi di decisione e la competenza di pianificare e fare scelte su come il lavoro venga svolto. Oggi non basta più riprodurre la conoscenza: serve interpretarla, applicarla e innovarla. Anche per questo gli esperti invitano a scelte educative, formative, occupazionali più consapevoli e motivate, che coinvolgano, valorizzino, motivino le persone.

Venendo, quindi, alle competenze, la Commissione ha fatto studi su 18 settori diversi, da cui emerge la necessità di un nuovo mix di competenze. Si parla di profili di competenze "a forma di T": una ampia fascia di *skills* trasversali (la barra orizzontale) tra cui le abilità linguistiche e informatiche, l'organizzazione, la gestione delle responsabilità, l'analisi di informazioni complesse, le competenze verdi ecc. da acquisire nella pratica, il prima possibile. A ciò si accompagnano le competenze specifiche, richieste per un lavoro, un mestiere (la barra verticale): le competenze tecniche e quelle professionali. Un dato, questo, che si ritrova a livello trans-settoriale: emergerà il bisogno di *skills* sociali e culturali, come le competenze interculturali, il saper lavorare in gruppo, la gestione di sé e dello stress, l'imprenditorialità e la innovazione. Serviranno anche competenze tecniche, soprattutto legate all'ICT e le cosiddette *e-skills*, ma anche conoscenze e abilità con nuovi materiali e nuovi processi, competenze verdi, legate alle soluzioni per l'ambiente. Inoltre, gli studi a livello trans-settoriale non trascurano competenze manageriali: interculturali, per la gestione finanziaria e dei processi produttivi a livello internazionale, la gestione, ancora una volta, di processi e produzioni legate alla *green economy*. Infine, e sembra questa la maggiore novità, ciò di cui il mercato avrà sempre più bisogno è la capacità di mescolare queste competenze e adattare le adeguatamente alle mutevoli esigenze del lavoro. Ad esempio, sarà sempre più necessario combinare competenze tradizionalmente legate a due profili professionali o a due funzioni d'impresa diverse. Tutto questo non basta: sarà necessaria maggiore motivazione, partecipazione, coinvolgimento dei lavoratori, in un mercato in cui non è più sufficiente adempiere a semplici compiti, ma il lavoro richiede innovazione nella creazione e applicazione delle competenze. Molta elasticità, flessibilità, adattabilità. Percorsi di apprendimento leggeri, legati al mondo del lavoro, ai suoi cambiamenti, e ai luoghi dell'impresa; scelte formative che puntino in alto, e che non stiano legate ai tradizionali schemi ma che guardino ai futuri modelli di impresa e a quello che questi richiederanno: lavoratori motivati, adattabili, in grado di gestire processi, fare innovazione, portare valore aggiunto in azienda. Per fare questo può certamente servire una formazione cosiddetta "formale", d'aula, ma le competenze di cui ci parla in Europa non si possono acquisire se non facendone esperienza, sul campo, sul lavoro, o in altri modi non formali e informali. Ciò che

conta, ci dice l'Europa è l'esito, quello di cui lavoratore e impresa possono beneficiare in termini di crescita professionale, personale, di produttività e miglioramento della competitività.

Alla luce delle tendenze europee, sono due i perni che tengono in piedi il sistema di una formazione efficace ed efficiente, oltre che di qualità: da un lato la conoscenza di ciò che il mercato chiede, dall'altro lato la validazione dell'apprendimento formale, non formale, informale. Sul primo fronte, l'Europa incoraggia la anticipazione e previsione dei fabbisogni professionali: sapere di cosa il mercato ha bisogno per produrre, innovare, crescere ma non in termini di profili professionali, di etichette, di titoli di studio. È invece indispensabile descrivere qualitativamente le competenze, i mestieri, i compiti, in azione di cui le imprese hanno bisogno. Così facendo, analizzando a livello micro le competenze sarà possibile incanalarsi verso un linguaggio che sia comune a imprese e mondo tradizionale della formazione. L'Europa ci invita a relativizzare il valore dei titoli, le etichette, per andare al cuore dei processi produttivi e imparare a esprimere i propri fabbisogni. Pertanto, al fine di conoscere cosa serve al mercato del lavoro, accanto alle robuste rilevazioni statistiche di lungo periodo, occorre soprattutto ascoltare gli attori veri della formazione, chi sta sul mercato, conosce le aziende, i loro fabbisogni, chi rileva, gestisce e orienta i cambiamenti e le tendenze. Un compito che molte grandi aziende sanno già svolgere ma che anche le piccole e medie imprese devono imparare. Sul secondo fronte, la validazione degli apprendimenti, maturati in qualsiasi contesto, la Commissione europea ma anche altri organismi internazionali hanno svolto intense indagini e analisi. Per prepararsi a un mercato del lavoro che ha sempre più bisogno di competenze e forza lavoro preparata, occorre saper rendere visibile l'apprendimento e le competenze che i lavoratori già hanno maturato o maturano, magari migliorandole o completandole con la formazione d'aula. L'Europa ha sviluppato dei principi e delle linee guida per la validazione dell'apprendimento non formale e informale e oggi molti paesi hanno intrapreso questa via, sebbene solo pochi presentino dei sistemi organici e a regime.

Venendo all'Italia, il nostro paese ha recepito, almeno nei documenti di indirizzo degli ultimi mesi, tutte queste indicazioni: dal Piano Giovani "Italia 2020" di settembre 2009, al "Rapporto sul futuro della formazione in Italia" presentato a dicembre, fino alle moderne "Linee guida per la formazione nel 2010" firmate da governo, regioni e parti sociali lo scorso 17 febbraio. Queste ultime, sebbene solo con riferimento al 2010, in ottica sperimentale e in risposta alle difficoltà dell'uscita dalla crisi, ricalcano la struttura bipolare suggerita dalle tendenze europee. Da un lato, si parte con la chiara visione, a livello territoriale e settoriale dei fabbisogni del mercato del lavoro, potenziando la rete e le informazioni, già esistenti ma non "a sistema", di cui i Fondi Interprofessionali sono un nodo imprescindibile. Si parla un nuovo linguaggio, quello delle competenze, dei mestieri, attraverso il quale valorizzare modi di fare formazione che oggi sono poco e spesso male utilizzati in Italia: i tirocini formativi e di orientamento, i contratti di apprendistato nelle tre tipologie inserite dalla Legge Biagi. Un punto delicato delle Linee Guida, riguarda la possibilità di impiego di parte delle risorse dei fondi interprofessionali per la formazione continua per finanziare la formazione per i lavoratori soggetti a procedure di mobilità nel corso del 2010 e per i lavoratori in mobilità che vengano assunti nel 2010, fermo restando il vincolo della iscrizione ai fondi dell'azienda cui il lavoratore apparteneva. Una iniziativa nata nel solco della esperienza francese, dove i fondi interprofessionali hanno una lunga esperienza e hanno in parte ispirato il sistema italiano. Dall'altro lato, la validazione degli esiti rappresenta un momento imprescindibile per la effettività e la qualità di quella che, al di là delle provocazioni, chiamiamo "formazione", sebbene in una ottica rinnovata e attenta alla sostanza, più che alla forma.

Lisa Rustico

Assegnista di ricerca

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

* Relazione al Convegno organizzato da For.Te il 19 marzo 2010a Roma.