



**Upskill4Future:
formare nuove competenze
per la giusta transizione**

Una guida operativa
per affiancare le imprese

Introduzione

Lanciato nel 2019, il progetto Upskill 4 Future ha come obiettivo la valorizzazione delle risorse umane in ottica di “upskilling” e di formazione sulle competenze chiave per lo sviluppo delle imprese nel futuro, per sostenere l'occupabilità dei lavoratori vulnerabili, che rischiano di perdere il lavoro a causa del progresso tecnologico e della ristrutturazione delle aziende.

Finanziato dalla JPMorgan Chase Foundation e **attuato in Francia, Italia, Polonia e Spagna** sotto il coordinamento di CSR Europe, Upskill 4 Future ha sensibilizzato sul tema della vulnerabilità dei lavoratori adottando un approccio sistemico. Dopo una prima analisi dei gap di competenze, il progetto ha accompagnato le aziende partecipanti nello sviluppo di azioni ad hoc e di strategie di riqualificazione delle persone.

Le aziende devono investire nell'aggiornamento professionale, soprattutto per quanto riguarda i gruppi più vulnerabili.

Quali sono i lavoratori maggiormente a rischio oggi?



I LAVORATORI ANZIANI (OVER 55)



OPERAI DI LINEA NELLA PRODUZIONE INDUSTRIALE



IMPIEGATI NEL BACK OFFICE, IN FUNZIONI AMMINISTRATIVE



IMPIEGATI NEL CUSTOMER SERVICE

Il progetto in Italia

Fondazione Sodalitas e Impronta Etica - in qualità di National Partner Organisation per l'Italia di CSR Europe - hanno sviluppato Upskill 4 Future nel nostro Paese **coinvolgendo un gruppo di imprese** disponibili a partecipare al progetto pilota, studiando e identificando nuove soluzioni attraverso:

- **La previsione** dei cambiamenti nelle competenze e nelle tipologie di lavoro (Workforce planning)
- **La riqualificazione** della forza lavoro in linea con nuove esigenze del mercato (Training)
- **Il supporto** alla mobilità dei lavoratori tra diverse attività e ambiti lavorativi (Flexibility & Mobility)

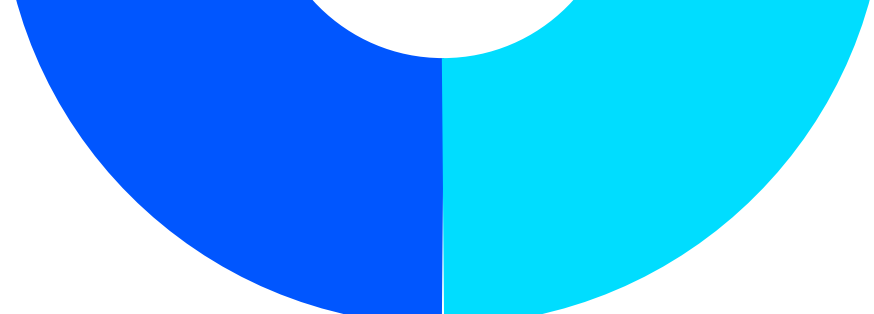
Le imprese che hanno partecipato ad Upskill 4 Future hanno avuto l'opportunità di imparare l'una dall'altra, condividere esperienze, scambiare migliori pratiche e discutere i progressi.

In definitiva, i loro sforzi hanno avuto successo e le nuove strategie stabilite hanno permesso di rafforzare il ruolo chiave delle persone al centro dei processi aziendali. La presente pubblicazione raccoglie i principali risultati di questo progetto triennale.

In essa vengono presentati:

Un quadro pratico
per sviluppare e
implementare una strategia
di upskilling efficace

Le case histories
dalle aziende partecipanti



La sfida sociale della Doppia Transizione - **ecologica** e **digitale**: le politiche europee in campo

Le imprese e l'Unione Europea riconoscono che non può esistere un Green Deal senza un Social Deal. Per garantire che la transizione verso un'economia neutrale dal punto di vista climatico avvenga in modo equo, le aziende devono adottare un meccanismo di transizione giusta, che non lasci indietro nessuno.

Tuttavia, molte aziende non sono ancora pronte ad affrontare in modo proattivo le questioni e le sfide che la transizione verde e quella digitale (chiamata anche “**Twin Transition**”) comportano e quindi non sono pronte a contribuire efficacemente alla riduzione di problemi come la diversità, la povertà e l'esclusione.

Il programma della Commissione europea punta a realizzare una grande trasformazione finalizzata a costruire una società più equa, più sana, più verde e più digitale.

L'Europa può però cogliere queste opportunità solo se i suoi cittadini sviluppano le giuste competenze. Il rapido passaggio a un'Europa climaticamente neutra e alla trasformazione digitale sta infatti cambiando il modo in cui lavoriamo, apprendiamo, partecipiamo alla società e conduciamo la nostra vita quotidiana. Inoltre, la pandemia da Covid 19 ha avuto un profondo impatto su milioni di persone che nell'UE hanno perso il lavoro o hanno subito una significativa perdita di reddito.

Molte di queste dovranno acquisire nuove competenze e/o trasferirsi in nuovi posti di lavoro o in un diverso settore dell'economia, altri dovranno migliorare le proprie competenze per mantenere il proprio lavoro. Infine, per i giovani, l'ingresso nel mercato del lavoro potrebbe essere molto impegnativo. Affrontare le sfide connesse alle competenze richiederà notevoli sforzi a livello programmatico e riforme sistemiche nel settore dell'istruzione e della formazione, ma non solo.

In risposta a queste sfide, l'**Agenda europea per le competenze** si configura come un piano quinquennale per aiutare le persone e le imprese a sviluppare maggiori e migliori competenze, utili a:

Rafforzare la competitività sostenibile, come previsto dal Green Deal europeo;

Garantire l'equità sociale, mettendo in pratica il primo principio del pilastro europeo dei diritti sociali: accesso all'istruzione, alla formazione e all'apprendimento continuo per tutti;

Costruire la resilienza per reagire alle crisi, sulla base delle lezioni apprese durante la pandemia da COVID-19.

In questo contesto si inserisce il Progetto Upskill 4 Future, che è stato incluso nel **Patto europeo per le competenze**, uno dei principali pilastri del meccanismo di transizione giusta sviluppato dalla Commissione Von der Leyen.

Pact 4 Skills: un'azione congiunta per le competenze di domani

Imprese, lavoratori, autorità nazionali, regionali e locali, parti sociali, organizzazioni intersettoriali e settoriali, formatori, camere di commercio e servizi per l'impiego hanno tutti un ruolo chiave da svolgere per sostenere una ripresa equa e resiliente e realizzare la transizione verde e digitale.

Il 10 novembre 2020 è stato lanciato dalla Commissione europea il Pact for Skills che mira a **mobilizzare e incoraggiare tutti gli stakeholder a intraprendere azioni concrete** per il miglioramento delle competenze e la riqualificazione delle persone in azienda.

Il Patto è la prima delle azioni faro nell'ambito dell'Agenda europea per le competenze ed è saldamente ancorato al pilastro europeo dei diritti sociali.

Gli obiettivi del Patto sono:

Promuovere una cultura dell'apprendimento continuo per tutti;

Costruire solide partnership;

Monitorare l'offerta/domanda di competenze e anticipare i fabbisogni del mercato;

Lavorare contro la discriminazione, per l'uguaglianza di genere e le pari opportunità.

Maggiori informazioni sono disponibili al seguente [link](#).



La metodologia di Upskill4Future

La metodologia testata nell'ambito del progetto è altamente adattabile, poiché può essere applicata da qualsiasi tipo di azienda, indipendentemente dall'età, dalle dimensioni e dal settore. Si tratta di un **approccio modulare**, che consente diverse modalità di attuazione: ad esempio un'azienda può utilizzarlo come punto di partenza di un progetto di cambiamento strutturale o come strumento per avviare una piccola attività di formazione, a seconda del suo interesse, delle sue capacità e delle sue risorse.

1 Sensibilizzazione a livello aziendale:

comprendere l'importanza dell'aggiornamento professionale e identificare la popolazione target da coinvolgere nell'iniziativa.

2 Condurre una valutazione delle competenze

attraverso un questionario di autovalutazione e una metrica delle competenze dei dipendenti. Nel progetto Upskill 4 Future, la valutazione delle competenze è stata effettuata utilizzando l'HR Assessment Tool. Le aziende sono state valutate in tre aree: (i) pianificazione strategica della forza lavoro; (ii) formazione e sviluppo; (iii) flessibilità e mobilità. In queste tre aree, domande specifiche riguardavano i dipendenti a rischio. Per maggiori informazioni: "Company Readiness for inclusive workforce transition"

3 Analizzare i risultati della valutazione:

sviluppare un benchmark e identificare le lacune aziendali in termini di competenze. Coinvolgere ed ascoltare i dipendenti: l'ascolto è molto utile perché incoraggia i dipendenti ad assumere un ruolo attivo nel loro sviluppo formativo e li motiva a partecipare alle attività di formazione.

4 Sviluppare un piano d'azione SMART

per affrontare le carenze di competenze dell'azienda. La progettazione dell'iniziativa di riqualificazione deve seguire un quadro SMART: gli obiettivi devono essere Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti e Tempificati.

5 Implementare l'attività pilota:

definire come verrà condotto il progetto, quali stakeholder saranno coinvolti e quali obiettivi a lungo e breve termine. Identificare quali sono gli indicatori chiave (KPI) e pianificare una tempistica con scadenze e momenti di verifica dei progressi.

6 Analizzare i risultati:

una volta terminato il progetto pilota, raccogliere i risultati e gli insegnamenti per identificare i fattori di successo delle attività pilota. Questa valutazione può essere effettuata attraverso uno strumento di autovalutazione, un sondaggio e/o interviste. In questa fase il dipartimento Risorse Umane dovrebbe incoraggiare la condivisione delle conoscenze per sostenere lo sviluppo di una cultura aziendale motivata all'upskilling e reskilling. Questa azione di revisione servirà come punto di partenza della prossima strategia di upskilling.

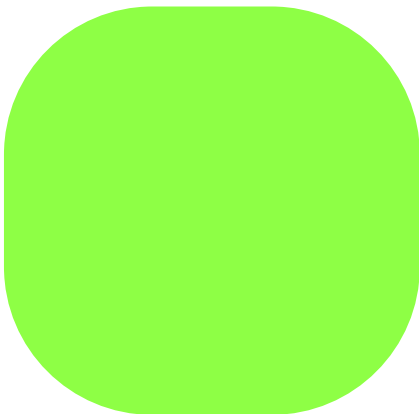
7 Implementare una strategia di comunicazione efficace:

per valorizzare e rafforzare i risultati della strategia di upskilling, è fondamentale che l'azienda comunichi in modo efficace, sia internamente che esternamente, celebrando i successi e coinvolgendo gli stakeholder esterni, lungo tutto il percorso della strategia di upskilling. Una narrazione positiva ed efficace è importante per motivare le persone a dare il meglio di sé e aumentare la visibilità dell'iniziativa. I canali di comunicazione standard includono newsletter interne, post settimanali sui social media, e-mail mensili e/o sondaggi.

Alleanze per il cambiamento

I processi di upskilling si connotano come cambiamenti. Oggi è ormai chiaro come il futuro sia alle porte richiedendo una riconfigurazione degli assetti organizzativi per poter essere al passo. A livello manageriale significa sviluppare nuove modalità di gestione dei rapporti di lavoro e di ricostituirsi come leader: in questo scenario, il tema della fiducia e della costruzione di nuove alleanze diventa centrale per non subire il cambiamento ma, al contrario, diventarne attore e protagonista.

Diventa strategico individuare le alleanze per il cambiamento, ovvero quelle interazioni interne all'azienda che si connotano come chiave per la concreta realizzazione e il successo dell'iniziativa stessa. Per il successo delle iniziative di upskilling si connotano come particolarmente strategiche le relazioni con la funzione IT e con i propri dipendenti.



L'innovazione sta vedendo come protagonisti IT e HR

L'innovazione tecnologica è portata nelle aziende dalla funzione IT che si connota quindi come un alleato della funzione HR nelle imprese per gestire i processi di upskilling.

L'alleanza è strategica: da un lato la funzione IT è la funzione che è più in carica nell'implementare il cambiamento e l'innovazione tecnologica, dall'altro lato la funzione HR è la funzione riconosciuta nell'aiutare le persone nella transizione verso il cambiamento stesso.

Ogni innovazione tecnologica, infatti, porta con sé un'innovazione nei processi e nel modo di lavorare delle persone, nonché un cambiamento nel modo di percepirsi e di essere nell'organizzazione stessa.

La funzione HR gioca un ruolo fondamentale per sostenere i processi di cambiamento tecnologico in quanto si connota come punto di riferimento che può aiutare le persone nel metabolizzarlo. Le persone, e le loro esigenze, devono quindi essere al centro del processo e la funzione HR diventa un facilitatore nel sostenere il cambiamento tecnologico.

Persone al centro

I programmi di upskilling che funzionano partono dalle esigenze di sviluppo dell'azienda e devono incrociare le spinte e le attitudini personali delle persone.

La crisi sistemica attuale e i cambiamenti nel contesto lavorativo hanno reso evidenti come autonomia, delega e fiducia siano elementi chiave nelle modalità di lavoro quotidiane.

Cambiano i modi di stare all'interno delle organizzazioni: le persone stanno sentendo sempre più di essere autori dei propri contesti di lavoro. Questa nuova modalità di lavorare e di essere inseriti nelle organizzazioni non può essere trascurata quando si impostano e attuano programmi di upskilling. Essi, infatti, devono partire dall'identificare le competenze necessarie all'interno dell'organizzazione, ma devono essere in grado di riuscire a guardare a come le persone si identificano nel proprio lavoro, alle culture organizzative presenti, costruendo un sentimento di appartenenza.

È sicuramente importante partire dalle popolazioni più esposte nel subire processi di cambiamento in azienda, ma non limitandosi a quelle. Per realizzare interventi efficaci

sarà infatti necessario **coinvolgere tutta la popolazione aziendale**, o in alternativa coinvolgere le aree funzionali che più direttamente gestiranno il cambiamento, e dare obiettivi che siano chiari e comuni.

Infine, nel definire programmi e percorsi di formazione idonei è inoltre fondamentale identificare le culture organizzative presenti, cercando di identificare i paradigmi organizzativi che accompagnano le persone nel lavoro all'interno delle organizzazioni, su cui è possibile costruire programmi ad hoc. La cultura organizzativa permette lo sviluppo di modi di essere all'interno dell'organizzazione di cui il manager deve necessariamente tenere conto nell'essere un buon leader.

Nei processi di upskilling i manager devono quindi configurarsi come garanti nel dare valore alle specificità che si creano all'interno delle organizzazioni, creando spazi di dialogo e di influenzamento in cui le persone possano sentire di avere il potere di influenzare il proprio lavoro e in cui possono essere ascoltate nelle loro proposte concrete.

La persona in azienda diventa in questo modo autore del proprio modello di sviluppo e di lavoro all'interno delle organizzazioni.

Key learning point:

È necessario un cambio di paradigma per creare nuove modalità di gestione dei rapporti di lavoro

- Nei programmi di riqualificazione è importante identificare i bisogni dei lavoratori.
- È importante prendersi cura del senso che ciascuno attribuisce al suo lavoro
- Le persone hanno bisogno di spazi in cui possono influenzare il loro lavoro
- Le alleanze sono strategiche nei processi di upskilling

L'Engagement delle persone come elemento chiave

In ogni processo di upskilling, tra le sfide che ci si trova ad affrontare c'è la resistenza al cambiamento. Per gestirla, è sempre cruciale comunicare in maniera positiva le strategie e le azioni che verranno implementate.

In caso contrario, l'impresa rischia di inviare messaggi ambigui o negativi alle proprie persone creando sfiducia nell'organizzazione o nell'iniziativa stessa che richiederanno ulteriori sforzi per ingaggiare positivamente le persone, spesso già restie ad uscire dalla propria zona di comfort.

L'engagement dei dipendenti assume quindi un ruolo chiave per la realizzazione di iniziative di valore.

Per poter migliorare il coinvolgimento dei dipendenti, dovrebbe esserci una comunicazione positiva con i supervisor, trasparenza sul progetto e sulle sue implicazioni e incoraggiamento a chiedere aiuto quando necessario.

Un dialogo aperto e trasparente aiuta i dipendenti a concentrarsi sulla loro nuova direzione e li rassicura sul fatto che funzionerà, influenzandone la volontà fin dall'inizio del progetto e la loro resilienza durante la sua esecuzione.



L'intelligenza emotiva nei processi di upskilling

Per realizzare un'iniziativa di upskilling efficace e in grado di permettere alle persone di acquisire nuove competenze con maggiore facilità, è importante tenere in considerazione che il cambiamento e l'apprendimento di nuove skill non passa solo dall'aspetto razionale, ma entrano in campo anche altri aspetti essenziali afferenti alla sfera emotiva, come la curiosità o le emozioni piacevoli.

Applicando l'intelligenza emotiva alla gestione dei programmi di upskilling, è possibile identificare tre aspetti da tenere in considerazione:

Un percorso è meglio di un corso: suddividere le attività formative in più momenti consente di attuare una ripetizione nel tempo che facilita l'apprendimento.

Considerare e far emergere le emozioni: l'aspetto emotivo è protagonista nei processi di cambiamento ed emozioni spiacevoli e il ciclo della resistenza (frustrazione, giudizio, paura della fatica e del fallimento) sono normali quando portiamo una persona fuori dalla zona di confort. È necessario essere preparati a gestire questi fenomeni, far emergere le emozioni e dare una risposta alle stesse.

Generare la curiosità: i sistemi organizzativi supportano il cambiamento e l'apprendimento ma non lo generano. Per fare in modo che si generi bisogna creare curiosità.

Non è infatti possibile cambiare le persone, ma è possibile creare un ambiente e una situazione che possa generare curiosità e far scattare la motivazione che permetta la fase attiva del cambiamento individuale.

Anche nella definizione dei team è importante fare attenzione alle emozioni e al percepito emotivo delle persone, partendo dal cambiare

l'approccio con cui si trattano i lavoratori a rischio: ovvero non intendendoli più come lavoratori a "rischio". Infatti, trattando alcuni gruppi di lavoratori come a rischio, e creando gruppi omogenei di lavoratori su cui proporre un intervento formativo volto a colmare alcune lacune, si produce un effetto psicologico di resistenza.

Al contrario, approcciare il concetto di sostenibilità collaborativa e inserire i lavoratori in team trasversali permette di modificare l'atteggiamento stesso del lavoratore portandolo a ricostruire un senso del noi, una maggiore motivazione verso l'organizzazione e un maggior senso di utilità personale. L'intervento di **upskilling si definisce pertanto non più come un approccio segmentato, ma si struttura su tutta la popolazione aziendale, ingaggiandola a progettare il proprio futuro.** Infine, è importante creare un senso di appartenenza al gruppo anche attraverso la definizione di obiettivi di team. Al contrario di quelli individuali hanno, infatti, un impatto maggiore sull'engagement delle persone poiché generano pressione sociale e un sentimento di responsabilità verso gli altri.

Per concludere, possiamo evidenziare come attraverso l'intelligenza emotiva nel team si possano raggiungere migliori performance nelle imprese e che i processi di cambiamento sono così facilitati anche attraverso la collaborazione. La motivazione personale e la scelta individuale ad intraprendere il percorso di upskilling giocano un ruolo cruciale, le imprese possono sperimentarsi nel stimolare la curiosità creando situazioni abilitanti che spingano il dipendente ad uscire dalla propria zona di confort.

Key learning point:

- In un processo di cambiamento è importante stimolare la curiosità e gestire le emozioni
- Team trasversali facilitano l'apprendimento e la motivazione
- È importante creare un ambiente di sperimentazione permanente
- La competenza di apprendere è sempre più fondamentale per tutta la popolazione aziendale

Come gestire la sfida dell'upskilling in pratica

Focus sulle competenze HR dei manager.

In soli 18 mesi, tra il 2020 e il 2021, il mercato del lavoro ha subito cambiamenti fondamentali che continueranno a influenzare il futuro del lavoro per molti anni a venire.

I prossimi decenni saranno sempre più caratterizzati da eventi importanti come pandemie, interruzioni della catena di approvvigionamento e scoperte tecnologiche che rivoluzioneranno il nostro modo di lavorare e di vivere. In questo contesto, i manager non devono più rimandare o delegare il lavoro di formazione e mappatura delle competenze, ma essere pienamente coinvolti. In questo processo, i manager devono essere guidati e pienamente supportati dal dipartimento HR.

Incoraggiare la collaborazione

intersettoriale. Tutte le aziende coinvolte nel progetto Upskill 4 Future concordano sul fatto che il coinvolgimento di diversi dipartimenti nella pianificazione, nello sviluppo e nell'implementazione delle attività pilota è una delle componenti chiave di strategie di upskilling di successo. Coinvolgendo l'intera azienda, la cultura aziendale e il rapporto tra colleghi ne traggono beneficio.

Coinvolgere gli stakeholder territoriali e gli attori locali.

Per prevenire l'aumento dei dipendenti a rischio, le aziende devono collaborare con gli attori locali esterni. L'azione territoriale e le dinamiche regionali sono fondamentali per non lasciare indietro nessuno: aziende, comuni, sindacati e organizzazioni di cittadini devono lavorare fianco a fianco per garantire l'occupabilità di tutti, compresi i dipendenti senior prossimi alla pensione.

Inoltre, il benessere degli individui e la salvaguardia della comunità locale sono fattori importanti che dovrebbero essere

sempre presi in considerazione, soprattutto quando si decide di chiudere - o aprire - una filiale, di spostare dipendenti o di convertire vecchie industrie in nuove.

Mettere il dipartimento Risorse Umane al centro dell'attenzione.

A seguito della pandemia, molte aziende hanno riscoperto il ruolo chiave delle risorse umane. Oggi, il dipartimento HR ha un ruolo fondamentale da svolgere: mappa le competenze esistenti (check-up delle competenze) per anticipare le esigenze future, fornisce ai dipendenti soluzioni digitali che supportano concretamente la loro esperienza lavorativa e lo sviluppo dei talenti, lavora sulla promozione dell'apprendimento e dello sviluppo e implementa un approccio più inclusivo alle assunzioni.

Nella mappatura delle competenze, le Risorse Umane possono fornire ai manager informazioni precise sulle posizioni lavorative che hanno maggiori probabilità di scomparire, sulle competenze necessarie in futuro e sulle raccomandazioni strategiche da adottare per affrontare al meglio i cambiamenti derivanti dalla Just Transition.

Facilitare il dialogo tra il dipartimento HR e i dipendenti.

Le attività pilota delle aziende partecipanti hanno migliorato notevolmente il rapporto tra il dipartimento HR e i dipendenti: prima del progetto, la maggior parte dei dipendenti era scettica nei confronti del ruolo delle HR e dell'impatto che questo dipartimento poteva avere sulla loro carriera. Successivamente, la maggior parte dei partecipanti ha cambiato idea e ha compreso l'importanza di costruire un rapporto di fiducia con le Risorse Umane: a beneficiarne non è solo l'azienda, ma anche i dipendenti, che hanno maggiori opportunità di appropriarsi delle proprie aspirazioni professionali e della propria carriera.

Upskilling e reskilling anche per le PMI

Le PMI ricoprono un ruolo chiave per il futuro del lavoro, non solo per quanto riguarda la creazione di occupazione e la crescita economica (le micro-imprese e le PMI sono responsabili di oltre due terzi di tutti i posti di lavoro a livello mondiale ed in particolare in Italia rappresentano oltre il 90% del tessuto economico), ma anche per quanto riguarda l'innovazione e la concorrenza sul mercato.

Le iniziative e le pratiche di riqualificazione possono essere applicate da tutti i tipi di aziende, comprese le PMI, indipendentemente dalle dimensioni, dalla maturità e dal settore.

La natura delle PMI implica tuttavia una serie di sfide diverse da quelle identificate in precedenza: la cultura aziendale e le risorse finanziarie possono fare la differenza nell'attuare iniziative di upskilling in aziende di piccola e media dimensione.

Cultura aziendale

Una delle principali sfide che riguardano le PMI quando si parla di upskilling e reskilling è quella culturale. Le PMI faticano ad attrarre talenti e non hanno la cultura manageriale per affrontare il cambiamento dall'interno. Il piccolo imprenditore può essere in grado di individuare e prevedere, ma spesso è solo lui e non la struttura.

È necessario fare un salto culturale con gli imprenditori che devono imparare ad affidarsi ai manager, ad adottare sistemi manageriali evoluti, a fare valutazione delle competenze e formazione.

Anche per favorire l'innovazione digitale non basta acquistare strumenti digitali, le aziende devono cambiare la cultura per ridisegnare i processi: le PMI devono investire in **competenze manageriali** per gli imprenditori, che devono avere un impatto su tutti i processi dell'organizzazione.

È necessario individuare strategie e approcci di gestione del cambiamento. In questo scenario, il tema della fiducia e della costruzione di nuove alleanze diventa centrale per non subire il cambiamento ma, al contrario, per diventarne attore e protagonista.

Anche il contesto esterno ha un grande impatto sui cambiamenti culturali all'interno delle PMI, lo scenario attuale è caratterizzato da un'elevata volatilità dei mercati e anche del mercato del lavoro. Oggi le aziende stanno vivendo il fenomeno delle grandi dimissioni: le persone se ne vanno perché sono disimpegnate e questo accade anche nelle PMI. L'aggiornamento professionale diventa una leva per mantenere le persone impegnate. Nell'era post-pandemia, le persone vogliono cambiare per trovare migliori opportunità e le aziende devono lavorare sulla **retention** delle persone.



4 passi per guidare il cambiamento culturale nelle PMI:

Coinvolgere le persone per il cambiamento culturale:

Per guidare le persone al cambiamento culturale e organizzativo, è sempre fondamentale comunicare in modo positivo le strategie e le azioni che verranno implementate, per coinvolgere positivamente i lavoratori. Concentratevi sui sistemi di comunicazione interna per diffondere la consapevolezza e mantenere un dialogo attivo con i vostri stakeholder, al fine di stabilire relazioni positive ed efficaci.

Stabilire una comunicazione positiva con i supervisor, trasparenza sul progetto di riqualificazione e sulle sue implicazioni e incoraggiamento a chiedere aiuto quando necessario. Un dialogo aperto e trasparente aiuta i dipendenti a concentrarsi sulla nuova direzione e li rassicura sul fatto che funzionerà, influenzando la loro disponibilità fin dall'inizio del progetto e la loro resilienza durante la sua esecuzione.

Adottare un modello di leadership che metta le persone al centro:

L'attuale crisi del sistema e la necessità di lavorare a distanza hanno reso evidente che l'autonomia, la delega e la fiducia sono elementi chiave nel modo di lavorare quotidiano. Cambiano quindi i modi di essere all'interno delle organizzazioni e i modi di essere dei cittadini-lavoratori; le persone si sentono sempre più artefici del proprio contesto lavorativo.

Questo nuovo modo di lavorare rientra pienamente nel cambiamento culturale che le PMI stanno affrontando e richiede lo sviluppo di un nuovo modello di leadership basato sulla fiducia e sull'inclusione dei lavoratori.

Costruire alleanze interne tra le funzioni HR e IT:

Dopo aver individuato le strategie e le iniziative di intervento di upskilling e aver coinvolto i lavoratori, diventa strategico individuare le alleanze per il cambiamento, ovvero quelle interazioni interne all'azienda che si connotano come chiave per la concreta realizzazione e il successo dell'iniziativa stessa. Ad esempio, nel campo della trasformazione digitale, è fondamentale costruire un'alleanza interna tra il dipartimento IT e il dipartimento HR.

Costruire reti a livello locale e intersettoriale:

Le PMI soffrono spesso di una carenza di risorse interne per affrontare il cambiamento culturale, per cui è fondamentale per loro sviluppare reti esterne come luogo virtuale di scambio di esperienze e conoscenze, che - una volta messe in comune - permettono di comprendere meglio la domanda di istruzione e formazione degli utenti, individuando i bisogni e strutturando iniziative efficaci: la maggiore conoscenza del territorio che si sviluppa all'interno delle reti permette di intervenire più tempestivamente sui bisogni, garantendo l'avvio di processi di pianificazione e programmazione delle attività in una dimensione più ampia.

Inoltre, la perdita di autoreferenzialità consente di ampliare l'offerta formativa e, soprattutto, la sua congruenza e pertinenza rispetto ai bisogni.

Risorse finanziarie

L'accesso alle risorse finanziarie per poter implementare iniziative di upskilling è fondamentale per tutte le imprese, ed in particolare per quelle di piccola e media dimensione che da sole non potrebbero sostenere la gestione interna dei percorsi di riqualificazione e formazione.

A livello nazionale ed europeo è evidente che per poter realizzare il programma ambizioso identificato all'interno dell'Agenda europea per le competenze e raggiungere gli obiettivi, servirà un **cospicuo investimento in competenze**.

Focus:

Il piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) si inserisce all'interno del programma Next Generation EU (NGEU). Il Piano di Ripresa e Resilienza presentato dall'Italia prevede investimenti e un coerente pacchetto di riforme. Il PNRR dell'Italia si sviluppa intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale.

Il Piano si sviluppa lungo sei missioni:

1. Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura
2. Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica
3. Infrastrutture per una Mobilità Sostenibile
4. Istruzione e Ricerca
5. Inclusione e Coesione
6. Salute

Si tratta di un intervento che intende riparare i danni economici e sociali della crisi pandemica, contribuire a risolvere le debolezze strutturali dell'economia italiana, e accompagnare il Paese su un percorso di transizione ecologica e ambientale.

Il PNRR è finalizzato inoltre a ridurre in modo sostanziale i divari territoriali, quelli generazionali e di genere.



Per questo motivo, il **recovery plan** proposto dalla Commissione nel maggio 2020 si concentra anche sulle attività relative alle competenze: riqualificare e migliorare le competenze (reskill and upskill) è infatti una delle **sette flagship areas per investimenti e riforme**² che sono state identificate, all'interno del dispositivo per la ripresa e la resilienza³, in considerazione della loro rilevanza in tutti gli Stati membri, dei cospicui investimenti necessari e della capacità di creare occupazione e crescita e trarre vantaggio dalla transizione verde e digitale.

Reskilling e upskilling sono la vera opportunità di ripresa ed un primo passo importante è stato compiuto in Italia con il **Fondo nazionale per le nuove competenze** nell'ambito delle Politiche Attive per l'Occupazione come previsto dal Decreto Rilancio⁴ e riportato nel Piano nazionale per la ripresa e la resilienza.

Pensato per contrastare l'impatto economico negativo della pandemia e per aiutare le aziende a rispondere alle mutate esigenze produttive, il Fondo Nuove Competenze, prevede finanziamenti per realizzare progetti formativi volti a rinforzare o acquisire maggiori competenze a supporto dell'introduzione di innovazioni organizzative, tecnologiche, di processo, di prodotto e di servizio.

Il Fondo nazionale per le Nuove Competenze

Con determina n.461 del 4 novembre 2020 l'ANPAL ha approvato l'avviso pubblico per l'accesso al Fondo Nuove Competenze (FNC), istituito dal Decreto Rilancio.

Il Fondo è stato creato con il fine di sostenere le imprese in un processo di adeguamento dei nuovi modelli organizzativi e produttivi determinati dall'emergenza epidemiologica da COVID-19 e per offrire, al contempo, una **opportunità formativa** ai lavoratori dipendenti privati, affinché potessero acquisire nuove o maggiori competenze per una graduale ripresa dell'attività lavorativa.

La misura si rivolge quindi alle imprese che stipulano accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro dei propri lavoratori, per mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa causa Covid e/o per favorire percorsi di ricollocazione. In questo senso, il Fondo prevede la possibilità di riconoscere contributi finanziari ai datori di lavoro privati che scelgano di destinare parte dell'orario lavorativo dei propri dipendenti alla loro formazione.

Inoltre, il Fondo rimborsa il costo del personale in formazione e nello specifico rimborsa la retribuzione e i contributi previdenziali e assistenziali, delle ore di lavoro in rimodulazione di orario di lavoro dei dipendenti, ore che saranno destinate a frequentare corsi di formazione per lo sviluppo delle competenze da parte dei lavoratori.

2. Fonte: The Recovery and Resilience Facility, Commissione europea https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recovery-coronavirus/recovery-and-resilience-facility_it

3. In risposta all'emergenza la Commissione ha varato NextGenerationEU, uno strumento temporaneo per la ripresa da 750 miliardi di euro, che contribuirà a riparare i danni

economici e sociali immediati causati dalla pandemia di coronavirus per creare un'Europa post COVID-19 più verde, digitale, resiliente e adeguata alle sfide presenti e future.

Il fulcro di NextGenerationEU è il dispositivo per la ripresa e la resilienza, che metterà a disposizione 672,5 miliardi di euro di prestiti e sovvenzioni per sostenere le riforme e gli

investimenti effettuati dagli Stati membri: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en

4. art. 88 del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, modificato dall'art. 4 del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/08/14/20G00122/sg>

I progetti delle aziende coinvolte in Upskill4Future

AEPI Industrie
Brembo
Enel
Fruttage
Gruppo Montenegro
ICOP
Randstad
Rold
Sanofi

AEPI Group

AEPI Industrie è leader mondiale nella progettazione di sistemi di automazione elettrica industriale per diversi settori produttivi.

L'azienda ha deciso di aderire al progetto pilota in quanto il mercato del lavoro sta subendo una profonda trasformazione che sta portando a cambiamenti nei modelli organizzativi e nei processi produttivi.

Il progetto pilota:

Il progetto pilota ha coinvolto 47 dipendenti del settore produttivo e del settore impiegatizio.

Il progetto ha offerto ai dipendenti corsi su automazione, digitalizzazione e gestione del cambiamento (alcuni esempi specifici: Marketing digitale, problem solving, gestione dei team, coaching)

Risultati principali:

I dipendenti hanno acquisito nuove competenze tecniche e trasversali necessarie per affrontare i cambiamenti che stanno interessando l'azienda.

L'impatto è stato molto positivo sulla popolazione aziendale coinvolta.

Considerando l'impatto positivo sull'azienda e sui suoi dipendenti, AEPI Industrie ritiene che il progetto pilota possa trasformarsi in un progetto di formazione continua.

brembo

Fondata nel 1961, Brembo SpA è un'azienda leader nella progettazione, sviluppo e produzione di sistemi frenanti e componenti per auto.

Brembo opera in 15 Paesi in 3 continenti, con 29 siti produttivi e commerciali e un organico di oltre 12.000 dipendenti.

Il progetto pilota:

L'iniziativa HUB for LifeLong Learning (HUB LLL) è stata lanciata nel 2017 con l'obiettivo di fornire ai dipendenti di Brembo - in particolare gli operai diretti e indiretti - le necessarie abilità e competenze per aumentare la loro occupabilità e il loro ingaggio e per raggiungere gli obiettivi strategici dell'azienda.

Risultati principali:

Nell'ultimo piano formativo triennale (2017-2019), Brembo ha realizzato più di 40.000 ore di formazione e ha coinvolto più di 1.600 dipendenti - sia operai sia impiegati - in diversi moduli dedicati a tematiche aziendali rilevanti.

Circa il 96% dei lavoratori invitati alla formazione ha seguito i corsi HUB LLL e ha consolidato e accresciuto le proprie competenze professionali (soprattutto digitali) e personali.

Aspetti positivi:

Incoraggiati dal feedback complessivamente positivo e costruttivo dei partecipanti e fortemente convinti che le opportunità di upskilling rimangano una delle priorità di Brembo, nell'aprile 2022 Brembo ha avviato un nuovo LifeLong Learning HUB con nuovi contenuti in linea con l'evoluzione della strategia Brembo.



Enel è una multinazionale del settore energetico, con 67.000 persone nel mondo, attiva in 5 continenti e in 31 Paesi.

Ha aderito al progetto pilota nel contesto della transizione energetica, in quanto l'elettrificazione è una delle dimensioni principali del Piano Strategico del Gruppo al 2030. In particolare, il progetto coinvolge la società italiana eDistribuzione del Gruppo.

Il progetto pilota:

Il progetto pilota è un'attività di upskilling e reskilling che coinvolge i People Business Partner (PBP). Si tratta di figure centrali che supportano i processi di cambiamento e accompagnano la transizione delle competenze e della mentalità delle persone. Nello specifico, il pilota ha coinvolto 100 PBP di eDistribuzione che, da 500 persone originariamente gestite, ora ne gestiscono 150.

Risultati principali:

Il principale risultato atteso è la trasformazione del ruolo dei PBP che porterà di conseguenza a lavorare in un'ottica di

maggiore responsabilità e proattività. Il progetto pilota promuove la riqualificazione e l'aggiornamento della formazione per favorire una migliore cura della relazione che, in ultima analisi, consentirà a tutti i talenti di lavorare in una prospettiva inclusiva e di valorizzazione delle diversità.

Aspetti positivi:

La formazione per la riqualificazione e l'aggiornamento incoraggia i PBP a interpretare il loro lavoro in modo flessibile e modificabile e migliora le relazioni interpersonali e le prestazioni professionali.



Fruttagel è una società cooperativa specializzata nella trasformazione di frutta e verdura fresca, cereali e legumi in prodotti finiti.

Fruttagel ha aderito al progetto Upskill 4 Future per guidare una transizione giusta e sostenibile, preparare i suoi team ad affrontare un nuovo sistema digitale integrato e migliorare le competenze delle persone a rischio di esclusione digitale.

Il progetto pilota:

Fruttagel sta per avviare il progetto pilota: un'attività di formazione per l'upskilling e il reskilling che coinvolgerà i lavoratori che operano nella supply chain, nella produzione, nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione con l'introduzione del nuovo WMS (Warehouse Management Systems). L'attività sosterrà i processi di cambiamento e accompagnerà la transizione delle competenze e della mentalità delle persone, per compensare il rischio potenziale dell'introduzione di nuove tecnologie.

Risultati principali:

I dipendenti acquisiranno nuove competenze tecniche e trasversali in ambito digitale, necessarie per affrontare i cambiamenti che stanno interessando l'azienda.

Aspetti positivi:

L'azienda ha riconosciuto l'importanza dell'aggiornamento delle persone rispetto alla gestione del cambiamento nel modello di business e ha ben chiaro che investire nelle persone è fondamentale per la performance aziendale.

Fondato nel 1885, il Gruppo Montenegro è un'azienda italiana leader nella produzione di liquori e alimenti.

L'azienda ha aderito a Upskill 4 Future per organizzare e attuare piani di azioni di riqualificazione a lungo termine e apprendere le migliori pratiche da altre aziende.

Il progetto pilota:

Il Gruppo Montenegro ha progettato e implementato "The Skill Matrix", uno strumento innovativo per mappare le competenze richieste per l'utilizzo di attrezzature industriali. L'obiettivo di questa matrice è identificare e affrontare i diversi gap di competenze, garantendo l'efficienza della linea di produzione e la sostituibilità dei lavoratori.

Il progetto ha coinvolto 100 operai in 3 stabilimenti operativi in corsi di 4 anni.

Risultati principali:

- Il progetto ha eliminato il rischio di obsolescenza delle competenze

- La flessibilità della forza lavoro è aumentata (maggiore possibilità di gestire diverse attrezzature/linee).

- I dipendenti sono più preparati ai futuri aggiornamenti tecnologici (industria 4.0).

- Primi segnali di comprensione del fatto che il progetto di riqualificazione è importante "per il dipendente" e per la sua occupabilità.

Aspetti positivi:

Per il Gruppo Montenegro è stato importante e molto interessante ascoltare come altre aziende internazionali hanno superato le diverse sfide. L'azienda replicherà il progetto in futuro.



I.CO.P. S.p.A. Società Benefit è un'impresa di costruzioni italiana, specializzata in microtunneling e opere di fondazione.

Ha aderito al progetto pilota per affrontare le barriere linguistiche che incidono sull'equilibrio vita-lavoro dei suoi dipendenti, soprattutto quando collaborano con aziende straniere.

Il progetto pilota:

Il programma pilota ha fornito 6 mesi di corsi di inglese a 20 lavoratori edili e a 3 capisquadra.

Risultati principali:

- I dipendenti con un livello base di inglese hanno migliorato le loro competenze, mentre quelli che non avevano una conoscenza iniziale hanno avuto maggiori difficoltà.

- I supervisori hanno accresciuto la loro fiducia e hanno assunto nuovi ruoli di coordinamento sul cantiere, come partecipare

alle riunioni sulla sicurezza, confrontarsi con i fornitori e trascorrere del tempo con la gente del posto al di fuori del lavoro.

Aspetti positivi:

Mantenere alta la motivazione dei dipendenti e gestire il tempo tra le lezioni e i turni di lavoro è stata una sfida.

In futuro ICOP vorrebbe ripetere l'esperienza del pilota adottando una fase operativa più strutturata.



Randstad HR Solutions supporta la people strategy dei clienti lungo tutto il ciclo di vita dei dipendenti, concentrandosi su progetti ad alto impatto con servizi di education, workforce training, corporate training, personal transitions e consulenza organizzativa.

Randstad Italia ha aderito al progetto pilota spinto dalla forte convinzione che rispondere alle esigenze delle persone sia fondamentale per rafforzare la competitività aziendale.

Il progetto pilota:

Randstad ha sviluppato "Generation Lab", un progetto che si rivolge ai lavoratori senior (con +10 anni di anzianità o con più di 55 anni) e mira a migliorare il know-how e la consapevolezza di sé dei partecipanti. Sviluppando un percorso formativo dinamico, i lavoratori sono stati incoraggiati a orientare attivamente la propria carriera, mentre i manager sono stati formati per acquisire capacità di leadership di supporto. La partecipazione permette ai dipendenti senior di diventare mentori o formatori per i colleghi.

Risultati principali:

I lavoratori hanno raggiunto livelli di occupabilità più elevati grazie alle competenze del loro ruolo e alla loro mentalità dinamica. Questo li aiuterà ad affrontare la mobilità interna e le sfide aziendali.

Aspetti positivi:

Investire nelle persone è fondamentale per le performance aziendali, soprattutto quando il programma è personalizzato sulle esigenze delle persone. Randstad vuole che il programma sia disponibile per tutti i dipendenti target.



Rold è una PMI italiana fondata nel 1963, leader nella produzione di componenti per elettrodomestici.

Rold è entrata a far parte di Upskill 4 Future per ottimizzare il coordinamento del personale e i processi interni.

Il progetto pilota :

Il progetto pilota Rold è iniziato nel 2022 ed è tuttora in corso. Il progetto pilota ha come obiettivo la creazione di una nuova figura professionale, il "Team Assembly Leader".

Questo ruolo si rivolge a 8 operai della catena di montaggio che hanno un forte interesse ad apprendere e a contribuire alle prestazioni aziendali, ma che non hanno competenze tecniche convenzionali. Il progetto mira a trasformarli in leader di linea per migliorare il coordinamento dei dipendenti, garantire una gestione più flessibile delle attività a livello di stabilimento e consentire un flusso più fluido dei processi interni.

Risultati principali:

I Team Assembly Leaders hanno organizzato sessioni di coaching di gruppo e individuali, formazione sulle soft e hard skills e corsi specifici sulla sicurezza. Hanno imparato a:

- Stabilire obiettivi SMART;
- Utilizzare l'ascolto attivo e comprendere i sentimenti dei team che coordinano;
- pianificare corsi di formazione individuali per i membri del team per responsabilizzarli nel loro lavoro.

Aspetti positivi:

Rold ritiene che uno dei modi più efficaci per ottenere risultati sia coinvolgere le persone e dimostrare che l'azienda sta migliorando concretamente le competenze dei dipendenti attraverso una strategia di upskilling definita e pianificata. L'azienda continuerà a utilizzare il progetto pilota come punto di partenza per ulteriori programmi.

In Italia, Sanofi è una delle principali aziende farmaceutiche per presenza industriale e numero di collaboratori.

L'azienda ha aderito a Upskill 4 Future perché l'organizzazione sta affrontando una sfida funzionale e un modello organizzativo a matrice che richiede una profonda revisione dei ruoli, soprattutto per quanto riguarda la digitalizzazione, la multicanalità e la gestione dei dati.

Il progetto pilota:

Sanofi ha sviluppato "R [o] Evolution", un progetto pilota di sei mesi per sostenere tutte le sfide che l'azienda dovrà affrontare nel prossimo futuro, a partire dallo sviluppo delle competenze digitali. R [o] Evolution" ha coinvolto 70 dipendenti impegnati in diverse aree funzionali dell'azienda, come Comunicazione, Commercio, Qualità, Acquisti e Supply Chain.

Principali risultati:

- Intervista con il Leadership Forum;
- coinvolgimento dei dipendenti nell'evoluzione dello scenario farmaceutico e delle principali tendenze;

- valutazioni personali (project work, test TEIQ, intervista) combinate con follow-up individuali:

- Impegno dei dirigenti ad attuare e sviluppare il piano d'azione.

- Dialogo costruttivo tra dipendenti e dirigenti

Aspetti positivi:

L'azienda ha riconosciuto l'importanza di migliorare le competenze del personale in materia di gestione dei progetti e di garantire efficacemente la collaborazione e la sostenibilità aziendale.

I feedback positivi dei partecipanti al progetto pilota porteranno Sanofi ad avviare un secondo ciclo di progetti.

Upskill 4 Future è stato sviluppato in Italia da:



Fondazione Sodalitas nasce nel 1995 su iniziativa di Assolombarda e un gruppo di imprese e manager volontari come la prima organizzazione in Italia a promuovere la Sostenibilità d'Impresa.

Oggi è un network partecipato da aziende di riferimento nel Paese, consapevoli della necessità di realizzare un futuro sostenibile e inclusivo. Costruisce insieme alle imprese associate partnership per la crescita delle persone e delle comunità, generando valore sociale e contribuendo a un futuro di inclusione e sviluppo.

I programmi multistakeholder di Fondazione Sodalitas sono realizzati in co-progettazione con le imprese associate e gli attori più rilevanti: Terzo Settore, istituzioni, scuola, università e centri di ricerca, network italiani e internazionali.

sodalitas@sodalitas.it
www.sodalitas.it



Impronta Etica è un'Associazione non profit nata nel 2001 per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa, che mira a favorire processi orientati alla sostenibilità, fungendo da stimolo per i Soci a tradurre la propria tensione all'innovazione verso esperienze di leadership di competitività sostenibile.

Impronta Etica, con i suoi Soci, sostiene la necessità di lavorare in partnership per l'affermazione di un modello economico e sociale vocato allo sviluppo sostenibile, in cui le organizzazioni possano essere protagoniste della creazione di valore condiviso.

L'Associazione è aperta al confronto e alla collaborazione con istituzioni e organizzazioni nazionali ed internazionali.

info@improntaetica.org
www.improntaetica.org

PROMOSSO DA:

CON IL SOSTEGNO DI:



J.P.Morgan

Immagini fotografiche: pexels.com / freepik.com

Fondazione Sodalitas
Via Pantano, 2 - 20122 Milano
sodalitas.it

Impronta Etica
Via Toscana, 19/a - 40069 Zola Predosa (BO)
improntaetica.org

Seguici sui nostri canali social

