

In conclusione, le imprese di successo conoscono quale strategia adottare e possiedono una propria *vision* chiara. Ma la realtà è che, tuttavia, ancora troppo sporadiche risultano le imprese in grado di costruire esse stesse nodi e reti solidi di sviluppo per il territorio. Distante, è, ad esempio, tranne qualche rara eccezione, la funzione delle Università e dei centri di ricerca; fragile la rete di supporto – pubblica e privata – a sostegno di una consulenza *one to one*; spesso di non alta qualità è la rete stessa dell'offerta formativa. A tal proposito non è un caso che la maggior parte degli imprenditori interpellati abbiano capitalizzato le esperienze più rilevanti al di fuori – Nord Italia ed Estero – dei territori in cui operano.

In questa prospettiva la funzione di supporto del sistema pubblico per le imprese già di successo dovrebbe essere quella di “semplificare” e “velocizzare” i processi di sviluppo con azioni “a bassa intensità burocratica”.

Dall'indagine sono risultati evidenti alcuni nodi “storici”, la cui mancata soluzione rende complesso qualsiasi tentativo di sostegno allo sviluppo dei processi di crescita. Innanzitutto lo *scarso sostegno alla creazione di nuove infrastrutture*, intese anche come servizi di prossimità in grado di affiancare lo sviluppo delle imprese, soprattutto piccole e micro, nella scelta di percorsi di approvvigionamento di nuove conoscenze e competenze; quindi, la *mancata definizione e diffusione dei contratti di rete*, che per loro natura semplificano i processi di interconnessione tra imprese e tendono a creare mercati del lavoro omogenei tra realtà produttive con caratteristiche analoghe o interessi comuni.

Quest'ultimo aspetto ha una particolare rilevanza: i contratti di rete potrebbero, infatti, incentivare la capacità di innovazione e di competizione sul mercato sulla base di una programmazione comune tra imprese centrata sullo scambio di informazioni, ma anche sulla cooperazione su tematiche inerenti lo sviluppo industriale, commerciale e tecnologico. In alcune realtà visitate si tratterebbe di rompere un vero e proprio tabù nella cultura imprenditoriale, laddove spesso le richieste di collaborazioni di rete vengono viste essenzialmente come minacce alla propria autonomia di azione.

In questo ambito la formazione più “adatta” che le stesse amministrazioni pubbliche potrebbero incentivare, anche in integrazione con l'operato di soggetti privati come i Fondi paritetici interprofessionali, sembra essere essenzialmente di tipo esperienziale, e più esattamente centrata su iniziative di *benchmarking* o *learning tour* che promuovono, al di là dei contenuti specifici degli scambi, l'attitudine culturale al confronto sia con *competitor* che con fornitori.

A questo tipo di iniziative, inoltre, può essere utile affiancare la promozione di processi formativi continui e individualizzati per le figure votate all'innovazione in impresa (da ingegneri e a tecnici e operai specializzati). In questo caso già sono disponibili, anche se non molto utilizzati nelle regioni meridionali, alcuni strumenti di finanziamento agili e immediatamente fruibili come i voucher per la formazione individuale, o come le carte o i conti di credito formativo. In relazione al profilo elevato dei *professionals* (tecnici e manager), questo tipo di strumento può essere fruito anche senza la creazione di un catalogo regionale o provinciale ad hoc, permettendo ai lavoratori e alle imprese di scegliere all'interno di un sistema di offerta nazionale e internazionale, purché ovviamente rispondente ad alcuni parametri specifici connessi ai costi unitari, alla durata e ad altri fattori che consentano di verificare la qualità effettiva dell'offerta.

Capitolo 5

Uno sguardo sull'Europa

5.1 Evoluzioni della riforma del sistema francese di formazione continua

Il sistema di formazione continua in Francia è stato oggetto di riforma nel 2009⁹⁸, cui hanno fatto seguito diversi decreti attuativi che hanno riconfigurato il rapporto tra i diversi soggetti e, in alcuni casi, la natura dei soggetti stessi.

Il processo è tuttora in atto e numerose sono le controversie legate all'interpretazione dei decreti. Il presente contributo intende focalizzare le principali modifiche introdotte nel sistema di formazione continua e nelle istituzioni direttamente interessate.

5.1.1 *Sviluppi e nuove funzioni del Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie*

Il *Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie* (CNFPTLV) rappresenta la cabina di regia di cui si è dotato il Governo francese, formalmente dal 2002, per coordinare, a livello nazionale, alcune politiche per la formazione continua. In particolare i compiti affidati a suo tempo hanno riguardato:

- la promozione del dialogo sociale tra gli attori nazionali, nel merito della concezione e progettazione di politiche di formazione professionale;
- il monitoraggio della loro attuazione, in collaborazione con i Comitati regionali di coordinamento per l'occupazione e formazione professionale (CCREFP);
- l'orientamento e il supporto dell'azione del legislatore sulle tematiche della formazione e dell'apprendimento lungo l'arco della vita;
- la valutazione delle politiche regionali, in collaborazione con i CCREFP, che confluisce anche in un rapporto triennale al Parlamento;
- l'elaborazione di un rapporto annuale al Parlamento sul monitoraggio delle risorse finanziarie per la formazione professionale.

Il CNFPTLV opera, di fatto, dall'aprile 2005 e il suo lavoro è condotto attraverso sessioni plenarie consultative. È articolato in tre Commissioni, i cui membri sono nominati dal Ministro:

1) il *Collegio dei Revisori* garantisce un monitoraggio sistematico sull'impiego delle risorse finanziarie destinate alla formazione professionale redigendo una relazione annuale;

2) la *Commissione Valutazione* valuta le attività di formazione regionale e di formazione professionale continua inviando ogni tre anni una relazione alla Commissione europea;

3) la *Commissione di esperti nella formazione professionale*, composta da referenti delle parti sociali, ha la funzione di elaborare, a sua discrezione e in funzione delle sessioni plenarie, informazioni dettagliate sul tema da trattare.

⁹⁸ Si vedano in proposito i contributi delle edizioni precedenti del Rapporto al Parlamento: "4.2. La riforma del sistema francese di formazione continua a seguito dell'approvazione della Legge relativa all'orientamento e alla formazione professionale lungo tutto l'arco della vita" in *Rapporto annuale sulla formazione continua 2009* e "4.2. L'evoluzione dei provvedimenti di riforma in Francia. Il nuovo ruolo degli OPCA" in *Rapporto annuale sulla formazione continua 2010*.

Due decreti successivi hanno di fatto ridisegnato la mission e le competenze del CNFPTLV. In particolare:

- una legge intervenuta nel novembre 2009, che ha ridefinito la mission del CNFPTLV, gli ha affidato, tra gli altri, il compito di bilancio dell'offerta formativa, scansionato per bacini di impiego e per regione. Tale modifica è strettamente correlata ai cambiamenti introdotti con la Riforma degli *Organismes Collecteurs Paritaires Agréés* (OPCA) e non a caso entrambi i provvedimenti sono stati pubblicati lo stesso giorno;
- un recente decreto del 24 agosto 2011 ridefinisce, inoltre, le competenze del Consiglio, la composizione, le modalità di designazione dei membri e le regole di funzionamento, modifiche che entreranno in vigore dal 1 gennaio 2012. Le attività di competenza rimangono sostanzialmente quelle di contribuire alla definizione di linee guida, ma con previsioni più ampie ed estese ai tre anni, affiancate dall'individuazione di priorità annuali in tema di politiche di formazione professionale, nella forma di una risoluzione che deve includere il contenuto delle politiche, le modalità organizzative e gli effetti attesi. Le linee guida pluriennali sono basate sulle proposte presentate da parte dello Stato, dalle Parti sociali e dai Consigli regionali.

Quest'ultimo decreto interviene anche sull'organico del Consiglio, rafforzandone la presenza della componente politica, ampliando la partecipazione delle Parti sociali e centralizzando i poteri di nomina delle figure apicali alle funzioni del Primo Ministro⁹⁹.

Il Consiglio, inoltre, viene consultato per quanto concerne i progetti di legge e decreti relativi alla formazione iniziale, all'apprendistato e alla formazione professionale continua e ha poteri decisionali sugli studi di valutazione per gli ambiti di propria competenza.

5.1.2 La riforma degli OPCA: stati di avanzamento

Il processo di Riforma degli OPCA che gestiscono da più di 40 anni, su delega governativa, i fondi versati dalle imprese per la formazione dei lavoratori, è ancora in pieno sviluppo. La riduzione drastica del numero degli organismi è stata la priorità, a partire dalla modifica del tetto di raccolta minimo degli organismi, che è stato innalzato dai 15 milioni di euro agli attuali 100 milioni.

Le condizioni di aggregazione indicate con diversi dispositivi di legge puntano all'unificazione per appartenenza a settori produttivi delle imprese, vincolando gli organismi sin dall'atto di fondazione a caratterizzarsi su specifici campi professionali. L'OPCA, inoltre, ha la possibilità di creare delle sezioni professionali (cfr. grafico 5.1), di interesse per le imprese con più di 50 addetti, e può, inoltre, decidere le priorità delle attività di formazione organizzata a favore di settori economici nel quadro della formazione professionalizzante.

⁹⁹ Il Consiglio attualmente comprende, oltre al Presidente (indicato dal Primo Ministro sentito il Presidente del Consiglio), i Presidenti che presiedono le commissioni di bilancio e di valutazione. Seguono 2 Vice presidenti di cui un rappresentante eletto dalle regioni e un rappresentante delle Parti sociali, scelto alternativamente da parte sindacale e da parte datoriale; 8 rappresentanti dello Stato, 4 parlamentari, 25 consiglieri regionali e un consulente per l'Assemblea della Corsica, 12 rappresentanti delle organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro, 3 rappresentanti delle Camere, 3 rappresentanti di organizzazioni interessate alla formazione professionale, 2 persone qualificate e il Presidente della Commissione nazionale per la certificazione professionale.

Prima della riforma, tra i diversi OPCA, due si erano differenziati organizzandosi in senso interprofessionale¹⁰⁰. Questi organismi, alle nuove condizioni, potranno accogliere anche i contributi di datori di lavoro che non fanno riferimento ad uno specifico accordo di settore. Inoltre potranno continuare anche gestire i contributi provenienti da aziende che, pur rientrando in specifici settori professionali, hanno aderito ad uno dei due OPCA interprofessionali nel rispetto degli accordi bilaterali.

Al primo settembre del 2011 sono state consegnate le domande di riconoscimento dei nuovi OPCA e, a seguito di una valutazione delle proposte, nel gennaio del 2012 sarà reso pubblico l'elenco dei nuovi organismi che saranno autorizzati alla gestione dei fondi.

La fase di candidatura dei nuovi organismi ha avuto tempi esigui. Infatti, il 9 giugno 2011 è stato pubblicato *Questions-réponses sur la mise en oeuvre de la réforme des OPCA* quando erano in pieno svolgimento i contatti di negoziazione tra gli enti bilaterali, per costruire possibili alleanze e proposte di aggregazione. Ciò ha creato diversi problemi; ad esempio alcuni enti, anche storici, alla scadenza di settembre non hanno formulato una proposta per la presentazione dei dossier di candidatura. Altre questioni, di cui di seguito si fa breve cenno, rimangono aperte.

In generale, nella fase di candidatura dei nuovi organismi è stato richiesto di presentare dossier con un complesso di elementi che implicano un intenso lavoro di negoziazione tra i partner sociali e in particolare con le rappresentanze dei livelli locali, al fine di consentire alle aziende di avere come riferimento un solo OPCA dedicato a politiche di formazione comuni. Inoltre, a completamento della presentazione delle capacità organizzative dei nuovi organismi, nelle proposte dovevano essere indicate le stime sui capitoli di spesa gestionali, compresi i costi dettagliati per i servizi offerti dall'OPCA.

La gestione dei fondi

Tra le novità introdotte dalla Riforma, nel merito delle missioni degli OPCA, si evidenzia, oltre al contributo alla diffusione e sviluppo della formazione continua, la nuova funzione di supporto e consulenza alle micro, piccole e medie imprese che gli organismi dovranno implementare, a partire dalla sensibilizzazione e dall'accompagnamento all'analisi e alla definizione dei loro bisogni formativi, nel rispetto degli obiettivi fissati negli accordi.

I nuovi organismi, per rispondere a queste nuove funzioni, devono prevedere quote di attività e sezioni organizzative dedicate alle tipologie di imprese contemplate dal legislatore: una sezione per le imprese che impiegano meno di 10 lavoratori, una sezione per imprese con risorse comprese tra 10 e 50 ed una sezione per imprese che superano i 50 addetti. Questi requisiti implicano un'organizzazione con collegamenti specifici sul territorio basati sulla conoscenza del tessuto economico, del loro posizionamento nel mercato e delle possibilità di sviluppo. In questa chiave saranno sempre più strategici i servizi per l'individuazione dei bisogni formativi collettivi e per lo sviluppo professionale e il rafforzamento dei servizi di prossimità, che consentono la definizione di competenze necessarie alle strategie di crescita delle imprese.

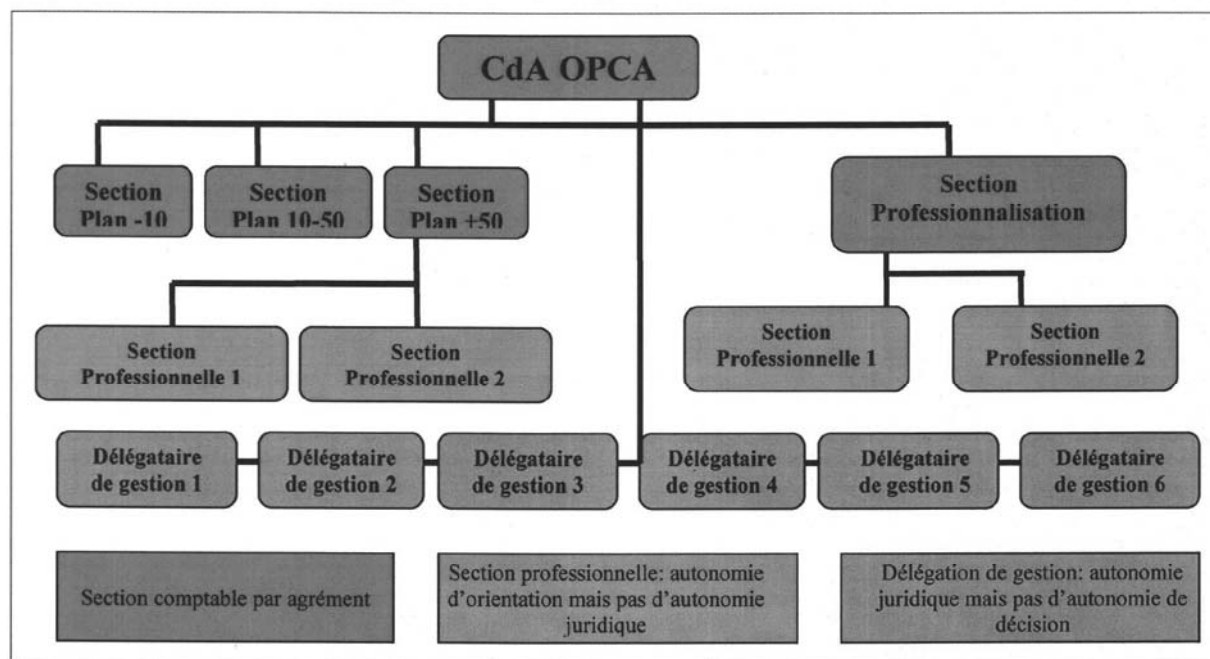
Gli OPCA autorizzati alla raccolta dei fondi sottoscrivono con lo Stato una convenzione con durata triennale che, oltre a definire la missione operativa, stabilisce la quota di risorse che sarà impegnata in azioni a favore della formazione professionale e allo sviluppo delle competenze dei lavoratori occupati e di quelli in cerca di lavoro. Allo scadere della convenzione viene trasmessa al

¹⁰⁰ AGEFOS PME (*Association pour la Gestion du Fonds d'assurance formation des Salariés des Petites et Moyennes Entreprises*) e OPCAREG (*Organisme Paritaire Collecteur Agréé Régional*).

Conseil National de la Formation Professionnelle Tout a long de la Vie una relazione di valutazione sull'operato, anche al fine di ottenerne il rinnovo.

Come si può vedere dallo schema organizzativo in Grafico 5.1, un OPCA comprende più istanze con competenze specifiche. Le competenze decisionali relative alla gestione dell'organizzazione e al funzionamento della struttura sono riconosciute esclusivamente al Consiglio di Amministrazione. Le sezioni professionali saranno impegnate prioritariamente nella realizzazione delle attività di settore prese in carico dall'OPCA. Le sezioni professionali non possono costituire un soggetto giuridico autonomo, non possono prendere decisioni di rilievo in merito alle politiche di sviluppo e di gestione per il loro funzionamento, che restano di pertinenza del CdA; tuttavia possono stabilire le priorità e le condizioni di sostegno della formazione nel contesto d'uso e formulare proposte relative ad azioni di formazione che interessano le aziende con meno di 50 addetti, escluse, di fatto, dalle iniziative di settore.

Grafico 5.1 - Attuale modello organizzativo tipo degli OPCA



Fonte: documento "Questions-réponses sur la mise en oeuvre de la réforme des OPCA" redatto dalla DGEFP

Con la Riforma i nuovi organismi saranno autorizzati alla fase di raccolta dei fondi in relazione alla capacità finanziaria, alla performance di gestione, alla capacità di stima della raccolta, alla predisposizione di una contabilità analitica, alla stima dei costi di informazione e di gestione, alla coerenza del settore economico d'intervento, alla capacità di assicurare una rappresentatività a livello territoriale, alla modalità con cui garantisce servizi di prossimità destinati alle micro, piccole e medie imprese e al rispetto della regole di trasparenza con cui realizzeranno i servizi. Quest'ultimo aspetto è funzionale alla ripartizione dei costi indiretti e per mettere in trasparenza la gestione amministrativa per attività.

Oltre alla capacità di gestione amministrativa analitica i nuovi organismi aggregati devono provvedere a pubblicare una lista delle priorità, dei criteri e delle condizioni per la presa in carico delle domande presentate dagli imprenditori, dei costi di diagnosi e accompagnamento alla

definizione di piani formativi e, più in generale, dei servizi finalizzati allo sviluppo della formazione professionale continua, quali consulenza e progettazione di offerte a servizio delle imprese a livello territoriale, funzionamento degli Osservatori di settore, finanziamento di studi relativi all'ingegneria delle offerte formative e della certificazione.

La ripartizione delle voci di spesa

La Riforma quindi entra in merito alla ripartizione delle spese, precisando che i costi di funzionamento degli OPCA sono costi gestionali che devono essere contabilizzati in modo distinto dalle spese sostenute per l'informazione, l'organizzazione ed erogazione dei servizi che costituiscono la mission. Ciò implica che le spese che gli organismi sostengono devono essere distribuite tra le diverse raccolte effettuate e che i contributi saranno contabilizzati in funzione dell'ammontare della raccolta di ciascun ambito:

- imprese al di sotto dei 10 addetti;
- imprese comprese tra 10 e 50 addetti;
- imprese al di sopra dei 50 addetti;
- *Congé individuel de formation* (CIF), per i lavoratori con contratto a tempo determinato (CDD);
- CIF, per i lavoratori con contratto a tempo indeterminato (CDI).

Le spese che permettono il funzionamento degli OPCA sono costituite da una parte fissa ed una variabile la cui somma non può eccedere, per legge, il plafond del 7,4%. La parte fissa non può eccedere l'1,75% della raccolta dei fondi e concerne i costi di gestione amministrativa della raccolta; mentre la parte variabile è compresa tra il 3,5% e il 5,65% ed è in riferimento al rapporto tra gli esborsi a carico della formazione e la raccolta contabilizzata. Le spese relative alle mission di informazione, sensibilizzazione e accompagnamento (istruzione e gestione di una richiesta di intervento formativo) delle imprese aderenti sono limitate allo 0,75% dei fondi raccolti, cui si aggiungono le spese per realizzare le attività di osservatorio e di studio a sostegno dello sviluppo delle imprese afferenti per un massimo di 0,75%. Fanno eccezione i fondi raccolti per le imprese del settore agricolo le cui spese di gestione e diagnostica sono riconosciute per l'1% della raccolta fondi.

I servizi di accompagnamento alle imprese, come l'analisi dei bisogni formativi, hanno sollevato un ampio dibattito tra gli attori della bilateralità e gli organi istituzionali implicati nella Riforma, al fine di chiarire come imputare questa categoria di spesa. Il Consiglio di Stato è intervenuto in merito, valutando che questo servizio costituisce una prestazione di consulenza ed è quindi da considerarsi integrato ai servizi di formazione.

Nel caso in cui un OPCA superi il massimale di spesa per l'erogazione dei servizi, il Ministro responsabile per la formazione professionale richiede motivazioni dettagliate da fornire entro un mese. In caso di mancata o ingiustificata risposta alle informazioni richieste l'OPCA è tenuto ad effettuare al Tesoro un pagamento per l'ammontare della spesa eccedente.

Occorre evidenziare che nell'importo minimo di 100 milioni della raccolta fondi è completamente esclusa la parte di capitale che deriva dagli importi accantonati per i Congé Individuel de Formation (CIF), che saranno gestiti a parte. I costi di gestione amministrativa per questo specifico servizio sono fissati al 10,6% della raccolta apposita. La parte fissa dei costi non può superare l'1,75% ed è relativa alle spese di informazione e gestione della mission, la parte variabile può essere compresa tra il 3,5% e il 8,85% e interessa attività di informazione, promozione, sviluppo e accompagnamento delle domande individuali di formazione.

Gli OPCA che hanno operato fino al 31 dicembre del 2011 porteranno a chiusura le attività autorizzate. Gli organismi che non hanno avuto modo di passare alla nuova fase, costruendo nuove alleanze con altri fondi, sono tenuti a devolvere le risorse, attraverso deliberazione del Consiglio di Amministrazione, ad altri organismi similari previa approvazione del Ministro per la formazione professionale. Se la designazione non è stata effettuata, le risorse sono trasferite al Tesoro.

Modalità di adesione delle micro, piccole e medie imprese

Tutte le imprese, di qualsiasi dimensione, devono contribuire al finanziamento della formazione professionale continua dei lavoratori. Le modalità di partecipazione sono diversificate in relazione alla dimensione delle imprese, come specificato in tabella 5.1.

Tabella 5.1 - *Modalità di contribuzione delle imprese alla formazione professionale, per classe dimensionale (val. %)*

Dimensione dell'impresa	Totale del contributo, in percentuale sulla massa salariale	Contributi		
		Ripartizione per voci di attività		
Fino a 9 addetti	0,55 %	0,40 % a titolo del piano per la formazione	0,15 % per priorità formative definite dalla branca professionale o interprofessionale	
da 10 a 19 addetti	1,05 %	0,9 % a titolo del piano per la formazione	0,15 % a titolo di formazione professionale o del Diritto Individuale alla Formazione (DIF)	
più di 20 addetti	1,6 %	0,9 % a titolo del piano per la formazione o per uso diretto	0,50 % a titolo di formazione professionale o del DIF	0,20 % a titolo dei CIF

Fonte: elaborazione Isfol e Ministero del Lavoro sulla base di "Les contributions de l'employeur" del Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

Oltre a quanto specificato in tabella, tutte le imprese sono tenute a versare un ulteriore 1% a titolo del Congé individuel de Formation (CIF).

Molte delle questioni organizzative relative al regolamento, inerente il funzionamento dei nuovi OPCA, sono state per diverso tempo oggetto di chiarimenti e indicazioni sollecitate dagli attori sociali, impegnati nel lavoro di riorganizzazione degli OPCA esistenti. A tal proposito, il già richiamato documento del 9 giugno 2011, *Questions-réponses sur la mise en oeuvre de la réforme des Opca*, fornisce un elenco dettagliato di informazioni richieste dagli attori, che si riferiscono ad alcuni nodi critici.

Alcuni nodi critici nell'attuazione della Riforma degli OPCA – In primo luogo, il documento citato, *Domande-Risposte*, che intendeva dirimere le osservazioni sollevate dalle parti sociali man mano che emergevano i problemi nell'applicazione della legge, sarebbe stato redatto troppo a ridosso della scadenza di presentazione della candidatura dei nuovi organismi; questi, infatti, avrebbero dovuto presentare i dossier entro il 1° settembre 2011. Per tale motivo alcuni tra essi hanno ricorso a vie legali.

Tra le cause di tale ritardo va segnalato il ruolo del nuovo CNFTLV, che pure essendo stato consultato sin dalle fasi iniziali del percorso di riforma, non ha formalmente potuto pronunciarsi sulle disposizioni regolamentari relative agli OPCA. Alcuni membri del CNFTLV intendono ricorrere ad un annullamento dei testi considerati d'obbligo.

In sintesi la riforma sta creando tensioni nella costruzione e nella gestione tra gli attori in cinque ambiti specifici:

1. *la già citata mancata consultazione del CNFTLV nel merito delle disposizioni regolamentari relative agli OPCA* – In buona parte determinata da una differente interpretazione del ruolo del Conseil da parte della DGEFP, si tratta di un conflitto sintomatico di un problema di governance che, a due anni dall'avvio della riforma, non può non essere oggetto di attenzione politica. Pertanto questo tema è stato inserito tra i prossimi impegni di cui si dovrà occupare il Parlamento francese;
2. *i contenziosi legati ai raggruppamenti multisettoriali* – Senza entrare nel merito delle ragioni tra le parti, la ricaduta di questo problema ha messo gli OPCA nell'impossibilità di potersi pronunciare sulla stima della raccolta dei fondi, rendendo di fatto debole la candidatura per la selezione. Questo problema costituisce oggetto di un ulteriore contenzioso che le parti sociali intendono portare a giudizio. Ad esso si associano altre problematiche, tra cui le mancate indicazioni circa l'eventualità di un processo di allargamento degli organismi esistenti e le condizioni con le quali questa alternativa può realizzarsi;
3. *il contenzioso concernente la delega di compiti decisionali degli OPCA a soggetti giuridici chiave dell'organizzazione e firmatari dell'accordo fondativo* – Su questo aspetto la DGEFP ha mostrato una posizione in contraddizione con la storia del diritto alla formazione del Paese e con le regole scaturite da 40 anni di vita degli organismi bilaterali per la formazione, al di fuori da quanto stabilito dall'ANI del 5 ottobre 2009;
4. *il contenzioso relativo alla coesistenza di risorse fiscali e di natura convenzionale all'interno dei FAF e degli OPCA* – Alcune disposizioni giuridiche e regolamentari hanno portato a numerosi accordi relativamente alla gestione di risorse multiple per la formazione; la DGEFP introduce una restrizione che può portare alla mancata approvazione di un OPCA nel caso esso gestisca risorse multiple, interpretazione che potrebbe essere messa in discussione sia dalla Direzione Generale del Lavoro (DGT) che dai tribunali amministrativi che saranno consultati in sede di ricorso;
5. *incertezze riguardanti il ruolo di fornitore di servizi degli OPCA* – La bozza di decreto sui costi di funzionamento di OPCA presentata al Consiglio di Stato ha imposto una distinzione tra spese di gestione (per il funzionamento degli OPCA) e spese di *mission* (i servizi in natura resi alle imprese). La successiva normativa è intervenuta precisando la prima ma non la seconda tipologia. Differenti interpretazioni su come debbano essere considerate tali voci di spesa rimandano ad un più ampio problema sul ruolo degli OPCA; nel merito la DGEFP ha mostrato di interpretare gli OPCA come organismi parastatali incaricati della gestione dei fondi pubblici per delega dello Stato, il quale deve controllarne oltre ai risultati, l'organizzazione e il funzionamento, diversamente dai criteri di gestione paritaria e dalla natura degli OPCA, come negli intenti della Legge del 24 novembre 2009 che il Consiglio di Stato aveva cercato di garantire nella sua realizzazione.

Gli attori della bilateralità, per risolvere alcune di queste criticità, contano su un opportuno intervento della DGT al fine di evitare controversie sulla procedura per l'autorizzazione dei nuovi

OPCA, sull'autorizzazione delle risorse fiscali e sulla procedura per l'estensione dei contratti collettivi di lavoro circa gli orientamenti, le priorità, i sistemi di formazione e finanziamento.

5.1.3 Un sistema pubblico ed efficiente di incontro domanda-offerta

I *Pole Emploi* nascono nel 2008 dall'unione di due agenzie, ANPE (Agence National pour l'Emploi) e Unedic/ASSEDIC con l'obiettivo di intervenire con servizi individualizzati ed efficaci nei confronti dei disoccupati, integrati in uno sportello unico. La prima agenzia svolgeva il servizio di collocamento dei lavoratori, integrando interventi di formazione di primo livello, e faceva capo a cinque ministeri: Lavoro, Bilancio, Educazione nazionale, Interni e Immigrazione. Unedic era un'agenzia che operava dal 1959 raccogliendo i contributi di disoccupazione versati dalle imprese e dai dipendenti al fine di gestire le indennità di disoccupazione, controllata dalle parti sociali.

Il compito principale dei *Pole Emploi* è di mettere a disposizione di ogni disoccupato un consigliere unico che appresta una serie di misure finalizzate al rientro nel mercato del lavoro in modo rapido e nelle migliori condizioni possibili. La procedura del servizio prevede fasi standardizzate, ma personalizzabili nel trattamento: registrazione, informazione, orientamento, monitoraggio e sostegno per chi cerca lavoro. Tra i servizi erogati nel trattamento rientra il sostegno economico dei disoccupati.

Nel 2010 quasi un migliaio di professionisti dell'*Associazione per la formazione professionale degli adulti* (AFTA) si sono uniti alla rete.

La disoccupazione registrata in Francia nel 2008 era al 7,5% e il Governo con la nascita dei *Pole Emploi* si era posto l'obiettivo di scendere al 5%, risultato non raggiunto, anche a seguito della crisi internazionale, tanto che in quasi cinque anni la disoccupazione è invece cresciuta al 9,5%. Le condizioni in cui hanno iniziato ad operare i *Pole Emploi* costituiscono un contesto inedito per la gravità della crisi in atto e il lavoro svolto in questa direzione ha, nonostante tutto, un riscontro di un certo interesse.

Nell'anno 2010 si sono avute 1,9 milioni di assunzioni per candidati che si sono serviti dei *Pole Emploi* a fronte di 3,3 milioni di offerte di lavoro.

I *Pole Emploi* al 2010 avevano in organico un totale di 44.000 operatori dell'orientamento per gestire le domande prese in carico. A fine 2011 sono circa 50.000, operanti in una rete di 824 agenzie territoriali affiancate da 640 antenne di ASSEDIC. Dalle esperienze in atto si evidenzia che nei bacini occupazionali che operano in contesti di forte difficoltà economica, il numero degli operatori delle agenzie risultano insufficienti per seguire l'alto numero di richieste di presa in carico e, contemporaneamente, animare i contatti con le imprese.

Le attività della rete si sono sviluppate su tre direttive: miglioramento dei servizi ai disoccupati; personalizzazione dei servizi di accompagnamento; prossimità rafforzata con le imprese per accompagnare l'evoluzione dei bisogni delle imprese.

Un rapporto sulle attività condotte nel 2010, pubblicato nel maggio 2011, propone un quadro esaustivo. Sul versante delle imprese è stato svolto un ingente lavoro sul territorio per informarle sui servizi dedicati, per lanciare un'indagine sui bisogni di mano d'opera e raccogliere le offerte di impiego. Inoltre, per migliorare le modalità di contatto con le imprese è stata istituita una linea dedicata, con il risultato di avere avuto per l'anno 2010 470.000 imprese clienti e 10.200 offerte d'impiego ogni mese. Per l'utenza dei disoccupati è stato messo a punto un sito in cui è possibile

trovare offerte in modo organizzato ed è stata avviata un'indagine a tappeto sul territorio nazionale (500.000 intervistati) al fine di conoscere i fattori che, secondo l'utenza, favoriscono l'inserimento lavorativo.

La rete dei *Pole Emploi*, per aumentare l'affidabilità dei servizi, ha puntato su una generale semplificazione dei processi di iscrizione – registrando, per il 94% degli iscritti, una media di 5 giorni di attesa per un contatto con possibili datori di lavoro dal momento della presa in carico – e di indennizzo dei disoccupati, con servizi di accoglienza fisici e “virtuali” quali un phone center dedicato a chi cerca lavoro (72 milioni di chiamate di cui 28,6 milioni presi in carico) e un sito web (27 milioni di contatti al mese) con diversi servizi e che consente di: depositare il Curriculum vitae; aggiornare il dossier di indennità; offrire informazioni giuridiche e offerte di lavoro distinte per settori e area geografica.

Nel 2010 sono stati effettuati oltre 21 milioni di colloqui con i consiglieri. In un quadro di intervento speciale nel 2010, elaborato dal Governo e dalle parti sociali, i *Pole emploi* hanno seguito 13.200 disoccupati di lunga durata, organizzando percorsi di formazione finalizzati alla qualificazione, con una remunerazione mensile.

Un altro piano gestito dai *Pole Emploi*, questa volta mirato ai giovani, ha previsto un premio di 1.800 euro alle imprese che assumono apprendisti con Contratto di professionalizzazione, con una retribuzione mensile tra i 1.000 e i 2.000 euro. Con questa iniziativa nel corso del 2010 sono stati assunti 161.000 apprendisti. Inoltre, alla rete dei Pole Emploi sono state affidate linee di interventi formativi da affiancare ai servizi orientativi. Complessivamente sono stati finanziati 120.000 interventi formativi, oltre ai 110.000 destinati alle persone che hanno beneficiato dei dispositivi *Contract de transition professionnelle* (CTP) e *Convention de reclassement personnalisée* (CRP).

5.2 Evoluzioni del sistema di formazione continua nel Regno Unito

5.2.1 Gli sviluppi, tra “vecchie” e nuove priorità

L'evoluzione del sistema di formazione continua britannico di questi ultimi anni è determinata, come è noto¹⁰¹, da recenti documenti di policy:

- *Ambition 2020*, che rappresenta l'indirizzo strategico delle policies in materia di istruzione e formazione attraverso le quali il Regno Unito intende conseguire, “ambiziosamente”, livelli di conoscenza e competenza, di crescita economica e di produttività tali da porsi tra i primi Paesi a livello globale;
- il *Piano strategico quinquennale 2009-2014*, attraverso il quale la UK Commission for Employment and Skills (UKCES) identifica priorità e strumenti per il miglioramento delle condizioni di competitività, di occupazione e di giustizia sociale.

In stretta collaborazione con il Governo, le amministrazioni decentrate e altri partner con esperienza in materia di occupazione e sviluppo delle competenze, l'UKCES opera per il conseguimento degli obiettivi legati alle tre priorità definite dal Piano strategico quinquennale, ovvero:

¹⁰¹ Si veda in particolare il paragrafo 4.1 “La formazione continua come leva strategica in Gran Bretagna”, in *Rapporto 2010 sulla formazione continua*, FOP, Anno 10, n. 3/4, 2011, pp. 89-96.

- *Priorità strategica 1: Costruire un sistema per l'occupazione e le competenze più agile, strategico e trainato dalla domanda;*
- *Priorità strategica 2: Massimizzare le opportunità individuali per le competenze e l'occupazione sostenibile;*
- *Priorità strategica 3: Promuovere l'ambizione degli imprenditori, il loro coinvolgimento e l'investimento in competenze.*

Tuttavia, così come il 2010-2011 è stato un periodo di concreti sviluppi e di parziale realizzazione di alcuni obiettivi strategici, esso ha rappresentato una fase di continui cambiamenti e revisioni in relazione allo *Spending Review 2010* e alla crisi economica in atto. In particolare, con il nuovo Governo guidato dai Conservatori sono state incluse due nuove priorità strategiche:

- *la riduzione del deficit e della spesa pubblica;*
- *il rafforzamento della crescita economica e il sostegno alla creazione di posti di lavoro nel settore privato.*

In relazione alla prima priorità strategica, sono stati realizzati diversi studi e ricerche per costruire una base informativa utile alla riduzione del mismatch tra competenze possedute dai lavoratori e dai giovani in cerca di lavoro e le necessità delle imprese. In particolare sono stati prodotti e diffusi dall'UKCES rapporti nazionali di audit sulle competenze strategiche, sia in Inghilterra che nel Galles che nell'Irlanda del Nord. La loro definizione ha richiesto un ampio coinvolgimento di diversi soggetti istituzionali e sociali; la preparazione del "National Strategic Skills Audit for England", ad esempio, ha implementato i risultati di 25 specifici studi settoriali, ciascuno realizzato dal Sector Skills Council (SSC) di riferimento, di 6 studi addizionali su settori emergenti (manifatturiero avanzato, servizi finanziari, green economy, ingegneria delle costruzioni, economia digitale, scienze biologiche e farmaceutiche) attraverso la cooperazione tra alcuni SSC, di approfondimenti di ricerca da parte di agenzie private e pubbliche nel campo degli studi sull'occupazione¹⁰².

La promozione di un migliore raccordo tra servizi per la formazione e per l'occupazione è costantemente monitorata, al fine di evidenziare buone pratiche e aree di miglioramento. Nel 2011 sono stati prodotti report nazionali per l'Inghilterra, la Scozia e il Galles, che tengono conto anche della valutazione della capacità di diffusione dell'informazione presso i destinatari finali, i lavoratori e le imprese.

Sono state inoltre individuate le modalità con cui rendere possibile la riduzione, entro limiti accettabili, del periodo di tempo che intercorre tra necessità di competenza emergenti tra le imprese e lo sviluppo di nuove qualifiche professionali. A tale risultato sta contribuendo il Qualifications and Credit Framework¹⁰³, che sembra raccogliere positivi riscontri da parte degli imprenditori e dei soggetti in apprendimento, e il completamento del database sugli standard occupazionali, il National Occupational Standards¹⁰⁴.

La seconda priorità ha previsto la realizzazione, nell'anno in corso, di indagini sulle barriere che ostacolano l'accesso alla formazione e all'occupazione, in particolare per i giovani: nella fascia di età 16-24 anni il tasso di disoccupazione è pari al 21,9%, a fronte della media complessiva (16-64 anni) dell'8,3%¹⁰⁵.

¹⁰² All'indirizzo www.ukces.org.uk/ourwork/nssa sono disponibili approfondimenti metodologici e i report prodotti nell'ambito dell'iniziativa National Strategic Skills Audit.

¹⁰³ Per approfondimenti si veda <http://qcf.skillsfundingagency.bis.gov.uk>.

¹⁰⁴ Per approfondimenti si veda www.ukstandards.co.uk.

¹⁰⁵ Dati Office for National Statistics, November 2011 (<http://www.ons.gov.uk/ons/rel/lms/labour-market-statistics/november-2011/statistical-bulletin.html>).

Gli studi¹⁰⁶ hanno evidenziato una sostanziale corrispondenza tra partecipazione ad iniziative ad elevata qualificazione e occupazione, ma altrettanto non è ravvisabile per altri tipi di qualificazioni, quali ad esempio quelle ottenibili attraverso l'Apprendistato. Su tali basi verranno rafforzate le azioni informative nei confronti dei giovani, verso opportunità di qualificazione più elevate, degli imprenditori, affinché investano su più elevate competenze della propria forza lavoro, degli organismi di formazione, affinché potenzino l'offerta di "high level apprenticeships" e adottino metodologie formative non tradizionali, maggiormente centrate sull'apprendimento nei luoghi di lavoro.

Per quanto concerne le donne, nel 2010-2011 è stato avviato un programma, denominato "Women and Work Sector Pathways Initiative", che ha coinvolto 5.369 destinatarie in azioni formative cofinanziate dal sistema pubblico per facilitare l'accesso occupazionale in settori in cui le donne sono normalmente sotto-rappresentate. I risultati sembrano essere particolarmente positivi, sia dal punto di vista delle partecipanti (soddisfazione nei confronti della formazione, miglioramento occupazionale e salariale) che degli imprenditori presso le cui aziende sono stati realizzati gli interventi. Il progetto si è concluso nel marzo 2011. A partire da tale data i progetti sono finanziati dall'Employer Investment Fund, la cui gestione è affidata ai Sector Skills Council. Una prima fase, avviata l'8 marzo, ha previsto un investimento di 5 milioni di sterline; la seconda fase, lanciata il 30 giugno 2011, ha annunciato un investimento pari a 61 milioni di sterline.

La terza priorità è stata declinata in due principali obiettivi:

- migliorare la capacità di un numero più elevato di imprese del Regno in termini di rapidità della crescita, di elevate conoscenze e competenze, di business ad alto valore aggiunto;
- sviluppare sistemi informativi di alta qualità sul mercato del lavoro, potenziandone la capacità predittiva sulle competenze emergenti, la capacità di indicare le priorità di investimento produttivo, di anticipare e promuovere il collegamento tra offerta formativa e domanda emergente di competenze.

Un forte ruolo, nel loro raggiungimento, è giocato dai Sector Skills Councils, finanziati dal Governo e costantemente monitorati al fine di migliorare l'efficienza complessiva del sistema. Anche l'Iniziativa Investors in People (IIP) è chiamata in causa in ragione della consolidata capacità di promuovere il miglioramento delle performance organizzative e maggiori investimenti nelle competenze del personale delle imprese private e pubbliche¹⁰⁷.

Inoltre, a tali obiettivi concorre uno specifico asse del Fondo per l'innovazione e la crescita (GIF – Growth and Innovation Fund), denominato "Best Market Solutions", attraverso il quale sono finanziate iniziative volte a promuovere migliori performance di mercato e più elevate competenze tra il personale delle imprese, attraverso l'introduzione di nuovi standard professionali, l'impiego di congedi formativi, azioni volte a stimolare il coinvolgimento degli imprenditori e del management

¹⁰⁶ Si veda in particolare lo studio dell'UVAC (Universities Vocational Awards Council), realizzato per conto dell'UKCES, dal titolo "Progression from Vocational and Applied Learning to Higher Education across the UK", del giugno 2010, scaricabile all'indirizzo www.ukces.org.uk/publications/progression-from-vocational.

¹⁰⁷ L'iniziativa "Investors in People" è stata istituita nel 1990 dalla National Training Task Force del Governo britannico in partnership con aziende leader e organizzazioni delle parti sociali nazionali, come risposta ad alcuni temi problematici emersi da indagini nazionali condotte al termine degli anni '80 sulla rilevanza e la qualità della formazione continua nel Regno Unito. La finalità principale di IIP è di ampliare la quota di imprese formatrici, attraverso un processo di accreditamento delle imprese che adottano l'"IPP Standard" (le quali aziende diventano, per l'appunto, "Investors in People"), un quadro di riferimento per la gestione delle risorse umane orientata al miglioramento della performance.

nello sviluppo dell'Apprendistato, strumenti per favorire l'implementazione di high performance work systems¹⁰⁸.

Come anticipato, con il nuovo Governo sono state stabilite due nuove priorità che hanno modificato la struttura dell'offerta di formazione per il lavoro e l'occupazione. In particolare, alcune aree di lavoro precedentemente avviate hanno subito un'interruzione, come ad esempio l'ulteriore sviluppo dei Diplomi per la fascia di età dei 14-19 anni¹⁰⁹, a favore di altre nuove, come nei casi dell'Apprendistato e di una maggiore attenzione alla *Government's Growth Strategy*.

Con l'*Apprenticeships Programme* il Governo ha stabilito che entro il 2020 un giovane su 5 deve poter essere avviato all'apprendistato entro il 18° anno di età, pari a 150.000 giovani che inizieranno un programma entro il 2013, con un incremento di 42.000 unità rispetto all'attuale. Il National Apprenticeship Service ha il compito di assicurare un'offerta di occasioni di apprendistato commisurata alla domanda, mentre l'UKCES – attraverso la cooperazione dell'Alliance¹¹⁰, dei Sector Skills Council e di altre organizzazioni ritenute rilevanti per il conseguimento degli obiettivi – assicura l'allineamento degli standard tra gli Stati componenti il Regno e lo sviluppo di modalità di gestione che facilitino la visibilità di quanto viene via via realizzato nel campo dell'apprendistato¹¹¹.

5.2.2 Programmi a sostegno dei processi di crescita e di innovazione

La strategia pubblica del Regno Unito per sostenere la propria capacità di innovazione scientifica e tecnologica è fortemente articolata e, sul piano finanziario, non solo non è stata assoggettata ad alcuna riduzione da parte dello Spending Review, ma sono stati previsti nuovi ulteriori investimenti per il rafforzamento delle imprese innovative. Ciò nella consapevolezza che tale capacità rappresenta un fattore di competitività caratteristico del Paese nel panorama dei G8 e, al contempo, garantisce crescita e occupazione in lavori di qualità: come dimostrato recentemente¹¹², infatti, il 6% delle imprese private britanniche che hanno mostrato i più elevati livelli di crescita e di innovazione hanno contribuito a creare quasi la metà dei nuovi posti di lavoro nel periodo 2002-2008.

La strategia opera su più fronti: dal sostegno a programmi di ricerca scientifica (compresa la ricerca "blue sky" e "curiosity-led", che solo il sistema pubblico può promuovere in tempi di crisi),

¹⁰⁸ Per una introduzione al tema degli "high performance work systems" nel dibattito sulla formazione continua nel Regno Unito si veda "La formazione continua come leva strategica in Gran Bretagna", in *Rapporto 2010 sulla formazione continua*, op. cit.

¹⁰⁹ L'iniziativa è finalizzata all'acquisizione, nella fascia di età considerata, di qualificazioni che combinano forme di apprendimento tradizionali con lo sviluppo di competenze pratiche. Le qualificazioni sono ottenibili attraverso la frequentazione di corsi erogati da scuole e college selezionati, progettati insieme alle università e alle imprese, e comprendono 14 aree tematiche. Per un approfondimento cfr.:

http://www.direct.gov.uk/en/EducationAndLearning/QualificationsExplained/DG_070676.

¹¹⁰ L'Alliance è l'organismo istituito nel 2008 al fine di rappresentare, promuovere e supportare l'operato dei 22 Sector Skills Council del Regno Unito. Il programma di lavoro del biennio 2011-2012 prevede di favorire il migliore impatto dell'operato degli Skills Council nei sistemi di formazione e occupazione britannici, nonché di promuoverne l'attività congiunta a livello strategico. Per maggiori informazioni cfr. www.sscalliance.org.

¹¹¹ Tra queste ultime attività si segnala la creazione di un sito, all'indirizzo www.apprenticeships.org.uk, di grande valore informativo e operativo, mirato in maniera distinta ai target delle imprese, degli apprendisti, dei genitori e tutori di minori.

¹¹² NESTA, *The vital 6 per cent. How high-growth innovative businesses generate prosperity and jobs*, NESTA, London, October 2009, scaricabile all'indirizzo

www.nesta.org.uk/publications/reports/assets/features/the_vital_6_per_cent.

alla creazione di nuovi poli tecnologici (i Catapult Centres), l'incoraggiamento delle PMI attraverso riduzioni fiscali e voucher per la ricerca e sviluppo, la promozione della cooperazione a vari livelli tra ricerca e imprese, il rafforzamento dei sistemi educativi¹¹³.

Tra le diverse misure, è stato creato uno specifico programma (il cui lancio è previsto nel Gennaio 2012) denominato "Business Coaching for Growth", che mira a sostenere 10.000 imprese l'anno nel superare le barriere nello sviluppo di alti potenziali di crescita. È previsto l'affiancamento dei manager di impresa da parte di specialisti in coaching, al fine di sviluppare insieme le strategie di business, raccogliere fondi e finanziamenti esterni, sviluppare le competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi, sfruttare commercialmente l'innovazione¹¹⁴.

Sono previsti investimenti volti a rafforzare il sistema della formazione nel campo della ricerca, con particolare attenzione ai centri di eccellenza scientifica, così come a sostenere forme di partnership tra centri privati, pubblici e del terzo settore nel campo della ricerca, a rafforzare la preparazione dei giovani ricercatori e promuoverne l'occupabilità.

Ma trasformare le idee creative in nuovi prodotti e/o processi produttivi richiede competenze pratiche e di elevato livello tra il personale delle aziende. La Growth Review on education and skills ha contribuito a focalizzare le attenzioni del programma per l'Apprendistato sulle aree di competenza che raccoglieranno il maggior ritorno sugli investimenti.

Anche nel campo della Further Education il Governo sta cercando di costruire le condizioni per innovare il proprio ruolo di "fornitori" di apprendimento, garantendo la massima libertà e flessibilità possibili nel costruire un'offerta formativa coerente con le esigenze locali delle imprese e dei lavoratori.

Agli obiettivi di crescita e di innovazione delle imprese contribuiscono due importanti programmi dell'UKCES:

- il già citato GIF – Growth and Innovation Fund, fondo per l'innovazione e la crescita;
- l'EIF – Employer Investment Fund, fondo di investimento per i datori di lavoro.

Il GIF è finalizzato a supportare la capacità delle imprese ad innovare il proprio patrimonio di competenze, in maniera tale da incidere sullo sviluppo del settore, del territorio o della filiera. Il programma dà priorità alle iniziative che difficilmente possono essere sostenute con fondi propri delle imprese, con finanziamenti superiori ai 34 milioni di sterline (equivalenti a circa 40 milioni di euro) nel periodo 2012-2013. Ulteriori 29 milioni di sterline (34 ml. di euro) verranno investiti nel biennio per sostenere altri progetti.

È previsto anche il finanziamento di iniziative che potrebbero essere sostenute da fondi propri delle imprese, ma per le quali il cofinanziamento pubblico rappresenta l'opportunità di velocizzare i risultati e l'impatto sulle produzioni, contribuendo alla concorrenzialità delle soluzioni sperimentate.

L'EIF, che prevede l'erogazione di finanziamenti ai Sector Skills Councils quali soggetti intermediari, si pone i seguenti obiettivi:

¹¹³ Si veda, in particolare il recente report presentato dal Segretario del BIS (Department for Business, Innovation & Skills) al Parlamento: BIS, *Innovation and Research Strategy for Growth*, BIS, London, December 2011, scaricabile all'indirizzo www.bis.gov.uk/innovatingforgrowth.

¹¹⁴ Per ulteriori informazioni ed approfondimenti cfr. <http://www.bis.gov.uk/policies/economic-development/leps/leps-toolbox/helping-smes/coaching>.

- stimolare la leadership secondo un approccio bottom-up, per promuovere tra gli imprenditori e i manager il conseguimento di più ambiziosi obiettivi di performance;
- promuovere l'innovazione, il cambiamento dei comportamenti imprenditoriali, lo sviluppo di nuove forme di lavoro;
- sostenere l'incremento delle competenze interne alle imprese ed un loro migliore utilizzo nello specifico settore di lavoro.

Per entrambi i programmi è stata prevista una fase di sperimentazione, nel corso della quale sono stati selezionati e finanziati 24 progetti promossi da 15 organizzazioni in 14 differenti settori. L'investimento della UKCES è ammontato a 13 milioni di euro, cui sono andati a sommarsi ulteriori 7 milioni di finanziamento da parte delle imprese e 7 milioni di investimento attraverso proprie risorse ("in kind"). Il fondo GIF, in questa fase, ha finanziato 10 progetti, per circa 7 milioni di euro; il fondo EIF ha finanziato 14 progetti, per poco meno di 6 milioni di euro.

Recentemente (fine novembre 2011) è stato annunciato il finanziamento della seconda fase del fondo EIF con 61 milioni di sterline (circa 72 ml. di euro); il finanziamento è ripartito tra 18 Sector Skills Councils e verrà utilizzato per cofinanziare 63 progetti già selezionati.

Nei Box 5.1 e 5.2 sono illustrati due casi di progetti finanziati da ciascuno dei due fondi considerati, per una migliore comprensione delle finalità degli strumenti.

È possibile rilevare una coerenza complessiva nella strategia perseguita nel Regno Unito in materia di sviluppo delle competenze, dell'organizzazione del lavoro, dell'innovazione e della capacità di presenza sui mercati. Gli obiettivi prioritari, sia "vecchi" che nuovi, presentano numerose sovrapposizioni sul piano dei modelli e degli strumenti di intervento, individuando sinergie, ottimizzazioni di spesa e maggiore efficacia. I temi dello sviluppo delle competenze, dell'innovazione e della crescita sono passati intatti, non senza lungimiranza, al vaglio dello Spending Review, evidenziando la particolare valenza che la formazione continua ha assunto, soprattutto in questi ultimi anni, come leva strategica su cui puntare.

Box 5.1**Creative Skillset on Course****Un esempio di applicazione del *Growth and Innovation Fund (GIF)***

Skillset è il Sector Skills Council che opera in favore dello sviluppo delle competenze e della formazione nel settore delle industrie creative e dei media: TV, Radio, Cinema, Media interattivi, Animazione, Fotografia, Pubblicità, Editoria, Computer Games, Moda e Tessile.



Skillset si è posto l'obiettivo di accelerare l'implementazione di un marchio di qualità che possa coprire tutti i settori chiave dell'industria creativa.

L'iniziativa rientra nella più generale definizione di un quadro di verifica e certificazione della qualità che possa fornire relazioni chiare tra necessità delle imprese creative e alta formazione. Ciò significa quindi dare luogo ad un set di strumenti di "garanzia": alle persone esso consentirà di compiere scelte formative consapevoli sulla base di ciò che le imprese richiedono e sulla rispondenza a tali bisogni di ciò che le agenzie formative offrono; alle imprese permetterà di individuare con rapidità ed efficacia il livello delle conoscenze e delle competenze possedute dai candidati.

Dal proprio sito (www.skillset.org), Skillset consente di identificare i corsi di formazione, per singolo specifico settore, che hanno superato la procedura di valutazione e hanno ottenuto il marchio di qualità. Attualmente il numero di corsi accreditati nel settore creativo e dei media è molto basso, solo 30 su un'ampia offerta.

L'impatto previsto dal progetto entro il 2013 sarà un aumento del numero di corsi accreditati di alta formazione, pari a ulteriori 200, comprendenti i master post-laurea e i corsi di Higher Education di livello 4.

Finanziamento UKCES: £ 516.535

Investimento dei datori di lavoro: £ 215.000

Investimento "in kind": £ 25.000

Box 5.2**Il quadro delle competenze del "GREEN DEAL"****Esempio di applicazione dell'*Employer Investment Fund (EIF)***

Il Sector Skills Council CITB-ConstructionSkills (www.cskills.org) sta operando per garantire che l'industria delle costruzioni posseda le giuste competenze per affrontare un'importante iniziativa del Governo – il "Green Deal" – progettata per aiutare il Regno Unito a raggiungere gli obiettivi di riduzione dei consumi energetici definiti dal protocollo di Kyoto.

A tal fine, 14 milioni di abitazioni dovranno implementare le nuove tecnologie di risparmio energetico tra il 2012 e il 2020. Si stima che in questo specifico campo dell'edilizia si verranno a creare 100,000 posti di lavoro.

Con il progetto, il CITB prevede l'iniziale definizione di un quadro delle competenze/qualifiche per gli installatori, i tecnici e i consulenti del Green Deal, chiamato "The Green Deal competency framework". Parallelamente il CITB sta avviando una ricerca nel mercato del lavoro utile ad informare l'industria sulle competenze che saranno necessarie per svolgere le attività di riduzione del consumo energetico.

Il progetto prevede una collaborazione con lo Skills Council Asset Skills, che opera nel settore dei servizi alle abitazioni (pulizie, gestione parcheggi, gestione amministrativa degli stabili, ecc.).

L'impatto previsto dell'iniziativa sul progetto Green Deal è in termini di incremento degli standard di qualità con cui gli stabili saranno prodotti, in coerenza con le richieste di risparmio energetico. Per le imprese l'intervento produrrà il vantaggio di un migliore (più efficace e consapevole) investimento nella formazione dei propri dipendenti. Per il lavoratore, infine, sarà garantito un migliore accesso ad opportunità formative rispondenti alle esigenze concrete di professionalizzazione.

Finanziamento UKCES: £ 500.000

Investimento dei datori di lavoro: £ 0

Investimento "in kind": £ 0

