

Incentivare l'investimento in competenze delle imprese:

LINEE GUIDA STRUMENTI DI POLICY



Co-funded by
the European Union

Premessa

Il Governo italiano ha inserito all'interno del suo Programma Nazionale di Riforma per il 2021-27 l'obiettivo di sviluppare un nuovo set di misure politiche per sostenere l'investimento in competenze per la "specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità" delle "piccole e medie imprese".

Attraverso il progetto “Incentivare gli investimenti delle imprese in competenze in Italia”, la DG REFORM e l'OCSE intendono sostenere le autorità nazionali italiane a definire e attuare riforme e processi che possano rispondere al meglio a questo obiettivo, anche tenendo conto delle buone pratiche e delle lezioni apprese da altri paesi nell'affrontare situazioni simili. Il progetto mira inoltre a migliorare la misura in cui le piccole e medie imprese reclutano forza lavoro qualificata e forniscono formazione ai loro dipendenti, e a promuovere la collaborazione tra i diversi ministeri coinvolti nelle politiche delle competenze per le piccole e medie imprese, così come tra l'amministrazione centrale e altri stakeholder rilevanti. Il progetto è cofinanziato dall'Unione Europea attraverso il Programma di Supporto alle Riforme Strutturali e attuato dall'OCSE in collaborazione con la Commissione Europea.

Il presente rapporto è uno dei risultati di tale progetto e presenta ulteriori dettagli di design degli strumenti descritti nelle Raccomandazioni (OECD, 2022^[1]). Questo documento è stato prodotto con l'assistenza finanziaria dell'Unione Europea. Le opinioni espresse nel presente documento non possono in alcun modo riflettere l'opinione ufficiale dell'Unione Europea.

Tavola dei contenuti

Premessa.....	2
1. Introduzione.....	4
2. Il nuovo Voucher consulenza formazione	5
Aspetti principali dell'implementazione	6
2.1 – I beneficiari	6
2.2 – Le spese ammissibili	7
2.3 – La quantificazione dell'agevolazione	7
2.4 – La procedura di ammissione al contributo e di concessione ed erogazione del voucher	8
2.5 – La mappatura del fabbisogno di competenze in azienda	10
2.6 – La selezione dei fornitori di servizi	11
2.7 – Ulteriori adempimenti a carico dei soggetti beneficiari	12
3. Investire in competenze nelle collaborazioni di imprese.....	13
Aspetti principali dell'implementazione	15
3.1 – I target diretti della misura: gli enti erogatori	15
3.2 – I beneficiari ultimi: imprese e networks	15
3.3 – Gli standard minimi per i servizi	17
3.3.1 – L'analisi del fabbisogno di competenze	17
3.3.2 – L'elaborazione di un piano formativo comune alle imprese del network	18
3.3.3 – La condivisione di informazioni sulle misure di supporto pubblico all'investimento in competenze.....	19
3.3.4 – L'identificazione di nuovi partner sul territorio	19
Bibliografia.....	21

1. Introduzione

Le *Raccomandazioni per due Strumenti di Politica Pubblica* (OECD, 2022^[1]), sviluppate nell'ambito del progetto "Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese Italiane", propongono due nuovi strumenti di politica pubblica volti a facilitare ed incentivare l'investimento in capitale umano da parte delle imprese italiane.

Uno degli strumenti proposti vuole agevolare le spese sostenute dalle micro, piccole e medie imprese in attività di consulenza e formazione qualificata, attraverso un voucher, chiamato Voucher Consulenza Formazione. L'altro strumento proposto vuole rafforzare l'investimento in competenze nelle collaborazioni di imprese (o network di imprese) attraverso un piano di azioni del Ministero dello Sviluppo Economico, che influenzino l'attività di enti erogatori di servizi di consulenza alla formazione.

Entrambi gli strumenti hanno come beneficiario ultimo le imprese italiane che, attraverso investimenti in competenze, vogliono portare avanti progetti di innovazione o adozione di tecnologie avanzate. In particolare, entrambi gli strumenti sono disegnati per coadiuvare in particolare le imprese più piccole e meno strutturate, per le quali il costo fisso di organizzare una selezione di nuovo personale, un esercizio di formazione o una riorganizzazione aziendale è più elevato, e che più facilmente soffrono di alcuni fallimenti del mercato (OECD, 2021^[2]).

Il presente documento vuole offrire un complemento alle Raccomandazioni. Rispetto a queste, dalle quali comunque non può prescindere, il documento contiene maggiori dettagli utili nelle fasi di disegno definitivo e implementazione delle Raccomandazioni stesse. In questo senso, il rapporto contiene elementi importanti per facilitare la comprensione delle Raccomandazioni e rendere operativo quanto ivi discusso, compresi elementi che possono favorire il successo degli strumenti di policy descritti.

Il contenuto del presente documento è emanazione diretta delle numerose discussioni con i beneficiari diretti del Progetto, e con i molti stakeholders che hanno partecipato ai Gruppi di Lavoro per lo sviluppo concettuale dei due strumenti di politica pubblica descritti nelle Raccomandazioni. Ulteriori elementi sono stati aggiunti studiando misure di politica pubblica attualmente esistenti e focalizzati sul sostegno pubblico all'investimento in competenze. Il risultato, tuttavia, non può essere esaustivo, bensì un punto di partenza, per quanto articolato, nella riflessione di come rendere operative le Raccomandazioni.

Il documento riflette il contenuto di una riflessione ampia, che ha visto il coinvolgimento del Ministero dello Sviluppo Economico e di Invitalia, a conclusione della quale sono state formulate le proposte contenute nelle Raccomandazioni. Queste affrontano diversi aspetti interessati dagli interventi a sostegno delle competenze d'impresa che possono essere attivati nel disegno di politiche pubbliche. Sullo sfondo rimane una discussione importante sulla natura del supporto alle imprese in quest'ambito specifico: allargare il più possibile la platea dei beneficiari, piuttosto che indirizzare l'investimento di risorse pubbliche verso le entità che più ne abbiano bisogno o che garantiscano un migliore ritorno sull'investimento effettuate. Questo compromesso, che rimane in capo all'Amministrazione, può tradursi in scelte diverse su alcuni elementi di design degli strumenti proposti nelle Raccomandazioni.

2. Il nuovo Voucher consulenza formazione

Al fine di incoraggiare lo sviluppo di competenze tecniche, manageriali, e soft nelle aziende, il Voucher Consulenza Formazione (VCF) è lo strumento di politica pubblica proposto volto a finanziare parte delle spese sostenute dalle MPMI sia per attività di formazione e sviluppo di competenze che per servizi di consulenza.

L'azione proposta ha come target di riferimento lavoratori che contribuiscano allo sviluppo e attuazione degli obiettivi dell'impresa e/o coinvolti in progetti di innovazione e riorganizzazione. Di fatto, i beneficiari vengono scelti in base al ruolo che rivestono all'interno dell'impresa. Con specifico riferimento ai servizi di consulenza, inoltre, si suggerisce di coprire attività di sostegno alle figure aziendali e di analisi dei fabbisogni dell'impresa.

Alcuni elementi di novità sono particolarmente importanti e differenziano il VCF da altre precedenti esperienze di voucher:

- Finanzia imprese per attività di formazione, e/o consulenza, sia essa organizzativa, finalizzata al reperimento di risorse umane, o orientata al design di un progetto formativo.
- Non delimita il campo d'azione a determinate competenze e/o tecnologie da implementare, includendo sia competenze tecniche che soft, e ricomprende gli investimenti “per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità”, come descritto da FESR OP1.iv.
- Ha come requisito obbligatorio un'analisi dei fabbisogni al livello di impresa, che per le micro e piccole imprese può essere finanziata da un primo voucher di importo inferiore, finalizzato all'ottenimento di un secondo voucher che faccia leva sulle informazioni emerse dall'analisi del fabbisogno.
- Assicura la qualità dei progetti finanziati attraverso una valutazione in due tappe: una fase istruttoria “ex-ante”, e una valutazione del successo a chiusura del programma, basata sull'intero campione dei beneficiari.
- Presta forte attenzione alla selezione dei fornitori di servizi di consulenza e/o formazione alle imprese, per i quali l'azienda può chiedere un rimborso parziale delle spese attraverso il VCF.

Altri strumenti di politica pubblica in Italia a supporto dell'investimento in competenze usano meccanismi di finanziamento diversi dal voucher. Tra i più importanti: i Fondi Interprofessionali, il Fondo Nuove Competenze, il credito d'imposta formazione 4.0. Un'analisi delle differenze principali tra queste fonti di finanziamento e il VCF richiederebbe un importante investimento che esula dall'obiettivo di questo rapporto. Tuttavia una rassegna dettagliata di questi strumenti, ed il loro ruolo nel finanziamento della formazione per le MPMI, si veda (OECD, 2021^[2]).

Aspetti principali dell'implementazione

2.1 – I beneficiari

Le Raccomandazioni identificano come beneficiario diretto dell'agevolazione VCF imprese di micro, piccola o media dimensione. Le imprese sono qualificate in micro, piccola o media dimensione secondo quanto stabilito dalla raccomandazione della Commissione europea (2003/361/CE) del 6 maggio 2003:

Tabella 2.1. Definizione della dimensione d'azienda

Categoria di impresa	Effettivi: unità lavorative anno (ULA)	e	Fatturato annuo (in milioni di euro)	oppure	Totale di bilancio (annuo)
Microimpresa	meno di 10	e	≤ 2	oppure	≤ 2
Piccola impresa	meno di 50	e	≤ 10	oppure	≤ 10
Media impresa	meno di 250	e	≤ 50	oppure	≤ 43

Si aggiungono a queste le agglomerazioni di più imprese, con definizione ampia che comprende sia i contratti di rete che le associazioni temporanee d'impresa. L'entità dovrà tuttavia essere costituita al momento della presentazione della domanda di agevolazione e solo le entità presenti nell'agglomerazione in fase istruttoria potranno essere beneficiarie dell'agevolazione.

Non sono previsti limiti rispetto alla forma di società delle imprese richiedenti l'agevolazione. Le stesse imprese tuttavia devono essere iscritte al Registro delle imprese competente al momento della presentazione della domanda di contributo. Questo esclude dalla lista dei potenziali beneficiari gli studi professionali e liberi professionisti che non svolgano l'attività in forma d'impresa.

Sono escluse inoltre le imprese che:

- Operano nei settori esclusi dall'articolo 1 del Regolamento UE 1407/2013 della Commissione Europea, detto "De Minimis".
- Sono soggette a sanzioni interdittive come da articolo 9 comma 2 del decreto legislativo 231/2001.
- Non sono in regola col versamento dei contributi previdenziali.
- Sono sottoposte a procedura concorsuale e si trovano in stato di fallimento, liquidazione, amministrazione controllata, concordato preventivo o in qualsiasi altra situazione equivalente ai sensi della normativa vigente.
- Hanno ricevuto e successivamente non rimborsato o depositato in un conto bloccato aiuti sui quali pende un ordine di recupero, a seguito di una precedente decisione della Commissione Europea che dichiara l'aiuto illegale e incompatibile con il mercato comune.

Al fine di ampliare il bacino di utenza del voucher e di favorire l'accesso al beneficio ad imprese con caratteristiche diverse, il concetto di innovazione che contestualizza l'investimento in formazione presenta un'ampia accezione.¹ Tuttavia si identificano le seguenti linee generali sulle forme di innovazione che si ritengono più interessanti ai fini della valutazione del progetto di formazione e consulenza:

- L'ampliamento della gamma dei prodotti e/o servizi o la loro significativa ridefinizione tecnologica e funzionale in senso innovativo.

¹ Questa decisione va tuttavia concepita nel quadro di possibili vincoli di design della policy quali la dimensione delle risorse pubbliche disponibili, e i vincoli legislativi delle regole di aiuto di Stato alle imprese.

- L'introduzione di contenuti e processi digitali e di innovazione di servizio in grado di modificare il rapporto con clienti e stakeholder.
- La ri-definizione dei prodotti e dei servizi verso le esigenze di sostenibilità ambientale.
- L'ammodernamento degli assetti organizzativi e gestionali dell'impresa.

2.2 – Le spese ammissibili

Il Voucher consulenza formazione è concepito per coprire spese per attività di formazione (collegata ad un investimento già esistente o propedeutica ad un investimento in innovazione) e per servizi di consulenza propedeutici alla formazione per l'innovazione. Si considerano ammissibili al contributo le spese sostenute a titolo di compenso per le prestazioni di consulenza specialistica rese da un fornitore di servizi di consulenza e/o formazione, selezionati come descritto in una delle sezioni successive, e dei quali siano garantite la qualificazione e l'indipendenza.

Per quanto riguarda le prestazioni di consulenza, è preferibile che il campo di azione resti ampio e includa sia attività di sostegno a diverse figure aziendali che l'analisi dei fabbisogni dell'impresa. Quest'ultima rappresenterebbe un servizio di consulenza per le imprese che ritengono necessario svolgere uno studio più approfondito dei propri bisogni in competenze, coadiuvati dal fornitore di servizi. Sono tuttavia inammissibili le spese per servizi di consulenza specialistica relative alle ordinarie attività amministrative aziendali o commerciali, quali, a titolo esemplificativo, i servizi di consulenza in materia fiscale, contabile, legale, o di mera promozione commerciale o pubblicitaria.

Per quanto riguarda la formazione agevolata, questa potrà coprire un ampio ambito di competenze, dalle tecniche alle manageriali e soft, poiché potenzialmente fondamentali per lo sviluppo e implementazione di progetti di innovazione tecnologica od organizzativa.

Le attività formative agevolabili, inoltre, devono coinvolgere figure con ruolo di responsabilità e che contribuiscono allo sviluppo e all'attuazione degli obiettivi dell'impresa e ad altri dipendenti che partecipano direttamente in progetti di trasformazione intelligente, innovazione e riorganizzazione aziendale. Non si definiscono dunque in modo rigido i profili professionali destinatari dell'attività di formazione. Al contrario, queste figure devono essere identificate nel progetto formativo che i beneficiari del voucher sottopongono all'Amministrazione, così che questo possa essere valutato in fase istruttoria.

Per entrambe le tipologie di spesa, non possono essere finanziate spese oggetto di altra agevolazione pubblica, né spese sostenute al di fuori del periodo di realizzazione del progetto per il quale si chiede l'agevolazione.

Il contenuto e le finalità delle prestazioni rilevanti agli effetti dell'ammissione al contributo devono risultare dal contratto di fornitura specialistica sottoscritto tra l'impresa o la cooperazione di imprese beneficiarie del voucher e la società di consulenza o formazione che provvedono alla fornitura del servizio.

2.3 – La quantificazione dell'agevolazione

Nelle discussioni del Gruppo di Lavoro, due possibili configurazioni del VCF sono emerse:

IPOTESI A: Un solo voucher (“voucher unico”), di importo maggiore, per coprire spese per imprese che presentano un progetto di formazione o consulenza organizzativa già ben definito.

IPOTESI B: Due voucher da erogare sequenzialmente, il primo (“voucher valutazione”) dedicato alla copertura di spese di aiuto alla lettura della mappatura del fabbisogno di competenze, e relativa stesura di un progetto di formazione o consulenza organizzativa, e il secondo (“voucher implementazione”) dedicato a finanziare l’implementazione del progetto sviluppato col voucher iniziale.

Le due evenienze possono coesistere, a patto che l’importo massimo erogabile nell’ipotesi B non ecceda quella dell’ipotesi A, pena l’esistenza di un incentivo finanziario per le imprese a fare domanda esclusivamente per la combinazione di voucher valutazione e implementazione. Quest’ipotesi vuole essere riservata alle imprese con minore capacità organizzativa.

In entrambi i casi, l’ammontare massimo del voucher concesso e il tasso di co-partecipazione ai costi sostenuti sono aspetti chiave sui quali l’amministrazione può fare leva per orientare il comportamento delle imprese verso determinati obiettivi di politica pubblica. I voucher, infatti, potrebbero essere differenziati in funzione della dimensione organizzativa del beneficiario, alla luce del fatto che le imprese risultano essere diversamente esposte ai rischi che vengono a profilarsi a causa dei fallimenti del mercato in base alla propria dimensione.

Il contributo massimo concedibile potrebbe dunque essere declinato come in tabella:

Tabella 2.2. Misura del finanziamento agevolato, per dimensione d’impresa e tipo di voucher

Dimensione d’impresa	Importo massimo erogabile	% dei costi agevolati		
		Ipotesi A	Ipotesi B	
		Voucher unico	Voucher valutazione	Voucher implementazione
Micro e piccole	EUR XX	50%	50%	50%
Medie	EUR XX	30%	n.a.	n.a.
Collaborazioni d’impresa	EUR XX	50%	n.a.	n.a.

Il tasso di rimborso per i costi sostenuti nell’analisi del fabbisogno di competenze (“voucher valutazione”) riconosce l’importanza di incentivare tale attività, ma non può raggiungere il 100% dei costi sostenuti, poiché solo un co-finanziamento provvede un minimo incentivo all’azienda a fare seguito all’analisi con un effettivo investimento in formazione. È inoltre possibile stabilire un ammontare massimo erogabile per il “voucher valutazione”, poiché quest’ultimo dovrebbe avere un ammontare massimo più limitato di un voucher a sostegno di servizi più qualificati come il “voucher implementazione”.

Si potrebbe inoltre ipotizzare che le imprese che optino per l’attivazione congiunta di servizi di formazione e di consulenza, cioè un intervento più complesso ed ambizioso, potrebbero beneficiare di un’agevolazione più elevata. Si potrebbe anche ipotizzare la possibilità di agevolazioni maggiori (in proporzione ai costi sostenuti) per microimprese. In questi casi, la Tabella 2.2 potrebbe essere ulteriormente declinata per tipo di spesa prevista (cfr. sezione 2.2) o distinguendo tra micro e piccole imprese.

Infine, il VCF è concedibile in regime “de minimis” ai sensi del Regolamento (UE) n. 1407/2013. Ciascuna impresa è autorizzata a beneficiare di un solo “voucher unico” o combinazione di “voucher progettazione” e “voucher implementazione” nel periodo di funzionamento della misura. Le imprese che partecipano alla misura all’interno di un’agglomerazione di imprese non possono farlo ulteriormente in forma autonoma.

2.4 – La procedura di ammissione al contributo e di concessione ed erogazione del voucher

Al fine di ampliare il bacino di utenza dei beneficiari e di coinvolgere anche le imprese di più piccola dimensione e con una minore esperienza nell’accesso a fondi pubblici, per la concessione del VCF si

preferisce una procedura a sportello. Non ci sarebbero dunque graduatorie o scadenze per la presentazione delle domande, che verrebbero valutate dall'Amministrazione in base all'ordine di arrivo, fino ad esaurimento dei fondi disponibili.

Per lo stesso fine, sarebbe interessante lanciare una campagna informativa sull'esistenza dello strumento, a monte dell'apertura dello sportello. L'evidenza empirica su precedenti misure di politica pubblica a supporto delle imprese dimostrano che il primo ostacolo per la diffusione delle risorse pubbliche a disposizione è la conoscenza delle misure presso le micro, piccole e medie imprese.

La Tabella 2.3 dà un'indicazione, a titolo esemplificativo, delle possibili **tappe** della concessione ed erogazione per un "voucher unico". In sintesi:

- L'impresa presenta la domanda di ammissione al contributo tramite la procedura informatica appositamente predisposta. Contestualmente alla presentazione della domanda, le imprese dovranno riportare: la tipologia del servizio per il quale si richiede l'attivazione; il fornitore individuato per la sua erogazione, come comprovato da una testimonianza del fornitore stesso; una descrizione del progetto per cui si chiede l'agevolazione (cfr. paragrafi successivi); la dimostrazione di altri prerequisiti definiti nel bando.
- L'Amministrazione provvede quindi a valutare il materiale trasmesso dall'impresa istante, selezionando i progetti cui verrà concessa l'agevolazione, in particolare valutando il/i fornitore/i selezionato/i dall'impresa, la presenza di un'analisi del fabbisogno in azienda, e la congruità del progetto agevolabile. In caso di esito positivo, l'Amministrazione procede all'erogazione del voucher, eventualmente decidendo se dividere l'erogazione in due tranches. La prima tranche, in ogni caso, si potrebbe attestare ad un minimo del 50% dei costi da sostenere per l'intero progetto agevolabile.
- L'impresa ed il fornitore si adoperano per portare a conclusione il progetto agevolato. Una volta compiuto, ne danno notifica all'Amministrazione attraverso una procedura informatica predisposta a tale scopo. L'Amministrazione verifica la documentazione ricevuta dal fornitore e procede all'eventuale rilascio della seconda tranche del voucher.

Tabella 2.3. Possibili fasi della concessione ed erogazione del voucher

Fase	Attore	Descrizione
T1	Amministrazione	Apertura sportello per presentare domanda di agevolazione
	Impresa	Per chi postula al voucher unico: analisi del fabbisogno
	Impresa	Contatto con fornitori di servizi
	Impresa e fornitore	Elaborazione progetto da finanziarsi
	Impresa	Presentazione domanda di agevolazione: modulo online
T2	Amministrazione	Fase istruttoria, valutazione progetto e fornitore ¹
	Amministrazione	Rilascio prima tranche di fondi all'impresa ²
	Impresa e fornitore	Inizio lavori, erogazione del servizio di consulenza e/o formazione ³
T3	Impresa	Rapporto finale sull'attività svolta, inviato all'Amministrazione
	Amministrazione	Valutazione di conformità del rapporto dell'impresa. Rilascio della seconda tranche di fondi all'impresa, se applicabile ²

Note: Le fasi descritte si riferiscono alla concessione di un voucher unico, a titolo esemplificativo. (1) È possibile pensare ad un meccanismo alternativo per il quale la valutazione del fornitore di servizi avviene in fase T1 ed in modo slegato ad un progetto preciso, giungendo così ad una lista di fornitori "accreditati". Più informazioni al riguardo nella sezione dedicata. (2) La divisione del voucher in due tranches è opzionale. (3) A discrezione dell'impresa postulante, l'inizio lavori può avvenire prima della concessione del voucher.

L'Amministrazione stabilisce i **criteri di valutazione delle domande** per l'assegnazione prioritaria delle risorse disponibili. Alcuni di questi criteri, cosiddetti "semi-automatici", dovrebbero ridurre i tempi e costi della fase istruttoria, permettendo una facile comparazione con altre base dati accessibili presso l'Amministrazione. Questi criteri possono includere:

- Breve descrizione del profilo aziendale: dimensione, settore, anni di operatività, fatturato.
- Un riferimento ad un progetto di investimento in tecnologia 4.0 o innovazione, passato o futuro.
- Un'indicazione della proporzione dei dipendenti d'azienda che verranno coinvolte nell'attività di formazione o riorganizzazione. Si fa notare comunque che usare soltanto questo parametro non è considerato adeguato, poiché progetti di eguale impatto sull'attività aziendale possono coinvolgere una proporzione anche molto diversa di lavoratori, a seconda delle dimensioni dell'impresa.
- Una stima del costo atteso per persona dell'attività di formazione o riorganizzazione.

La fase istruttoria dovrebbe essere poi completata considerando alcuni criteri discriminanti, attraverso la definizione di *key performance indicators* (KPI) sui quali l'azienda stessa si attende di vedere risultati grazie all'attività sostenuta dal voucher. Nella fase istruttoria, il gestore dovrà valutare i KPI, la loro coerenza con gli obiettivi dello strumento, nonché la loro rilevanza o portata.

La presentazione del progetto, inclusi i KPI, da parte dell'impresa dovrebbe avere una lunghezza massima prefissata, e basarsi su un modello preformattato, elaborato e messo a disposizione dal gestore. Elementi importanti del modello preformattato o scheda potrebbero essere:

- Esperienza pregressa del referente / responsabile del progetto.
- Descrizione dettagliata del progetto: sintesi, motivazioni, interventi previsti, risultati attesi, elementi distintivi e innovativi, strumenti per la realizzazione, costi previsti.
- Definizione di 3 o 4 KPI sui quali l'azienda stessa si attende di vedere risultati grazie all'attività sostenuta dal voucher. Tra questi ci potrebbe essere il turnover dello staff, l'adozione di nuove tecnologie collegata al progetto, il livello di soddisfazione dei clienti, finanche il profitto d'azienda.

Per i voucher di importo inferiore, l'Amministrazione potrebbe prevedere un modello di domanda semplificata, ponderando adeguatamente il valore previsto per i criteri di valutazione individuati. Si può inoltre ipotizzare che la fase istruttoria sia più rapida per alcuni fornitori di servizi accreditati come i Competence Centre o Digital Innovation Hubs.

2.5 – La mappatura del fabbisogno di competenze in azienda

Per poter assicurare un equilibrio tra bisogni dell'impresa ed erogazione del servizio, l'OECD (2022^[11]) consiglia che ciascun progetto sia accompagnato da una mappatura dei fabbisogni di competenze in azienda. Questo dovrebbe essere una condizione necessaria per poter accedere all'agevolazione.

Sarebbe dunque richiesto alle imprese che fanno domanda di agevolazione (i) di dare prova di aver effettuato una mappatura del fabbisogno, e (ii) di riportare un certo numero di informazioni dalla mappatura nella descrizione del progetto in fase di domanda. L'impresa applicante avrebbe l'opzione di utilizzare strumenti di mappatura basati su differenti metodologie, purché indicanti le informazioni chiave di cui al punto (ii). Queste informazioni chiave sono riassunte in (OECD, 2022^[3]).

L'impresa può dunque scegliere di effettuare una propria mappatura, usando strumenti già esistenti in azienda, affidarsi ad un servizio esterno, oppure utilizzare uno strumento di auto-valutazione dei fabbisogni in competenze messo a disposizione dall'Amministrazione (OECD, 2022^[3]).

Tuttavia, nell'ottica di favorire le piccole imprese e offrire supporto a quelle che non sono in grado di svolgere questo tipo di analisi, si propone di usare il "voucher valutazione" per offrire supporto

nell’elaborazione della mappatura e del piano formativo. Per le aziende che volessero accedere al “voucher valutazione” cadrebbe dunque l’obbligo di presentare un resoconto dell’analisi del fabbisogno.

2.6 – La selezione dei fornitori di servizi

La selezione degli erogatori di servizi ritenuti ammissibili per la concessione del voucher, e le modalità con cui definire la qualità dei loro servizi rappresentano due aspetti chiave per assicurare la qualità dei progetti finanziati, seguendo l’assunto che fornitori di servizi con maggiore esperienza possono alzare la qualità dei progetti presentati dall’azienda per agevolazione, ed in particolare dalle aziende meno strutturate.

Secondo OECD (2022^[1]), i soggetti erogatori di servizi ammissibili dovrebbero essere selezionati prima dell’apertura del bando di agevolazione per le imprese beneficiarie, ed inseriti in un elenco dei fornitori abilitati (qui di seguito chiamata “Lista MISE”), di libero accesso al pubblico delle imprese che cercano una fornitura di servizio. Quest’elenco verrebbe poi messo a disposizione delle imprese in fase di domanda di agevolazione. Qualora possibile, la lista sarebbe accompagnata da una breve descrizione del fornitore, in modo tale da facilitare la scelta dell’impresa postulante tra i vari fornitori. La Lista MISE potrebbe essere aggiornata anche durante il periodo di apertura dello sportello, indicando i fornitori eventualmente già coinvolti in un progetto agevolato, nell’ottica di limitare il numero massimo di progetti agevolati assegnati allo stesso fornitore in un anno solare.

La Tabella 2.4 sintetizza le categorie di fornitori che possono presentare domanda di iscrizione nella Lista MISE di cui sopra, e i criteri suggeriti per valutarne l’ammissione in elenco.

Tabella 2.4. Criteri di selezione dei fornitori, per tipo di fornitore.

Categoria	Esempi	Criteri di valutazione
A: entità (semi-) istituzionali	Competence Centres, European Digital Innovation Hubs, incubatori certificati, centri di trasferimento tecnologico industria 4.0	Accreditamento automatico
B: altre entità (semi-) istituzionali	Università, PID, ITS, [...]	Accreditamento automatico se in collaborazione con entità del Gruppo A, altrimenti riferirsi a Gruppo C
C: entità di mercato	Compagnie di consulenza, enti di formazione, incluso se emanazioni di enti di categoria, [...]	Per entità già accreditate altrove: 1 criterio di esperienza Per entità non accreditate: 2 criteri di esperienza

La selezione delle entità di mercato, si basa invece su due criteri fondamentali: una certa forma di accreditamento e dei requisiti di esperienza operativa nelle aree di rilevanza del voucher. Per chi è già accreditato come fornitore di servizi di consulenza o formazione presso una pubblica amministrazione, un solo criterio di esperienza verrebbe richiesto. Entrambi i criteri di esperienza riportati dovrebbero invece applicarsi per chi non fosse già accreditato in questo senso.

Le condizioni di accreditamento rilevanti suggerite sono:

- l’iscrizione ad un albo o accreditamento regionale, *oppure*
- un attestato ai sensi della Legge 4/2013 per coaches o professionisti della formazione, *oppure*
- un certificato di qualità ISO o UNI. Questa condizione tuttavia non sarebbe sufficiente a garantire alle entità di mercato l’inserimento nella Lista MISE.

Le condizioni di esperienza suggerite sono:

- Avere conseguito un certo fatturato minimo di EUR XX nella mansione specifica, in media negli ultimi 3 anni.
- Avere un'esperienza, maturata negli ultimi 3 anni, di almeno 3 anni in progetti simili a quelli finanziabili attraverso il voucher, e darne prova in fase di applicazione per l'inserimento in Lista MISE.

L'esperienza rilevante dovrebbe essere riportata in un formulario preformattato messo a disposizione degli erogatori di servizi da parte dell'Amministrazione, nell'ottica di semplificare il lavoro di valutazione dell'Amministrazione. La selezione dei fornitori basata su criteri non automatici richiede infatti risorse e competenze da parte dell'ente che si occupa della fase istruttoria.

2.7 – Ulteriori adempimenti a carico dei soggetti beneficiari

I beneficiari del VCF inoltre dovranno:

- a) Dare prova del completamento del progetto per cui è stato richiesto il beneficio e della sua rendicontazione, inviandoli all'ente erogatore.
- b) Rispondere a tutte le richieste di informazioni da parte dell'Amministrazione necessarie per il monitoraggio e valutazione degli effetti dell'agevolazione, compresa una possibile inchiesta di soddisfazione dell'agevolazione concessa.
- c) Tenere a disposizione, per un periodo minimo di 5 anni dalla data di erogazione del voucher, tutta la documentazione contabile, tecnica e amministrativa inerente alla concessione del contributo, sia essa in formato cartaceo o digitale.

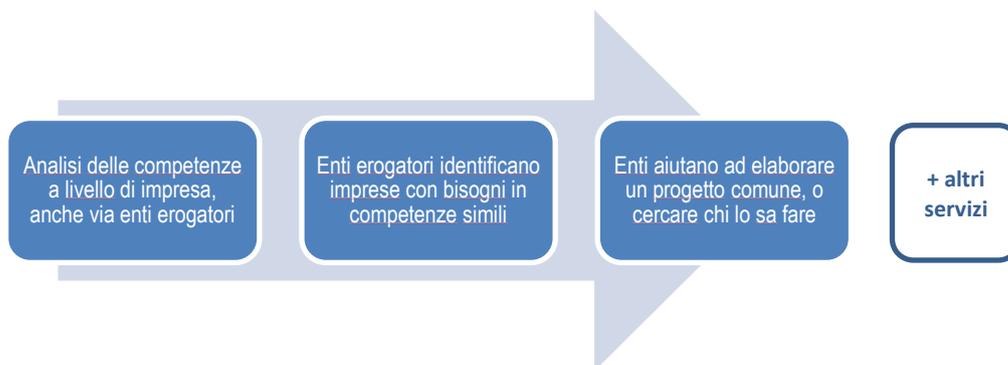
3. Investire in competenze nelle collaborazioni di imprese

Un sistema di relazioni operative stabili si dimostra essenziale per il rafforzamento dell'investimento in competenze nelle MPMI. Attraverso la collaborazione, aziende di dimensione contenuta hanno la possibilità di condividere costi, sviluppare nuovi prodotti o servizi, e trasferire conoscenze (OECD, 2021^[4]).

La creazione di una collaborazione o network di imprese, tuttavia, non è di per sé semplice. Nell'ambito dell'investimento in competenze, le imprese interessate ad un'attività condivisa devono innanzitutto riconoscere dei bisogni di capitale umano in comune, andare oltre la propria asimmetria informativa e apprendere a valorizzare le esperienze altrui per la propria azienda. Esistono tuttavia alcuni "enti intermedi" che possono coadiuvare le imprese in questa attività di "matching", ed erogare servizi a tale scopo.

La Figura 3.1 schematizza come due imprese che non abbiano già attivato una collaborazione possano condividere informazioni sul proprio bisogno di competenze e congiungere gli sforzi. A inizio processo, le imprese devono dunque prendere coscienza dei propri fabbisogni, possibilmente attraverso un'attività strutturata e regolare di analisi del fabbisogno. In seconda battuta questi elementi possono essere confrontati con le risultanze della stessa analisi in altre aziende, cercando un terreno comune. Infine, le imprese con interessi comuni nell'investimento in capitale umano possono disegnare un progetto di investimento condiviso, e creare una partnership a questo scopo. Tutti questi servizi possono essere erogati dagli enti intermedi ai quali fosse richiesto di assistere le imprese.

Figure 3.1. Esempio di struttura per l'erogazione dei servizi tra enti intermedi e imprese



L'OECD (2022^[11]) ha delineato un piano di lavoro per il Ministero per lo Sviluppo Economico volto a sostenere un percorso comune di investimento in competenze tra imprese in collaborazione. Questa collaborazione può prevedere la condivisione di costi di formazione del personale, percorsi comuni di formazione, o l'assunzione di personale formato, ~~per fare qualche esempio~~. Lo strumento di politica pubblica previsto è dunque costituito da una serie di attività di indirizzo e coordinamento da parte del Ministero e le sue strutture tecniche di supporto.

Il target diretto della misura sono una serie di enti/organismi intermedi prestatori di servizi alle imprese e/o networks che ne facciano richiesta. I beneficiari ultimi della misura sono invece le imprese che entrano in una collaborazione con lo scopo di investire in competenze.

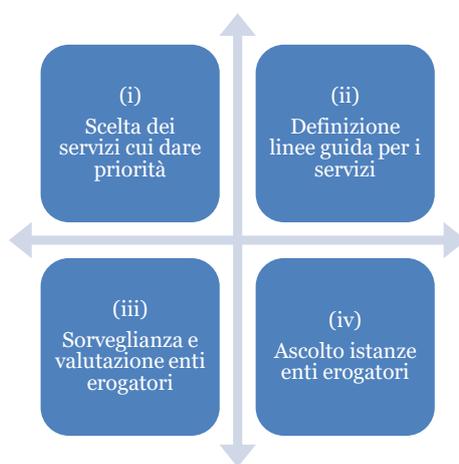
Il Piano di Lavoro MISE vuole indirizzare, coordinare e monitorare le attività degli enti erogatori di servizi. Più precisamente, la Figura 3.2 schematizza le attività previste nel Piano di Lavoro come da OECD

(2022_[1]): (i) la scelta dei servizi erogati dagli enti intermedi sui quali si considera più urgente agire; (ii) la definizione di linee guida operative che definiscono alcuni standard dei servizi da erogare, così da armonizzare il più possibile la qualità delle prestazioni fornite alle imprese; (iii) la valutazione dell'operato degli enti intermedi, nella fattispecie nel loro supportare i network di imprese nel fare formazione; e (iv) attività di ascolto degli enti intermedi stessi per quanto riguarda il design delle linee guida e la loro operazionalizzazione.

Questa sezione del rapporto si concentra in particolare sull'attività (ii), la definizione di linee guida per i servizi prioritari. Per maggiori dettagli ed indicazioni su come valutare l'operato degli enti intermedi, si veda OECD (2022_[5]). Per maggiori dettagli ed indicazioni su come organizzare un modello di coordinamento con gli enti intermedi, si veda OECD (2022_[6]; 2022_[1]).

Figure 3.2. Aspetti principali del Piano di Lavoro MISE

Per l'investimento in capitale umano nelle collaborazioni di imprese



I principali elementi di novità dello strumento sono:

- La volontà di sviluppare non un'agevolazione alle imprese ma un servizio alle stesse. La fornitura di un servizio risponde infatti meglio all'obiettivo prefissato di incrementare l'investimento in competenze in soggetti poco strutturati come le micro o le piccole imprese.
- Il richiamo all'importanza della cooperazione tra più imprese, in particolare le più piccole, per la creazione di un percorso congiunto di investimento in competenze, e la condivisione dei costi ad esso collegati.
- Il richiamo all'importanza degli enti intermedi di natura istituzionale o semi-istituzionale nel creare e/o supportare l'aggregazione tra più imprese, ai fini del rafforzamento dell'investimento in capitale umano. Questi enti già si adoperano a questo scopo, ma spesso in forma embrionale, con risorse limitate, o con importanti spazi di miglioramento in qualità o capillarità sul territorio.
- La possibilità di intervenire anche prima che la collaborazione sia stabilita, per favorire la creazione della collaborazione stessa, in particolare attraverso la presa di coscienza del comune fabbisogno in competenze tra le imprese.
- La possibilità di raggiungere anche imprese singole, con l'obiettivo di far emergere il fabbisogno di competenze e sensibilizzare la leadership d'azienda all'urgenza di investire in capitale umano in rete.

Aspetti principali dell'implementazione

3.1 – I target diretti della misura: gli enti erogatori

Nella proposta OCSE i target primari della misura prevista sono gli enti erogatori di servizi alle collaborazioni di impresa. Il sostegno alla collaborazione tra imprese avverrà attraverso l'erogazione di specifici servizi diretti da parte di questi enti intermedi, al fine di colmare la scarsità o assenza di servizi rivolti specificamente alle collaborazioni tra imprese.

Con enti intermedi si identificano gli European Digital Innovation Hubs / Poli di Innovazione Digitale Europei, i Centri di Competenza, le Camere di Commercio e i relativi Punti Impresa Digitale (PID), ed entità emanazione delle Associazioni di Categoria.

Questa lista può non essere definitiva: resta in capo all'Amministrazione la possibilità di scegliere quale o quali tra questi enti intermedi o altri possa diventare il fornitore dei servizi rilevanti. La lista degli enti erogatori di servizio per i quali si mira a creare degli standard di servizio è al momento caratterizzata da:

- terzietà rispetto all'Amministrazione.
- natura semi-istituzionale, spesso come partenariati pubblico-privati che beneficiano di incentivi concessi dall'Amministrazione, o dopo aver partecipato e superata una procedura di selezione emessa dall'Amministrazione.
- garanzia di una presenza capillare sul territorio.
- dimostrazione di svolgere attività di orientamento e formazione alle imprese su temi Industria 4.0.

L'Amministrazione può richiedere la stesura di alcune caratteristiche minime di esperienza di cui l'ente erogatore dovrebbe disporre per dimostrare la propria compatibilità con il servizio offerto. Alcune ipotesi di indicatori di esperienza potrebbero essere:

- Un'indicazione della proporzione dei dipendenti dell'ente coinvolti nell'attività di formazione o riorganizzazione, e la loro qualifica professionale; *oppure*
- Il numero e la descrizione dei progetti già svolti nell'ambito dell'aggregazione di più imprese; *oppure*
- La definizione di alcuni key performance indicators (KPI) nell'ambito del servizio, sui quali ci si aspetta che l'ente ottenga risultati, come ad esempio il livello di soddisfazione delle imprese assistite, il numero totale di corsi o lavoratori delle aziende coinvolte in attività formative, la durata della collaborazione rispetto alla durata attesa, o finanche l'adozione di nuove pratiche manageriali nelle aziende coinvolte.

L'Amministrazione deve infine decidere sulla modalità attraverso la quale gli enti intermedi si dovrebbero adeguare alle linee guida proposte dall'Amministrazione stessa. Una modalità proposta è quella di creare un incentivo monetario agli enti intermedi: erogare loro delle risorse tramite bando, e a seguito di un'attività di monitoraggio o valutazione come da punto (iii) della sezione precedente.

3.2 – I beneficiari ultimi: imprese e networks

La misura in oggetto individua quali beneficiari potenziali innanzitutto le collaborazioni di imprese già esistenti e formalizzate, ma anche nuovi network e/o singole imprese con l'obiettivo di stabilire un progetto comune. In questa ottica, la misura di sostegno intende generare consapevolezza dei vantaggi di lavorare in una rete di aziende per l'investimento in capitale umano. È qui possibile definire alcune caratteristiche fondamentali dei beneficiari finali.

1. I beneficiari finali sono sia imprese singole, sia imprese già inserite in una collaborazione tra imprese. Le due diverse istanze potranno usufruire di tipi differenti di servizi. Il coinvolgimento di imprese singole è necessario per far emergere il fabbisogno di competenze, sensibilizzare la leadership d'azienda all'urgenza di investire in capitale umano in rete, e mettere in connessione imprese con simili esigenze di competenze.
2. A priori non ci sono limiti alle forme di collaborazione tra imprese che possono beneficiare dei servizi erogati dagli enti intermedi di cui alla sezione precedente. La collaborazione tra imprese può assumere forme *economiche* diverse, tra le quali spiccano per frequenza la filiera, il cluster, e il distretto industriale. La collaborazione tra imprese può altresì assumere forme *giuridiche* diverse, dalla creazione di una nuova società, un consorzio, una joint venture, un'associazione temporanea di imprese (ATI), o una rete come specificato dal contratto di rete.
3. Qualora si voglia limitare le forme di collaborazione economica oggetto dello strumento previsto, la scelta dovrebbe basarsi su uno o più tra i seguenti indicatori: (i) la frequenza con la quale la forma organizzativa prevede investimenti in capitale umano nelle MPMI, (ii) la preferenza per una dimensione territoriale o settoriale della collaborazione (cfr. punto 4 qui sotto), o (iii) le caratteristiche ed il design della collaborazione che la rendano particolarmente adatta per investimenti di capitale umano coordinato tra più imprese, ed in particolare: la governance della collaborazione, il ruolo eventuale di un'azienda capofila, l'esistenza di una figura responsabile delle interazioni tra il network e altre entità di mercato o istituzionali. Allo stato attuale, per esempio, i contratti di rete e le ATI implicano costi inferiori e legami meno vincolanti rispetto alle altre forme menzionate, e sembrano dunque più adatte alla platea delle MPMI per istituire una collaborazione per la formazione.
4. A priori la collaborazione si può stabilire per bisogni economici anche molto diversi, ad eccezione del fatto che questo deve includere un comune bisogno di investire in capitale umano. Le collaborazioni possono dunque essere organizzate attorno ad un'azienda che agisce da capogruppo o leader (collaborazioni verticali), -magari in un rapporto di filiera-, oppure riunire imprese che hanno tutte lo stesso ruolo e sono solidalmente responsabili per la consegna del prodotto o servizio (collaborazione orizzontale). Allo stesso tempo, le imprese coinvolte possono operare tutte nello stesso settore produttivo o meno, e nella stessa realtà territoriale o meno. Al contrario è auspicabile che lo strumento sia adeguato per sostenere realtà inter-settoriali e inter-regionali, che si traducano in un maggiore e più uniforme miglioramento della produttività d'azienda e diffusione di tecnologie 4.0 sul territorio nazionale.
5. L'Amministrazione può inoltre decidere della composizione delle aziende partecipanti al network in base alla loro dimensione. Per esempio, si può decidere se nel caso di una collaborazione verticale oggetto dei servizi degli enti erogatori, la capogruppo debba essere necessariamente di media o anche grande dimensione. L'Amministrazione può decidere anche se la collaborazione debba contenere un numero minimo di micro o piccole imprese, in quanto soggetto che necessita particolare sostegno nell'investire in capitale umano. Va tuttavia ricordato che ogni vincolo alla libertà associativa tra imprese può ridurre la propensione ad utilizzare lo strumento.
6. Infine, l'ente intermedio dovrà cercare il più possibile di coinvolgere la dirigenza d'impresa o l'imprenditore stesso. Questo coinvolgimento è infatti chiave non solo per disegnare il programma di formazione più adatto (che consideri gli sviluppi strategici dell'azienda), ma in primo luogo per garantire l'impegno formale dell'azienda nei confronti dei suoi partner.

Le imprese beneficiarie sono potenzialmente tutte le imprese residenti nel territorio dello Stato, indipendentemente dalla natura giuridica, salvo le imprese stato di liquidazione volontaria, fallimento, liquidazione coatta amministrativa, concordato preventivo senza continuità aziendale, o altra procedura concorsuale.

3.3 – Gli standard minimi per i servizi

L'OECD (2022_[1]) identifica quattro servizi degli enti erogatori sui quali il Ministero può decidere di agire con priorità:

1. L'analisi del fabbisogno di competenze al livello del network come di singole imprese.
2. L'elaborazione di un piano formativo comune alle imprese della rete e la definizione dei ruoli di ciascuna azienda al suo interno.
3. La condivisione di informazioni su iniziative di sostegno pubblico rivolte all'investimento in competenze.
4. L'identificazione di nuovi partner sul territorio che possano diventare parte della collaborazione.

Su questi stessi servizi, il Piano di Lavoro del MISE dovrebbe occuparsi di sviluppare indicazioni minime di qualità dei servizi da erogare. Questa attività si concretizzerebbe come:

- L'elaborazione di linee guida e criteri minimi per l'erogazione di servizi da parte degli enti intermedi alle imprese.
- La riflessione congiunta di esperienze di rilievo e *best practice*, ostacoli o criticità nell'offerta dei servizi. In alcune istanze, questo può comprendere anche la condivisione di rapporti e analisi.
- La ridefinizione delle priorità tra i servizi o l'identificazione di nuovi servizi di rilievo.

Per ciascuno dei servizi 1-4 qui sopra, OECD (2022_[1]) descrive alcuni elementi di design fondamentali. Questi non possono che essere un primo passo verso l'elaborazione dei veri e propri standard di servizio per gli enti intermedi e richiedono infatti ulteriore riflessione e consultazione con gli enti intermedi stessi.

3.3.1 – L'analisi del fabbisogno di competenze

L'analisi dei fabbisogni di competenze permette di identificare il tipo di formazione più adatta ai bisogni aziendali. In linea con la flessibilità dell'intervento, si ritiene più appropriata un'analisi a livello di impresa. L'ente/organismo intermedio avrà il compito di aiutare l'azienda a compiere la mappatura dei fabbisogni, così come nella lettura dei risultati. Lo strumento scelto dovrà riportare criteri minimi che permetteranno risultati che tengano conto delle tecnologie utilizzate, la gestione delle risorse umane, e gli obiettivi strategici.

Similarmente a quanto descritto nella Sezione 2.5 qui sopra, l'Amministrazione può decidere se scegliere un solo strumento a questo fine, al quale tutti gli enti intermedi debbano aderire, oppure lasciare che ciascun ente intermedio utilizzi un proprio strumento di analisi del fabbisogno.

Nel primo caso, l'Amministrazione potrebbe fare affidamento su uno strumento già esistente, o produrre un proprio strumento da diffondere presso tutti gli enti intermedi coinvolti. Un esempio in tale direzione è contenuto in OECD (2022_[3]), dove si propone un questionario da sottoporre alle aziende beneficiarie. Il questionario, ora previsto per un'auto-valutazione del fabbisogno di competenze da parte delle imprese stesse, potrebbe essere modificato nel caso di una somministrazione diretta da parte dell'ente erogatore all'impresa. Il questionario dovrebbe inoltre essere integrato con alcune domande sulla propensione dell'azienda alla collaborazione con altre imprese, come per esempio da Appendice 2 in OECD (2022_[3]).

Nel secondo caso, l'Amministrazione si accerterà che lo strumento utilizzato dagli enti erogatori raccolga le informazioni necessarie per mappare accuratamente i bisogni di competenze delle imprese. Tali aree di interesse sono già proposte in OECD (2022_[1]) e possono includere:

- Le caratteristiche dell'impresa (settore, numero addetti, anni di attività, fatturato, area geografica, tipologia del mercato di riferimento).

- Analisi delle principali funzioni aziendali (obiettivi, input e output, risorse).
- Le tecnologie utilizzate (sistemi informativi; progettazione, ricerca e sviluppo; proprietà intellettuale; tecnologie digitali e abilitanti).
- Le competenze degli addetti (soft, tecniche, digitali, legate ad una particolare professione).
- La gestione delle risorse umane (organizzazione del servizio di risorse umane, offerta formativa degli ultimi mesi, figure che hanno partecipato alla formazione negli ultimi mesi).
- Obiettivi strategici di medio periodo.
- Posizione dell'azienda in relazione alle altre imprese che fanno parte della stessa filiera o dello stesso settore (ad esempio, qualità percepita del proprio prodotto, intensità della concorrenza).

3.3.2 – *L'elaborazione di un piano formativo comune alle imprese del network*

Un secondo servizio può essere costruito sulla base dell'analisi dei bisogni, sia questa attuata mediante la prima tipologia di servizio che già esistente in azienda. Il servizio mira a supportare i network e/o le singole imprese nell'elaborazione di un piano di investimento in competenze in comune tra le imprese, basato dell'identificazione di analogie tra imprese. Questo progetto dovrebbe specificare anche la definizione dei ruoli di ciascuna azienda all'interno della collaborazione.

Qui di seguito si riportano alcuni importanti aspetti da considerare nell'implementazione della misura:

- L'ente intermedio che elabora il piano formativo non deve necessariamente essere anche l'erogatore dei servizi di formazione vera e propria.
- È possibile richiedere che i servizi di formazione erogati (esternalizzati o meno) corrispondano a dei livelli minimi di qualità. Questo può essere ottenuto per esempio limitando l'offerta di formazione ad entità accreditate, ed in particolare:
 - Soggetti accreditati presso la Regione o Provincia autonoma in cui l'impresa ha la sede legale o la sede operativa.
 - Università, pubbliche o private, o strutture a esse collegate.
 - ITS.
 - Soggetti accreditati presso i fondi interprofessionali secondo il regolamento CE 68/01 della Commissione del 12 gennaio 2001.
 - Soggetti in possesso della certificazione di qualità in base alla norma Uni En ISO 9001:2000 settore EA 37.
- È ammessa l'esternalizzazione dell'erogazione dei servizi di formazione ad entità di mercato (ad esempio: enti di formazione). Tuttavia rimane in capo all'Amministrazione la possibilità di restringere il campo delle entità (in)cui il servizio di formazione vera e propria può essere esternalizzato, in base alla loro qualità. Nel caso di esternalizzazione, gli enti intermedi dovrebbero essere considerati responsabili della selezione dei sotto-fornitori e della qualità della formazione ottenuta.
- Nell'ottica di massimizzare la flessibilità dello strumento, non risulta necessario vincolare il tipo di offerta formativa ammissibile rispetto alle seguenti dimensioni:
 - Il contenuto, cioè il tipo di competenze sviluppate o le tecnologie coinvolte, al di là di quanto specificato nell'OS 1.iv del regolamento FESR 2021-27.
 - Le figure professionali coinvolte.
 - Le modalità di erogazione della formazione o acquisizione di nuovo personale (attività interne o esterne all'azienda).

- È possibile richiedere, sia all'ente erogatore che alle aziende coinvolte nella collaborazione, di redigere e conservare una relazione che illustri le modalità organizzative e i contenuti delle attività di formazione svolte, nonché la documentazione contabile e amministrativa necessaria a dimostrare le attività svolte.

3.3.3 – La condivisione di informazioni sulle misure di supporto pubblico all'investimento in competenze

Il terzo servizio riguarda le azioni degli enti erogatori in materia di sensibilizzazione e informazione sull'esistenza di politiche pubbliche che sostengono l'investimento in competenze nelle reti di imprese, azioni considerate prioritarie soprattutto per le piccole aziende. Questo servizio dovrebbe diffondere l'informazione e spiegare la strumentazione pubblica a tale scopo. Entrando maggiormente nel dettaglio di queste azioni, gli enti intermedi – una volta adeguatamente informati della strumentazione pubblica esistente – dovrebbero:

- Coinvolgere il più possibile l'imprenditore o in ogni caso la figura direzionale incaricata di prendere le decisioni in materia di partnership con altre imprese. In alternativa, i professionisti a contatto diretto con l'azienda (commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati, ecc.) possono fungere da ulteriore intermediario o meccanismo di contatto con l'imprenditore.
- Configurare le attività di sensibilizzazione come momenti sul territorio, nei quali la strumentazione pubblica è spiegata e discussa direttamente con l'imprenditore, ed in qualche modo ritagliata sulla situazione specifica dell'impresa. Tra queste attività ci possono essere anche dei veri e propri momenti di formazione per imprenditori o per liberi professionisti a contatto con le aziende, ai quali dare conoscenza degli strumenti esistenti e della loro adeguatezza in diversi contesti.
- Diffondere gli "esempi virtuosi" di imprese che hanno utilizzato la strumentazione pubblica con successo.
- Qualora le attività si traducessero nella produzione di materiale informativo (stampato o online), questo dovrebbe essere il più possibile sintetico e scritto in un linguaggio accessibile, evitando il linguaggio legale.
- Le piattaforme informative online che accentrano le informazioni sulle misure pubbliche rilevanti non sono sufficienti ad attirare l'attenzione delle imprese, sia perché queste non sempre ne conoscono l'esistenza, sia perché la piattaforma contiene ma non veicola o interpreta l'informazione. L'impresa, ed in particolare l'impresa poco strutturata, non ha necessariamente gli strumenti o le risorse per selezionare le informazioni più rilevanti, un compito per il quale essa dovrebbe poter fare affidamento all'ente intermedio.

3.3.4 – L'identificazione di nuovi partner sul territorio

L'espansione della collaborazione tra imprese incrementa l'accesso delle aziende a competenze 4.0. In questo contesto, il quarto servizio intende promuovere azioni volte a favorire incontri tra le imprese al livello locale e tra imprenditori sul territorio, attività di apprendimento tra pari (*Peer Learning*), e attività di tutoraggio (*Mentoring*). È importante evidenziare i seguenti punti:

- Queste attività avranno molto probabilmente più successo se organizzate a livello locale.
- Un ulteriore elemento di successo è il clima di fiducia che si instaura tra l'ente intermedio e gli imprenditori, in modo tale che ci sia uno scambio regolare e i suggerimenti degli enti intermedi vengano ascoltati.
- Le attività non si devono limitare alla diffusione di informazioni, ma tradursi, per quanto possibile, in una condivisione di comuni interessi tra imprese.

- Una piattaforma di *matching* tra domanda e offerta può risultare utile per mettere in connessione le imprese e aiutare a cercare nuovi partner. In questo caso è imperativo che la piattaforma sia aggiornata di frequente nonché pubblicizzata, perché il suo valore aumenta con il numero di utenti, o la densità di potenziali partner con cui collaborare.
- Si può considerare anche l'inserimento di manager temporanei nelle imprese o collaborazioni tra imprese e istituti di ricerca, in modo da usufruire della loro conoscenza senza assumere nuove figure professionali in modo permanente.

Bibliografia

- OECD (2022), *Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese: Indicazioni per il Monitoraggio e la Valutazione di due Strumenti di Politica Pubblica*, OECD. [5]
- OECD (2022), *Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese : Uno Strumento per l'Autovalutazione del Fabbisogno di Competenze in Azienda*, OECD. [3]
- OECD (2022), *Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese Italiane: Linee guide per la Cooperazione Inter-Istituzionale*, OECD. [6]
- OECD (2022), *Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese Italiane: Raccomandazioni per due Strumenti di Politica Pubblica*, OECD. [1]
- OECD (2021), *Incentives for SMEs to Invest in Skills: Lessons from European Good Practices*, *Getting Skills Right*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1eb16dc7-en>. [4]
- OECD (2021), *Raising Skills in SMEs in the Digital Transformation: a Review of Policy Instruments in Italy*, OECD Publishing, https://www.oecd.org/els/emp/skills-and-work/adult-learning/Raising_skills_in_SMEs_Italy.pdf. [2]