



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI

“M. FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**“LA FORMAZIONE PROFESSIONALE DEI LAVORATORI IN
EUROPA: PROBLEMI E PROSPETTIVE”**

RELATORE:

CH.MO PROF GIORGIO BRUNELLO

LAUREANDO: ALBERTO GIAMPÁ

MATRICOLA N. 1160891

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

<i>Introduzione</i>	2
<i>Capitolo 1</i>	3
1.1 Investire nella formazione	3
1.2 Formazione e produttività	4
1.3 La formazione in Europa	7
1.3.1. Perché investire nella formazione aumenta le performance aziendali	10
<i>Capitolo 2</i>	12
2.1 Quanto si investe in Italia?	12
2.2 Le misure adottate dall'Italia	18
2.3 La Big Academy a Firenze	19
<i>Considerazioni finali</i>	22
<i>Riferimenti Bibliografici</i>	23

Introduzione

L'obiettivo di questo studio si fonda sul capire quanto l'istruzione e la formazione lavorativa stiano diventando un fattore sempre più importante all'interno del mondo lavorativo a vantaggio non solo dei datori di lavoro ma anche per gli stessi lavoratori.

Al giorno d'oggi si sente parlare molto spesso di come sia fondamentale investire su sé stessi tramite l'ampliamento delle proprie conoscenze, le quali devono essere continuamente aggiornate per rimanere al passo con i trend di mercato e con le nuove tecnologie.

Sono proprio queste ultime che negli ultimi anni stanno avendo un ruolo sempre più centrale nell'ambito lavorativo, le quali assumono un ruolo centrale per rispondere alle crescenti esigenze di competenze specialistiche da parte delle aziende

In un mercato che sta diventando sempre più saturo di lavoratori con competenze basiche e spesso comuni, è importante per un'impresa avere all'interno del proprio organico soggetti sopra la media che si distinguono per le loro conoscenze e abilità personali, contribuendo ad aumentare le performance personali e indirettamente il successo aziendale.

L'elaborato si sviluppa in questo modo:

Il **primo capitolo** fornisce una breve panoramica della teoria economica della formazione e delle politiche di formazione attuate dall'Europa.

Nel **secondo capitolo** invece si cercherà di approfondire la situazione italiana degli ultimi anni.

Capitolo 1

1.1 Investire nella formazione

Confindustria (2011) definisce la formazione come "un processo che comprende una serie di attività programmate e verificabili, finalizzate a favorire l'apprendimento di conoscenze e competenze dei singoli"

Questi tipi di investimenti in capitale umano sono di vitale importanza per la performance aziendale. In un mercato in cui le tecnologie sono sempre più presenti e assumono aspetti sempre più importanti, investire in capitale umano è fondamentale per mantenere alti i livelli di competitività e di occupazione.

Investire in capitale umano significa aumentare la produttività futura prevista, anche se ad un costo (Becker 1964). Questi costi possono comprendere i costi diretti della formazione, il costo/opportunità della rinuncia alla produttività e altre attività simili.

Si possono distinguere due tipi di formazione: una *generale* e una *specificata* anche se difficilmente le troveremo separate ma sarà piuttosto un mix di entrambi i tipi.

Come riportano Brunello e Wruuck nell'elaborato "**Employer Provided Training in Europe: Determinants and Obstacles**", partendo dal presupposto di trovarsi in un'economia competitiva, con la formazione generale si acquisiscono competenze che possono essere utilizzate anche in altre imprese.

La formazione generale non viene fornita dall'azienda, ma è finanziata dal lavoratore attraverso una riduzione dello stipendio per tutto l'arco della durata di quest'ultima. La ragione di ciò è che il lavoratore con delle conoscenze così generiche potrebbe lasciare in qualsiasi momento l'azienda madre per successivamente accasarsi con un'altra dove sarebbe in egual modo produttivo.

Quindi proprio per questo motivo un'azienda non finanzierebbe mai una formazione di questo tipo poiché quello che ne potrebbe guadagnare è già in partenza incerto se non nullo.

Diversa è la situazione quando si investe in formazione specifica, poiché, per definizione, è preziosa solamente per l'azienda che la fornisce. In questo caso i costi di formazione verrebbero condivisi tra lavoratore e impresa: questa forma di condivisione funge da incentivo per entrambe le parti a mantenere i rapporti lavorativi e quindi di poter entrambi beneficiare dei risultati futuri.

Questo è quello che dovrebbe accadere secondo la teoria ortodossa del capitale umano e in condizioni di mercato del lavoro perfettamente competitivo in presenza di informazione perfetta. Da studi recenti emerge che ciò non accade e che nonostante, nella teoria, non sia conveniente per il datore di lavoro finanziare la formazione generale, ciò avviene ugualmente. La svolta, il punto chiave di questa situazione è rappresentata dalla presenza non di perfetta informazione, ma di asimmetria informativa che gioca a vantaggio delle aziende. Quello che accade infatti in presenza di asimmetria informativa è che la qualità della formazione fornita dal datore di lavoro al proprio dipendente rappresenta un'incognita per le altre imprese. Vi è quindi un'influenza negativa sulla trasferibilità delle competenze in un mercato del lavoro che si caratterizza sempre più competitivo e con identiche capacità dei lavoratori. Questa asimmetria può portare le aziende esterne a valutare come zero la formazione avvenuta, vista la mancanza di informazioni, e quindi l'impresa è maggiormente propensa a investire tempo e denaro per la formazione.

1.2 Formazione e produttività

La domanda da porsi quindi è: quanto vale investire nella formazione?

Come riportato da Giuseppe Soda¹, “È difficile misurarne il ROI, ma ci sono evidenze di un effetto positivo sulla competitività aziendale”. Grazie ad uno studio svolto dalla Association for Talent Development² che svolge dal 2006 e che coinvolge circa 400 aziende, si evince come la spesa media di formazione per dipendente sia cresciuta dal 2006 al 2014 di circa il 16 per cento, con una tendenza positiva durante il triennio 2012-2014 successiva al calo avvenuto nel periodo 2009-2011. Nel 2014, la spesa media per dipendente è stata di poco più di 1200 dollari USA. Si tratta di un costo pieno la cui porzione principale (circa il 63 per cento) è generalmente assorbita dalle attività interne, incluso il costo del personale operante nelle funzioni formazione e sviluppo. Questa distribuzione non mostra grandi variazioni nel periodo considerato, anche durante gli anni della crisi. Mentre a livello di spesa hanno fatto meglio le medie imprese rispetto alle grandi, se si guarda all’investimento in tempo dei dipendenti dedicato alla formazione le grandi imprese mostrano un maggiore impegno con 4,5 giorni uomo all’anno (3,5 per le imprese con meno di 500 dipendenti).

Il primo a riflettere sull’impatto che il capitale umano possa avere nello sviluppo economico è stato il premio Nobel Gary Becker secondo cui lo stock di capitale umano potrebbe essere una fonte molto importante di vantaggio competitivo. Quello che risulta difficile è la tortuosità e l’inutilità dei tentativi di misurazione delle competenze dei collaboratori concepite come asset o capitale³. Inoltre, anche nel caso in cui i vari stock di capitale vengano misurati in modo corretto, non sarebbero comunque in grado di predire in maniera certa né la prestazione individuale, né tantomeno quella organizzativa.

Sicuramente è indubbio il fatto che da un programma di formazione ci si debba aspettare un potenziamento o perlomeno un aggiornamento delle competenze di una persona e che quindi in ogni caso si giunga ad una valorizzazione degli asset intangibili. Si sfocia però in una situazione in cui non vi è alcuna certificazione riguardo al fatto che questo incremento possa effettivamente portare ad un

¹ è Dean di SDA Bocconi School of Management dal novembre 2016 e professore di Organizzazione d’Impresa e Network Analysis presso il Dipartimento di Management and Technology dell’Università Bocconi. Dal 2001 al 2013 è stato membro del Comitato di Direzione di SDA Bocconi School of Management dove ha guidato la Divisione Ricerche Claudio Demattè e l’Area Organizzazione e Personale.

² Tradotto dall’inglese-L’Associazione per lo sviluppo dei talenti, precedentemente American Society for Training & Development, è un’associazione senza scopo di lucro al servizio di coloro che sviluppano talenti sul posto di lavoro.

³ F. Barber, R. Strack, «The Surprising Economics of a “People Business”», *Harvard Business Review*, June 2005, pp. 80-90.

aumento della grandezza economica o di output misurabili. Problema questo che negli ultimi anni si va accentuando sempre più a causa del numero sempre crescente di professioni a maggiore intensità di conoscenza, con la trasformazione digitale al centro di questa disputa. Il rischio che crea questa incertezza fa sì che le aziende effettuino investimenti di formazione solo con corsi di breve periodo ma soprattutto quando si è abbastanza certi di aver raggiunto il risultato economico prestabilito. Tutto questo va a creare un paradosso, secondo cui tutti pensano che investire nella formazione sia la scelta più giusta, ma nessuno ci crede fino in fondo così da poter giustificare un investimento importante.

Per cercare di risolvere questo paradosso bisognerebbe, sempre secondo Soda, concentrarsi su alcune grandezze misurabili e verificare l'impatto degli investimenti in formazione. Secondo studi specifici esistono dei processi sociopsicologici (motivazione, identificazione con l'azienda, identificazione con i valori perseguiti) che uniti alle competenze determinano una parte importante delle prestazioni individuali e di gruppo.

Un team di ricercatori di SDA Bocconi⁴ ha effettuato degli studi sugli impiegati di un'azienda multinazionale, circa 4600 dipendenti distribuiti in 28 paesi e sei strutture di business per capire se gli investimenti in formazione possono favorire lo sviluppo di comportamenti virtuosi che a loro volta influiscono sulle performance. Il team ha indagato parecchi aspetti legati agli atteggiamenti individuali rispetto al proprio lavoro, ma si sono concentrati principalmente sui seguenti:

- *willingness to outperform*, ovvero quanto il soggetto sia disposto ad effettuare uno sforzo lavorativo non concordato e quindi superiore a quello atteso
- *willingness to recommend e intention to leave*: il primo punto misura quanto e in che modo i dipendenti raccomandano l'azienda all'esterno, mentre la seconda variabile misura in che modo i lavoratori cercano in maniera attiva altre sistemazioni all'esterno
- *commitment*: l'attaccamento emotivo del dipendente verso l'azienda (*affective commitment*)

⁴ Il team è composto da Giuseppe Soda, Stefano Basaglia, Alberto Monti e Chiara Paolino.

- *engagement*, ovvero quanto il dipendente si sente coinvolto all'interno dell'azienda
- *soddisfazione*, che misura la gratificazione della propria posizione lavorativa
- infine, *l'identificazione*, che misura la percezione del rispondente circa il grado di sovrapposizione tra la propria identità personale (in termini di valori, comportamenti ecc.) e l'identità dell'impresa in cui lavora.

Successivamente sono stati raccolti dati sugli investimenti formativi dell'azienda per ciascun dipendente in modo da poter capire se questi potessero generare comportamenti diversi all'interno dell'azienda utilizzando un programma di formazione manageriale interfunzionale (Leadership Academy). Dai risultati che il team è riuscito a raccogliere ci si è accorti di come il gruppo di partecipanti al corso abbia messo in luce livelli superiori in tutte le variabili considerate sopra e dunque la ricerca si è conclusa confermando come, almeno in questo caso, l'investimento formativo ha generato un effetto positivo sui processi psicologici che stimolano comportamenti virtuosi e utili al buon funzionamento dell'organizzazione.

1.3 La formazione in Europa

Prima di approfondire quella che è la situazione in Italia, è bene cercare di capire quanto e come l'Europa stia investendo nella formazione, e se queste direttive possono essere da stimolo per gli altri paesi.

Come riportato da Europa.eu, la stessa Europa sostiene i costi e gli sforzi compiuti dai vari Stati membri per istruire e formare i proprio cittadini. Finanzia inoltre il multilinguismo, sostenendo l'insegnamento e l'apprendimento delle lingue e incoraggiando la mobilità tra persone per favorire lo scambio di informazioni ed esperienze.

Gli obiettivi posti dall'UE possono essere racchiusi nei seguenti:

- fare in modo che l'apprendimento permanente e la mobilità divengano una realtà
- migliorare la qualità e l'efficacia dell'istruzione e della formazione
- promuovere l'equità, la coesione sociale e la cittadinanza attiva
- favorire la creatività, l'innovazione e lo spirito imprenditoriale.

In che modo raggiungere questi propositi? L'UE punta forte ad investire fin dalla prima infanzia e ha adottato una proposta di raccomandazione del Consiglio sulla **qualità dei sistemi di educazione e cura nella prima infanzia** che mira a sostenere gli Stati membri nei loro sforzi per migliorare l'accesso e la qualità dei sistemi nazionali. Quadro di qualità che ha già cominciato a dare i suoi frutti: l'obiettivo infatti di raggiungere il 95% dei bambini in età prescolare che frequentano le scuole materne è stato generalmente raggiunto, anche se sono presenti ancora ampie differenze tra i vari Paesi.

Quello che interessa maggiormente a questo studio sono le direttive poste per l'istruzione e la formazione professionale (IFP), che vengono suddivise in IFP iniziale e IFP continua.

La prima (**I-VET**) viene svolta prima che gli studenti inizino l'attività lavorativa, quindi a livello secondario superiore e tendenzialmente viene fatta svolgere a livello di ambiente scolastico.

La seconda (**C-VET**) si svolge successivamente, all'inizio della carriera lavorativa e punta a migliorare le conoscenze e a far acquisire ai cittadini nuove competenze. Secondo i dati raccolti dall'UE, in media, il 50% dei giovani europei di età compresa tra 15 e 19 anni partecipa all'I-VET a livello secondario superiore. Tuttavia, la media dell'Unione Europea (UE) nasconde significative differenze geografiche nella partecipazione che vanno dal 15% a più del 70%.

La priorità dell'UE per l'IFP viene ulteriormente rafforzata dal comunicato di Bruges (2010)⁵, in cui i Paesi candidati, assieme alle parti sociali e ai fornitori di formazione europei, hanno concordato una serie di risultati per il quinquennio 2015-2020:

⁵ L'adozione del comunicato di Bruges nel dicembre 2010 ha delineato una serie di azioni per aumentare la qualità dell'istruzione e formazione professionale (IFP) in Europa al fine di renderla più accessibile e pertinente per il mercato del lavoro. Il Comunicato di Bruges è l'ultimo aggiornamento del Processo di Copenaghen per la cooperazione europea in materia di IFP. EQAVET è il risultato di questo processo.

- promuovere l'apprendimento basato sul lavoro, ponendo attenzione all'apprendistato, con il coinvolgimento di tutte le parti sociali e cercando di stimolare l'innovazione e l'imprenditorialità;
- Sviluppare ulteriormente i meccanismi di garanzia della qualità, in linea con la Raccomandazione sulla creazione di un quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità per l'istruzione e la formazione professionale (EQAVET);
- Migliorare le possibilità di accesso all'IFP attraverso sistemi più flessibili e permeabili, rafforzando le competenze chiave e fornendo opportunità più efficaci per acquisire o sviluppare abilità tramite I-VET o C-VET.

Bisogna considerare anche il fatto che esistono differenze sostanziali tra categorie per quanto riguarda la formazione. Per alcune figure professionali infatti come avvocati, medici e commercialisti, la formazione continua è obbligatoria. In questo modo diventa un requisito fondamentale per l'esercizio della propria attività professionale. Altre categorie di lavoratori invece come manager, impiegati e operai non hanno un obbligo di formazione ma questa si rivela spesso necessaria per aumentare le proprie conoscenze e competenze (Montrella,2018).

Secondo quanto riportato da Synetich⁶, i dati riferiti da Anpal⁷ e Eurostat⁸ mostrano che le imprese che nel 2015 hanno offerto attività di formazione ai propri dipendenti risultano essere circa il 60%, quasi il doppio rispetto ai dati del 2005 (32%). L'aumento di investimenti in ambito formativo appare certamente incoraggiante e segna un decisivo cambio di trend per quanto riguarda la valorizzazione del lavoratore (Synetich, 2018). Investire in formazione comporta tuttavia spesso costi elevati e non tutte le aziende dispongono delle risorse necessarie. Le organizzazioni che si possono permettere di investire maggiormente sono ovviamente le grandi imprese (90%), con 250 o più dipendenti. La percentuale delle PMI che investono in corsi di formazione è sensibilmente inferiore e scende infatti al 60% (Synetich, 2018).

⁶ Società di consulenza tecnica e formativa

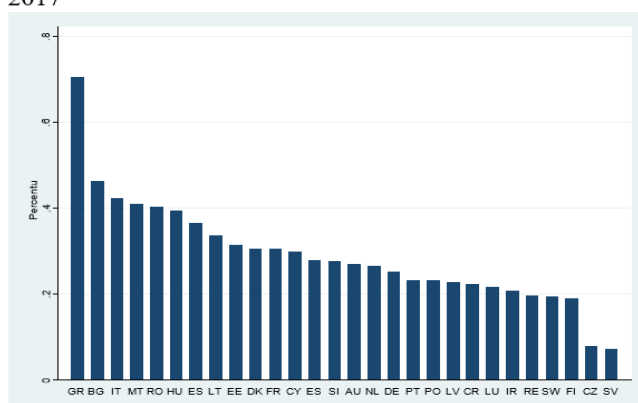
⁷ Agenzia Nazionale Politiche Attive Lavoro, ente pubblico italiano vigilato dal Ministero del Lavoro e delle tre politiche sociali.

⁸ Ufficio statistico dell'Unione Europea, si occupa di raccogliere ed elaborare i dati provenienti dagli Stati 4 Membri a fini statistici.

Curioso è il fatto che nonostante vi sia una considerevole eterogeneità tra i vari Paesi si è notato come gli stati che mostrano le quote più basse di imprese che investono in formazione siano quelli situati nell'Europa meridionale o orientale.

Secondo l'indagine EIBIS⁹ del 2017, in Repubblica Ceca e Slovacchia la percentuale di imprese che non hanno investito un solo euro in formazione si attesta intorno al 15%, altri paesi come Bulgaria e Italia con oltre il 40% arrivando poi al caso unico della Grecia con il 60% di tutte le imprese.

Figura 2. Percentuale di aziende che non investono nella formazione. EIBIS 2017



Leggenda: AT: Austria; BE: Belgio; BG: Bulgaria; CY: Cipro; CZ: Repubblica Ceca; DE: Germania; DK: Danimarca; EE: Estonia; FI: Finlandia; FR: Francia; GR: Grecia; HR: Croazia; HU: Ungheria; IE: Irlanda; IT: Italia; LT: Lituania; LU: Lussemburgo; LV: Lettonia; MT: Malta; NL: Paesi Bassi; PL: Polonia; PT: Portogallo; RO: Romania; SE: Svezia; SI: Slovenia; SK: Slovacchia; ES: Spagna; UK: Regno Unito.

1.3.1. Perché investire nella formazione aumenta le performance aziendali

Come spiegato nel paragrafo precedente tramite lo studio dell'SDA di Milano, investire in formazione non garantisce un ritorno immediato e quantificabile dell'investimento, definito tra l'altro molto rischioso visto le numerose incognite.

⁹ L'indagine annuale del gruppo BEI sugli investimenti e il finanziamento degli investimenti (EIBIS) è un'indagine a livello dell'UE che raccoglie informazioni qualitative e quantitative sulle attività di investimento sia delle piccole imprese (con un numero di dipendenti compreso tra 5 e 250) sia delle società più grandi (con più di 250 dipendenti), le loro esigenze di finanziamento e le difficoltà che devono affrontare.

Eppure, ci si è accorti di come, nonostante il grande livello di incertezza, le imprese stiano capendo l'importanza di avere all'interno del proprio staff persone che vengono aggiornate delle loro conoscenze o che ne conseguono di nuove.

Secondo Randstad¹⁰ in un articolo pubblicato nel 2017, sono 5 i motivi per cui l'azienda è incentivata ad investire nei propri dipendenti:

- **Aumenta la competitività:** la formazione mette a disposizione dei dipendenti nuovi strumenti e nuove informazioni per comprendere il mercato competitivo e stare al passo con le tendenze e i cambiamenti tecnologici, aumentando la creatività e l'innovazione.
- **Aumenta la produttività:** è una logica conseguenza: se aumentano le competenze e la preparazione dei dipendenti, solitamente migliorano anche le loro performance. Questo perché vi è una maggiore confidenza con procedure e strumenti tecnici, fatto che permette di svolgere più velocemente le mansioni
- **Migliora la comprensione del business:** avere dipartimenti con una formazione trasversale permette loro di avere una visuale d'insieme e di capire meglio il business aziendale e i meccanismi che la possono portare al successo
- **Aumenta l'engagement:** se l'azienda decide di investire nella formazione dei propri dipendenti, questi si sentono valorizzati. Di conseguenza tendono a considerare l'azienda in maniera più positiva e si sentono maggiormente coinvolti nello sviluppo del business aziendale
- **Diminuisce il turnover:** maggiore è la soddisfazione del dipendente, minore sarà la possibilità che questo possa decidere di cercare un altro posto di lavoro. Il lavoratore non si sentirà di stare in un ambiente statico in cui le mansioni da svolgere saranno sempre le stesse, ma al contrario percepiranno di lavorare in un ambiente pieno di stimoli ma soprattutto dinamico

¹⁰ Randstad è una delle principali agenzie interinali operanti in oltre 40 stati in tutto il mondo. Si occupa di cinque ricerche, selezione, formazione e risorse umane.

Capitolo 2

Dopo aver analizzato i vantaggi che la formazione può portare all'interno del sistema aziendale, nel secondo capitolo cercheremo di analizzare in maniera più specifica quello che accade in Italia. Si vorrà capire se e quanto le aziende italiane investono nella formazione, come si pone il nostro Paese rispetto agli altri dell'UE ma soprattutto se in primis le aziende vengono incentivate ad investire tramite l'approvazione di leggi fatte ad hoc per questa situazione.

2.1 Quanto si investe in Italia?

Come riportato nel capitolo precedente, nel 2017 oltre il 40% delle imprese italiane non aveva investito un euro in formazione. La situazione però non era così differente già nel 2014: secondo i dati Istat dell'anno **solo** il 25% delle aziende investiva in corsi di formazione, e questi riguardavano quasi totalmente giovani e neoassunti. La situazione però diventava più drammatica se si prendevano in esame i corsi di formazione o di aggiornamento per i dipendenti over 40 e i part-time. A fronte quindi di una media europea che si attesta intorno al 60%, con delle punte dell'80% in Germania e Danimarca, l'Italia si piazza decisamente al di sotto di questa media.

Sicuramente in un periodo di crisi come quello che si sta avendo dal 2008 pensare di investire tempo e denaro per la formazione può sembrare un'assurdità, ma nella realtà può essere più utile di quanto ci si può immaginare. Al netto degli eventuali costi che l'azienda deve registrare per far sì che il corso venga effettuato, avere del personale preparato e all'avanguardia rende l'azienda più competitiva nel mercato, consentendo lo sviluppo di nuove figure professionali. Competitività che non deve essere solo dei dipendenti più giovani, ma anche a quelli con più anni di lavoro sulle spalle: conoscere l'inglese, i nuovi sistemi operativi, saper usare Internet in maniera efficiente sono tutte conoscenze che nella maggior parte dei casi non si sanno utilizzare.

Uno stato che si dovrebbe prendere come esempio è quello francese. Sempre nel 2014 la Francia è diventata leader nella formazione della classe dirigente, superando dopo anni gli Stati Uniti, leader nel settore. Qual è stata la strategia? Il governo francese ha ideato dei dipartimenti che si occupano esclusivamente di relazioni con le imprese all'interno delle scuole, con le aziende che, se investono in formazione, hanno una deduzione fiscale pari al 60%.

Bisogna dire però che l'Italia non è stata immobile e negli ultimi anni, facendo sempre riferimento al 2014, molte imprese hanno introdotto le **formazioni online**, che potrebbero abbattere molti dei costi sostenuti dalle aziende ed essere quindi più attuabili. Il problema di questa possibile alternativa è che per far sì che i corsi possano essere efficaci devono essere presenti determinati requisiti, ovvero:

- devono esserci delle aule preposte a tale formazione
- i fruitori di un corso on-line devono avere una certa dimestichezza con internet
- un approccio positivo di auto-apprendimento

Aspetti che mancano alla classe dirigente italiana, la quale al contrario si contraddistingue per una scarsa propensione all'aggiornamento e alla formazione.

Nel 2016 al world economic forum¹¹ tenutosi a Davos è stato presentato un rapporto che esamina strategie per l'occupazione, le competenze e la forza lavoro futura. I dati elaborati hanno messo in evidenza come entro il 2020 le competenze e le abilità ricercate sarebbero stati diversi rispetto a quelli richiesti un paio di anni fa, con il problem solving come *soft skill*¹² più ricercata, ma con una maggiore importanza data al pensiero critico e alla creatività.

¹¹ Il Forum economico mondiale è una fondazione senza fini di lucro con sede a Cologny, vicino a Ginevra, in Svizzera, nata nel 1971 per iniziativa dell'economista ed accademico Klaus Schwab.

¹² per soft skill si intendono tutta quella serie di competenze trasversali che nella vita lavorativa sono importanti come o più delle competenze tecniche e professionali acquisite con l'esperienza (hard skill).

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

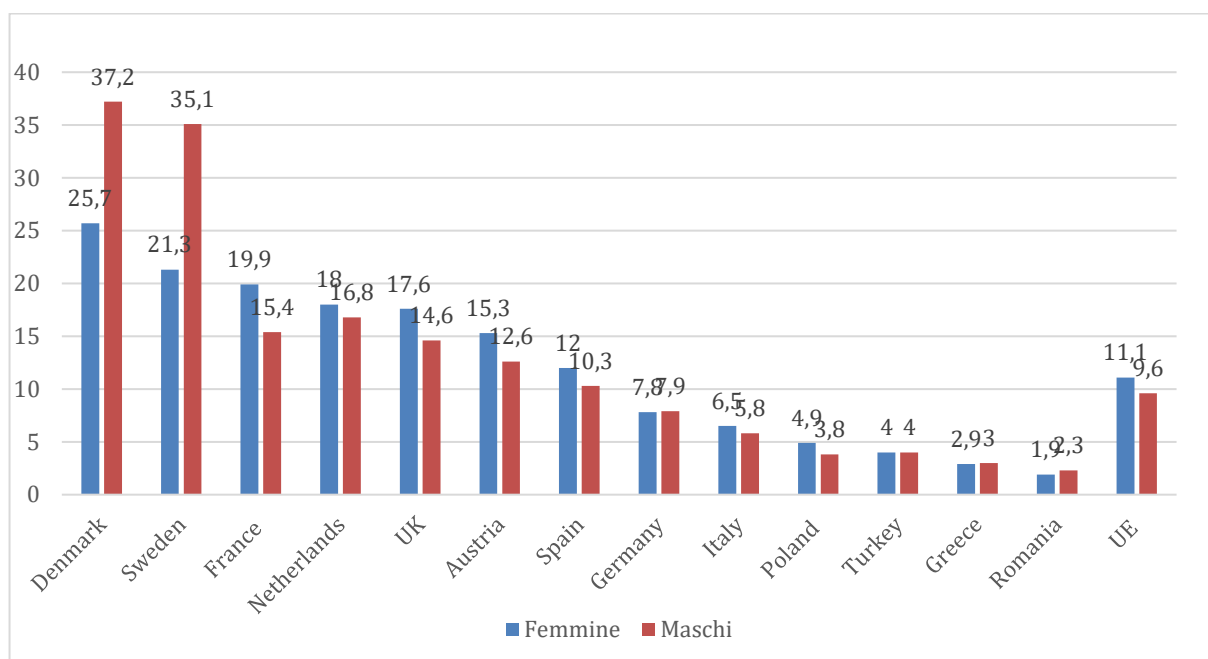
in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity

A fronte di
questo
scenario,
come si è
mossa

l'Italia per aumentare la sua competitività?

Dai dati registrati al tempo dall'Osservatorio della formazione continua del Ministero del Lavoro elaborato dall'Isfo¹³ emerge come il nostro Paese fosse ben lontano dalle esigenze lavorative derivanti dal rapporto di Davos. L'Italia rimane infatti tra i paesi dove il benchmark è al di sotto della media europea registrando un livello di partecipazione pari al 6,2 percentuale, di poco superiore a Polonia, Turchia, Grecia e Romania.



Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione: alcune nazioni europee; val. %) Fonte: Elaborazione ISFOL su fonte Eurostat LFS (dati aggiornati ad ottobre 2014)

¹³ Istituto superiore per formatori

Anche il rapporto elaborato dall'Osservatorio Expotraining¹⁴ su di un campione di 400 aziende emerge una bassa propensione agli investimenti sulla formazione.

Dipendenti	Numero	Programmi formativi 2009	Programmi formativi futuri 2009	Programmi formativi futuri
50-100	400	10%	10%	80%
100-300	400	15%	5%	80%
301-500	500	26%	15%	59%
501-1000	400	35%	32%	33%
1001 >	300	50%	45%	5%

Aziende che hanno sviluppato attività formative nel 2015 e che intendono attivarli nel 2016

La stessa Europa, sempre nel 2016, auspicava che per il 2020 almeno il 15% della popolazione in età lavorativa dei vari Paesi fosse coinvolta in attività di studio, formazione, qualificazione, riqualificazione. I risultati registrati (Eurostat – Lfs) descrivevano situazioni diverse: la Danimarca supera il 31% di popolazione coinvolta in attività di studio o formazione, mentre la Romania con 1,5% è all'ultimo posto. **L'Italia si ferma all'8%**: si tratta di 2,6 milioni di persone su una popolazione di riferimento di più di 30 milioni.

Dallo studio si evince come i comportamenti più virtuosi sono caratteristici dei Paesi nordici, mentre lamenta la difficoltà di sviluppare politiche di *active ageing*¹⁵, in presenza di normative pensionistiche che allontanano in avanti l'età di uscita dal lavoro. *La seconda parte del Rapporto* affronta il tema della formazione continua per i lavoratori e le imprese nell'ottica del lifelong learning. Il punto di partenza della riflessione è la situazione italiana così come appare nell'anno **2014**, l'ultima rilevazione dettagliata disponibile: **2,6 milioni di soggetti hanno svolto attività educative e formative** (l'8% della popolazione 25-64 anni, come già accennato), una **partecipazione di donne** superiore dell'8% rispetto agli uomini, di 25-34enni (+14,9% rispetto alle altre classi di età), di **laureati** (+18,7% rispetto a chi ha un titolo di studio inferiore) e un 8,7% in più di **occupati** rispetto a disoccupati ed inattivi. Sono presenti ancora differenze tra Centro-Nord e Sud e, pur misurando una crescita della formazione nel complesso, questi dati misurano una situazione grave di tutto il territorio e che penalizza principalmente le retribuzioni dei giovani con qualifiche elevate

¹⁴ Osservatorio per la Formazione, lavoro e sicurezza

¹⁵ L'invecchiamento attivo è un concetto recentemente implementato dalla Commissione europea, dall'Organizzazione mondiale della sanità e utilizzato anche nella gestione delle risorse umane. Questo concetto evoca l'idea di un'attività più lunga, con un'età pensionabile più alta e pratiche lavorative adeguate all'età del dipendente. Si estende anche all'impegno sociale degli anziani nella collettività.

rispetto a chi è meno istruito. Il vantaggio di avere un titolo post-diploma, in Italia, diventa apprezzabile solo dopo i 45 anni (dati Istat-Eurostat Lfs).

Proprio gli stati in cui le imprese hanno sviluppato una maggiore quantità di formazione hanno avuto riduzioni significative minori del PIL nel 2009, anno di picco della crisi, rispetto ad altri stati che presentavano un rapporto tra percentuale di lavoratori formati e tassi di crescita economica minori.

Proseguendo e arrivando al 2018, un articolo del Sole 24 ore viene intitolato in questo modo: “Investimenti in formazione, Italia sotto la media europea”. Si può notare quindi come a differenza di anni la situazione italiana non sia cambiata e non ci sia stato l’incentivo ad investire nella formazione. Al 2018 l’Italia, come riporta l’articolo, investe in istruzione e formazione il 3,9% del PIL contro la media europea del 4,7% con ben 13 punti percentuali che separano il nostro Paese dal resto d’Europa in relazione alla quota di popolazione giovane laureata. Sono addirittura 25 i punti di distacco in merito al tasso di occupazione dei giovani 20-34enni con un titolo più elevato. Il trend è comunque in crescita in quanto si passa dal 45% del 2014 al 55,2% del 2017, ma nello stesso periodo la media Ue sale dal 76% all’80,2%.

La spesa pubblica destinata in Italia alla ricerca è scesa da poco meno di 10 miliardi di euro nel 2008 a poco più di 8,5 miliardi nel 2017. Nel periodo è passata da 157,5 euro per abitante a 119,3 euro. Per poter competere nella dimensione dell’innovazione, osservano i ricercatori del Censis, l’unica chance per l’Italia è una maggiore integrazione nei processi che si realizzano a livello comunitario. Per beneficiare del traino che l’Ue esercita attraverso programmi e fondi destinati ai singoli Paesi, come Horizon 2020¹⁶. Dei quasi 77 miliardi di euro previsti nel budget del programma 2014-2020 ne sono già stati assegnati oltre 33 miliardi, di cui 2,8 all’Italia. Il nostro Paese - si legge nell’indagine - è il quinto per finanziamenti ricevuti, dopo Germania, Regno Unito, Francia e Spagna. E il quarto per numero di progetti finanziati: il 9,5% dei quasi 92.000 progetti che hanno ricevuto il contributo.

Sempre il Sole 24 ore afferma come i provvedimenti presi negli ultimi anni dal governo italiano, come il decreto Dignità, la riduzione delle ore dedicate all’alternanza scuola-lavoro, l’impatto del reddito di cittadinanza sulla ricerca del lavoro, la messa in discussione di parti della legge Fornero con l’anticipo dell’età

¹⁶ programma di finanziamento creato dalla Commissione europea, organo esecutivo dell’Unione europea, per sostenere e promuovere la ricerca nello spazio europeo della ricerca.

pensionistica, un appesantimento della tassazione delle imprese, fanno intravedere una visione del lavoro e dell'impresa per i prossimi anni prevalentemente negativa. Con i tagli degli investimenti sull'istruzione e all'alternanza scuola-lavoro si veicola il messaggio che l'esperienza del lavoro non è formativa per i giovani, messaggio che viene rinforzato dalle sempre più frequenti forme assistenziali, come il reddito di cittadinanza, rispetto all'investimento in formazione. Molti economisti, infatti, hanno lanciato l'allarme denunciando queste forme di assistenza a scapito degli investimenti produttivi con i conseguenti rischi economici che ne possono derivare e ci si è accorti del sempre maggiore indebolimento dell'investimento in formazione avanzata e continua delle persone, l'unico che può accompagnare il Paese in un'epoca di forte cambiamento, di innovazione globale, di rivoluzione tecnologica.

Non a caso il Censis¹⁷ parla testualmente di “svalutazione del lavoro in Italia” e i primi a pagarne le conseguenze sono i giovani. Non bisogna stupirsi quindi quando a distanza di 10 anni gli occupati tra i 25-34 anni si è ridotta del 27,3%. All'interno di questa componente, la parte costituita dai laureati aumenta solo del 10,1%, compensando in parte la perdita di capitale umano più in linea con i processi innovativi che il mercato richiede. Nello stesso tempo, la classe di età 55-64 anni è cresciuta del 72,8% e ha visto aumentare al proprio interno la parte di occupati con titolo di studio più elevato (+91,2%).

Nel 2019 l'80% dei lavoratori italiani non hanno ricevuto formazione, un dato preoccupante considerando anche i fondi specifici di finanziamento messi a disposizione dall'UE. Fondi che inspiegabilmente però sono rimasti inutilizzati. L'Italia rischia quindi di trovarsi impreparata, soprattutto per quanto riguarda le nuove conoscenze riguardanti la digitalizzazione delle aziende. Il rapporto “Adult Learning in Italy: what role for Training Funds?” dell'Ocse¹⁸ stima un incremento del lavoro aiutati dall'automazione del 15,2%, presentando anche un'ulteriore stima del 35,5% dei lavori che risentiranno profondamente di questo cambiamento. La formazione continua sul lavoro dovrebbe permettere di ridurre questo divario, permettendo agli adulti italiani di aggiornare le proprie competenze, ma sotto questo punto di vista l'Italia si presenta profondamente

¹⁷(Centro Studi Investimenti Sociali) è un istituto di ricerca socioeconomica italiano fondato nel 1964.

¹⁸ L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) è un'organizzazione internazionale di studi economici per i paesi membri, paesi sviluppati aventi in comune un'economia di mercato.

indietro. La quota, bassissima, degli adulti partecipanti ad attività di formazione è del 20%, stima che scende al 9,5% per le mansioni con basse competenze, quei ruoli che abbiamo già menzionato e che saranno sicuramente colpiti più duramente dalla progressiva automatizzazione.

Nel caso queste competenze non riescano ad essere assimilate dalle imprese italiane, quello che si potrebbe prospettare è una mancanza di competitività sul mercato europeo e mondiale. Nel medio e lungo termine si potrebbe incorrere in una compressione del lavoro e alla conseguente sovrabbondanza di figure, le quali possono essere anche specializzate ma non aggiornate, che si ritroverebbero a non poter più svolgere la loro attività lavorativa.

Se il trend continuerà ad essere questo l'Italia si ritroverà con una classe lavorativa divisa in due parti: la prima che potrebbe essere considerata come “vecchio mondo” composta da soggetti aventi conoscenze non aggiornate che verranno sostituiti nelle proprie mansioni da lavoratori più competenti. I soggetti appartenenti a questa categoria saranno quindi costretti a trovare altre occupazioni, andando ancora di più ad ampliare la concorrenza per le mansioni con basse competenze. Il secondo, il “nuovo mondo” sarà invece già formato e immesso nel mondo lavorativo grazie al sistema duale e alle politiche di alternanza, ma rischieranno di rimanere perennemente in condizioni economiche precarie, in quanto ci potrebbe sempre essere una sorta di “processo di ricambio” continuo, nel caso si spinga troppo su contratti di tipo apprendistato. Un rischio duplice, o anche triplice, in quanto le aziende potrebbero sfruttare la poca esperienza lavorativa dei giovani per offrire salari minori, giocando sulla presenza sì di competenze specifiche per la mansione, ma soprattutto sul fattore “primo lavoro”.

2.2 Le misure adottate dall'Italia

Una delle nuove misure adottate dal governo italiano si chiama “**Fondo nuove competenze**”, voluta da Nunzia Catalfo, ministro del lavoro e delle politiche sociali nel Governo Conte II. Questo nuovo provvedimento consente alle imprese di qualsiasi settore e dimensione di poter rimodulare, momentaneamente, l'orario di lavoro e decidere di utilizzare una parte di quest'ultimo per far svolgere ai dipendenti attività di formazione e aggiornamento. A erogare la formazione può

essere la stessa azienda, a patto che riesca a soddisfare determinati requisiti tecnici, fisici e professionali con un limite massimo di ore erogate per lo sviluppo di competenze di 250 per ciascun lavoratore.

Questo nuovo decreto porterà in dotazione 730 milioni complessivi fino al 2021 e rappresenterà, come spiega la stessa ministra, “uno strumento alternativo alla cassa integrazione e di natura “attiva”, con forti benefici sia per le aziende che per i lavoratori.

Per far scattare la misura serve un accordo collettivo da far sottoscrivere entro il 31 dicembre 2020, il quale deve prevedere i progetti formativi, il numero di lavoratori coinvolti nell'intervento, la quantità di ore (dell'orario di lavoro) da destinare a percorsi per lo sviluppo delle competenze. Questi accordi possono anche aiutare ad aumentare l'occupabilità del lavoratore anche per promuovere la ricollocazione in altre realtà lavorative.

La differenza con la CIG¹⁹ è sostanziale: come sottolinea lo stesso ministro del Lavoro, la rimodulazione delle ore lavorative per favorire la formazione avviene “senza nessun onere per le aziende perché le ore di formazione sono totalmente a carico dallo Stato: in questo modo, le imprese beneficiano di una riduzione del costo del lavoro. Al tempo stesso, i lavoratori possono implementare le loro competenze senza alcuna diminuzione della retribuzione (al contrario della cassa integrazione), ma con un evidente, duplice vantaggio - economico e formativo - rispetto al normale sistema degli ammortizzatori sociali”.

2.3 La Big Academy a Firenze

Si tratta di un percorso ad alta formazione pensato per i manager di cinque macroaree: energia, meccanica, ottica, elettronica e tecnologie informatiche valevole sia per le PIM che per le grandi imprese. Percorso che si articola in 18 settimane per un totale di 200 ore di lezioni. L'obiettivo è quello di trasferire ai manager e direttori d'impresa di domani la capacità di leggere e interpretare il

¹⁹ La **cassa integrazione guadagni** o CIG è un istituto previsto dalla legislazione italiana consistente in una prestazione economica, erogata dall'INPS o dall'INPGI, a favore dei lavoratori sospesi dall'obbligo di eseguire la prestazione lavorativa o che lavorino a orario ridotto.

La *ratio legis* è quella di venire incontro alle aziende che si trovino in momentanea difficoltà, sgravandole in parte dei costi della manodopera temporaneamente non utilizzata.

contesto economico globale, in continuo mutamento. La docenza sarà caratterizzata da una didattica in “doppia dimensione”, ovvero una parte delle lezioni più teoriche e scientifiche saranno gestite da docenti, mentre le parti più empiriche ed esperienziali dai top manager aziendali delle imprese coinvolte.

Big Academy è un programma promosso da cinque grandi gruppi che operano nel territorio, in collaborazione con l’Università di Firenze. A unire le forze sono Baker Hughes²⁰-Nuovo Pignone²¹ (turbine e compressori per il mercato dell’oil&gas), El.en²² (laser), Kme²³ (prodotti intermedi in rame), Leonardo²⁴ (elettro-ottica per la difesa terrestre) e Thales²⁵ (aerospazio). Tutte queste imprese sono multinazionali a capitale italiano o straniero che producono un valore totale di oltre 40 miliardi, danno occupazione a 40 mila persone in Italia e investono circa 3,3 miliardi all’anno in ricerca e sviluppo. Un progetto ambizioso, che viene dimostrato anche dal nome che si è deciso di dare all’Academy: BIG, oltre a riferirsi alla grandezza aziendale dei promotori, è infatti l’acronimo di “business innovation growth”.

L’idea nasce dal bisogno, soprattutto nella fase di crisi post-Covid, di formare figure qualificate in grado di guidare le aziende alle prese con i veloci cambiamenti tecnologici e dei prodotti. Oltre a questo, vi è la sempre nota necessità di colmare il deficit italiano sul fronte della formazione. Come ha dichiarato lo stesso rettore dell’Università di Trento, Luigi Dei, “Siamo al terzultimo posto tra i Paesi Ocse per numero di laureati tra i 25/34 anni e andiamo ancora peggio nei diplomati tra i 19/25 anni e nella formazione continua. Questa nuova scuola va a riempire un vuoto e noi dovremo sforzarci di trovare strumenti didattici diversi dagli attuali”. Iniziativa che trova in linea anche il presidente di Confindustria Firenze, Maurizio Bigazzi, il quale sottolinea come la crescita delle

²⁰ Baker Hughes è un’azienda statunitense, ed è una delle più grandi aziende nel campo dei servizi petroliferi. Opera in oltre 90 nazioni, fornendo servizi su petrolio e gas quali perforazioni petrolifere, valutazioni, consulenza su produzioni e riserve.

²¹ La Fonderia di ferro di seconda fusione, in seguito Fonderia del Pignone, poi Officine Meccaniche del Pignone, successivamente Nuovo Pignone, è una delle maggiori realtà industriali di Firenze.

²² El.En. S.p.A. è una società per azioni italiana, costituita nel 1981, avente come attività la fabbricazione di sistemi laser per applicazioni nel settore medicale e della marcatura laser.

²³ KME AG è una società tedesca controllata da Intek Group che opera, con tre divisioni, nei settori della produzione di rame, ottone e prodotti speciali.

²⁴ Leonardo S.p.A. è un’azienda italiana attiva nei settori della difesa, dell’aerospazio e della sicurezza. Il suo maggiore azionista è il Ministero dell’economia e delle finanze italiano, che possiede una quota di circa il 30%.

²⁵ Thales è un gruppo d’elettronica specializzato nell’aerospaziale, nella difesa, nella sicurezza e nel trasporto terrestre. La società è quotata alla borsa di Parigi, è presente in 56 paesi e impiega 64 000 dipendenti al 31 dicembre 2016, Thales è uno dei leader mondiali degli apparecchi destinati all’industria dell’aeronautica, dello spazio, della difesa, della sicurezza e delle modalità di trasporto.

competenze in tutto il sistema produttivo è un obiettivo che andava perseguito già prima della pandemia, e non derivare da una conseguenza di quest'ultima.

Considerazioni finali

Possiamo concludere affermando che investire nella formazione è un aspetto fondamentale per rimanere competitivi e continuare ad avere successo in un mercato del lavoro sempre più difficile da gestire. In un “oceano rosso” come il mercato del lavoro è sempre più necessario riuscire a crearsi il proprio “oceano blu” attraverso la costruzione di solide competenze di base ma soprattutto con l’ausilio di attività formative in grado di accrescere tratti e caratteristiche personali che possano influenzare positivamente il nostro lavoro, migliorando allo stesso tempo l’intera performance aziendale. Essere persone preparate apporta un miglioramento delle proprie performance lavorative personali che contribuiscono a rendere il dipendente più efficiente e questo si traduce quindi in una diminuzione del costo di lavoro per l’azienda oltre ad un aumento della redditività del business.

Le aziende sono quindi fondamentali per l’offerta di formazione, come la comprensione dei fattori che influenzano la formazione fornita dal datore di lavoro.

Abbiamo dimostrato che l’offerta di formazione in Europa è sostanzialmente eterogenea, con l’imprese dell’Europa occidentale e settentrionale che offrono più formazione rispetto a quelle del sud Europa.

Per quanto riguarda i fattori specifici del paese, i risultati indicano che gli investimenti nella formazione sono più elevati nei Paesi in cui l’economia è in crescita e negli stati che investono maggiormente in ricerca e sviluppo e che di conseguenza sono dotati di una quota maggiore di forza lavoro ben istruita.

D’altra parte, una maggiore tutela dell’occupazione, che favorisce una più lunga permanenza sul posto di lavoro, è correlata negativamente con la quota di imprese che offrono formazione. Questo perché probabilmente si favorisce lo sviluppo di un mercato di lavoro duale, caratterizzato da una cospicua parte di lavoratori a tempo determinato i quali solitamente ricevono pochissima formazione se non nulla.

Concludiamo parlando dell’Italia, nella speranza che l’ottima idea della Big Academy a Firenze non sia solo un caso isolato ma ci possano essere, nel futuro prossimo, altri esempi di questo genere, in modo da riuscire a stare a passo con gli altri Stati europei ed evitare di farci trovare, ancora una volta, impreparati.

Riferimenti Bibliografici

CONFINDUSTRIA, 2011. Cos'è la formazione? [online]. Confindustria, 29 settembre 2011. Disponibile su:

http://www.confindustria.pu.it/allegati/corsi_formazione/c_20110929_01d.pdf

SANSAVINI, C., 2019. È possibile valutare il ritorno sull'investimento della formazione? [online]. Change Project, 2 maggio 2019. Disponibile su:

<https://www.changeproject.it/e-possibile-valutare-il-ritorno-sull-investimento-della-formazione/>

MONTRELLA, S., 2018. La formazione è il nuovo denaro. Ecco come e perché investire su sé stessi [online]. AGI Economia, 15 gennaio 2018. Disponibile su:

https://www.agi.it/economia/formazione_lavoro-3373050/news/2018-01-15/

RANDSTAD, 2017, d. Ecco perché investire nella formazione dei dipendenti è un fattore chiave per la crescita aziendale [online]. Randstad, 7 luglio 2017.

Disponibile su: <https://www.randstad.it/knowledge360/formazione-e-lavoro/ecco-perche-investire-nella-formazione-dei-dipendenti-e-un-fattore-chiave-per-la-crescita-aziendale/>

SODA, G., 2016. Quanto vale investire nella formazione. Economia & Management Magazine, n°4 (luglio/agosto 2016), p. 2-8.

AMICUCCI, F., 2018. Investire nella formazione per un'idea nuova del lavoro. Il Sole 24 Ore, 3 gennaio 2019[online]. Disponibile su:

https://www.ilsole24ore.com/art/investire-formazione-un-idea-nuova-lavoro-AENT6A8G?refresh_ce=1

LORENZO, B., 2014. Perché in Italia le aziende investono poco in formazione professionale e in corsi di aggiornamento? [online]. Disponibile su:
<https://www.money.it/Perche-nel-nostro-Paese-le-aziende>

CARLI, A., 2018. Investimenti in formazione, Italia sotto la media europea. Il Sole 24 Ore, 7 dicembre 2018. [online]. Disponibile su:
<https://www.ilsole24ore.com/art/investimenti-formazione-italia-sotto-media-europea-AE88QsvG>

GALLINA, V., 2016. Quanto investe l'Italia nella conoscenza e nella formazione continua? [online]. Disponibile su:
<https://epale.ec.europa.eu/it/blog/quanto-investe-litalia-nella-conoscenza-e-nella-formazione-continua>

CANALE FORMAZIONE, 2019. Lavoro e formazione continua: ancora criticità in Italia. [online]. Disponibile su:
<https://www.canaleformazione.com/lavoro-e-formazione-continua-ancora-criticita-in-italia/>

EDUCATION AND TRAINING, [online]. disponibile su:
https://ec.europa.eu/education/policies/eu-policy-in-the-field-of-vocational-education-and-training-vet_en

ISTRUZIONE, FORMAZIONE E GIOVENTÙ, [online]. disponibile su:
https://europa.eu/european-union/topics/education-training-youth_it

OSSERVATORIO EXPO TRAINING, [online]. 2016. SITUAZIONE SULLA FORMAZIONE IN ITALIA
Disponibile su: <http://www.expotraining.it/5588/>

TUCCI, C., 2019. Formazione professionale passe-partout per il lavoro: il 69% dei giovani lavora. Il Sole 24 Ore, 26 novembre 2019. [online]. Disponibile su:
<https://www.ilsole24ore.com/art/formazione-professionale-passepartout-il-lavoro-69percento-giovani-lavora-ACegQH1>

GIUBILEO, F., 2013. I tanti problemi della formazione professionale. La voce.info, 24 aprile 2013. [online]. Disponibile su: <https://www.lavoce.info/archives/8795/i-tanti-problemi-della-formazione-professionale/>

PIERACCINI, S., 2020. A Firenze la prima scuola di alta formazione. Il Sole 24 Ore, 2 ottobre 2020. [online]. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/a-firenze-prima-scuola-alta-formazione-ADLXIOr>

TUCCI, C., 2020. Lavoro, ecco come si può ridurre l'orario e fare formazione ai lavoratori. Il Sole 24 Ore, 6 ottobre 2020. [online]. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/via-fondo-nuovo-competenze-ecco-come-si-puo-ridurre-l-orario-lavoro-e-fare-formazione-lavoratori-ADBwAnt>

TUCCI, C., 2018. Lavoro, emergenza giovani tra sottoccupati e concorrenza sleale. Il Sole 24 Ore, 7 dicembre 2018. [online]. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/lavoro-emergenza-giovani-sottoccupati-e-concorrenza-sleale-AEneGRvG>

FONDAZIONE CR FIRENZE, 2020. Nasce Big Academy, un progetto di alta formazione per i manager del futuro. [online]. Disponibile su: <https://www.fondazionecrfirenze.it/nasce-big-academy-un-progetto-di-alta-formazione-per-i-manager-del-futuro/>

PIERACCINI, S., 2020. Alta formazione con le imprese e Università, a Firenze nasce Big Academy. Il Sole 24 Ore, 17 settembre 2020. [online]. Disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/alta-formazione-le-imprese-e-universita-firenze-nasce-big-academy-ADl8T3p>

Brunello, G., Wruuck, P., 2020. Employer Provided Training in Europe: Determinants and Obstacles [documento].

