



# CAMBIARE LA NOSTRA PROSPETTIVA SULL'APPRENDIMENTO

## Perché dobbiamo concentrarci sull'interazione tra posti di lavoro, lavoro e apprendimento nel mondo della COVID-19

Mentre il mondo cerca di passare a una realtà post-pandemica, in molte imprese europee sono in atto cambiamenti. In che modo questi cambiamenti modelleranno in futuro l'organizzazione del lavoro, il rapporto tra datori di lavoro e lavoratori nonché le modalità di lavoro e di apprendimento delle imprese?

La COVID-19 e il distanziamento sociale si sono scontrati con i cambiamenti strutturali introdotti dalla quarta rivoluzione industriale <sup>(1)</sup>. E se da un lato il fatto di soddisfare il fabbisogno di competenze è stato a lungo nell'agenda di datori di lavoro e responsabili politici, dall'altro investire nelle persone in modo più completo sta diventando più urgente: mentre le economie europee stanno prendendo velocità, la caccia al talento è aperta.

### CAMBIAMENTI ALL'ORIZZONTE

L'apprendimento sul posto di lavoro rappresenta una parte importante dello sforzo globale per dotare gli europei delle competenze di cui hanno bisogno nei prossimi anni. Per contribuire alla continua discussione sul miglioramento del livello delle competenze e sulla riqualificazione, il Cedefop ed Eurofound hanno unito le forze per raccogliere nuovi dati sul lavoro e sulla formazione delle competenze sul posto di lavoro, sulla base di indagini aziendali in tutti gli Stati membri dell'UE.

Nella loro quarta **indagine sulle imprese europee**, condotta nel 2019 e pubblicata nel 2020, le due agenzie hanno esaminato in che modo pratiche di più ampio respiro sul posto di lavoro a favore dei lavoratori dipendenti, compreso lo sviluppo delle competenze, possano favorire la motivazione, l'autonomia e il benessere dei lavoratori nonché la modernizzazione delle imprese. Hanno esaminato cosa c'è "dietro"

<sup>(1)</sup> Le **tecnologie dirompenti** che ne fanno parte, quali l'internet delle cose, la robotica, la realtà virtuale e l'intelligenza artificiale, stanno cambiando radicalmente il modo in cui le persone vivono e lavorano.

l'acquisizione delle competenze e il suo impatto immediato sulle prestazioni dei lavoratori.

Un'indagine di follow-up, condotta nel novembre 2020, ha esaminato in che modo le imprese in Europa stavano affrontando e rispondendo alla crisi sanitaria. Esaminati congiuntamente, i risultati delle due indagini offrono un quadro degli attuali cambiamenti a livello di fabbisogno di competenze, organizzazione del lavoro e degli approcci mutati da parte dei datori di lavoro europei rispetto alla formazione. La nuova prospettiva adottata dal Cedefop e da Eurofound è stata di concentrarsi sulle modalità di acquisizione delle competenze (compreso in quali contesti) piuttosto che su quali competenze sono necessarie e vengano acquisite <sup>(2)</sup>.

### RIQUADRO 1. ALCUNI ESEMPI DI COMPETENZE E OCCUPAZIONI IN AUMENTO



L'analisi delle competenze del Cedefop ha indicato una forte domanda di competenze scientifiche e tecnologiche avanzate, soprattutto per specialisti informatici, ingegneri e ricercatori (che corrispondevano a un annuncio di lavoro su quattro nel 2020). Questa tendenza è destinata ad aumentare fino al 2030. Il Cedefop prevede che l'occupazione nel settore sanitario europeo aumenterà di più del 10 % entro il 2030, a causa dell'invecchiamento della popolazione. Nel 2020, la domanda di operatori sanitari è aumentata del 13 % a causa della pandemia.

<sup>(2)</sup> L'indagine di follow-up alla COVID-19 è stata condotta online tra i datori di lavoro che avevano accettato di essere ricontattati dopo la loro partecipazione all'indagine del 2019. Ha ripetuto una serie di domande del 2019 per consentire un confronto, presentando una serie di nuove domande sugli effetti della COVID-19 sull'organizzazione del lavoro, sulle politiche in materia di risorse umane e sui cambiamenti a livello di fabbisogno di competenze, formazione e telelavoro.

Il settore alberghiero e quello dei servizi alla persona hanno subito forti interruzioni nel 2020 - con un calo del 15 % rispetto al 2019 - ma si prevede una ripresa, in linea con la graduale eliminazione delle restrizioni dovute alla COVID-19. Questo vale anche per l'insegnamento, che è cambiato drasticamente nel 2020 essendo stato svolto online. Tuttavia, nel medio e lungo termine, si prevede che insegnanti e formatori saranno molto richiesti.

L'analisi degli annunci di lavoro online del Cedefop mostra che, nel 2020, i datori di lavoro non solo hanno cercato competenze digitali più avanzate rispetto al 2019, ma hanno anche posto maggiore enfasi sulle competenze necessarie per rimodellare i modelli aziendali e di vendita.

Fonte: Analisi delle competenze del Cedefop (Skills OVATE e previsioni delle competenze).

## RIQUADRO 2. IL BOOM DEL TELELAVORO



Nel 2019, due imprese europee su tre non avevano personale in telelavoro. Nel momento di picco della pandemia, nell'aprile 2020, quasi il 70 % delle imprese aveva organizzato il telelavoro per una parte o la totalità dei rispettivi lavoratori dipendenti.

L'esperimento involontario sembra aver funzionato abbastanza bene per la maggior parte delle imprese. Quasi la metà dei datori di lavoro intervistati nel 2020 ha espresso pareri positivi sull'esperienza e gran parte dell'aumento del telelavoro sembra essere destinato a diventare permanente.

Il 55 % dei datori di lavoro intervistati si aspetta che la percentuale di lavoratori dipendenti in telelavoro rimanga più o meno immutata nei prossimi tre anni, mentre il 14 % prevede un ulteriore aumento.

Fonte: Indagine sulle imprese europee 2019 e follow-up 2020.

## APPRENDIMENTO SUL POSTO DI LAVORO: DIFFUSO ED ESSENZIALE

Secondo l'indagine sulle imprese europee 2020, in oltre la metà delle imprese intervistate, una percentuale sostanziale di posti di lavoro, che varia dal 20 % all'80 %, richiede una formazione frequente e regolare. La percentuale di imprese con oltre l'80 % di

lavoratori che svolge lavori per i quali è necessaria una formazione quasi continua è più elevata in Svezia (28 %) e Finlandia (25 %).

Le esigenze di formazione derivano dal rapido cambiamento dei requisiti in termini di competenze nelle imprese: nel 2019, il 94 % dei dirigenti ha riferito di aver dovuto affrontare cambiamenti e in quasi la metà delle situazioni si è trattato di cambiamenti rapidi o molto rapidi. I cambiamenti sono stati più pronunciati nei servizi finanziari (54 %) e meno nell'industria (30 %). Le grandi imprese sono risultate più propense a segnalare cambiamenti del fabbisogno di competenze rispetto a quelle più piccole.

Le imprese dispongono sempre di due opzioni principali per rispondere alle nuove richieste di competenze: assumere personale con nuove competenze ("comprare" competenze sul mercato del lavoro) o sviluppare competenze internamente ("creare" competenze). La maggior parte delle risorse finanziarie e di altro tipo destinate allo sviluppo delle competenze all'interno delle imprese riguarda l'apprendimento formale o non formale e i responsabili politici hanno sempre posto l'accento sulla necessità di incoraggiarlo.

La modalità di apprendimento prevalente dipende dal settore: nel 2019, i corsi di formazione hanno prevalso nei servizi finanziari (31 %), l'apprendimento dai colleghi nel settore industriale (47 %) e l'apprendimento attraverso la pratica nei trasporti e in altri servizi (entrambi al 20 %).

Anche se la formazione formale continua a essere importante, per molti adulti che lavorano, imparare dai colleghi dell'équipe e imparare facendo pratica (per tentativi ed errori) sono tra le tipologie di apprendimento più efficaci. L'indagine europea sulle competenze e i posti di lavoro del 2014 del Cedefop <sup>(3)</sup> ha mostrato che queste tipologie di apprendimento rappresentano il motore più importante della formazione delle competenze sul lavoro. I lavoratori neo assunti che si sono impegnati nell'apprendimento non formale o informale sul posto di lavoro hanno avuto molte più probabilità di migliorare le loro competenze in modo significativo rispetto a quelli che non si sono impegnati in tale apprendimento.

## LA PANDEMIA, LE COMPETENZE E LA FORMAZIONE

L'indagine di follow-up del 2020 mostra che, a causa

<sup>(3)</sup> La prima indagine di questo tipo del Cedefop è stata condotta nel 2014 in tutti i 27 Stati membri dell'UE e nel Regno Unito, rivolgendosi a circa 49 000 lavoratori dipendenti adulti. Ha esaminato i motori dello sviluppo delle competenze e l'evoluzione dinamica dello squilibrio tra domanda e offerta di competenze degli impiegati adulti in relazione al cambiamento della complessità dei compiti e dei requisiti in termini di competenze dei loro lavori.

della pandemia e del suo impatto sull'organizzazione del lavoro, in tre imprese su quattro il fabbisogno di competenze è cambiato ulteriormente rispetto all'anno precedente. Come nel 2019, sono state principalmente le imprese che forniscono servizi finanziari a segnalare cambiamenti a livello del fabbisogno di competenze.

### RIQUADRO 3. GESTIRE UNA CRISI – COME HANNO RISPOSTO LE IMPRESE DELL'UE?

Nel primo anno della pandemia, oltre la metà delle imprese ha continuato la propria attività e una su tre è stata in grado di farlo almeno parzialmente. Una su 10 è stata costretta a sospendere completamente le attività. Molte imprese erano mal preparate; meno di una su tre aveva un piano di emergenza o di continuità aziendale in atto quando il mondo è stato colpito dalla COVID-19.

La pandemia ha innescato cambiamenti ad ampio raggio in molte imprese europee. Più del 35 % ha affermato di aver registrato cambiamenti sostanziali nelle proprie attività principali, spesso in coincidenza con una riduzione dell'occupazione. Circa l'87 % ha apportato modifiche alla propria infrastruttura fisica per conformarsi alle normative in materia di salute e sicurezza legate alla COVID-19 mentre nell'83 % delle imprese le restrizioni e le misure di distanziamento sociale hanno portato a cambiamenti organizzativi.

Molte imprese del settore dei servizi hanno dovuto rivedere la propria interazione con i rispettivi clienti. Molti datori di lavoro prevedono di mantenere in futuro i cambiamenti che hanno adottato per mantenere i propri clienti.

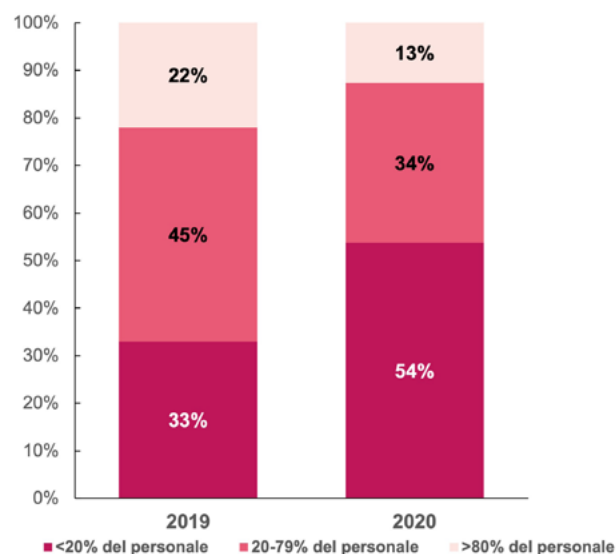
Fonte: Indagine sulle imprese europee 2020 di follow-up alla COVID-19.

La pandemia e il distanziamento sociale imposto hanno reso difficile per le imprese fornire o organizzare programmi di formazione formale per rispondere alle esigenze emergenti in termini di competenze. Gli improvvisi disagi causati dalle misure di confinamento in tutta Europa nella primavera del 2020 ha costretto molte imprese a interrompere, sospendere o addirittura eliminare i programmi di formazione aziendale. Le imprese avevano bisogno di tempo per passare all'erogazione online della formazione, tanto più che molte di loro erano più impegnate a mantenere l'attività a galla piuttosto che a fornire formazione.

Anche i responsabili politici sembrano aver avuto un approccio analogo. Diversi paesi (tra cui Svezia e Paesi Bassi) hanno incluso il miglioramento dell'occupabilità e della formazione nelle loro risposte alla COVID, ma la grande maggioranza delle misure nazionali mirava a sostenere le imprese e a proteggere

i mezzi di sussistenza <sup>(4)</sup>. Nell'UE nel suo complesso, la percentuale complessiva di lavoratori che hanno partecipato a formazioni è fortemente diminuita: nel 2019, circa il 65 % delle imprese intervistate ha erogato formazione a una giusta quota (20-79 %) del proprio personale, ma nel 2020 questo dato è sceso al 45 %.

FIGURA 1. PERCENTUALE DI PERSONALE CHE BENEFICIA DELLA FORMAZIONE ORGANIZZATA O PAGATA DAL DATORE DI LAVORO



Fonte: *Adapting business practices to new realities in the middle of a crisis: first findings from the COVID-19 European company survey* (Cedefop, 2021).

Aumentare la partecipazione complessiva alla formazione sembra diventare meno importante che sostenere la formazione di lavoratori con esigenze di apprendimento specifiche, spesso specializzate. Nel 2020, il 45 % delle imprese ha riferito che il distanziamento sociale aveva indirizzato l'attenzione della propria strategia di formazione in questa direzione.

## AUMENTO DELLE COMPETENZE AVANZATE E SPECIFICHE

La pandemia sta avendo un impatto trasformativo sulle imprese, con il telelavoro, la rapida digitalizzazione dei processi di lavoro e l'occupazione altamente qualificata in aumento. Quest'ultima tendenza è causata non solo dalla crescente percentuale di occupazioni altamente qualificate, ma anche dal fatto che i lavoratori aggiornano le loro competenze, aumentando così i livelli delle qualifiche all'interno dei posti di lavoro.

<sup>(4)</sup> Cfr. *COVID-19 EU policy watch* di Eurofound (2021).

## CRESCITA DEI LAVORATORI, INNOVAZIONE AZIENDALE

Circa due terzi delle imprese europee oggetto dell'indagine considerano la formazione importante, dandole la priorità rispetto al lavoro (il carico di lavoro e gli orari vengono adattati per trovare il tempo per la formazione), mentre un terzo permette ai lavoratori di acquisire nuove competenze solo se la formazione si adatta al loro carico di lavoro e agli orari.

Quando è stato chiesto loro perché hanno offerto opportunità di formazione e apprendimento ai loro lavoratori dipendenti:

- il 96 % dei dirigenti ha risposto che l'obiettivo è di garantire che i lavoratori abbiano le competenze per svolgere il loro lavoro attuale;
- l'84 % ha ritenuto tali opportunità importanti per migliorare il morale dei lavoratori;
- l'81 % ha rilevato che tali opportunità hanno aumentato la capacità dei lavoratori di articolare le proprie idee, contribuendo così a migliorare i processi lavorativi all'interno dell'impresa;
- il 70 % ha ritenuto tali opportunità importanti per accrescere la flessibilità dei lavoratori e quindi permettere una rotazione dei posti di lavoro o l'avanzamento di carriera dei lavoratori.

Al di là dei benefici individuali che le opportunità di formazione e apprendimento offrono ai lavoratori, nell'indagine sulle imprese europee del 2019 è emerso un chiaro rapporto positivo tra l'apprendimento e il benessere dei lavoratori da un lato e la prestazione aziendale delle imprese dall'altro.

Il lavoro più recente del Cedefop e di Eurofound<sup>(5)</sup> mostra che lo sviluppo e l'utilizzo delle competenze dei lavoratori alimenta la produttività delle imprese e aumenta la loro capacità di innovazione. Affinché questo accada, i lavoratori devono essere proattivi e le pratiche sul posto di lavoro devono essere incentrate sulle persone, dando loro opportunità di apprendimento, autonomia e voce in capitolo nel processo decisionale di tipo organizzativo. I dirigenti svolgono un ruolo chiave nel sostenere, alimentare e creare le condizioni per l'apprendimento. L'innovazione segnalata dal 49 % delle imprese europee nel 2016-19 è chiaramente legata alla loro capacità di fornire ambienti di lavoro ricchi dal punto di vista dell'apprendimento. Le imprese che investono e coinvolgono il loro personale non solo sono più innovative, ma figurano anche al primo posto nelle innovazioni radicali che sono nuove per i mercati in cui queste imprese operano.

<sup>(5)</sup> Cfr. Cedefop e Eurofound (2021). *Innovation in EU companies: Do workplace practices matter?*

## COMPRENDERE L'APPRENDIMENTO SUL LAVORO

La formazione formale è e rimarrà di vitale importanza, ma dobbiamo guardare oltre e dare ad altre forme di apprendimento l'attenzione che meritano. Le megatendenze tecnologiche, sociali, demografiche e ambientali, insieme agli adeguamenti indotti dalla pandemia nelle imprese, evidenziano il contributo critico dello sviluppo delle competenze sul posto di lavoro per la capacità delle imprese europee di affrontare un cambiamento rapido e/o imprevedibile.

Per aiutare a sbloccare il potenziale dei luoghi di lavoro come ambienti di apprendimento, abbiamo bisogno di capire in che modo le persone imparano nonché di comprendere in cosa consiste un contesto di lavoro favorevole all'apprendimento. Per adottare una prospettiva di più ampio respiro sull'apprendimento è necessario considerare gli obiettivi personali, le motivazioni, gli interessi, le attitudini e le preferenze dei lavoratori. È l'interazione di questi fattori con l'ambiente di lavoro di una persona e il più ampio contesto sociale che modella il suo apprendimento e i suoi risultati.

Non solo i lavori modellano l'apprendimento, ma anche l'apprendimento modella i lavori. Man mano che crescono, approfondendo e ampliando le loro conoscenze, i lavoratori sono più a loro agio con i propri compiti, il che rende il loro lavoro più interessante e motivante. L'apprendimento attraverso e mediante il lavoro è centrale per promuovere le prestazioni e la capacità d'innovazione dei lavoratori e delle imprese.

La pandemia ha contribuito a rendere le imprese consapevoli dell'esistenza di questo circolo virtuoso. A seguito della crisi, tre imprese su cinque (61 %) hanno affermato di essersi concentrate sulla creazione di un ambiente in cui i lavoratori possano svolgere autonomamente i propri compiti e gestire meglio le priorità. Questo obiettivo ampiamente condiviso è molto recente ed estremamente ambizioso, considerato che i dati dell'indagine del 2019 mostravano che solo nel 36 % delle imprese dell'UE-27 una piccola parte dei lavoratori (meno del 20 %) poteva organizzare il proprio lavoro in modo indipendente.

L'Agenda europea per le competenze del 2020 conferma l'ambizione dell'UE di fornire opportunità di miglioramento del livello delle competenze e di riqualificazione a tutti gli adulti, in contesti formali o non formali, sul posto di lavoro o altrove. Tale obiettivo non può essere raggiunto senza cambiare la nostra prospettiva sull'apprendimento. Una comprensione fondamentale dei meccanismi di apprendimento nei posti di lavoro, nelle organizzazioni e nel mondo del lavoro più in generale rappresenta un'importante pi-



## L'INDAGINE DEL CEDEFOP SULL'APPRENDIMENTO SUL LAVORO



Il Cedefop sta preparando il lancio di una nuova indagine a livello europeo sull'apprendimento sul lavoro (LiW, *Learning in work*) e studi di casi successivi nelle imprese di tutti gli Stati membri. L'indagine affronta l'apprendimento sul lavoro in modo completo, come un processo che collega un'opportunità o un contesto di sviluppo delle competenze (un corso di formazione, l'interazione con i colleghi, il lavoro di squadra, un posto di lavoro impegnativo) con la formazione delle competenze. Questo progetto mira a chiarire in che modo i contesti di lavoro sono legati all'apprendimento dei lavoratori (cosa, come e quanto apprendono). L'indagine LiW analizza anche come gli atteggiamenti, le motivazioni e altri antefatti influenzano l'apprendimento nonché in che modo i diversi tipi di apprendimento (apprendimento formale, apprendimento sul posto di lavoro) interagiscono. Fare luce sui benefici immediati e più ampi dell'apprendimento porrà le basi per raccomandazioni politiche che vanno oltre quelle tradizionali come l'apertura di opportunità di apprendimento formale, finanziamenti o incentivi non finanziari.

Contribuendo all'«analisi dell'apprendimento e della formazione», l'indagine fa parte dell'analisi del fabbisogno di competenze di prossima generazione del Cedefop (\*). L'indagine fornirà utili informazioni per definire il nuovo quadro politico dell'UE per l'istruzione e la formazione professionale (IFP) e le competenze e i suoi ambiziosi obiettivi. È pienamente in linea con la strategia del Cedefop e la sua visione di un'IFP proattiva, eccellente e inclusiva; al servizio dei giovani e degli adulti (attraverso il miglioramento del livello di competenze e la riqualificazione mediante varie modalità di apprendimento in diversi contesti); che fornisce qualifiche a quasi tutti i livelli e permette la progressione verso l'istruzione superiore e il mercato del lavoro.

(\*) Vedi la documentazione della conferenza del Cedefop del 2021 *Getting the future right: towards smarter and people-centred skills intelligence*.

etra miliare per i paesi europei per poter concepire politiche di apprendimento e di competenze che creino una situazione vantaggiosa per datori di lavoro e lavoratori dipendenti.



CEDEFOP

Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale

Nota informativa – 9159 IT

N.º de catálogo: TI-BB-21-005-IT-N

ISBN 978-92-896-3182-2, doi:10.2801/147277

Copyright © Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop), 2021. Creative Commons Attribution 4.0 International

Las notas informativas se publican en alemán, español, francés, griego, inglés, italiano, polaco y portugués, y en la lengua del país que ocupe la Presidencia de la UE. Si desea recibirlas regularmente, inscribase en [www.cedefop.europa.eu/es/user/register](http://www.cedefop.europa.eu/es/user/register)

Encontrará otras notas informativas y publicaciones del Cedefop en la dirección de Internet: [www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx](http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx)

Europe 123, Salónica (Pylea), GRECIA

Dirección postal: Cedefop service post, 57001, Thermi, GRECIA

Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020

Correo electrónico: [info@cedefop.europa.eu](mailto:info@cedefop.europa.eu)[www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)