

# Inaugurazione Training Centre Roma, 24 febbraio 2017



**TRAINING**  
CENTRE



# *L'importanza della formazione: lo stato dell'arte in Italia*

**Barbara Quacquarelli**

Vicedirettore del Centro di Ricerca Bicocca  
Training & Development, Università di Milano-  
Bicocca

# Quali sfide nel mercato del lavoro?

# Scenario

- La popolazione in età lavorativa sta diminuendo nei Paesi sviluppati
- L'evoluzione della tecnologia sta cambiando le competenze necessarie per i ruoli organizzativi e sta accorciando il ciclo di vita di queste competenze
- Esiste una biforcazione della forza lavoro

# L'invecchiamento della forza lavoro

- L'età media degli occupati in Italia è di quasi 44 anni
- (+ 6 anni negli ultimi 25 anni)
- Innalzamento dell'età pensionistica
- Stereotipi su formazione e età



Fonte: Istat

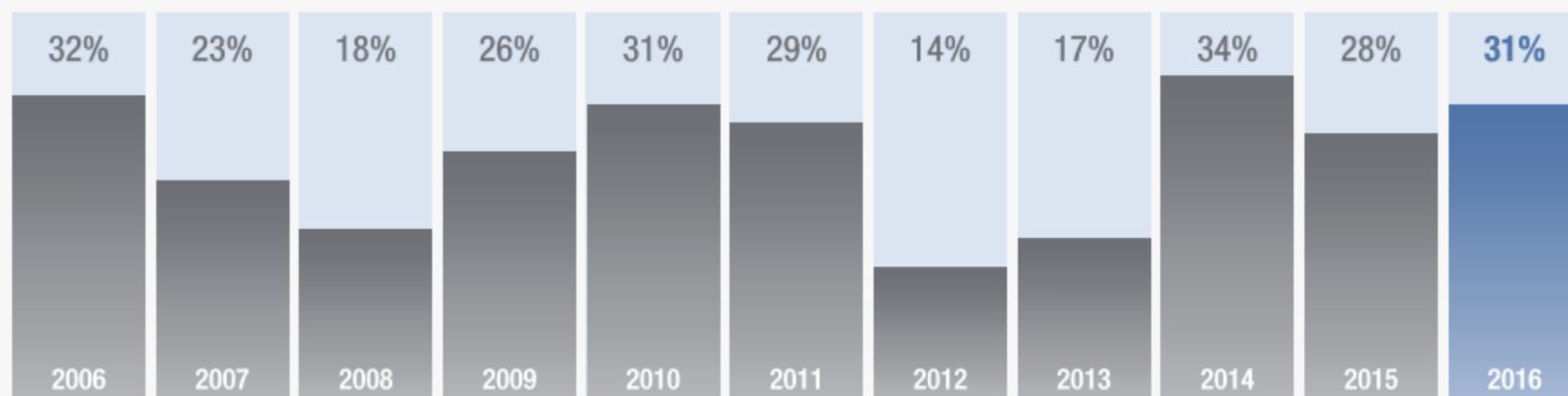
# La digital transformation

- È una delle maggiori sfide in tutti i settori
- Implica il riallineamento delle tecnologie e dei business model per coinvolgere i clienti in modo più efficace in ogni punto di contatto nel ciclo di vita dell'esperienza del cliente
- Un cambiamento in corsa: le organizzazioni devono sviluppare strategie per gestire il cambiamento nel mix tra analogico e digitale
- Per le aziende, in termini di formazione:
  - Chiarire quali sono le competenze per la digital economy e svilupparle
  - Costruire percorsi di formazione formali e informali
  - Fornire percorsi di apprendimento idonei ad un mondo digitale

# Il mismatch delle competenze

## RISULTATI ITALIA

**31% DELLE AZIENDE** riscontra **DIFFICOLTA' NEL TROVARE LAVORATORI CON LE GIUSTE COMPETENZE**



Il problema immediato non è il *numero* dei potenziali candidati

Piuttosto, è il *mismatch delle competenze*: non ci sono abbastanza persone formate nei posti giusti al momento giusto

Fonte: Survey Manpower 2016

# La formazione aziendale in Italia

Evidenze della ricerca Cranet

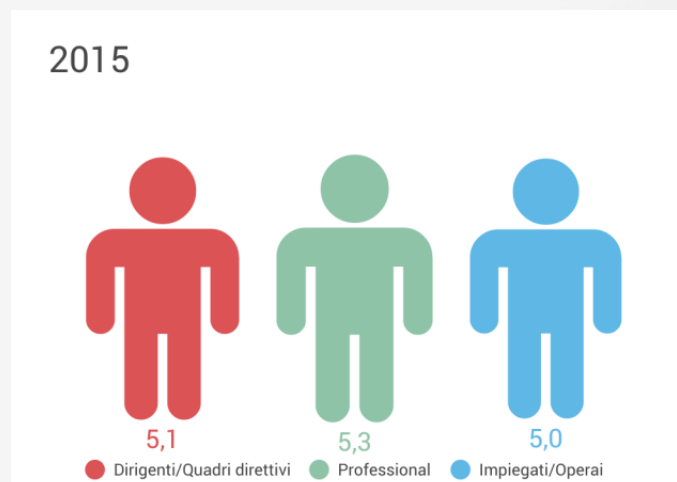
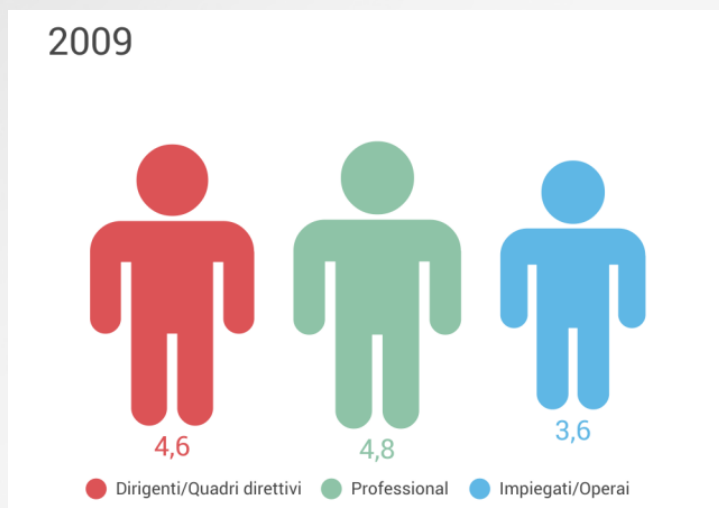


# La ricerca Cranet in Italia

- Il **network Cranet** è costituito da prestigiose università e business school di 46 Paesi coordinato dell'Università di Cranfield (Gran Bretagna)
- Scopo del network è condurre una **ricerca internazionale** per comparare politiche e pratiche organizzative nella **gestione delle risorse umane** tra diversi Paesi
- La ricerca si svolge ogni 4 anni
- In Italia:
  - 166 aziende rispondenti con più di 200 dipendenti
  - 322.000 occupati
  - 75% aziende private - 25% aziende pubbliche
  - periodo di rilevazione: 2014-2015

# La formazione aziendale

Giorni di formazione annui medi

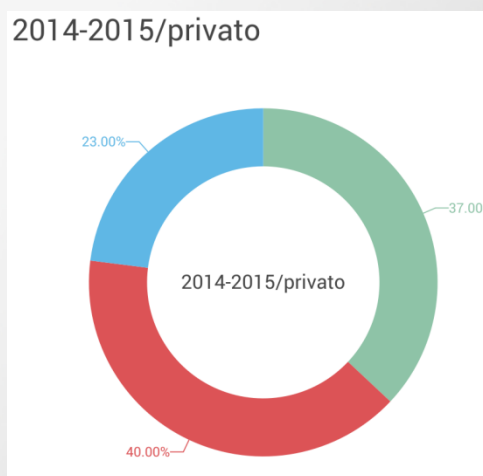
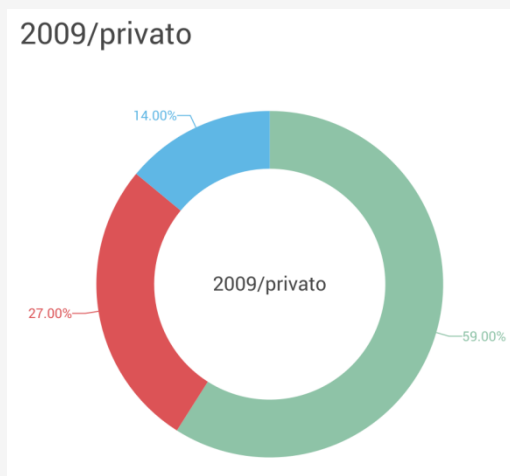


- Aumento dei giorni di formazione medi per dipendente nelle organizzazioni private
- +39% nei giorni di formazione per impiegati e operai

# Gli investimenti in formazione

- C'è stato un incremento significativo negli ultimi anni rispetto all'investimento economico fatto dalle aziende nel settore privato rispetto alla formazione.
- La percentuale del costo retributivo annuo investito è passato da:
  - $\leq 1\%$  nel 59% delle aziende private nel 2009, a oltre l'1% nel 63% delle aziende nel 2015
  - 23% di aziende che dedica anche più del 3% del costo retributivo annuo agli investimenti in formazione.

## Percentuale costo retributivo annuo investito in formazione



# Rinnovata attenzione sui gap formativi

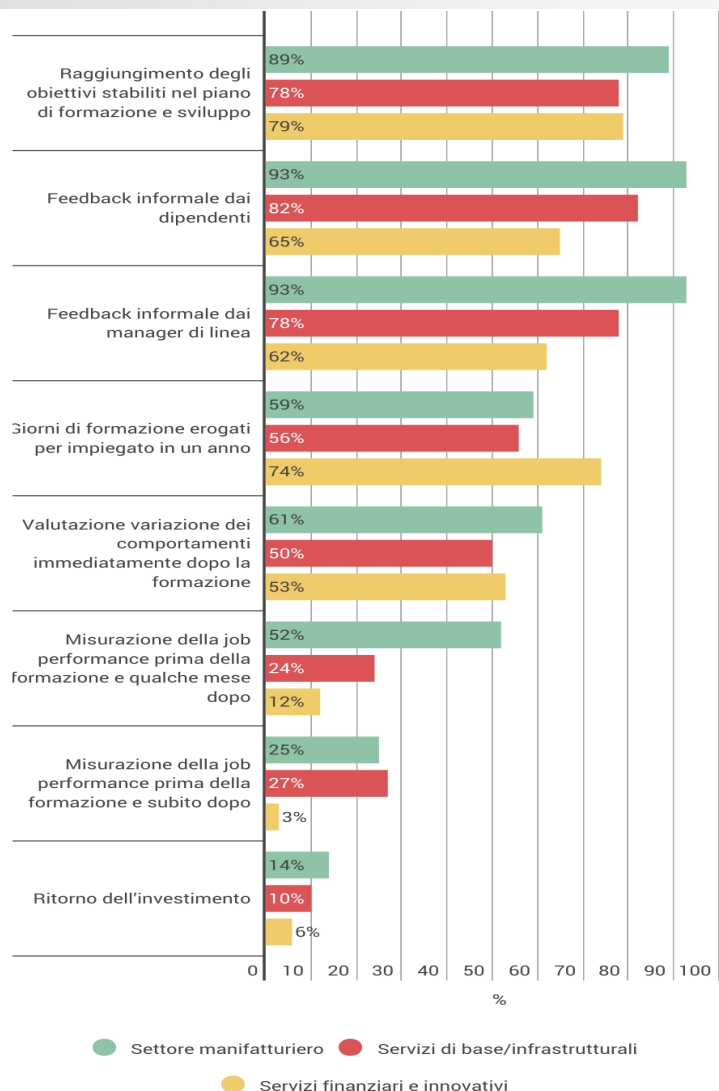
- Nel 93% delle aziende del campione sono sistematicamente analizzati i fabbisogni formativi della forza lavoro
- Nel tempo si è sviluppata attenzione nei confronti del **gap formativo** delle persone e si è diffuso anche un know-how di pratiche e di strumenti per la rilevazione dello stesso



# La formazione e la crescita aziendale

- Esiste una differenza significativa in termini di investimento per le aziende in crescita che investono nel 71% dei casi più dell'1% del costo retributivo annuo in formazione, cosa che accade solo nel 49% delle aziende che non sono cresciute negli ultimi tre anni
- Emerge sempre una prevalenza del ruolo della formazione come **supporto alla crescita**, più che come momento per ripartire dalle competenze per trovare nuovo slancio a livello di business
- Prevale una visione reattiva del potenziale della formazione piuttosto che un riconoscimento di come **l'obsolescenza delle competenze** interne possa minacciare l'organizzazione nel suo complesso.
- Le aziende coinvolte nella digital transformation investono di più in formazione:
  - Nel settore dei servizi finanziari e innovativi oltre il 70% delle aziende investe più dell'1% dei costi retributivi annui in formazione, mentre nel settore dei servizi di base e infrastrutturali questo accade solo nel 36% dei casi.

# La valutazione della formazione



La valutazione della formazione che è sistematicamente attuata dal 77% delle aziende del campione.

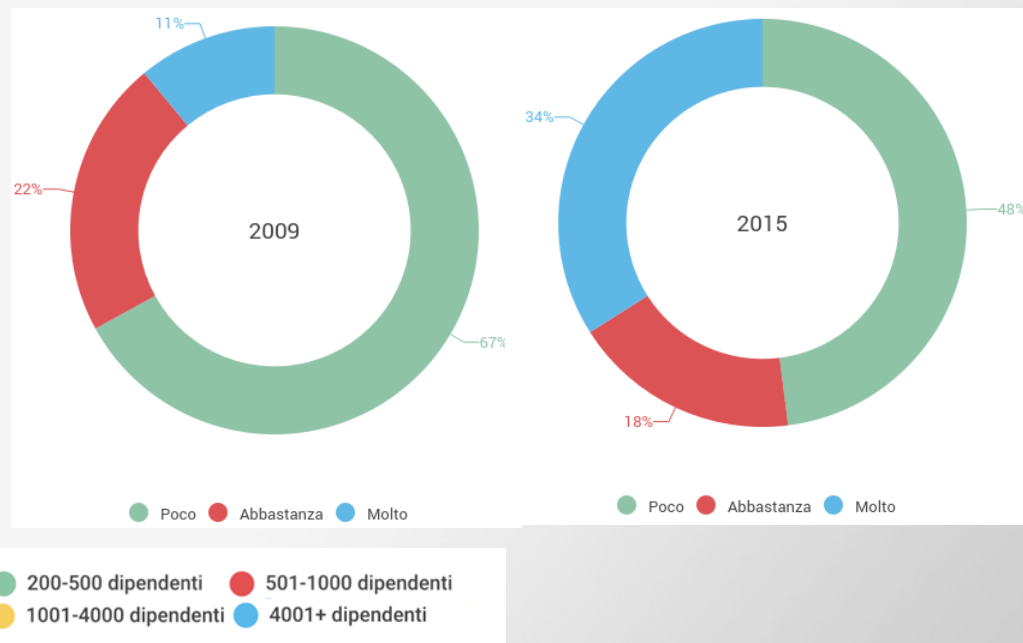
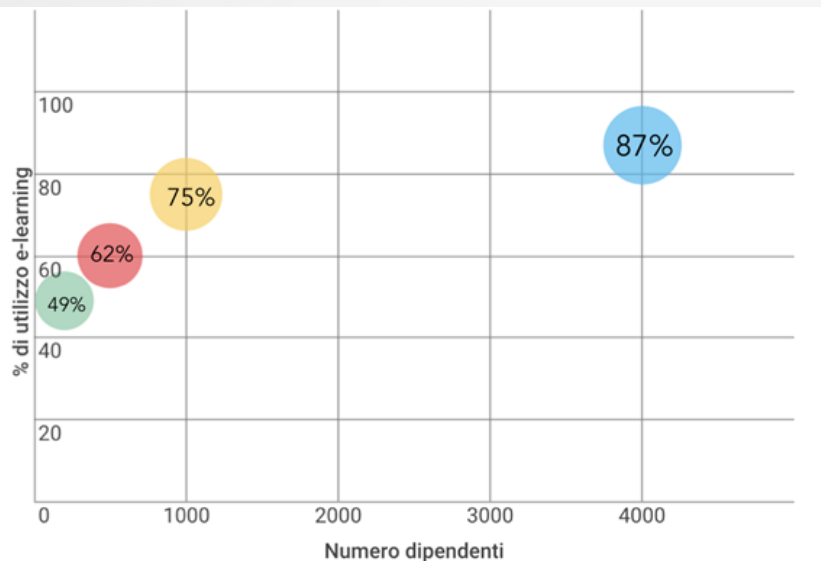
Quello che emerge è l'uso prevalente di un indicatore di efficacia (82% dichiara di valutare in rapporto agli obiettivi) e uno di efficienza (62% utilizza i gg di formazione).

Rispetto al passato, è invece significativamente diminuita l'osservazione della variazione dei comportamenti immediati (- 36%) e l'uso dei feedback informali da parte dei manager (-14%).

# Le nuove tecnologie nella formazione: e-learning

Il 63% delle aziende utilizza l'e-learning

Utilizzo e-learning per dimensione azienda (%)



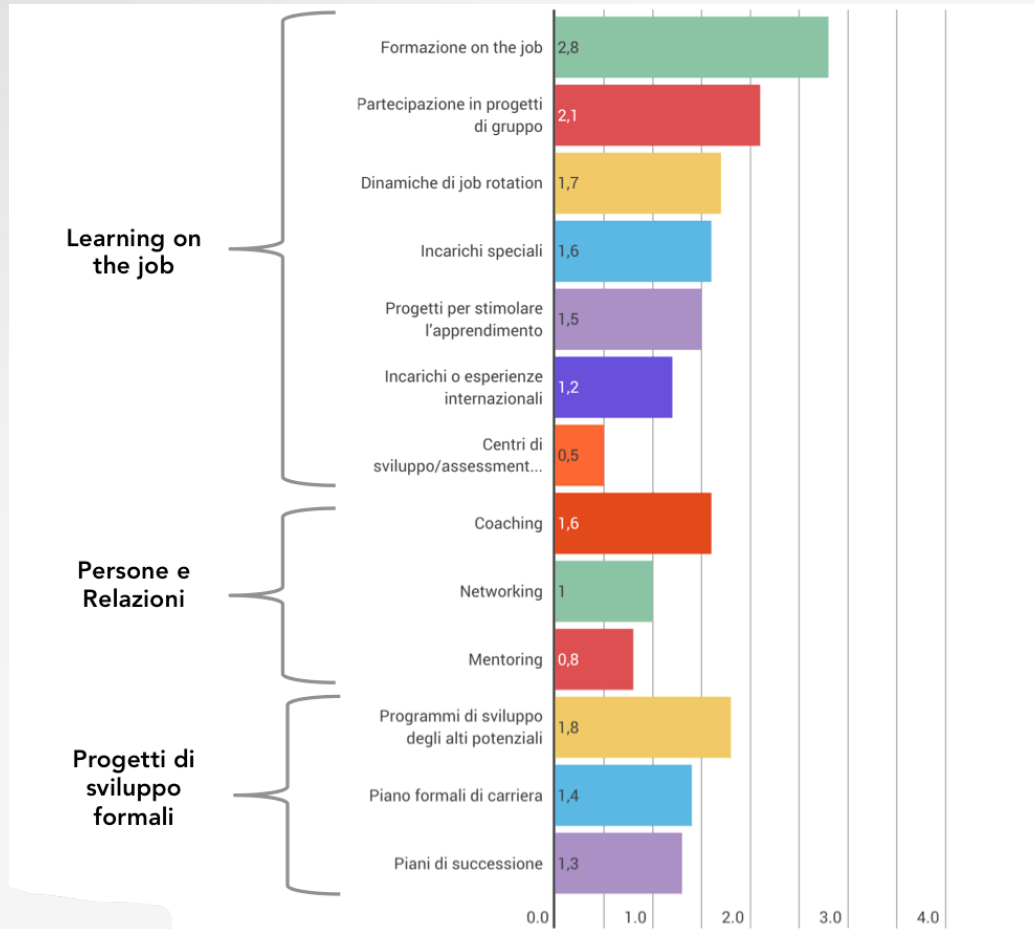
1000 dipendenti sembra essere il valore soglia a partire dal quale le organizzazioni utilizzano maggiormente l'e-learning

Cresce l'intensità con cui le organizzazioni utilizzano l'e-learning, fanalino di coda il pubblico (41%) e il Centro-Sud (43%)



# Lo sviluppo delle persone: i metodi

Metodi per lo sviluppo delle carriere (scala da 0=per niente a 4-moltissimo)



- Aumento rispetto al passato di coaching e programmi di sviluppo alti potenziali
- Meno diffuse le pratiche legate alle esperienze: incarichi speciali, in patria o internazionali, e *assessment center*

Modello “a clessidra”, con un peso maggiore del learning on the job con predominanza di pratiche di sviluppo più formalizzate e poco incentrate su relazioni e network



# In sintesi

- La formazione emerge come la **leva cardine** per poter allineare le competenze aziendali rispetto alle sfide poste dallo scenario, in cui il cambiamento è divenuto un fenomeno quasi costante.
- Le aziende stanno investendo di più rispetto al passato e tanto più hanno **successo** più tendono ad investire in formazione: si sta creando una pericolosa polarizzazione
- Le sfide per le aziende nei prossimi anni riguarderanno l'**Agility** organizzativa, intesa come la capacità dell'organizzazione di mantenere costantemente allineati un pensiero strategico in costante ridefinizione e le competenze per la sua realizzazione.
- L'apprendimento sarà sempre più mediato dall'utilizzo dei *social media* e dell'*Information and Communication Technology* (ICT), per cui si avvia anche una *digital transformation* della formazione stessa.