

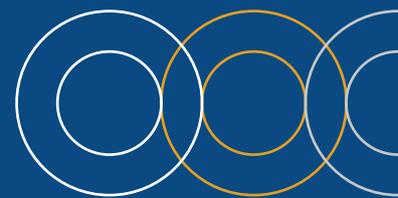


# REPORT DI SOSTENIBILITÀ



# 2023

# INDICE



Lettera del Presidente	3
Highlights 2023	4
<b>1 - PROFILO GENERALE</b>	<b>6</b>
1.1 Chi è Ecolè	7
1.2 Sistema di governo	11
1.3 Modello organizzativo	13
<b>2. GLI STAKEHOLDER E I TEMI MATERIALI</b>	<b>14</b>
2.1 Mappatura degli stakeholder	15
2.2 Temi materiali	16
<b>3. INTEGRITÀ AZIENDALE E SICUREZZA DATI</b>	<b>22</b>
3.1 Modello Organizzativo ex D.lgs.231/01 e lotta alla corruzione	23
3.2 Rispetto della privacy e protezione dei dati	24
<b>4. LE PERSONE DI ECOLE</b>	<b>26</b>
4.1 Personale dipendente	27
4.2 Personale non dipendente	29
4.3 Diversità e non discriminazione	29
4.4 Formazione	30
4.5 Valutazione delle performance	32
4.6 Work-life balance e welfare aziendale	31
<b>5. FORMAZIONE</b>	<b>35</b>
5.1 Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua: avvisi di sistema	37
5.2 Finanziamenti regionali per la formazione continua	42
5.3 Formazione finanziata con risorse aziendali	44
<b>6. CONSULENZA PER LA GESTIONE DEI FINANZIAMENTI</b>	<b>45</b>
6.1 Il Conto Formazione dei Fondi Interprofessionali per la Formazione Continua	46
6.2 Il Fondo Nuove Competenze	49
<b>7. POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO</b>	<b>50</b>
7.1 Ambiti di attività	51
7.2 Sviluppi futuri	54
<b>8. PROGETTI DI RICERCA</b>	<b>55</b>
8.1 Sviluppo di nuovi progetti	56
8.2 Progetti di ricerca attivi nel 2023	57
<b>9. AREA SANITÀ</b>	<b>66</b>
9.1 Progetto "Forum Sanità Lombarda Futura"	68
9.2 Formazione a mercato	69
9.3 Consulenza per la gestione dei finanziamenti	70
9.4 Formazione accreditata	70
<b>NOTA METODOLOGICA E INDICE CONTENUTI GRI</b>	<b>71</b>



1

2

3

4

5

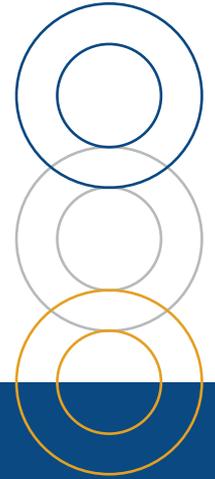
6

7

8

9

# LETTERA DEL PRESIDENTE



*Negli ultimi anni, le economie dei paesi avanzati hanno sperimentato una serie di fenomeni globali che hanno generato incertezza e risultati negativi. Questi eventi comprendono crisi sanitarie di ampia portata, conflitti internazionali e il rialzo delle pressioni inflazionistiche, che hanno impattato pesantemente sull'andamento economico. A questo scenario si aggiungono una serie di sfide per il futuro, che vanno colte con spirito anticipatorio da parte del mondo delle imprese. Mi riferisco in particolare alla duplice transizione, ormai ineludibile, che richiede ingenti investimenti a tutti i livelli della filiera, così come competenze adeguate agli obiettivi. Tanto il mercato quanto regole sempre più stringenti impongono a tutte le imprese, comprese quelle di più piccole dimensioni, un cambio nei propri processi, che a loro volta richiede più managerializzazione, più formazione e più investimenti.*

*Una spinta ad accelerare la transizione sostenibile viene anche dalle regole cui sono soggette le banche, le quali devono rendere trasparente al mercato la quota delle proprie esposizioni verso attività economiche sostenibili dal punto di vista ambientale ed incorporare la valutazione dei rischi ESG nei processi di concessione e monitoraggio del credito. Quanto alla digitalizzazione, sarà necessario una revisione e un potenziamento degli strumenti a supporto della trasformazione digitale delle imprese, tenendo conto dei mutati obiettivi in ottica 5.0 e facendo tesoro dell'esperienza dei piani relativi al 4.0.*

*In un contesto in continua evoluzione, ECOLE ha mantenuto un ruolo cruciale nel promuovere il cambiamento, impegnandosi a dotare le imprese degli strumenti e delle competenze fondamentali per integrare la sostenibilità nella propria strategia aziendale e accelerare i processi di trasformazione digitale. Inoltre, ha sostenuto una prospettiva olistica e collaborativa, incoraggiando lo scambio di best practice, la cooperazione tra le aziende e il dialogo con il sistema dell'istruzione e dell'educazione per favorire un cambiamento tangibile e di alta qualità.*

*Il nostro impegno verso la trasparenza e la responsabilità si riflette in questa seconda edizione del Report di Sostenibilità, che rappresenta una fotografia accurata dei nostri sforzi e dei risultati raggiunti nel corso del 2023. È un'espressione tangibile del nostro impegno verso le imprese nel campo della formazione e dello sviluppo professionale. Insieme, possiamo affrontare le sfide in modo proattivo, costruendo un futuro migliore per le nostre imprese e per le generazioni a venire.*

*Alvise Carlo Francesco Biffi*



1

2

3

4

5

6

7

8

9

# HIGHLIGHTS 2023



<b>Personale</b>	Dipendenti 39	Formatori e consulenti 184
	Percentuale genere femminile 69%	
	Percentuale laureati 59%	
<b>Formazione interna</b>	Dipendenti coinvolti 100%	Ore di formazione 643
	Ore medie pro-capite 16,49	
<b>Assetto societario</b>	Soci 7	Sedi operative 6
<b>Dati patrimoniali ed economici</b>	Attivo 3.923.100 euro	Patrimonio netto 1.464.452 euro
	Ricavi vendite e prestazioni 4.690.929 euro	Risultato esercizio 519.652 euro
<b>Formazione - Avvisi del conto di sistema</b>	Corsi 218	Imprese coinvolte 98
	Ore corso 3.732	Lavoratori coinvolti 1.030
	Valore economico 590 mila euro	Percentuale genere femminile 46%
<b>Formazione - Progetti regionali</b>	Corsi 13	Imprese coinvolte 7
	Ore corso 382	Lavoratori coinvolti 79
	Percentuale genere femminile 42%	
<b>Formazione - Mercato</b>	Corsi 84	Imprese coinvolte 33
	Ore corso 1.400	Lavoratori coinvolti 400



1

2

3

4

5

6

7

8

9

<b>Consulenza per la gestione dei finanziamenti - Conto formazione</b>	Valore economico 19,8 milioni di euro	Numero progetti 668
<b>Consulenza per la gestione dei finanziamenti - Fondo nuove competenze</b>	Valore economico 19 milioni di euro	Numero progetti 26
	Attestazioni delle competenze 15.000	Lavoratori coinvolti 9.563
<b>Politiche attive del lavoro - Orientamento</b>	Ore formazione uomo 3.200	Studenti coinvolti 40
<b>Politiche attive del lavoro - Tirocini</b>	Tirocini attivati 32	
<b>Politiche attive del lavoro - Doti</b>	Doti attivate 114	
<b>Politiche attive del lavoro - Neo assunti</b>	Ore corso 80	Lavoratori coinvolti 24
<b>Progetti di ricerca</b>	Progetti presentati 12	Progetti in corso 10
<b>Servizi area sanità - Forum sanità lombarda futura</b>	Partecipanti 200	
<b>Servizi area sanità - Formazione</b>	Corsi 50	Imprese coinvolte 20
	Ore corso 789	Lavoratori coinvolti 2.500
<b>Servizi area sanità - Gestione dei finanziamenti - Conto formazione</b>	Valore economico 2.8 milioni di euro	Numero progetti 46
<b>Servizi area sanità - Formazione accreditata</b>	Corsi 6	Imprese coinvolte 64
	Ore corso 672	Lavoratori coinvolti 138

# PROFILO GENERALE



1



# PROFILO GENERALE

## 1.1 CHI È ECOLE

ECOLE – Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education è una società consortile che unisce **sette associazioni del sistema confindustriale** – AIOP Lombardia, Associazione Industriali di Cremona, Assolombarda, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Como, Confindustria Lecco e Sondrio e UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE – attraverso le rispettive società di servizi.

Affianca le imprese nella scelta e nell'integrazione dei canali di finanziamento alla formazione più adatti al raggiungimento degli obiettivi aziendali, supportandole lungo tutto il ciclo della formazione, dalla definizione dei fabbisogni alla progettazione dei percorsi fino all'attestazione delle competenze acquisite nel quadro dei repertori regionali e nazionali.

Nel perseguimento delle proprie finalità è **centrale la dimensione associativa**, che porta ECOLE a tenere sempre in considerazione le esigenze sia delle imprese destinatarie dei propri servizi sia delle associazioni di appartenenza.

### Storia

A partire dal 2000 tre tra i futuri fondatori di ECOLE (Probest Service, Assoservizi di Milano e Union Service di Lecco) iniziano a collaborare in maniera stabile e strutturata su progetti di formazione finanziati dal Fondo Sociale Europeo (FSE).

Nel 2009 viene costituita la Società, che inizia a operare da subito con il personale in distacco dai soci. I soci fondatori sono: Probest, Assoservizi Milano, Union Service e Aimb Servizi (Monza). Le attività iniziali si concentrano quasi esclusivamente sui progetti finanziati da Fondimpresa e Fondirigenti.

La compagine societaria si è allargata costantemente nel tempo, portando ECOLE a diversificare i propri servizi e ad ampliare il bacino geografico di riferimento.

ECOLE è stato un **laboratorio per sperimentare sinergie tra le diverse associazioni**, la cui naturale evoluzione è stata la fusione tra alcune associazioni socie.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



COSTITUZIONE  
ECOLE

2009

ACCREDITAMENTO PER SERVIZI  
AL LAVORO E FORMAZIONE  
PRESSO REGIONE LOMBARDIA

PROGETTI FONDIMPRESA,  
FONDIRIGENTI E FSE

2010

2011

INGRESSO DI CONFINDUSTRIA PAVIA

2012

INGRESSO DI CONFINDUSTRIA  
SONDRIO, ALTO MILANESE E COMO

PROGETTI EUROPEI  
PROGETTI CON LE SCUOLE

2015

INGRESSO DELL'ASSOCIAZIONE  
INDUSTRIALI DI CREMONA  
FUSIONE TRA CONFINDUSTRIA  
LECCO E CONFINDUSTRIA SONDRIO  
FUSIONE TRA ASSOLOMBARDA E  
ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI MONZA  
E BRIANZA

IMPLEMENTAZIONE  
E-LEARNING

2017

2019

FUSIONE TRA ASSOLOMBARDA E  
CONFINDUSTRIA PAVIA  
ACCREDITAMENTO ECM AREA SANITÀ

PROGETTI DEL  
FONDO NUOVE COMPETENZE  
(FNC)

2021

INGRESSO AIOP  
LOMBARDIA

## Mission

La mission di ECOLE è quella di contribuire allo sviluppo delle imprese e al miglioramento delle competenze delle persone che partecipano o parteciperanno al sistema produttivo, valorizzando le specificità territoriali e settoriali e operando in stretta integrazione con il sistema associativo confindustriale, di cui ECOLE è diretta espressione e nei cui valori si identifica.

ECOLE intende inoltre anticipare gli scenari evolutivi e sostenere i processi di cambiamento e innovazione attraverso la realizzazione di attività di ricerca e il miglioramento continuo della propria offerta di servizi, a cui vengono destinati i risultati positivi della gestione.

## Presenza sul territorio

La sede principale, dove risiedono le funzioni di staff e di coordinamento, si trova a Cinisello Balsamo presso gli uffici di UCIMU- SISTEMI PER PRODURRE.

Le altre sedi operative sono presenti a Como, Lecco, Cremona e Pavia.



## Attività e mercati

ECOLE offre un servizio di consulenza finalizzato ad ampliare il più possibile l'accesso delle imprese alla formazione finanziata e che integra competenze in materia di analisi dei fabbisogni, progettazione formativa e gestione dei progetti finanziati.

A partire da una approfondita analisi delle strategie e delle traiettorie di sviluppo delle imprese clienti, ECOLE accompagna le aziende nell'identificazione dei fabbisogni di sviluppo professionale e di formazione connessi e nella definizione di un piano formativo aziendale coerente. Supporta inoltre le imprese nella valutazione delle fonti di finanziamento più idonee ai diversi fabbisogni,

nell'erogazione del percorso e nella gestione del finanziamento. In alcuni casi, soprattutto per le imprese di grandi dimensioni, il supporto di ECOLE si focalizza esclusivamente sulla gestione del finanziamento.

Accanto alle attività di consulenza e formazione, ECOLE svolge attività di ricerca, principalmente nell'ambito di progetti europei, finalizzati allo studio di tematiche e di strumenti innovativi nel campo della gestione d'impresa. Il know how sviluppato attraverso questi progetti viene poi declinato nella propria offerta e contribuisce a migliorare la qualità e l'innovatività dei servizi a disposizione delle aziende clienti.

A questi servizi, offerti alle imprese di tutti i comparti produttivi, si aggiungono le attività destinate al settore sanitario e socio-sanitario che, per le specificità tecniche e di accreditamento che lo caratterizzano, richiedono una forte specializzazione verticale.

ECOLE è attiva inoltre nell'ambito delle Politiche attive del lavoro, area che ha deciso di rafforzare nel corso del 2022 con un'offerta formativa dedicata a risorse che devono essere inserite nel mercato del lavoro e focalizzata prevalentemente su competenze tecniche.



### SERVIZI OFFERTI



**FORMAZIONE**



**CONSULENZA  
PER LA GESTIONE  
DEI FINANZIAMENTI**



**RICERCA**



**POLITICHE ATTIVE  
DEL LAVORO**



**SANITÀ**

ECOLE è:

- » accreditata presso Regione Lombardia per i **Servizi formativi e i Servizi al lavoro** dal 2010 e, nel corso degli anni, ha progressivamente esteso l'accreditamento nelle diverse sedi presenti sul territorio lombardo
- » in possesso della **Certificazione Qualità ISO 9001:2015 IAF:37**
- » accreditata presso Regione Lombardia come **provider ECM** e come **ente abilitante** all'attivazione di corsi di rivalidazione manageriale per dirigenti di struttura complessa.

### Assetto proprietario

La compagine societaria di ECOLE è costituita a fine 2022 da 7 soci: Assindustria Servizi spa, Union Service srl, Probest Service spa, Unindustria Servizi srl, Assolombarda Servizi srl, Assoservizi Legnano srl, Associazione Italiana Ospedalità Privata Lombardia. Ogni socio detiene una quota di capitale pari a 12.500 euro per un capitale sociale complessivo di 87.500 euro.



## 1.2 SISTEMA DI GOVERNO

ECOLE adotta un modello di governance tradizionale, articolato in Assemblea dei Soci, Consiglio di Amministrazione, Presidente del Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale. Completano gli organi statutari il Direttore Generale e il Comitato di Indirizzo e Coordinamento.

All'**Assemblea** spetta, in particolare, la nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, l'approvazione del bilancio di esercizio, l'ammissione di nuovi soci, l'assunzione di partecipazioni in altri enti o imprese, le modifiche statutarie.

Il **Consiglio di Amministrazione** è investito dei poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione della Società, fatta eccezione soltanto per quegli atti che a norma di legge e dello statuto sono di esclusiva competenza dell'Assemblea. È composto, nell'attuale configurazione, da 7 membri.

Il **Presidente** del Consiglio di Amministrazione ha la legale rappresentanza della Società e il compito di rendere esecutive le deliberazioni del Consiglio.

### COMPOSIZIONE CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (AL 31/12/2023)

Biffi Alvise Carlo Francesco	Presidente Consiglio di Amministrazione
Falanga Massimiliano	Consigliere
Ferraris Cristian	Consigliere
Pigozzi Stefania	Consigliere
Pontani Andrea	Consigliere
Ragazzoni Antonello	Consigliere
Sirtori Giulio	Consigliere

Il **Direttore Generale** è nominato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Presidente. Al Direttore compete l'esecuzione delle delibere degli organi sociali e la direzione della Società. Il Direttore, in carica dal 2009, è Davide Della Bella.

Il **Comitato di Indirizzo e Coordinamento** è costituito dal Direttore e fino a due rappresentanti per socio. È composto, nell'attuale configurazione, da sette membri, nominati dall'Assemblea dei Soci del 30 aprile 2021 e in carica per il triennio 2021-2023 (sino ad approvazione del bilancio di esercizio al 31 dicembre 2023). Definisce le linee di intervento della Società da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.



### COMPOSIZIONE COMITATO DI INDIRIZZO E COORDINAMENTO (AL 31/12/2023)

Bonanomi Maria Grazia	Designata dal Socio Assolombarda Servizi Spa
Brugnoti Monica	Designata dal Socio Assindustria Servizi Spa
Landonio Marta	Designata dal Socio Assoservizi Legnano Srl
Pagani Graziano	Designato dal Socio Unindustria Servizi Srl
Palma Stefania	Designata dal Socio Union Service Srl
Simioni Stefano	Designato dal Socio Probest Service Spa
Tuccia Antonella	Designata dal Socio AIOP Lombardia

Il **Collegio Sindacale** svolge la funzione di controllo dell'andamento gestionale e di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile. È composto da tre membri effettivi e due supplenti.

### COMPOSIZIONE COLLEGIO SINDACALE (AL 31/12/2023)

Floreni Bruna	Presidente Collegio Sindacale
Gelosa Gilberto	Sindaco
Stefanoni Michele	Sindaco
Carosso Andrea	Sindaco supplente
Pirola Marco	Sindaco supplente

La funzione di **revisione legale dei conti** è svolta dalla società di revisione Audirevi SpA.

Tutte le cariche degli organi statutari, ad eccezione di quelle di Direttore e di Sindaco, sono a titolo gratuito, fatto salvo l'eventuale rimborso spese.

## 1.3 MODELLO ORGANIZZATIVO

Il modello organizzativo di ECOLE si basa sulla centralizzazione delle funzioni di staff e di ricerca e sviluppo di nuovi servizi, che vengono poi declinati sui bisogni specifici dei territori ove sono presenti i propri soci.



1

2

3

4

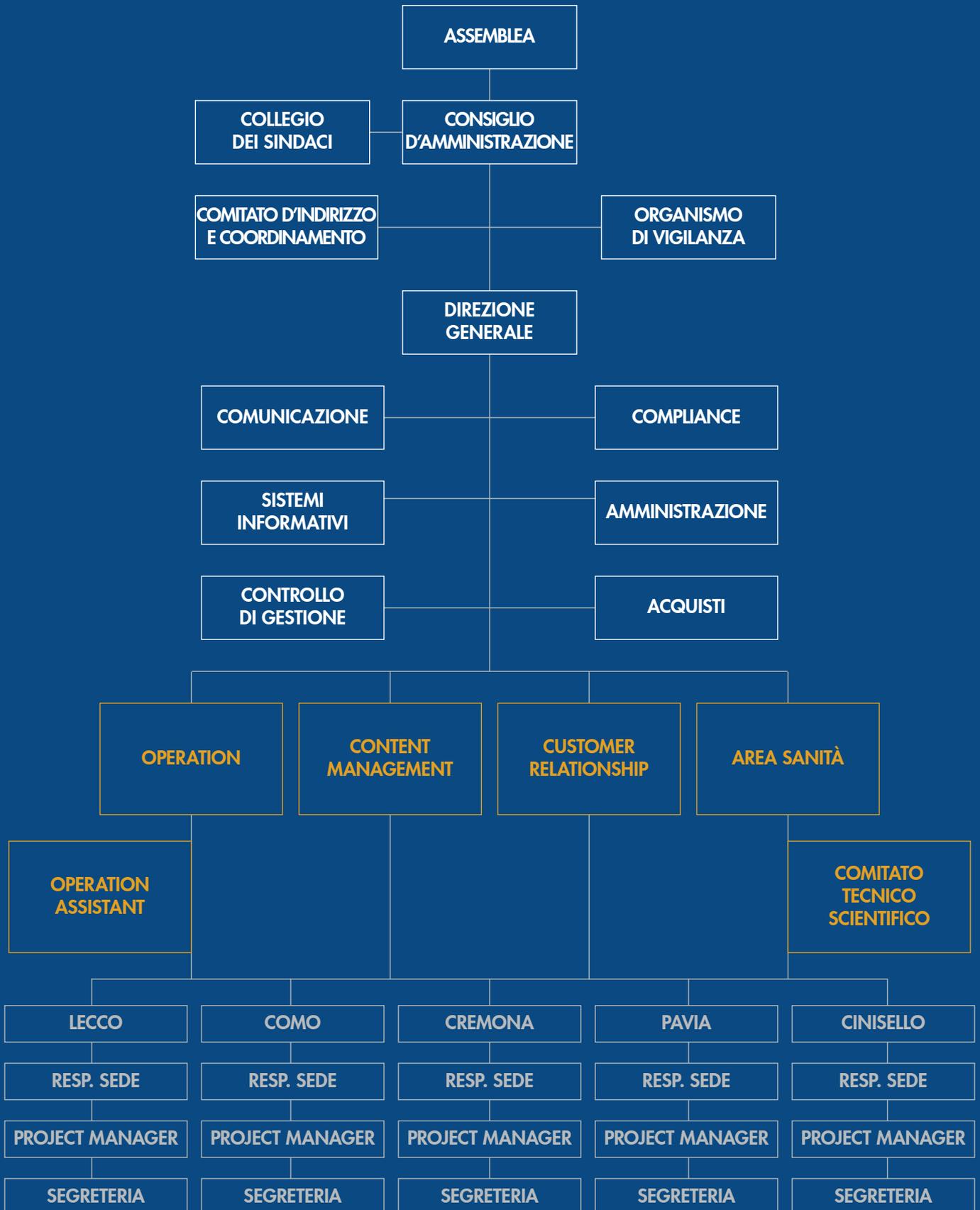
5

6

7

8

9





# GLI STAKEHOLDER E I TEMI MATERIALI

## 2.1 MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER

Con il termine stakeholder si intendono le singole persone o i gruppi che hanno interessi che sono influenzati o potrebbero essere influenzati dalle attività di un'organizzazione o le cui azioni possono ragionevolmente incidere sulla capacità dell'organizzazione di attuare con successo le proprie strategie e raggiungere i propri obiettivi.

Attraverso un confronto interno all'organizzazione i principali stakeholder di ECOLE sono stati identificati e raggruppati in cinque macrocategorie.

### STAKEHOLDER

<b>Soci</b>	Sono soci di ECOLE le <b>società di servizi di sette associazioni del sistema confindustriale</b> : AIOP Lombardia, Associazione Industriali di Cremona, Assolombarda, Confindustria Alto Milanese, Confindustria Como, Confindustria Lecco e Sondrio e Ucima-Sistemi per Produrre (vedere par. <i>Assetto proprietario</i> ).
<b>Collaboratori</b>	Le attività di ECOLE sono realizzate da un nucleo di propri <b>dipendenti</b> e da un consistente numero di <b>professionisti</b> attivi nei servizi di formazione e di accompagnamento consulenziale a favore delle imprese (vedere cap. <i>Le persone di ECOLE</i> ).
<b>Partner</b>	Il <b>Sistema associativo confindustriale</b> rappresenta per ECOLE un partner strategico sia nella definizione sia nella realizzazione delle proprie attività. ECOLE collabora, in particolare nell'attività di progettazione e ricerca (vedere cap. <i>Progetti di ricerca</i> ), con numerosi <b>altri enti di formazione</b> a livello nazionale e internazionale e con <b>università ed enti di ricerca</b> .
<b>Destinatari dei servizi</b>	<b>Imprese</b> e relativi <b>lavoratori</b> sono destinatari dei servizi volti a sostenere l'accesso alla formazione finanziata e alla progettazione e realizzazione di percorsi formativi (vedere cap. <i>Formazione</i> ). Per gli <b>enti e i lavoratori della sanità pubblica e privata</b> , data la specificità del settore, vengono dedicati servizi specializzati (vedere cap. <i>Servizi per Area Sanità</i> ). Ai <b>giovani in formazione/in cerca di occupazione</b> ECOLE rivolge attività di orientamento per favorire il dialogo tra impresa e scuola e per contribuire alla riduzione del mismatch di competenze. Inoltre, attraverso l'area delle Politiche Attive, ha messo a punto un'offerta formativa incentrata su competenze tecniche.
<b>Enti che finanziano la formazione e la ricerca</b>	<b>Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua, Regione Lombardia, Camere di Commercio, Ministero del Lavoro e Ministero dell'Economia e delle Finanze</b> sono i principali soggetti finanziatori della formazione a favore delle imprese (vedere cap. <i>Formazione finanziata</i> ). <b>Unione Europea e INAPP- Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche</b> sono le istituzioni cui ECOLE fa riferimento per il finanziamento dei progetti di ricerca (vedere cap. <i>Progetti di ricerca</i> ).

## 2.2 TEMI MATERIALI

I temi maggiormente rilevanti (cosiddetti "temi materiali") rispetto ai quali focalizzare la rendicontazione sono stati identificati adottando l'approccio di "doppia materialità", che richiede di assumere una duplice prospettiva: quella della "materialità di impatto", per cui una questione di sostenibilità è rilevante se le attività dell'organizzazione, i suoi prodotti e/o servizi o la sua catena del valore danno luogo a impatti significativi – negativi o positivi, effettivi o potenziali – sull'economia, sulle persone o sull'ambiente; quella della "materialità finanziaria", che richiede invece di considerare i rischi e le opportunità legate a questioni di sostenibilità che possono influenzare positivamente o negativamente il valore aziendale.

Il processo di analisi si è basato principalmente su:

- » fonti interne all'azienda;
- » standard e linee guida in materia di rendicontazione di sostenibilità e di responsabilità sociale delle imprese (GRI Sustainability Reporting Standards 2021, standard Efrag in fase di elaborazione, ecc.);
- » bilanci di sostenibilità di altri enti del settore.

I temi materiali identificati sono stati sottoposti alla discussione con un gruppo di docenti e consulenti del network di ECOLE e approvati da parte della Direzione Generale.

Di seguito sono presentati in sintesi i sei temi materiali individuati nella duplice prospettiva adottata.

### TEMI MATERIALI

Tema materiale	Impatto su economia, ambiente e persone	Impatto su ECOLE (rischi/opportunità)
 <b>SOSTENIBILITÀ</b>	L'adozione di modelli di business sostenibili ha impatti positivi sull'ambiente e sulla società nel suo complesso ed è sempre di più una condizione per stare sul mercato da parte delle imprese, sfruttando le opportunità connesse e diminuendo i rischi ambientali e sociali.	Opportunità di business e di valorizzazione della propria missione, rafforzando l'azione di sistema a livello confindustriale.
 <b>TRASFORMAZIONE DIGITALE</b>	Sviluppare le competenze adeguate per perseguire la trasformazione digitale in atto ha impatti positivi a due livelli: <ul style="list-style-type: none"> <li>» a livello di sistema produttivo, consente alle imprese di rimanere competitive nell'ambito delle proprie catene di fornitura;</li> <li>» a livello di forza lavoro, consente di rafforzare l'employability delle persone.</li> </ul>	Opportunità di business e di valorizzazione della propria missione, rafforzando l'azione di sistema a livello confindustriale. Opportunità per la costruzione di partnership con altre aziende per promuovere la cultura digitale. Estensione del proprio consueto ambito di azione al target delle persone in cerca di occupazione sul tema dell'alfabetizzazione digitale.



**ACCESSO/UTILIZZO  
FORMAZIONE  
NELLE PMI**

Una adeguata partecipazione delle PMI alle opportunità formative rafforza la loro competitività, aumenta il capitale umano e incrementa la propensione all'innovazione.

Supportare le PMI nell'accesso alla formazione tramite i finanziamenti è nella mission di ECOLE e va considerato come un servizio agli associati.



**SVILUPPO E  
FORMAZIONE DEL  
PERSONALE INTERNO**

Un adeguato investimento nell'accrescimento delle competenze del personale interno e nella realizzazione di piani di sviluppo contribuisce a rafforzare la motivazione, lo spirito di autorealizzazione e il senso di soddisfazione delle persone.

La capacità di offrire risposte adeguate alle esigenze delle aziende, sempre più complesse, richiede un continuo aggiornamento delle competenze del personale.



**ORIENTAMENTO**

Promuovere azioni di orientamento nelle scuole contribuisce alla riduzione del cosiddetto skill mismatch, ovvero il gap tra le competenze richieste dalle aziende e quelle effettivamente in possesso da parte dei giovani che devono fare il loro ingresso nel mercato del lavoro. Le conseguenze di questo fenomeno, oggi molto diffuso, hanno impatti negativi sia sulla competitività del sistema produttivo, sia sulla possibilità, per i giovani, di avere uno sviluppo professionale soddisfacente.

Ampliamento dell'offerta formativa su un nuovo target.



**CORRETTEZZA  
E LEGALITÀ**

Uso efficiente delle risorse pubbliche.

L'uso intensivo di finanziamenti pubblici espone ECOLE a potenziali rischi che possono essere evitati solo con un solido impianto gestionale e di monitoraggio e di controllo.

Viene presentato a seguire un focus specifico sui quattro temi materiali più direttamente connessi ai piani di sviluppo di ECOLE.

**Focus su Sostenibilità**

- Il tema della Sostenibilità è ormai ineludibile per una serie di ragioni, tra cui:
- » intensificarsi delle pressioni del contesto regolatorio con un ruolo propulsore dell'Unione Europea che ha definito e sta implementando un articolato quadro di interventi in materia;
  - » interiorizzazione di tali tematiche nei processi di valutazione e concessione del credito attraverso processi di scoring e rating;
  - » consapevolezza sempre maggiore della gravità del cambiamento climatico;
  - » stretta connessione del tema con il PNRR.

La crescente rilevanza di questo tema determina una serie di ricadute verso il contesto in cui ECOLE si trova ad operare, con particolare riferimento al mondo delle imprese, per le quali la Sostenibilità è ormai un imprescindibile elemento strategico e fattore di sviluppo, nonché, in alcuni casi, di sopravvivenza sul mercato. Le grandi imprese, soggette direttamente ai nuovi obblighi normativi, determinano poi a loro volta impatti sulle PMI, che in questo momento appaiono particolarmente vulnerabili poiché in larga parte non hanno ancora sviluppato consapevolezza, prospettiva strategica e strumenti di gestione allineati all'evoluzione della tematica e alle richieste degli stakeholder.

In questa situazione la formazione può svolgere un ruolo significativo nel:

- » favorire la più ampia diffusione nel management aziendale di questa consapevolezza;
- » promuovere cultura d'impresa su queste tematiche in tutta la popolazione aziendale;
- » favorire lo sviluppo della cultura della Sostenibilità anche al di fuori delle aziende (ad esempio nel mondo scolastico);
- » elaborare metodologie di intervento e strumenti concreti che aiutino le imprese a intraprendere questo percorso, nella consapevolezza che si tratta di un percorso complesso di medio e lungo termine;
- » sostenere e diffondere nuove forme di organizzazione più sostenibili (es. smartworking) rafforzando la consapevolezza della connessione tra questa tematica e quella dei nuovi luoghi e delle nuove forme di lavoro/organizzazione del lavoro.

Un'azione formativa efficace può pertanto migliorare la cultura delle aziende e può velocizzare il processo di transizione a nuovi modelli gestionali in grado di rispondere alle richieste del mercato e dei finanziatori.

I servizi connessi nel corso del 2023 sono stati:

- » Progetto di ricerca Erasmus+ MESS4GE che coerentemente con le linee di sviluppo identificate nel 2022 mira a definire un «modello» di supporto per la rendicontazione delle PMI, a partire da un assessment e successivamente attraverso linee guida per il reporting coerenti con la Direttiva europea CSRD
- » Presentazione di un Avviso Fondirigenti (1/2023) che prevede un percorso formativo per supportare il top management di un'azienda verso la transizione ad un modello di business circolare e sostenibile, allineando la strategia di business agli obiettivi ESG in vista dell'entrata in vigore della CSRD
- » Presentazione di un progetto di ricerca Erasmus+ finalizzato alla promozione dell'allineamento dell'offerta formativa del sistema di istruzione e formazione professionale (IFP) ai fabbisogni di competenze nell'ambito dell'economia circolare
- » Presentazione di un progetto nell'ambito dell'Avviso Interreg Central Europe che si propone di incrementare l'adozione dei principi dell'economia circolare da parte del settore meccanico, con l'introduzione di strumenti che ne facilitino l'applicazione nelle fasi di progettazione e produzione nelle PMI meccaniche dell'Europa Centrale.

Le linee di sviluppo identificate per la prossima annualità riguardano i seguenti ambiti:

- » definizione e comunicazione di un «modello» di supporto per le PMI che parta dall'assessment delle competenze e si concluda con l'attestazione delle competenze acquisite;



- » rete di partnership con competenze differenti e specialistiche;
- » consolidamento della progettualità europea;
- » supporto alle imprese nell'elaborazione di un approccio strategico, operativo e formativo al tema della Sostenibilità, grazie agli strumenti concreti elaborati nell'ambito delle progettualità in corso.

## Focus su Trasformazione digitale

La crescente disponibilità di nuove tecnologie sta profondamente cambiando il mondo del lavoro. Mentre alcuni lavori sono destinati ad essere soppiantati da questo processo di digitalizzazione, altri sono in fase di trasformazione e altri ancora verranno creati ex novo.

La digitalizzazione è quindi un tema ineludibile per chi affianca le imprese nel loro sviluppo e ha assunto una rilevanza cruciale non solo per il mondo produttivo ma anche per diversi segmenti di popolazione. Il tema dell'alfabetizzazione digitale, ad esempio, è centrale nelle politiche europee di inclusione sociale, così come testimoniato dall'investimento della Commissione nella definizione di quadri di riferimento per le competenze digitali di base.

Le ricadute e gli impatti di questa tematica sono molteplici e riguardano un ampio ventaglio di soggetti. Per le imprese, intraprendere processi di digitalizzazione è un elemento indispensabile per rimanere competitive nell'ambito delle proprie catene di fornitura, riuscendo a rispondere alle richieste crescenti dei clienti. Inoltre, la digitalizzazione è spesso un fattore abilitante sia per processi di innovazione sia per la Sostenibilità.

Anche i lavoratori sono fortemente coinvolti da questo rapido cambiamento tecnologico, che determina una forte obsolescenza delle competenze, con la conseguente necessità di una costante azione di riqualificazione e aggiornamento. Sviluppare le competenze tecnologiche e digitali consente di rafforzare l'occupabilità (employability) delle persone, limitandone l'uscita dal mercato del lavoro. Tale fenomeno non risparmia nemmeno la popolazione giovanile inserita nella filiera dell'istruzione professionale, a cui viene richiesta la conoscenza delle innovazioni tecnologiche maggiormente diffuse tra le aziende.

I principali ambiti di intervento per chi opera nel campo della formazione continua possono essere così sintetizzati:

- » supportare le imprese nella comprensione dei fabbisogni formativi determinati dai processi di trasformazione digitale favorendo una vera e propria cultura digitale nelle organizzazioni;
- » equipaggiare i lavoratori con le competenze digitali necessarie non solo a realizzare in maniera diversa i propri abituali compiti, ma anche a sapersi adattare con flessibilità ai continui cambiamenti che si verificheranno;
- » promuovere ricerche per comprendere lo stato dell'arte e anticipare gli scenari evolutivi con particolare riguardo al contesto delle piccole e medie imprese;
- » mettere a punto programmi formativi destinati alle persone inoccupate al fine di favorire il loro re-inserimento nel mondo del lavoro.

I servizi connessi sono:

- » Formazione specialistica sull'innovazione tecnologica
- » Formazione generalista sulla digitalizzazione dei processi

- » Progetti di ricerca europei sulle tematiche dell'innovazione per le PMI (RISICO, sulle competenze digitali (C-DISK; CYBER-IN), sulle metodologie innovative in grado di potenziare la didattica grazie alla digitalizzazione (eVET4AI; LifeX)

Le linee di sviluppo identificate per la prossima annualità riguardano:

- » l'intensificazione dei progetti di ricerca europei finalizzati a rafforzare il dialogo tra sistema dell'istruzione professionale e sistema delle imprese relativamente alle nuove competenze tecnologiche necessarie alla competitività;
- » la realizzazione di progetti mirati sui temi della Cybersecurity
- » lo sviluppo di progetti di ricerca mirati alla diffusione di un utilizzo critico dell'Intelligenza Artificiale Generativa nel processo didattico.

## Focus su accesso alla formazione da parte delle PMI

L'accesso delle piccole e medie imprese alla formazione, per quanto in crescita costante dal 2015 ad oggi, rimane tuttavia inferiore alla media europea. Nel 2018, secondo quanto rilevato dall'indagine INDACO Imprese-CVTS, il 67,8% delle imprese con sei e più addetti - a fronte di una media europea pari al 72,6% - ha investito nell'aggiornamento e nello sviluppo delle conoscenze del proprio personale. Inoltre, la formazione delle PMI risulta prevalentemente focalizzata sulla sicurezza sul lavoro e su tematiche di base.

La bassa propensione alla formazione dipende da una serie di fattori, tra cui la mancanza di un processo di analisi dei fabbisogni strutturato e strategico, la carenza di fondi, la difficoltà a reperire personale. Il rischio conseguente è di non riuscire a intercettare le evoluzioni del mercato e a intraprendere i necessari percorsi di innovazione.

Il ruolo di ECOLE in questo contesto è cruciale sotto diversi punti di vista. Si tratta innanzitutto di far interiorizzare il ruolo strategico della formazione, connessa a una prospettiva di sviluppo, e di favorirne la messa in pratica attraverso i finanziamenti. Per giocare questo ruolo è fondamentale sviluppare la capacità di offrire un supporto metodologico e strumenti concreti per l'analisi dei fabbisogni.

I servizi connessi sono:

- » Piani formativi finanziati attraverso gli Avvisi del conto di sistema
- » Gestione del Conto formazione
- » Progetti di ricerca specificatamente dedicati alle PMI (con focus sull'analisi dei fabbisogni formativi)

I principali ambiti di sviluppo per rafforzare ulteriormente la propria azione a favore dell'accesso delle PMI alle opportunità formative riguardano il rafforzamento della progettualità in ambito europeo su canali di finanziamento dedicati prioritariamente alle PMI e lo sviluppo di strumenti metodologici a supporto dell'analisi dei fabbisogni e della conseguente pianificazione formativa.

## Focus su orientamento

Il problema del disallineamento tra le competenze possedute dai giovani in uscita dai percorsi scolastici e quelle richieste dal mondo produttivo ha assunto proporzioni tali da far parlare di una vera e propria "emergenza competenze".

Il Bollettino del Sistema informativo Excelsior relativo al mese di febbraio 2024



evidenza che le assunzioni previste dalle imprese per il mese di febbraio sono circa 408mila e 1,3 milioni quelle per il trimestre febbraio-aprile. Si tratta di un trend in crescita, così come è in ulteriore crescita la difficoltà di reperimento dei profili professionali (49,3%), in crescita del 3,1% rispetto al 2023 e del 7% rispetto alla fine del 2022. Un tale mismatch di competenze determina alcune problematiche:

- » limita la produttività aziendale e impedisce l'adozione compiuta di nuovi paradigmi organizzativi e di nuove tecnologie;
- » genera complesse e poco efficaci transizioni scuola-lavoro;
- » aumenta il rischio di disoccupazione e inattività giovanili, incrementando anche il fenomeno dei NEET;
- » ha impatti negativi, in termini sociali ed economici, su tutto il territorio.

Poiché una delle cause del mismatch è attribuibile allo scarso dialogo tra mondo della formazione e mondo del lavoro, ECOLE agisce attivamente, in sinergia con le attività istituzionali dei propri soci, per favorire il dialogo tra imprese e scuole e facilitare percorsi di orientamento nelle scuole.

Oltre a partecipare alle iniziative di orientamento nelle scuole dei territori dove hanno sede i propri soci, ECOLE ha fin dall'inizio partecipato allo sviluppo degli Istituti Tecnologici Superiori (ITS).

I servizi connessi sono:

- » Direzione, coordinamento e tutoraggio dei corsi ITS
- » Coordinamento e tutoraggio dei corsi IFTS
- » Orientamento nelle scuole di secondo e terzo grado
- » Iniziative di PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento).

I servizi connessi a questo ambito tematico possono essere sintetizzati in due macro-ambiti di attività: da un lato l'ampliamento dei servizi attraverso il coordinamento e il tutoraggio di percorsi ITS e IFTS; dall'altro la realizzazione di attività di orientamento nelle scuole di secondo e terzo grado, anche in connessione con i Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento. Al fine di rafforzare il proprio ruolo nei percorsi di orientamento, si segnala che, a partire dal 2023, ECOLE ha avviato un'iniziativa sperimentale rivolta ai propri dipendenti, che hanno la possibilità di dedicare 2 giornate lavorative annuali alla progettazione e realizzazione di interventi di orientamento nelle scuole. Viene lasciata autonomia a ciascun dipendente sia nella scelta della tematica oggetto dell'iniziativa, sia nella scelta delle scuole in cui realizzarla.

# INTEGRITÀ AZIENDALE E SICUREZZA DATI



3

# INTEGRITÀ AZIENDALE E SICUREZZA DATI



**CORRETTEZZA  
E LEGALITÀ**

ECOLE riconosce l'osservanza delle normative esterne e dei codici di condotta interni (Policy, Procedure, Istruzioni Operative) come elemento fondamentale nello svolgimento delle proprie attività. È da sempre impegnata nel rispetto delle regole, dell'etica professionale e degli accordi istituzionali ed economici sottoscritti, grazie anche a una Funzione Compliance, a un Organismo di Vigilanza e a una costante attività audit (sia interni sia di terza parte).

La Certificazione UNI EN ISO 9001:2015 e un Documento di Valutazione dei Rischi costantemente aggiornati garantiscono risk-assessment puntuali e finalizzati alla Business Continuity.

Il Codice Etico di ECOLE, il Modello Organizzativo di Gestione e Controllo ex D.lgs.231/01 e la Policy relativa al whistleblowing sono sempre consultabili sia pubblicamente all'indirizzo [www.myecole.it](http://www.myecole.it) sia nella Intranet aziendale; inoltre sono capillarmente diffusi a tutti i fornitori e sottoscritti dai dipendenti sin dal momento dell'assunzione, nell'ambito dell'"Induction kit".

Il sito di ECOLE offre una overview degli organi di governo e della loro composizione nonché delle politiche in materia di Privacy e Cookie.

## 3.1 MODELLO ORGANIZZATIVO EX D.LGS.231/01 E LOTTA ALLA CORRUZIONE

Il Codice Etico di ECOLE prevede che gli obiettivi aziendali siano perseguiti con onestà, correttezza, nel rispetto delle regole e dell'etica professionale: "Con l'obiettivo di salvaguardare l'attività e il prestigio acquisito nel tempo, ECOLE ritiene necessario richiamare i soci, i dipendenti, i collaboratori esterni, i committenti, i partner, i clienti all'osservanza dei fondamentali principi di correttezza e coerenza creando una cultura comune, indirizzata al raggiungimento del miglior risultato economico e sociale, nel rispetto dei principi etici."

ECOLE si è dotata di rigorose procedure per la prevenzione e il monitoraggio del rischio di commissione di reati di corruzione e di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) che definisce principi e comportamenti da adottare per prevenire il rischio di reati o illeciti previsti dal D.Lgs.231/01, tra cui la corruzione, i reati ambientali, il rispetto dei diritti d'autore, della sicurezza e della privacy.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Il Consiglio d'Amministrazione delega le diverse funzioni aziendali a dare attuazione al MOGC, rispettando i principi sia di controllo sia di comportamento definiti per tutte le attività sensibili.

L'efficace e concreta attuazione del MOGC è costantemente garantita anche dall'Organismo di Vigilanza (OdV), dalle attività di auditing (sia interni sia di terza parte), dalla costante attività di sensibilizzazione e formazione.

L'Organismo di Vigilanza di ECOLE coniuga professionalità diverse, esperienze solide, in un team di professionisti esterni ed interni.

### COMPOSIZIONE DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

Gabriele Fava - Presidente	Studio "Fava & Associati"
Alessandro Galli - Membro	"GPAV Dottori Commercialisti Associati"
Barbara Bollani - Membro	Compliance Manager di ECOLE

ECOLE crede fermamente nel valore e nell'utilità della formazione e nella diffusione dei temi della compliance. Le attività di formazione e crescita dedicati alle risorse umane prevede un Induction Kit completo di attività informative e test finali relativi alle conoscenze acquisite relative a:

- » sicurezza del lavoro nell'ambito dello smart working;
- » la responsabilità amministrativa ex D.Lgs.231/01.

Ogni due anni – oppure in caso di cambiamenti normativi e/o organizzativi - vengono ripetute iniziative formative dedicate a:

- » la privacy, destinate a tutti i dipendenti;
- » la responsabilità amministrativa, destinate ai soggetti apicali.

Nel 2023 non risultano casi di sanzioni e/o di provvedimenti disciplinari connessi a episodi di corruzione e nemmeno segnalazioni in ambito whistleblowing.

## 3.2 RISPETTO DELLA PRIVACY E PROTEZIONE DEI DATI

ECOLE è impegnata costantemente nell'attuazione degli interventi normativi, organizzativi, tecnologici e formativi atti a rispondere adeguatamente alla tutela della privacy, intesa non solo come dati personali ex GDPR ma anche come riservatezza dei dati aziendali propri e delle aziende clienti.

ECOLE in assoluta trasparenza informa e responsabilizza, con modalità documentali tracciate (liberatorie, informative, sito web, etc.) clienti, fornitori, persone interne e altri stakeholder.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Oltre a liberatorie e informative, ECOLE applica e diffonde ai propri collaboratori i principi contenuti nel suo "Regolamento di utilizzo dei dispositivi informatici di ECOLE" e nell'"Informativa annuale" destinata a tutti gli smart workers. Tale documento, sottoscritto da tutti i dipendenti prescrive il corretto utilizzo di attrezzature di lavoro e connessione di rete (qualsiasi sia il luogo di lavoro), in termini di riservatezza e privacy.

I dipendenti sono tenuti alla riservatezza sui dati e sulle informazioni aziendali in loro possesso e/o disponibili nel sistema informativo di ECOLE e conseguentemente devono adottare - anche in relazione alla particolare modalità dello smart working - tutti i provvedimenti idonei a mantenere tale riservatezza.

In sintesi i collaboratori di ECOLE devono sempre adottare presidi necessari a impedire che informazioni attinenti le attività lavorative possano essere oggetto di conoscenza (diretta o indiretta) da parte di persone non autorizzate al trattamento da parte di ECOLE stessa. Devono inoltre operare in maniera tale che attività qualificabili come "private/familiari" (es. dati personali, sensibili, biometrici, etc.) siano oggetto di conoscenza da parte di persone / dispositivi appartenenti al contesto di ECOLE.

Per scelta aziendale, i dati trattati da ECOLE risiedono tutti nell'ambito dell'Unione Europea.

In merito alle richieste pervenute dalla clientela in termini di protezione dei dati personali, nel 2023 non sono pervenute osservazioni, non conformità e nemmeno segnalazioni di data breach. Non si sono pertanto rese necessarie segnalazioni al Garante.

# LE PERSONE DI ECOLE





1

2

3

4

5

6

7

8

9

# LE PERSONE DI ECOLE

Le Risorse Umane sono considerate valore primario per il conseguimento degli obiettivi di ECOLE in virtù del contributo professionale apportato nell'ambito di un rapporto basato su lealtà, correttezza, fiducia reciproca e pieno rispetto della personalità individuale (Codice Etico ECOLE).

## 4.1 PERSONALE DIPENDENTE

A fine 2023 il personale dipendente di ECOLE era costituito da 39 persone, con un aumento di tre persone rispetto all'anno precedente. Per tutto il personale dipendente di ECOLE viene applicato il CCNL Commercio-Terziario, distribuzione e servizi.

Il personale a tempo determinato rappresenta il 7,7% del totale, dato che dà evidenza della politica aziendale orientata a stabilire rapporti lavorativi a lungo termine.

Le persone con un contratto a tempo parziale, in prevalenza di genere femminile, costituiscono il 12,8% del totale.

### PERSONALE DIPENDENTE PER GENERE E TIPOLOGIA DI CONTRATTO (AL 31.12)

Tipologia	2023			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo indeterminato	11	23	34	8	23	31
Tempo determinato	1	2	3	2	2	4
Apprendistato		1	1	-	1	1
<b>Totale</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>39</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>36</b>
Tempo pieno	10	24	34	9	20	29
Part-time	2	3	5	1	6	7
<b>Totale Full Time Equivalent</b>	<b>11,25</b>	<b>26,25</b>	<b>37,5</b>	<b>9,75</b>	<b>24,5</b>	<b>34,25</b>



1

2

3

4

5

6

7

8

9

La componente femminile è prevalente (69,2%); la classe di età maggioritaria è quella tra 30 e 50 anni (61,5%), mentre l'età media è di 41,8 anni. Il 59% dei dipendenti ha conseguito la laurea e, tra questi, il 30% ha anche seguito percorsi di studio post laurea.

Il periodo di esperienza professionale nel 77% dei casi è superiore a 10 anni.

Nel corso del 2023 sono state effettuate 6 assunzioni e si sono registrate 3 cessazioni, di cui 2 per dimissioni volontarie.

## TURN OVER E TRASFORMAZIONI CONTRATTUALI NEL CORSO DELL'ANNO

	2023	2022
N. assunzioni	6	7
tempo determinato	3	4
tempo indeterminato	3	2
apprendistato	0	1
N. trasformazioni di contratto a tempo indeterminato	2	-
N. cessazioni	1	5
dimissioni volontarie	2	5

## NUMERO TOTALE E TASSO<sup>1</sup> ASSUNZIONI E CESSAZIONI PER GENERE - ANNO 2023

Genere	Assunzioni		Cessazioni	
	N.	Tasso turn-over	N.	Tasso turn-over
Uomini	2	16,67%	-	-
Donne	4	14,81%	3	11,11%
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>15,38%</b>	<b>3</b>	<b>7,69%</b>

## NUMERO TOTALE E TASSO ASSUNZIONI E CESSAZIONI PER ETÀ - ANNO 2023

Classe di età	Assunzioni		Cessazioni	
	N.	Tasso turn-over	N.	Tasso turn-over
< 30 anni	2	33,33%	-	-
30 - 50 anni	4	16,67%	2	8,33%
> 50 anni	-	-	1	11%
<b>Totale</b>	<b>6</b>	<b>15,38%</b>	<b>3</b>	<b>7,69%</b>

1. Il tasso è così calcolato: (N. assunzioni/N. assunti inizio anno)\*100. Analogamente per le cessazioni.

## 4.2 PERSONALE NON DIPENDENTE

ECOLE si avvale di un consistente numero di professionisti per la realizzazione dell'attività formativa e dell'accompagnamento consulenziale a favore delle imprese. Nel 2023 sono stati 184 i professionisti coinvolti, in prevalenza di genere maschile (68,5%). Si tratta di esperti con una significativa esperienza lavorativa, come testimonia la fascia anagrafica di appartenenza: il 64,7% ha più di 50 anni e il 34,2% si colloca nella fascia anagrafica tra 31 e 50 anni. Si segnala una quasi totale assenza di professionisti under 30 (solo l'1,1%), ambito su cui è necessario investire per garantire un continuo rinnovamento della Faculty.

### PROFESSIONISTI PER GENERE ED ETÀ - ANNO 2023

Fascia di età	Uomini	Donne	Totale
Meno di 30 anni	1	1	2
Da 31 a 50 anni	42	21	63
Più di 50 anni	83	36	119
<b>Totale</b>	<b>126</b>	<b>58</b>	<b>184</b>

## 4.3 DIVERSITÀ E NON DISCRIMINAZIONE

Tutti i processi di gestione del personale, a partire dalla selezione e assunzione e lungo tutta l'evoluzione del rapporto di lavoro, sono improntati al rispetto dei principi di non discriminazione e pari opportunità, in coerenza con quanto previsto dal Codice Etico. La distribuzione per categoria della componente maschile e femminile è sostanzialmente equilibrata.

### PERSONALE DIPENDENTE PER GENERE E TIPOLOGIA DI CONTRATTO (AL 31.12)

Categoria	2023			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	1	-	1	1	-	1
Quadri	2	2	4	1	3	4
Impiegati	9	25	34	8	23	31
<b>Totale</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>39</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>36</b>

Nell'anno 2023, così come in tutti gli anni precedenti, non si sono verificati episodi di discriminazione o molestie.

## 4.4 FORMAZIONE

Il personale di ECOLE è composto da profili con competenze diversificate, a seconda del proprio ambito operativo, così come sintetizzato nella tabella che segue:



AMBITO PROFESSIONALE	COMPETENZE NECESSARIE
<b>Acquisti/amministrazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenze tecniche in ambito amministrativo e controllo di gestione</li> <li>Conoscenze relative alle modalità di rendicontazione dei finanziamenti alla formazione</li> <li>Conoscenze degli applicativi informatici utilizzati in azienda</li> <li>Abilità di comunicazione e relazione con i fornitori</li> </ul>
<b>Gestione operativa dei progetti formativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecniche di project management</li> <li>Conoscenza dei portali informatici degli enti finanziatori</li> <li>Conoscenza dei finanziamenti alla formazione</li> <li>Conoscenze degli applicativi informatici utilizzati in azienda</li> <li>Conoscenze su analisi dei dati e reportistica</li> <li>Conoscenze sulla formazione aziendale</li> <li>Conoscenze su organizzazione aziendale</li> <li>Abilità nella gestione dei clienti</li> </ul>
<b>Progettazione e relazione con i clienti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenza approfondita del sistema produttivo e dei principali trend evolutivi</li> <li>Capacità di analisi dei fabbisogni e progettazione degli interventi</li> <li>Conoscenze in ambito organizzazione aziendale</li> <li>Conoscenza approfondita del processo di formazione</li> <li>Tecniche di project management</li> <li>Gestione dei clienti strategici</li> <li>Capacità di networking con soggetti istituzionali e policy maker</li> </ul>

A tali ambiti professionali si aggiungono alcune funzioni (Compliance, IT, Direzione, Controllo di gestione) caratterizzate da specifiche competenze verticali.

Annualmente, tenendo in considerazione, da un lato, le strategie aziendali e le direttrici di sviluppo definite e, dall'altro, l'analisi del gap tra le competenze necessarie e quelle possedute, vengono definiti alcuni ambiti formativi prioritari.

Le linee di intervento definite cercano di combinare, solitamente, sia competenze di natura trasversale comuni a tutti i profili professionali sia competenze specifiche per ciascun ruolo. L'obiettivo degli interventi formativi risponde a un duplice obiettivo: favorire l'aggiornamento delle competenze rispetto agli scenari evolutivi sia del mondo della formazione sia del mondo delle imprese e rafforzare le competenze gestionali in una logica di miglioramento continuo dei propri processi e servizi.

Nel corso del 2023 sono state realizzate complessivamente 643 ore di formazione, con una media pro-capite di 16 ore. Il dato risulta in decrescita rispetto al 2022 e si spiega alla luce della scelta di dedicare il 2023 al consolidamento delle competenze acquisite con un ingente piano formativo realizzato nel 2022 e alla progettazione di un Piano formativo per tutte le persone di ECOLE che

verrà erogato nel corso del 2024. La formazione realizzata nel corso del 2023 ha riguardato l'acquisizione di competenze di natura tecnico-professionale nel campo della progettazione degli interventi formativi, dell'analisi dei fabbisogni, della gestione dei progetti e della gestione del budget, accanto ad alcuni approfondimenti legati all'utilizzo delle tecnologie digitali nei processi formativi. Nel corso del 2023 ECOLE ha iniziato a realizzare sessioni di formazione a tutto il personale con l'obiettivo di sperimentare e dare feedback ad alcuni strumenti elaborati nell'ambito dei progetti europei. Nello specifico, è stata realizzato un intervento focalizzato sulle cosiddette 'competenze per la vita' così come definite nel repertorio europeo LifeComp. Dopo una sessione di inquadramento teorico, è stata realizzata una simulazione con realtà virtuale sui tre ambiti di competenze identificati dal repertorio: personali, sociali e imparare ad imparare.

### DATI COMPLESSIVI ATTIVITÀ FORMATIVA - ANNO 2023

N. ore di formazione	643
% dipendenti coinvolti	100%
N. ore medie di formazione pro capite	16

### N. ORE MEDIE PRO-CAPITE PER CATEGORIA E GENERE - ANNO 2023

Categoria	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	119	-	119
Quadri	23	23	23
Impiegati	11	13	13
<b>Totale</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

## 4.5 VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il processo di valutazione rappresenta lo snodo cruciale dell'intero ciclo di gestione delle risorse umane, dato che dal suo efficace svolgimento dipende in larga misura la qualità delle conseguenti scelte in ambito retributivo, formativo e di sviluppo di carriera.

In base dall'esito della valutazione delle prestazioni possono essere definite l'attribuzione di ricompense (sistema premiante), eventuali passaggi di livello e/o trasferimenti ad altri incarichi (mobilità e carriera) nonché possibili azioni di formazione volte a migliorare le prestazioni future. Allo stesso modo a partire dai risultati della valutazione del potenziale possono essere identificati interventi di formazione e piani di sviluppo per l'assunzione di nuovi ruoli, possibili percorsi di carriera e piani di mobilità interna (Boldizzoni D., Quaratino L., Risorse Umane. La sfida della sostenibilità, Il Mulino, 2023)



**SVILUPPO E  
FORMAZIONE DEL  
PERSONALE INTERNO**

Ogni anno, in prossimità della chiusura di dicembre, vengono realizzati colloqui individuali finalizzati a valutare l'andamento dell'anno appena trascorso, analizzando il raggiungimento degli obiettivi aziendali, di area di business e individuali, nonché a definire gli obiettivi per l'anno successivo.

Gli obiettivi che vengono assegnati alle persone sono diversificati in base al ruolo e alla funzione di appartenenza e sono di natura sia quantitativa che qualitativa.

Gli incontri si svolgono con il Direttore Generale e con il Responsabile di funzione e rappresentano un momento importante di confronto e allineamento. Durante i colloqui di fine anno vengono anche identificati i gap di competenze e definiti gli obiettivi formativi per colmare tali gap.

Nel corso del 2023 tutti i dipendenti di ECOLE hanno effettuato gli incontri di valutazione delle performance. Nel 2023 è stato inoltre impostato il nuovo sistema di valutazione delle performance, che entrerà in vigore nel 2024 e che inserisce il processo di valutazione delle performance nel quadro di un sistema incentivante, con obiettivi definiti all'inizio dell'anno al cui raggiungimento è previsto un incentivo economico, anch'esso stabilito all'inizio dell'anno.

## 4.6 WORK-LIFE BALANCE E WELFARE AZIENDALE

### Smartworking e part-time

Il raggiungimento di un giusto equilibrio tra vita privata e lavorativa è una questione sempre più cruciale sia per i lavoratori sia per le imprese. Infatti, esso permette ai lavoratori di avere un miglior stato di benessere sia fisico che mentale, rendendoli più motivati, attivi e coinvolti. Dal punto di vista aziendale, l'attenzione a queste tematiche rappresenta anche una leva per migliorare la propria capacità di attrarre e trattenere le competenze necessarie alla propria competitività.

Per rispondere in maniera efficace alle esigenze dei lavoratori, che possono essere molto diverse tra di loro, svolgono un ruolo significativo le tecnologie a disposizione per svolgere il lavoro e le politiche di welfare aziendale.

Lo smart working è l'esempio più lampante e tangibile di come la tecnologia influisca nettamente sulle dinamiche lavorative, a tal punto da ridefinire gli spazi fisici in cui si lavora, le situazioni in cui lavorare e le opportunità per lavorare.

ECOLE ha avviato una prima sperimentazione dello smart working a partire dall'anno 2017 attraverso la sottoscrizione di accordi individuali con alcuni dei propri dipendenti. L'individuazione delle persone da coinvolgere in tale sperimentazione è stata guidata da due criteri principali: il grado di responsabilità ricoperto dal singolo e la compatibilità della tipologia di lavoro svolta con tale modalità di lavoro mista. Mediamente è stata riconosciuta la possibilità di lavoro agile per un giorno a settimana. Nel suo primo anno di realizzazione la sperimentazione della misura ha riguardato complessivamente 11 dipendenti (28,2% del totale).

Negli anni successivi la sperimentazione è proseguita secondo le medesime logiche e criteri di individuazione del personale da coinvolgere. L'azienda ha inoltre progressivamente aggiornato le proprie procedure e le proprie infrastrutture



1

2

3

4

5

6

7

8

9

informatiche interne al fine di favorire l'efficacia dell'attività lavorativa gestita da remoto per una platea sempre più ampia di dipendenti e funzioni aziendali.

L'anno 2020 ha rappresentato un ulteriore spartiacque: l'epidemia da Covid-19 con le conseguenti restrizioni sanitarie ha posto anche ECOLE di fronte alla necessità di estendere rapidamente a tutta la popolazione aziendale la possibilità di lavoro da remoto fornendo al contempo la strumentazione tecnologica necessaria. Sin dalla fine di febbraio 2020, infatti, ogni dipendente è stato dotato di un pc portatile aziendale che gli consentisse di poter continuare a portare avanti l'attività lavorativa dal proprio domicilio. Ciò ha permesso, pur nelle difficoltà generali che la pandemia ha cagionato, di non interrompere in nessun momento le attività lavorative.

ECOLE ha proseguito nella sperimentazione sin dal mese di ottobre del 2020 stipulando degli accordi individuali con 20 dei propri dipendenti, dando così agli stessi continuità nell'attività lavorativa svolta in modalità ibrida anche una volta che si fosse conclusa la fase emergenziale. A supporto di tale decisione è stato inoltre predisposto e pubblicato un regolamento aziendale che ha definito le modalità di accesso e di gestione di questa nuova forma organizzativa.

A partire dal 1° gennaio 2022 è stata estesa a tutta la popolazione aziendale la possibilità di lavoro in smart working per 1 giorno a settimana, portata poi a 2 a partire dal 1° gennaio 2023.

L'attuazione dello smart working quale misura che consenta di conciliare l'attività lavorativa e i bisogni personali dei lavoratori non è l'unica iniziativa intrapresa da ECOLE negli ultimi anni. Alle persone dipendenti che nel tempo ne hanno fatto richiesta è stata fornita la possibilità di convertire il proprio contratto a tempo pieno in contratto part time. Nell'anno 2023 sono stati 5 (su 39 in organico) i dipendenti che hanno usufruito di tale opportunità.

## **Welfare aziendale**

A partire dall'anno 2018 è stato attivato per tutti i dipendenti un programma di welfare aziendale che ha consentito di erogare loro, nei limiti di quanto previsto dall'art. 51 del TUIR, diversi servizi di tipo sociale, sanitario, di cultura e tempo libero, buoni per l'acquisto di beni e servizi attraverso un'apposita piattaforma web che permette di utilizzare i crediti riconosciuti dall'azienda.



1

2

3

4

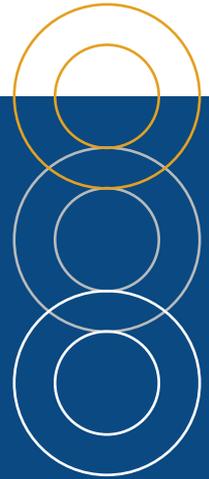
5

6

7

8

9



## WELFARE AZIENDALE: COSA SIGNIFICA E COME FUNZIONA

*Per welfare aziendale, letteralmente “benessere aziendale” si intende un insieme di benefit e prestazioni non monetarie erogate a favore dei dipendenti, con l’obiettivo di migliorare la qualità della vita e il benessere dei lavoratori e dei loro familiari. In questo modo si incrementa il potere d’acquisto delle famiglie senza aumentare il loro reddito imponibile e il peso dell’erario sul datore di lavoro.*

*Un piano di welfare favorisce il miglioramento della produttività, senza però compromettere la sostenibilità dell’impresa: da una parte si crea un clima lavorativo positivo e si premia la produttività dei lavoratori, dall’altra si ottengono rilevanti benefici fiscali e migliori risultati di business.*

*I servizi di welfare a supporto dei bisogni dei lavoratori possono essere raggruppati in quattro grandi famiglie:*

- » *benessere e salute (fisica e mentale) - le aziende hanno aumentato l’offerta di servizi sanitari di vario genere, accompagnandoli spesso a servizi di sostegno psicologico online per dipendenti e familiari;*
- » *conciliazione famiglia e lavoro - rientrano qui iniziative volte a garantire ai dipendenti un nuovo equilibrio con le necessità personali (ad esempio permessi e congedi extra, pagati dall’azienda, fondo-ore negoziato, servizi di baby-sitter, agevolazioni per l’acquisto di device digitali e servizi di assistenza ai familiari anziani);*
- » *mobilità - organizzazione di servizi di trasporto per i lavoratori per supplire alle carenze dei trasporti pubblici e alla loro inagibilità per motivi di sicurezza in conseguenza del lock down;*
- » *servizi di “mensa diffusa” - con il quale, in sostituzione della mensa interna, i dipendenti possono pranzare o ordinare il pranzo in ristoranti ed esercizi commerciali convenzionati.*

Fonte: Blog dell’Osservatorio HR Innovation Practice e dell’Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ([https://blog.osservatori.net/it\\_it/welfare-aziendale-come-funziona-benefici](https://blog.osservatori.net/it_it/welfare-aziendale-come-funziona-benefici))

Dopo una prima fase sperimentale, nel corso dell’ultimo biennio è stato strutturato un sistema di gestione del welfare aziendale più trasparente e definito ex ante in relazione al raggiungimento degli obiettivi di performance aziendali. Dal 2023 è stato collegato anche al sistema premiante.

# FORMAZIONE



5



1

2

3

4

5

6

7

8

9

# FORMAZIONE

ECOLE affianca le imprese nella realizzazione di progetti di formazione a supporto dello sviluppo aziendale, fornendo assistenza durante tutto il ciclo della formazione, dall'analisi dei fabbisogni formativi alla progettazione ed erogazione degli interventi formativi fino all'attestazione delle competenze acquisite. La consulenza riguarda anche la scelta dello strumento di finanziamento più adatto in relazione agli obiettivi aziendali e alle caratteristiche del progetto.

I principali strumenti a disposizione per il finanziamento della formazione sono:

- » Fondi Paritetici Interprofessionali per la Formazione Continua
- » Finanziamenti regionali, in particolare "Formazione continua - Fase VI - Voucher aziendali"

La principale differenza tra i due canali di finanziamento è riconducibile alla titolarità del finanziamento che nel primo caso è di ECOLE mentre nel secondo caso è dell'azienda beneficiaria dell'attività formativa.

Solamente in alcuni territori, in funzione delle specifiche esigenze dei soci, ECOLE integra l'offerta di formazione finanziata con attività a mercato.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

## 5.1 FONDI PARITETICI INTERPROFESSIONALI PER LA FORMAZIONE CONTINUA: AVVISI DI SISTEMA

### COSA SONO I FONDI PARITETICI INTERPROFESSIONALI PER LA FORMAZIONE CONTINUA

*I Fondi Paritetici Interprofessionali nazionali per la formazione continua sono organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni di rappresentanza delle Parti Sociali attraverso Accordi Interconfederali tra organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori più rappresentative sul piano nazionale.*

*Sono la realizzazione di quanto previsto dalla Legge 388 del 2000 art.118 (finanziaria 2011) che consente alle imprese di destinare la quota dello 0,30% del contributo versato all'INPS (il cosiddetto «contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria») alla formazione dei propri dipendenti. Aderendo a un Fondo Paritetico Interprofessionale l'impresa richiede all'INPS di trasferire il contributo versato al Fondo prescelto, che provvede a finanziare le attività formative per i lavoratori dell'impresa.*

*I finanziamenti dei Fondi Interprofessionali, che oggi rappresentano il principale strumento di finanziamento della formazione aziendale in Italia, operano attraverso due principali modalità, utilizzabili dalle aziende o dagli operatori della formazione per la presentazione dei piani formativi: il Conto Formazione e l'Avviso.*

*Con il Conto Formazione, ogni singola azienda accantona una quota dei propri versamenti 0,30%, da utilizzare per la presentazione di piani formativi aziendali o interaziendali.*

*L'Avviso opera invece secondo una logica mutualistica e consente anche alle micro e piccole imprese di accedere a iniziative di formazione altrimenti difficilmente finanziabili - a causa dell'esiguità delle proprie risorse accantonate - con il Conto Formazione. L'Avviso utilizza procedure di evidenza pubblica e finanzia i piani formativi più meritevoli tra quelli presentati a gara da aziende o operatori della formazione. La valutazione dei piani formativi verte sia su aspetti formali che di merito.*

*L'operato dei Fondi Interprofessionali è dettato dal rispetto del principio di trasparenza ed è vigilato, tra gli altri soggetti, dall'Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro (Anpal).*

### I FONDI PARITETICI INTERPROFESSIONALI DEL SISTEMA CONFINDUSTRIALE

*Fondimpresa è il più importante (numero di lavoratori e attività) tra i Fondi Paritetici Interprofessionali per la Formazione Continua costituito da Confindustria, CGIL, CISL e UIL. Permette di finanziare interventi formativi rivolti ai dipendenti inquadrati come operai, impiegati e quadri delle società aderenti. Canali di finanziamento: Conto Formazione (70/80% delle risorse 0,30%), Contributo Aggiuntivo (riservato alle PMI) e Conto Sistema.*

*Fondirigenti è il Fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti costituito da Confindustria e Federmanager. Canali di finanziamento: Conto Formazione (70% delle risorse 0,30% trasferite dall'INPS) e Avvisi Conto di Sistema. Si precisa che nell'ambito degli Avvisi Fondirigenti non prevede la gestione del finanziamento pubblico da parte di un ente gestore esterno, come invece accade con Fondimpresa; le risorse solidaristiche vengono assegnate direttamente alle aziende sulla base della presentazione da parte delle stesse di un piano formativo su specifiche tematiche identificate in sede di Avviso.*





In questo ambito, nel corso del 2023 ECOLE ha operato prevalentemente con Fondimpresa, fungendo da soggetto aggregatore dei fabbisogni formativi delle imprese localizzate in Lombardia. Ha promosso quindi un'offerta formativa articolata in grado di rispondere da un lato alle esigenze delle imprese e dall'altro ai requisiti previsti di volta in volta dal Fondo. Oltre alla predisposizione del progetto formativo, la cui approvazione è demandata a un nucleo di valutazione nominato dai Fondi, ECOLE realizza direttamente le attività didattiche, monitora lo stato di avanzamento e i principali indici fisico-procedurali e predispone la rendicontazione delle spese.

### PRINCIPALI ATTIVITÀ SVOLTE DA ECOLE NELL'AMBITO DEGLI AVVISI DEL CONTO DI SISTEMA IN RELAZIONE ALLE DIVERSE FASI DI UN PIANO FORMATIVO

Analisi dei fabbisogni	Predisposizione della domanda di finanziamento	Realizzazione del Piano	Rendicontazione
<p>Analisi del contesto e dei principali trend di sviluppo.</p> <p>Raccolta dei fabbisogni formativi delle imprese.</p>	<p>Predisposizione dell'offerta formativa coerentemente con la fase di analisi e dei requisiti dell'Avviso.</p> <p>Stesura del Piano formativo complessivo.</p> <p>Invio della domanda di finanziamento.</p>	<p>Individuazione dei docenti.</p> <p>Micro-progettazione degli interventi formativi sulla base delle esigenze aziendali.</p> <p>Pianificazione delle attività formative (calendario).</p> <p>Predisposizione della documentazione necessaria (tra cui il registro delle attività).</p> <p>Erogazione delle attività formative. Monitoraggio delle presenze dei partecipanti al corso.</p> <p>Valutazione degli apprendimenti. Gestione della relazione con il Fondo e con le Parti Sociali (Comitati Paritetici di Pilotaggio).</p>	<p>Raccolta dei registri e della documentazione da parte di imprese, partecipanti e docenti.</p> <p>Predisposizione del rendiconto finanziario.</p> <p>Predisposizione della relazione finale delle attività.</p> <p>Invio della documentazione al Fondo.</p> <p>Archiviazione della documentazione in vista di controlli da parte del Fondo.</p>

Nell'ambito degli Avvisi del Conto di Sistema, nel 2023 sono stati gestiti 218 corsi per circa 3.700 ore di formazione. I dati del 2023 evidenziano una significativa contrazione delle attività in questo ambito rispetto all'anno precedente, dovuta alla riduzione dei finanziamenti complessivi Conto di Sistema messi a disposizione da Fondimpresa. Tale contrazione è stata compensata da altre linee di finanziamento, in coerenza con quanto deciso dal CdA, che indirizza verso la diversificazione delle linee di business.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

## DATI SU PROGETTI GESTITI AVVISI DEL CONTO DI SISTEMA

	2023	2022	Variazione
Valore economico	589.493 €	1.152.000 €	-48,83%
N. progetti gestiti	7	16	-56,25%
Numero corsi gestiti	218	364	-40,11%
N.ore corso gestite	3.732	7.100	-47,44%

I corsi del catalogo sviluppato nell'ambito dei progetti "Competenze di base" debbono essere riconducibili alle 8 competenze chiave per l'apprendimento permanente definite dall'Unione Europea.

## LE COMPETENZE CHIAVE PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE SECONDO L'UNIONE EUROPEA

*L'Elenco delle Competenze è declinato nei seguenti ambiti, coerenti con la suddivisione definita dalla Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente (2018/C 189/01):*

- A. Competenze alfabetico funzionali
- B. Competenze matematiche e competenze in scienze, tecnologie e ingegneria
- C. Competenze personali, sociali e capacità di imparare ad imparare
- D. Competenze in materia di cittadinanza
- E. Competenze in materia di consapevolezza ed espressione culturali
- F. Competenze multilinguistiche
- G. Competenze digitali
- H. Competenze imprenditoriali



Oltre ai progetti conclusi nell'ambito dell'Avviso "Competenze di base", nel 2023 sono state realizzate le attività previste da un piano formativo approvato nel 2022 incentrato sulle tematiche dell'Economia Circolare e della Transizione Ecologica finanziato (Avviso di Fondimpresa 2/2021 - Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy). Il Piano è stato presentato in partnership con Centoform (Ferrara) e CIS - Scuola per la Gestione d'Impresa (Reggio Emilia) ed ha coinvolto 6 aziende operanti a Milano, Lecco e Como in un percorso formativo della durata di 60 ore. Le attività formative, finalizzate a sostenere l'adozione di modelli di business circolari, sono state avviate nel corso dell'ultimo trimestre del 2022 e sono state erogate per la maggior parte nel corso del 2023.

## ORE CORSO PER AREE TEMATICHE - AVVISI DI SISTEMA

Area tematica	2023
Abilità personali	1.168
Contabilità - finanza	56
Gestione aziendale - amministrazione	496
Informatica	374
Lavoro in ufficio e attività di segreteria	196
Lingue	543
Qualità	16
Marketing vendite	127
Sicurezza sul luogo di lavoro	213
Tecniche di produzione	444
Altro	99
<b>Totale ore</b>	<b>3.732</b>

Nelle attività sopra descritte sono state coinvolte 98 aziende, 69 delle quali (70,4%) appartenenti alla categoria delle Piccole e Medie Imprese.

Il settore verso cui si orienta prevalentemente l'offerta di ECOLE è quello metalmeccanico (40,8% delle aziende coinvolte nel 2023).



**ACCESSO/UTILIZZO  
FORMAZIONE  
NELLE PMI**

## AZIENDE COINVOLTE NELLE ATTIVITÀ FORMATIVE PER SETTORE - AVVISI DI SISTEMA

Settore	N. aziende	%
Alimentaristi - Agroindustriale	2	2,0%
Aziende di Servizi	4	4,1%
Chimici	11	11,2%
Commercio	16	16,3%
Edilizia	3	3,1%
Enti e Istituzioni Private	1	1,0%
Meccanici	40	40,8%
Poligrafici e Spettacolo	4	4,1%
Tessili	15	15,3%
Settori Vari Imprese Minori (CNAI-UNAPI-ANCI)	2	2,0%
<b>Totale</b>	<b>98</b>	<b>100,0%</b>



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Più di un terzo (32,7%) delle imprese coinvolte proviene dalla provincia di Milano. Seguono i territori di Como (27,6%), Lecco e Monza e Brianza (15% ciascuno), Cremona (5%), Pavia (1%).

Nel corso del 2023 hanno preso parte alle attività di ECOLE 1.030 persone. Di questi, il 67% sono impiegati tecnici e amministrativi. La restante quota si divide tra quadri, impiegati direttivi, operai generici e qualificati.

### LAVORATORI COINVOLTI PER INQUADRAMENTO CONTRATTUALE - AVVISI DI SISTEMA

Inquadramento	N. lavoratori
Impiegato amministrativo e tecnico	691
Impiegato direttivo	100
Operaio generico	65
Operaio qualificato	64
Quadro	110
<b>Totale</b>	<b>1.030</b>

Prevalgono le aree aziendali afferenti l'ambito delle operations, da cui proviene il 55,1% dei lavoratori. I restanti si dividono tra l'ambito amministrativo (21,8%) e quello commerciale (21,1%).

### LAVORATORI COINVOLTI PER AREA AZIENDALE DI APPARTENENZA - AVVISI DI SISTEMA

Area aziendale	N. lavoratori	%
Amministrazione	225	21,8%
Commerciale/marketing	217	21,1%
Logistica/magazzino	69	6,7%
Produzione	253	24,6%
Ricerca e sviluppo	113	11,0%
Supporto tecnico/manutenzione	133	12,9%
Vendita	20	1,9%
<b>Totale</b>	<b>1.030</b>	

Il 46,1% dei lavoratori coinvolti dalle attività formative sono donne. Relativamente alla fascia di età, il 30,3% si colloca sopra i 50 anni, mentre solo il 13,8% ha meno di 30 anni.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

## DONNE, OVER 50 E UNDER 30 - AVVISI DI SISTEMA

	Numero	% sul totale (1.030)
N. lavoratori coinvolti - Donne	475	46,1%
N. lavoratori coinvolti - Over 50	312	30,3%
N. lavoratori coinvolti - Under 30	142	13,8%

## 5.2 FINANZIAMENTI REGIONALI PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Nel 2023 i finanziamenti regionali per la formazione continua sono stati esclusivamente quelli previsti nell'ambito dell'avviso "Formazione continua - Fase VI - Voucher aziendali".

### L'AVVISO "FORMAZIONE CONTINUA - FASE VI - VOUCHER AZIENDALI" DI REGIONE LOMBARDIA

L'avviso è finalizzato all'accrescimento delle competenze della forza lavoro occupata nel territorio regionale, mediante la concessione di voucher aziendali per la fruizione di corsi di formazione continua selezionabili dal Catalogo Regionale di Formazione Continua.

Gli interventi finanziati nell'ambito dell'Avviso sono rivolti a:

- » lavoratori dipendenti di micro, piccole, medie e grandi imprese assunti presso una sede operativa/unità produttiva localizzata sul territorio di Regione Lombardia;
- » titolari e soci di micro, piccole, medie e grandi imprese con sede legale in Lombardia e iscritte alla Camera di Commercio di competenza;
- » lavoratori autonomi e liberi professionisti con domicilio fiscale localizzato in Lombardia che esercitano l'attività sia in forma autonoma sia in forma associata.

L'agevolazione è concessa sotto forma di voucher formativi aziendali destinati ai lavoratori in possesso dei requisiti previsti dall'avviso. La misura consente ai lavoratori di partecipare ai corsi di formazione approvati sul Catalogo regionale allegato in costante aggiornamento. Il voucher ha un valore massimo di € 2.000,00. Ciascun lavoratore può fruire di uno o più percorsi formativi, fino al raggiungimento del valore complessivo del voucher. Il costo massimo rimborsabile all'impresa per la fruizione dei percorsi si differenzia in funzione del livello di competenze da acquisire:

- » EQF tra 6 e 8: fino a € 2.000,00 per lavoratore;
- » EQF tra 4 e 5: fino a € 1.500,00 per lavoratore;
- » EQF 3: fino a € 800,00 per lavoratore.

Ogni impresa ha a disposizione un importo massimo di € 50.000,00 spendibili su base annua.



Il catalogo predisposto da ECOLE per questa tipologia di finanziamento è stato costruito intorno a tre pilastri:

- » l'ampiezza delle tematiche affrontate, in modo da coprire i fondamenti della gestione aziendale;
- » la "rilettura" dei fondamenti della gestione aziendale rispetto ai cambiamenti in corso, (smart working, capacità di lavorare e gestire team da remoto e digitalizzazione dei processi);
- » la volontà di promuovere tematiche emergenti.

Obiettivo di questi corsi è quindi promuovere all'interno delle organizzazioni la consapevolezza dell'importanza di tematiche che, se non ben presidiate, rischiano di inficiare la competitività delle imprese nel medio periodo. Sulla base di tali premesse, ECOLE ha proposto alle aziende clienti un catalogo che sviluppa i seguenti contenuti:

- » Smart working per le risorse aziendali
- » Smart working per manager in azienda
- » Smart working per la vendita
- » L'organizzazione in remoto: self management per smart worker
- » Lean office
- » La valutazione e la gestione del feedback ai collaboratori
- » Customer care
- » Elementi di contabilità e finanza
- » L'organizzazione efficiente dei processi aziendali
- » La digitalizzazione dei processi aziendali
- » Gestire la relazione con il cliente
- » Come prevenire e gestire i conflitti aziendali
- » Evoluzione del modello organizzativo aziendale
- » La comunicazione nei team multidisciplinari
- » Market & strategy specialist
- » Il processo di recruiting e l'organizzazione aziendale
- » Implementazione delle attività di sviluppo del personale
- » Corso di lingua straniera
- » In dato veritas
- » Il metodo okr: la gestione efficace degli obiettivi
- » Gestire la valutazione della propria azienda rispetto a criteri socio ambientali
- » Leadership per capi di nuova nomina
- » Public speaking e presentazioni d'impatto
- » Tecniche di vendita
- » Metodologie di pianificazione e controllo progetti.

L'avviso "Formazione continua - Fase VI - Voucher aziendali" è stato proposto da Regione Lombardia nel 2021 e poi rifinanziato al termine del 2022 con approvazioni delle richieste aziendali a partire dai primi mesi del 2023. In tale ultimo ambito sono stati realizzati da ECOLE 13 progetti che hanno coinvolto 7 aziende sviluppando 382 ore di formazione a beneficio di 79 lavoratori (42% dei quali di sesso femminile). I corsi del catalogo sviluppati sono: Customer Centricity, Leader as a Coach, Implementazione delle attività di sviluppo del personale (2 edizioni) e Lingua straniera (9 edizioni).



1

2

3

4

5

6

7

8

9

### 5.3 FORMAZIONE FINANZIATA CON RISORSE AZIENDALI

Le competenze di ECOLE nella progettazione e realizzazione di interventi formativi possono essere declinate in sinergia alla ricerca del canale di finanziamento più idoneo oppure, in mancanza di un finanziamento adatto, possono dare luogo a progetti finanziati direttamente con risorse aziendali. Sulla base di specifiche esigenze espresse dai soci, ECOLE realizza perciò in alcuni territori anche delle attività formative a mercato.

Nel 2023, i progetti di formazione a mercato (aziendali e interaziendali) sono stati 84 in favore di 33 diverse aziende, sviluppando circa 1.400 ore di formazione che hanno coinvolto più di 400 dipendenti. I temi maggiormente richiesti sono quelli della sicurezza e delle soft skill.

In questo ambito trovano spazio anche le iniziative promosse a favore del sistema associativo che hanno l'obiettivo di coniugare temi innovativi e metodologie didattiche fortemente esperienziali. È stato ad esempio realizzato uno Study Tour per esplorare i trend della formazione, prima a Londra alla Learning Technologies e a Madrid in visita alla IE Business School per confrontarsi con un caso di successo nell'utilizzo della digitalizzazione nei processi formativi.

#### UN ESEMPIO DI ATTIVITÀ A MERCATO: LO STUDY TOUR ORGANIZZATO SUI TREND DELLA FORMAZIONE

*A maggio 2023 è stato realizzato, in collaborazione con SFC, uno Study Tour a beneficio degli enti formativi del sistema e poi allargato anche alle aziende interessate.*

*La visita, della durata di tre giorni, si è articolata in:*

- » *Visita guidata al "Learning Technologies 2023" di Londra, uno dei più importanti eventi espositivi a livello mondiale sul tema del Digital per conoscere e scoprire quali sono le nuove tecnologie a supporto della formazione e sviluppo.*
- » *Esperienza diretta dell'applicazione di alcune tecnologie attraverso il confronto con una Università di eccellenza a Madrid (sessione di simulazione, esplorazione dei laboratori didattici).*

*Tra le tematiche approfondite: tecnologie emergenti nell'ambito della formazione e sviluppo; apprendimento collaborativo; creazione e progettazione di contenuti digitali; strategia, tecnologia e implementazione dell'e-learning in ambienti produttivi; giochi, simulazioni e mondi virtuali; metaverso, realtà aumentata, realtà virtuale e digital twin; apprendimento mobile.*





# CONSULENZA PER LA GESTIONE DEI FINANZIAMENTI



6



1

2

3

4

5

6

7

8

9

# CONSULENZA PER LA GESTIONE DEI FINANZIAMENTI

## 6.1 IL CONTO FORMAZIONE DEI FONDI INTERPROFESSIONALI PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Nell'ambito del Conto Formazione aziendale, ECOLE opera principalmente con Fondimpresa, Fondirigenti e, in misura minore laddove richiesto da alcune delle aziende clienti, su altri Fondi a cui le stesse aderiscono (Fonarcom For.TE, Fondir, Foncoop).

ECOLE sostiene l'azienda cliente nell'analisi dei fabbisogni formativi, nell'individuazione del canale di finanziamento più adeguato nella verifica dei requisiti di ammissibilità, nella progettazione e predisposizione del piano formativo e nell'invio del progetto all'ente finanziatore.

In fase di realizzazione ECOLE si occupa di tutte le attività che l'ente finanziatore richiede vengano tracciate sul proprio portale: dalla gestione dei calendari e delle anagrafiche dei partecipanti al monitoraggio delle presenze e all'assolvimento di tutti gli altri adempimenti amministrativi. Supporta l'azienda anche nella fase di rendicontazione, nell'analisi delle spese in raccordo con il revisore contabile esterno che deve procedere alla certificazione, nell'elaborazione della relazione finale, nella raccolta e archiviazione di tutta la documentazione necessaria.

La tabella che segue sintetizza le principali attività svolte da ECOLE nell'ambito dell'attività di consulenza alle aziende per la gestione del proprio Conto Aziendale in relazione alle diverse fasi di un Piano formativo:

**ANALISI DEI FABBISOGNI**

Raccolta dei fabbisogni formativi delle imprese e quantificazione dei relativi costi per la sua realizzazione.

Verifica della fattibilità del piano sulla base delle disponibilità dell'azienda sul proprio conto aziendale e dei vincoli previsti dall'ente finanziatore.

**PREDISPOSIZIONE DELLA DOMANDA DI FINANZIAMENTO**

Predisposizione dell'accordo sindacale necessario per la presentazione della richiesta.  
Stesura del Piano formativo complessivo sull'applicativo informatico dell'ente finanziatore.  
Invio della domanda di finanziamento.

**REALIZZAZIONE DEL PIANO**

Inserimento a portale delle informazioni necessarie per l'avvio delle singole attività formative previste nel piano (anagrafiche partecipanti e calendari).  
Supporto alle aziende nella predisposizione dei registri e degli altri documenti formali per la realizzazione del Piano.  
Monitoraggio delle presenze dei partecipanti al corso.  
Supporto nella gestione della relazione con il Fondo nelle diverse fasi di realizzazione del Piano.

**RENDICONTAZIONE**

Raccolta dei registri e della documentazione amministrativa e contabile necessaria.  
Predisposizione del rendiconto finanziario  
Predisposizione della relazione finale delle attività.  
Invio della documentazione al Fondo.  
Supporto all'azienda nella predisposizione dell'archivio della documentazione in vista di controlli da parte del Fondo.

Il meccanismo che regola l'accantonamento delle risorse che costituiscono il conto formazione di un'impresa (ogni azienda ha a disposizione l'80% dello 0,30% del proprio monte salari) ha come conseguenza che siano soprattutto le imprese di maggiori dimensioni a utilizzare in maniera più ampia e strutturata tale modalità di finanziamento.

Nell'anno 2023 hanno usufruito dei servizi di ECOLE in questo ambito 425 imprese, di cui 162 grandi imprese (il 38% circa) e 264 piccole e medie imprese. Complessivamente i progetti aziendali realizzati nell'ambito del conto formazione e per i quali ECOLE ha effettuato assistenza consulenziale hanno generato un recupero di risorse economiche pari a 19,8 milioni di euro.

I dati relativi alla consulenza per la gestione dei finanziamenti registrano un incremento rispetto all'anno precedente rispetto a tutti i principali indicatori di performance.

**ACCESSO/UTILIZZO FORMAZIONE NELLE PMI****DATI SU PROGETTI GESTITI CONTO FORMAZIONE**

	2023	2022	Variazione % annua
Valore economico progetti gestiti	19.780.000	15.700.000	26,0%
N. progetti gestiti	668	641	4,2%



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Per quanto concerne i settori di appartenenza delle aziende clienti, quello prevalente è il Metalmeccanico con 207 aziende (48,7% del totale) seguito da quello Chimico con 57 aziende (13,4%).

### AZIENDE PER SETTORE - CONTO FORMAZIONE

Settore	N. aziende	%
Alimentaristi - Agroindustriale	26	6,1%
Aziende di Servizi	31	7,3%
Chimici	57	13,4%
Commercio	45	10,6%
Edilizia	7	1,6%
Enti e Istituzioni Private	0	0,0%
Meccanici	207	48,7%
Poligrafici e Spettacolo	16	3,8%
Settori Vari Imprese Minori (CNAI-UNAPI-ANCL)	6	1,4%
Tessili	28	6,6%
Trasporti	2	0,5%
<b>Totale</b>	<b>425</b>	<b>100,0%</b>

Rispetto alla distribuzione territoriale delle aziende, vi è una sostanziale corrispondenza con le aree delle Lombardia in cui operano i soci di ECOLE.

### AZIENDE PER PROVINCIA

Provincia	N. aziende	%
Bergamo	5	1,2%
Brescia	5	1,2%
Como	48	11,3%
Cremona	44	10,4%
Lecco	71	16,7%
Lodi	1	0,2%
Monza Brianza	31	7,3%
Milano	203	47,8%
Pavia	9	2,1%
Sondrio	8	1,9%
<b>Totale</b>	<b>425</b>	<b>100,0%</b>



1

2

3

4

5

6

7

8

9

## 6.2 IL FONDO NUOVE COMPETENZE

Il Fondo Nuove Competenze è una misura di sostegno per le imprese introdotta dal decreto Rilancio (maggio 2021). Il Fondo finanzia, alle imprese che abbiano sottoscritto accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro, il costo (comprensivo dei contributi previdenziali e assistenziali) delle ore di lavoro in riduzione, cioè quelle ore non lavorate ma destinate alla frequenza dei percorsi di sviluppo delle competenze da parte dei lavoratori.

ECOLE è stata attiva fin dall'inizio nella promozione di questa nuova tipologia di finanziamento e nella definizione di un supporto consulenziale alle imprese per la presentazione, gestione e rendicontazione dei progetti. A queste attività, tipiche di tutte le differenti forme di finanziamento, si è aggiunta la certificazione delle competenze.

### LA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE IN REGIONE LOMBARDIA

*Il principio di fondo su cui poggia la certificazione delle competenze è quello secondo cui la competenza è "certificabile" quando è riconoscibile attraverso "comportamenti osservabili". La certificazione delle competenze si basa, dunque, sul concetto di indicatore di competenza, che esplicita elementi distintivi e accertabili che rendono il possesso della competenza certo, rispetto al contesto di applicazione. La condizione necessaria per poter sviluppare un modello di certificazione delle competenze è quello di avere un quadro di riferimento che, nel caso specifico di Regione Lombardia, è rappresentato dal Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP). La competenza è l'elemento minimo certificabile. Questo approccio, infatti garantisce una maggiore adattabilità rispetto ai diversi possibili contesti di lavoro e ai mutamenti sempre più rapidi che interessano il mondo del lavoro. La certificazione delle competenze permette di conseguire la certificazione di un intero profilo, quando si consegue la certificazione di tutte le competenze afferenti a quel profilo.*

*I percorsi che prevedono il rilascio di tale attestazione devono prevedere una o più prove finali, finalizzate all'accertamento della/e competenza/e definita/e in sede di progettazione. Dette prove sono predisposte, realizzate e valutate dal formatore o dell'equipe dei formatori con la presenza del Responsabile della certificazione delle competenze" (RCC), funzione prevista dal sistema di accreditamento regionale, in qualità di garante dell'intero processo.*



Nel corso del 2023 ECOLE ha gestito - a favore di 23 aziende - 26 progetti, di cui 8 relativi al 1° Avviso, le cui attività sono realizzate a cavallo tra gli anni 2022 e 2023, e 18 relativi al 2° Avviso, integralmente realizzate nel 2023. Il valore complessivo di questi ventisei progetti è pari a 18.986.000 €. Nell'ambito di queste attività, che hanno coinvolto 9.563 persone per oltre 415.900 ore formazione allievo, sono state rilasciate circa 15.000 attestazioni di competenze.

# POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO



# POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

Mentre fino al 2021 ECOLE ha rivolto la propria attività solamente a risorse già occupate in un contesto professionale, a partire dal 2022 ha esteso il proprio ambito di competenze attraverso le attività di orientamento, l'attività nei percorsi ITS, i tirocini e l'apprendistato e attraverso la progettazione ed erogazione di percorsi di upskilling e reskilling per persone ai margini del mercato del lavoro.

Il 2023 rappresenta il primo anno di rendicontazione puntuale delle attività realizzate dall'area, essendo nata solo nel 2022.

## 7.1 AMBITI DI ATTIVITÀ

### Orientamento

Nell'ambito dell'orientamento nelle scuole superiori, ogni anno ECOLE – in collaborazione con UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE – realizza un progetto di PCTO volto a far conoscere ai ragazzi delle quarte e quinte classi di istituti tecnici o di licei l'eccellenza mondiale dei costruttori italiani di macchine utensili.

Il progetto è articolato in tre diverse fasi. Durante la prima fase vengono trasmesse, attraverso un video, le informazioni principali relative a questo settore. L'acquisizione delle competenze viene monitorata attraverso un processo che replica quello dei sistemi qualità aziendali (auto-valutazione, campionamento, doppio controllo) soprattutto per far comprendere ai ragazzi le diverse logiche che regolano il mondo produttivo rispetto a quello scolastico.

Questa fase di apprendimento individuale viene seguita da un lavoro di gruppo grazie al quale i ragazzi - dopo una breve fase di ricerca - avanzano alle aziende del settore una proposta progettuale su come i social media potrebbero supportare le imprese nella vendita dei propri prodotti e nella comunicazione della propria value proposition. Il progetto è pensato affinché con questo team work gli studenti possano, all'interno di un sistema di specifiche dato, esprimere la propria creatività fornendo alle imprese il punto di vista di quello che saranno i loro futuri acquirenti.

Nella terza e ultima fase, i ragazzi sono coinvolti in una presentazione in plenaria dei risultati raggiunti nello step precedente, spesso alla presenza di imprenditori ed esperti del settore.

Nel 2023 il progetto, realizzato all'ITE Tosi di Busto Arsizio, ha coinvolto circa 40 ragazzi per oltre 3.000 ore uomo di formazione.



**ORIENTAMENTO**



## Istruzione Tecnica Superiore

Oltre a partecipare alle iniziative di orientamento nelle scuole dei territori dove hanno sede i propri soci, ECOLE ha fin dall'inizio partecipato allo sviluppo degli Istituti Tecnologici Superiori (ITS).

### LA FILIERA PROFESSIONALIZZANTE

#### ISTRUZIONE E FORMAZIONE TECNICA SUPERIORE (IFTS) E ISTITUTI TECNOLOGICI SUPERIORI (ITS)

*L'Istruzione Tecnica Superiore (ITS) offre corsi di specializzazione tecnologica, riferiti alle aree considerate prioritarie per lo sviluppo economico e la competitività del Paese. È ordinata secondo il modello organizzativo della Fondazione di partecipazione costituita da imprese, università/centri di ricerca scientifica e tecnologica, enti locali, sistema scolastico e formativo ed è espressione di una nuova strategia che unisce le politiche d'istruzione, formazione e lavoro con le politiche industriali, allo scopo di diffondere la cultura tecnica e scientifica e sostenere le politiche attive del lavoro e l'occupazione.*

*I percorsi di Istruzione Tecnica Superiore offrono corsi relativi a sei Aree Tecnologiche:*

- 1. Efficienza energetica*
- 2. Mobilità sostenibile*
- 3. Nuove tecnologie della vita*
- 4. Nuove tecnologie per il Made in Italy*
- 5. Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali -Turismo*
- 6. Tecnologie della informazione e della comunicazione*

*In Lombardia sono attive 17 Fondazioni, che offrono percorsi in tutte le sei aree, articolando tematiche di ambito per creare figure professionali occupabili.*

*Accedono ai percorsi, a seguito di selezione, i giovani in possesso di diploma di istruzione secondaria superiore, interessati all'inserimento qualificato nel lavoro.*

*I corsi si articolano di norma in quattro semestri (1.800/2.000 ore), prevedono il 30% di attività in azienda e si concludono con un esame, condotto da commissioni costituite da rappresentanti della scuola, dell'università, della formazione professionale ed esperti del mondo del lavoro.*

*Al termine del corso si consegue il "Diploma di Tecnico Superiore" con la certificazione delle competenze corrispondenti al V livello del Quadro europeo delle qualifiche – EQF.*

*Il sistema di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), istituito dall'articolo 69 della legge 17 maggio 1999, n. 144, è invece articolato in "percorsi" che hanno lo scopo di corrispondere alla richiesta di competenze tecnico-professionali provenienti dal mondo del lavoro pubblico e privato, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese ed ai settori interessati da innovazioni tecnologiche e dalla internazionalizzazione dei mercati.*

*I percorsi sono programmati dalle Regioni, hanno una durata di due semestri per complessive 800/1.000 ore e sono finalizzati al conseguimento di un certificato di "specializzazione tecnica superiore"; tale qualificazione è referenziata al IV livello del Quadro europeo delle qualifiche – EQF.*

Fonte: <https://usr.istruzione.lombardia.gov.it/istruzione/its-e-ifts/>





1

2

3

4

5

6

7

8

9

ECOLE è socio fondatore di 4 ITS ove ricopre diversi ruoli nell'ambito del sistema di governance come schematizzato nella tabella seguente:

	Giunta esecutiva	Consiglio di Indirizzo	Assemblea dei Soci	Comitato Tecnico Scientifico
ITS Lombardia Meccatronica		⊙	⊙	
ITS Agroalimentare		⊙	⊙	
ITS Tech Talent Factory			⊙	
ITS Meccatronico del Veneto				⊙

### Tirocini extracurricolari e apprendistato

In quanto soggetto accreditato in Regione Lombardia per i servizi al lavoro, ECOLE può stipulare convenzioni e progetti formativi per l'avvio di tirocini extracurricolari sulla base delle indicazioni previste dalla normativa vigente. Il servizio è offerto alle aziende che ne facciano richiesta. Nel 2023 sono stati attivati 32 tirocini.

ECOLE organizza inoltre corsi di formazione specifici per i giovani assunti con contratto di apprendistato professionalizzante utilizzando, qualora ne esistano i presupposti, le risorse dotali di Regione Lombardia.

### Servizi al lavoro

ECOLE eroga servizi destinati agli inoccupati/disoccupati grazie ai finanziamenti di Regione Lombardia: Garanzia Giovani, Dote Unica e Programma GOL. ECOLE realizza inoltre un servizio di supporto per la ricollocazione, ricerca attiva di lavoro con gli strumenti della GAP Analysis, del coaching, della stesura del CV e della Formazione per la qualificazione/riqualificazione. Tali servizi vengono erogati presso le sedi accreditate di ECOLE sia per i servizi al lavoro che per i servizi formativi anche in collaborazione con i Centri per l'Impiego e con le Agenzie per il Lavoro.

Nel 2023 sono state attivate 114 doti. Le persone prese in carico attraverso il programma GOL hanno ricevuto un colloquio di orientamento a seguito del quale per alcuni vengono attivati percorsi di accompagnamento al lavoro, per altri invece viene pianificata la partecipazione a percorsi formativi di aggiornamento o riqualificazione professionale. In questo specifico ambito sono stati realizzati 27 interventi formativi rivolti a 152 persone, per un totale di 1.268 ore di formazione. Tra le tematiche dei percorsi erogati, prevalgono quelli per operatore di macchine (410 ore), per operatori di ufficio, contabilità e amministrazione (336 ore) e quelli che riguardano le competenze digitali (230 ore). Seguono, in chiusura, i corsi per operatore di magazzino e per carrellista.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



## GARANZIA DI OCCUPABILITÀ DEI LAVORATORI - GOL

*Il programma Gol è un'azione di riforma prevista dal Piano nazionale di ripresa e resilienza dell'Italia (Missione 5, Componente 1) per riqualificare i servizi di politica attiva del lavoro. Dispone di risorse pari a 4,4 miliardi di euro. Entro il 2025 coinvolgerà 3 milioni di beneficiari, di cui 800.000 in attività formative, 300.000 delle quali relative alle competenze digitali.*

*Gol è attuato dalle Regioni e Province autonome sulla base dei Piani regionali (Par) approvati da Anpal.*

*Anpal svolge un ruolo di coordinamento di Gol, di cui è titolare il Ministero del lavoro. Monitora il programma e vigila sull'attuazione degli interventi da parte delle Regioni. Presiede il Comitato direttivo di Gol, cabina di regia del programma, che riunisce il livello centrale e quello regionale.*

*L'attuazione di Gol a sua attuazione è connessa al Piano di potenziamento dei centri per l'impiego e al Piano nazionale nuove competenze.*

## Formazione per neo-assunti

ECOLE si occupa della progettazione ed erogazione della formazione obbligatoria per gli apprendisti attraverso il finanziamento da parte delle province. Nel corso del 2023 sono stati formati 24 apprendisti per un totale di 80 ore di formazione.

## 7.2 SVILUPPI FUTURI

L'obiettivo per il 2024 è quello di consolidare - sui diversi territori in cui opera ECOLE - le attività che nel corso del 2023 hanno avuto una crescita significativa rispetto al passato.

In linea con le politiche nazionale e regionali e con le risorse messe a disposizione dai fondi PNNR per azioni rivolte a giovani, Neet, disoccupati e inoccupati, ECOLE nel corso del 2024 rafforzerà l'area in due direzioni principali: da un lato sviluppando azioni in territori che nel 2023 non hanno visto una crescita significativa dei servizi al lavoro; dall'altro incrementando le azioni di upskilling e reskilling nei territori che hanno registrato risultati positivi nelle azioni di supporto ai servizi al lavoro. Saranno inoltre sviluppati progetti customizzati su esigenze di specifiche aziende anche con l'utilizzo di risorse messe a disposizione dei fondi interprofessionali.

Per ottenere tali risultati è previsto un incremento del personale dedicato alle attività dell'area.

# PROGETTI DI RICERCA



8

# PROGETTI DI RICERCA

ECOLE promuove e partecipa a numerosi progetti di ricerca finalizzati allo studio di tematiche e di strumenti innovativi nel campo della gestione d'impresa. Il know how sviluppato viene poi declinato nell'offerta formativa e contribuisce a migliorare la qualità e l'innovatività dei servizi offerti. Grazie ai programmi di ricerca, inoltre, ECOLE opera un continuo scambio di competenze con organizzazioni nazionali ed internazionali.

I progetti di ricerca vengono realizzati beneficiando di diverse linee di finanziamento:

- » Programma Erasmus+, con percorsi attivi sia nell'ambito KA2 (cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche), sia KA3 (Azioni a sostegno della riforma delle politiche)
- » Programma di cooperazione Interreg Italia-Svizzera, nell'ambito dell'asse "Competitività per l'impresa", che ambisce ad accrescere la collaborazione transfrontaliera tra imprese, con l'obiettivo di integrare e modernizzare il sistema economico dell'area e di rafforzarne la competitività
- » Programma di cooperazione Interreg Central Europe, nell'ambito dell'asse "Cooperare per un'Europa Centrale più sostenibile", che ha l'obiettivo di contrastare le disparità regionali nella macro-regione attraverso la promozione di pratiche di sostenibilità, energie rinnovabili ed economica circolare
- » Iniziative Strategiche Fondirigenti, volte all'analisi delle condizioni utili a promuovere l'innovazione e la crescita della dotazione manageriale delle imprese, specie di quelle di piccole e medie dimensioni, così diffuse nel tessuto imprenditoriale italiano.

## 8.1 SVILUPPO DI NUOVI PROGETTI

Nel corso del 2023 sono stati presentati complessivamente 12 nuovi progetti: 9 nell'ambito della linea Erasmus+ (sette KA2 e due KA3), facendo registrare un significativo incremento rispetto all'anno precedente (3 progetti presentati sullo stesso asse). Di questi, due progetti sono stati interamente ideati e sviluppati da ECOLE, negli altri sette casi ECOLE è stata coinvolta come partner. Sono stati inoltre presentati 2 progetti nell'ambito del IV Avviso Interreg Italia Svizzera, dedicato alla valorizzazione e capitalizzazione dei risultati dell'originario progetto RISICO e un progetto nell'ambito dell'Avviso Interreg Central Europe, una linea di finanziamento nuova per ECOLE.

L'esito delle valutazioni è il seguente:

- » Erasmus+: 3 progetti approvati (tra i quali entrambi i progetti ideati da ECOLE)
- » Interreg Italia – Svizzera: 2 progetti approvati
- » Interreg Central Europe: 1 progetto approvato



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Mentre le attività dei progetti nell'ambito dell'Interreg Italia – Svizzera si sono svolte interamente nel corso del 2023, i restanti progetti vedranno l'inizio delle attività nel 2024.

<b>PROGETTI PRESENTATI NEL CORSO DEL 2023</b>	<b>LINEA DI FINANZIAMENTO</b>	<b>TEMATICA</b>
<b>Ed-En TRUST Education-Enterprise Flow of Knowledge, Trust, Collaboration</b>	Erasmus+ Alliances For Innovation KA3 – Lot 1	Innovazione sistemica nella collaborazione tra educazione e impresa
<b>WELN - Women Entrepreneurs and University Students Learning Alliance</b>	Erasmus+ KA2 - Partnerships for Cooperation	Empowerment femminile in ambito professionale
<b>Building a Zero-Waste Future</b>	Erasmus+ KA2 - Partnerships for Cooperation	Crescita della consapevolezza sulle tematiche ambientali
<b>Human2AI</b>	Erasmus+ KA2 - Partnerships for Cooperation	Competenze di intelligenza artificiale nelle scuole secondarie
<b>CircularVET</b>	Erasmus+ KA2 - Partnerships for Cooperation	Competenze in ambito economia circolare nelle scuole IFP
<b>Cyber-In - Cybersecurity in the interconnected industry</b>	Erasmus+ KA2 - Partnerships for Cooperation	Competenze di cybersecurity in ambito industriale
<b>VETIA</b>	Erasmus+ KA2 - Partnerships for Cooperation	Sviluppo dell'intelligenza artificiale nella formazione professionale
<b>XRealHydraMethod</b>	Erasmus+ KA2 - Partnerships for Cooperation	Formazione idraulica nelle scuole VET attraverso realtà virtuale e aumentata
<b>ASC4INN - Alliance for Fostering Innovation in Education and Enterprises through Digitization of Agriculture Supply Chains"</b>	Erasmus+ KA3 -	Crescita della consapevolezza sulle tematiche ambientali
<b>REUSE2030</b>	Interreg Central Europe	Adozione di pratiche di economia circolare nel settore meccanico
<b>R.I.S.I.CO. – due progetti</b>	Interreg Italia-Svizzera (IV Avviso)	Processi di innovazione e digitalizzazione nelle PMI

## 8.2 PROGETTI DI RICERCA ATTIVI NEL 2023

Nel corso del 2023 è stata comunicata l'approvazione di due dei tre progetti presentati nella call del 2022.

PROGETTI PRESENTATI NEL CORSO DEL 2022	LINEA DI FINANZIAMENTO	TEMATICA	APPROVAZIONE
<b>Ed-En Flow: Education-Enterprise Flow of Knowledge, Trust, Collaboration</b>	Erasmus+ Alliances For Innovation – Lot 1	Innovazione sistemica nella collaborazione tra educazione e impresa	No
<b>H2Excellence</b>	Erasmus+ Centres of Vocational Excellence	Ecosistema e competenze nel campo dell'idrogeno	Sì
<b>MESSAGE</b>	Erasmus+ KA2 - Partnerships for Cooperation	Competenze per il reporting ESG nelle PMI	Sì

Complessivamente, i progetti di ricerca attivi nel 2023 sono stati dieci, dei quali sei riguardano lo sviluppo di strumenti per favorire i processi di innovazione e trasformazione digitale delle PMI, in un caso con un focus specifico sugli strumenti digitali a supporto della formazione; due si concentrano sull'elaborazione di strumenti di analisi dei fabbisogni e di supporto per l'efficace gestione dei tirocini e, infine, tre riguardano le tematiche della Sostenibilità e del reporting ESG.



### C-DISK: Certify Digital Soft skills (Erasmus KA2 -02/2022-31/10/2024)



### TRASFORMAZIONE DIGITALE

Nel crescente contesto della Digital Transformation, il progetto C-DISK contribuisce all'identificazione delle SOFT DIGITAL SKILLS più rilevanti per il mondo del business, attraverso lo sviluppo di un toolkit di formazione e la definizione di metriche per la valutazione e la certificazione di queste competenze.

I risultati previsti sono quelli di sviluppare:

- » Un C-DISK DIGITAL SKILLS MODEL, che integra conoscenze e know-how relativi all'uso consapevole delle nuove tecnologie digitali, una serie di competenze interpersonali essenziali per operare efficacemente nei nuovi contesti e competenze relative al concetto di e-leadership (cioè la capacità di guidare persone e organizzazioni nei cambiamenti in atto).
- » Una PIATTAFORMA DI AUTOVALUTAZIONE (C-DISK SAP), che valuta le competenze contenute nel modello. Per i formatori, l'autovalutazione sarà l'occasione per acquisire piena consapevolezza del loro effettivo livello di preparazione e per gli studenti rappresenterà un punto di riferimento per misurare il loro effettivo gap di competenze.
- » Un C-DISK BLENDED TRAINING TOOLKIT, dotato di macro e micro progettazione, materiali didattici e linee guida per i docenti, declinati in relazione al tipo di target (studenti e lavoratori) e concepiti in una logica modulare.
- » Un SERVIZIO DI CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE ACQUISITE, sulla base di risultati di apprendimento e di criteri di misurazione precisamente definiti, utilizzando l'Open Badge System (sistema di micro-credenziali).

Il coordinatore del progetto è ECOLE mentre i partner sono ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale – IT, UPI – Žalec People's University – SL, UTU – University of Turku – FI, RISEBA - University of Applied Sciences – LV, BIC INNOBRIDGE - Business Innovation Center Innobridge – BU e IDEC – Consultancy, high tech and training company – GR.



**e-VET4AI**  
e-VET Trainers 4 Artificial Intelligence



**TRASFORMAZIONE  
DIGITALE**

### **e-VET4AI: e-VET Trainers 4 Artificial Intelligence (Erasmus KA2 - 01/11/2021-31/10/2023)**

Il progetto si inserisce nel contesto della formazione meccanica per lo sviluppo di nuove competenze digitali attraverso uno strumento di assessment e lo sviluppo di una piattaforma digitale, unitamente ad un toolkit formativo con un focus sulle competenze relative al tema della AI.

L'obiettivo del progetto è quello di sviluppare:

- » Un e-VET Self Assessment Tool (e-VET SAT) per le competenze digitali: strumento di autovalutazione che contribuirà ad aggiornare i formatori sulle metodologie di insegnamento e apprendimento, utilizzando le tecnologie digitali.
- » Un e-VET4AI training model (e-VET4AI TM): toolkit di formazione online rivolto al sistema di formazione meccanica con un focus su Artificial Intelligence e Data Analytics. Questo permetterà ai formatori di testare i materiali sviluppati, misurando anche la loro capacità di utilizzare strumenti digitali innovativi.

Il Coordinatore del progetto è la Camera di Commercio Italiana la Germania (ITKAM) – DE mentre i partner, oltre a ECOLE, sono Confindustria Veneto SIAV – IT, L'ASSOCIAZIONE DEI CENTRI DI FORM. TECNICA Prof. DI INIZIATIVA SOC. "HETEL" – SP, P- CONSULTING – GR, Cooperazione bancaria per l'Europa – BE.



**i-COACH**  
INNOVATIVE TOOLBOX  
FOR INTERNSHIP IMPLEMENTATION



**ORIENTAMENTO**

### **i-Coach: Innovative Toolbox for Internship Implementation (Erasmus KA2 - 01/11/2021 - 01/05/2024)**

Il progetto mira a creare un nuovo profilo professionale, l'esperto i-Coach, per supportare le aziende nel fornire opportunità di stage/apprendistato di qualità con un approccio innovativo, promuovendo lo strumento del WBL - Work Based Learning.

I risultati attesi riguardano:

- » La progettazione del profilo dell'i-Coach Expert Skill Set: quali caratteristiche, conoscenze, abilità e competenze dovrebbe possedere l'esperto i-Coach.
- » La realizzazione dell'i-Coach Training Toolbox, migliorando l'approccio delle PMI verso la creazione di programmi per la conduzione di stage a livello nazionale ed europeo. Il progetto svilupperà anche un ambiente unico per l'apprendimento misto.
- » L'implementazione del i-Coach collaboration model, necessario a testare la qualità e la funzionalità del corso di formazione i-Coach e verificare il suo impatto sugli utenti finali.

Il Coordinatore del progetto è Business Innovation Center Innobridge – BU, mentre i partner, oltre a ECOLE, sono la Camera di Commercio Belga-Italiana – BE, Emphasys Centre – CY, Private cultural foundation - Company University of Zaragoza – SP, Politeknika Ikastegia Txorierrri – SP, North-East Regional Development Agency – RO.



### **BE-Digital - Alliance for Fostering Business and Education Innovation through Digital Supply Chains (Erasmus+ KA3 - 01/07/2022-30/06/2025)**

L'obiettivo principale del progetto è quello di identificare i bisogni e le opportunità digitali all'interno dell'ecosistema della supply chain (cioè fornitori, produttori, rete logistica) per sviluppare corsi di formazione innovativi per l'istruzione superiore (sia gli studenti che il personale docente).

Questo aumenterà le opportunità di cooperazione, lo scambio di conoscenze e la mobilità del personale tra tutti i partner educativi e commerciali nei paesi partecipanti.

I risultati attesi sono riconducibili a:

- » Lo sviluppo di approcci didattici interattivi e partecipativi che stimolino il pensiero innovativo nel campo delle Supply Chain digitali.
- » Lo sviluppo di corsi educativi specializzati per studenti di istruzione superiore e laureati attraverso corsi su come: utilizzare tecnologie e metodi all'avanguardia attraverso l'identificazione di tecnologie dirompenti per le SC digitali; trasformare i modelli di business convenzionali in modelli digitali; costruire la cultura aziendale di tutte le parti interessate all'ecosistema Digital SC.
- » La promozione della collaborazione multidisciplinare e transnazionale tra le università e le imprese europee per facilitare lo scambio di conoscenze accademiche e di best practice aziendali nel campo delle SC digitali.

Il Coordinatore del progetto è Aristotelio Penepistimio Thessalonikis - GR mentre i partner, oltre a ECOLE, sono Atlantis Engineering Ae - GR, Frederick University Fu - CY, Pecs-Baranyai Kereskedelmi Es Iparkamara - HU, Rusenska Targovsko Industrialna Kamara - BU, Ab Institute Of Entrepreneurship Development Ltd - CY, European Digital Learning Network - IT, Agrupamento De Escolas Jose Estevao - PT, Ccs Digital Education Limited - IRL.



**TRASFORMAZIONE  
DIGITALE**

**LIFEX - LifeComp Immersive Learning Experiences for corporate training  
(Erasmus+ KA2 - 03/01/2022-03/01/2024)**

Il progetto intende contribuire all'empowerment delle persone aumentando le competenze personali, sociali e di apprendimento, accrescendo la capacità della formazione professionale di rispondere alle esigenze del mercato attraverso offerte formative attraenti, promuovendo la capacità di insegnanti e formatori di implementare e valutare la formazione basata sul LifeComp Framework.

I risultati attesi sono quelli di sviluppare:

- » Una competence matrix progettata sulla base del Learning Outcomes Approach (conoscenze, abilità, autonomia + responsabilità). La matrice delle competenze includerà anche la descrizione dell'esperienza di apprendimento immersivo e le ore previste.
- » Un percorso di formazione LifeComp sulle esperienze di apprendimento immersivo (ILx). Il percorso ricomprenderà lo sviluppo della metodologia di formazione per la realtà virtuale della Immersive Learning experience, la progettazione e l'assegnazione dei badge digitali e lo sviluppo e il test delle esperienze di apprendimento immersivo.
- » Degli eTools per la valutazione di LifeComp ILx e della formazione sulle soft skills attraverso le Esperienze di Apprendimento Immersivo (ILx).

Il Coordinatore del progetto è FUTURE IN PERSPECTIVE LIMITED - IRL mentre i partner, oltre a ECOLE, sono Spektrum Educational Center – RO, ISQ e-learning – PT, IEKEP - Institute of Training and Vocational Guidance – GR.



**SOSTENIBILITÀ**

**MESS4GE - (Erasmus+ KA2 - 01/03/2023 - 31/03/2025)**

Il progetto mira a creare un quadro di riferimento per la rendicontazione delle performance ESG delle PMI europee, volto ad accrescere le informazioni utili per prendere decisioni informate e promuovere la sostenibilità.

Le attività previste sono:

- » Realizzazione di un'analisi approfondita degli attuali schemi di rendicontazione delle performance ESG, in linea con i metodi utilizzati dalle imprese e dai legislatori in Europa;
- » Definizione di una metodologia per la realizzazione di un reporting semplificato per le PMI che sia tuttavia coerente con gli standard internazionali e la normativa europea (CSRD);
- » Elaborazione di strumenti concreti (corso e-learning e assessment) per esperti ESG, consulenti e revisori dei conti con l'obiettivo di fornire loro le competenze necessarie per un'analisi dei gap ESG e aiutarli a sviluppare un report significativo e comparabile (in base ai criteri).
- » Sperimentazione degli strumenti elaborati in cinque PMI per ogni paese partecipante.

Il Coordinatore del progetto è l'Università di Galway – IRL mentre i partner, oltre a ECOLE, sono l'Università di Nicosia - CY, SGS - ES, IDEC – GR, The Association of SA and LTD companies – GR.



## **H2EXCELLENCE – Fuel Cells and Green Hydrogen Centers of Vocational Excellence towards affordable, secure, and sustainable energy for Europe (ERASMUS-EDU-2022-PEX-COVE Partnerships for Excellence – Centres of Vocational Excellence; 01/06/2023 – 31/05/2027)**

Il progetto intende supportare la creazione di Centri di eccellenza professionale (CoVE) paneuropei sulle tecnologie verdi sostenibili dell'idrogeno che diventino punti di riferimento per la formazione, la ricerca, il trasferimento di conoscenze e la sensibilizzazione.

In particolare, il progetto ha i seguenti obiettivi specifici:

- » Sostenere gli obiettivi del Green Deal creando un'offerta formativa che garantisca adeguati profili professionali in linea con le esigenze di mercato della filiera idrogeno
- » Creare centri di eccellenza europei per promuovere la formazione, la valorizzazione della ricerca e la sensibilizzazione in ambito idrogeno e celle a combustibile
- » Mappare e integrare l'idrogeno verde nei sistemi economici regionali favorendo opportunità di carriera nel settore.

Tra le attività previste:

- » Programmi di reskilling mirati per PMI
- » Percorsi formativi di formazione professionale EQF 3-5
- » Open innovation challenge
- » Concorso per la miglior tesi di dottorato
- » Eventi di networking Università/Industria/ Enti di formazione
- » Site visits a flagship projects/hydrogen valleys

Contribuiscono alla realizzazione delle attività previste 24 partner provenienti da 10 Paesi (Finlandia, Italia, Spagna, Portogallo, Francia, Germania, Polonia, Grecia, Romania, Canada).

Il Coordinatore del progetto è l'Università delle Scienze Applicate Vaasa - FI mentre i partner, oltre a ECOLE, sono l'Università di Perugia (IT), FAST (IT), ENEA (IT), LNEG (PT), CESUR (ES), MERINOVA (FI), UP (IT), VAMIA (FI), PVF (FR), MU (ES), IPP (PT), CECV (ES), ISQ (PT), CINEMAT (ES), ATENA (IT), EnergyIN (PT), Università di Malaga (ES), ASCENDIS (RO), PTA (ES), EVBB (DE), Regional Pomeranian Chamber of Commerce (PL), EEO (GR), Polytechnique Montréal (Canada).



Innovazione e  
competitività



TRASFORMAZIONE  
DIGITALE

**R.I.S.I.CO. - Rete Integrata di Servizi per l'Innovazione e la Competitività –  
Primo progetto di capitalizzazione  
(Interreg Italia-Svizzera – 2/11/2022 – 01.08.2023)**

Il progetto ha avuto quale obiettivo principale la capitalizzazione e diffusione dei risultati del progetto originario ed è a quest'ultimo fortemente ancorato. L'obiettivo principale del primo progetto RISICO era quello di promuovere il miglioramento nella gestione dei processi di innovazione di prodotto/processo e di introduzione di tecnologie digitali nelle MPMI del Canton Ticino e delle Province di Como e Varese, in riferimento a 3 settori (Meccatronico, Moda/Tessile, Scienze della vita) coinvolti nelle strategie di sviluppo di specializzazioni intelligenti nei diversi territori.

Il progetto di capitalizzazione ha inteso verificare con le aziende partecipanti al progetto originario gli impatti e le ricadute organizzative avute a seguito dell'attività di assessment e coaching per valutare gli adattamenti da apportare agli strumenti e, a partire da quella analisi, ha realizzato un toolkit multimediale rendere ancora più efficace il processo di innovazione all'interno delle aziende partecipanti e per favorire la diffusione di una cultura dell'innovazione nelle PMI dei territori coinvolti.



Innovazione e  
competitività



TRASFORMAZIONE  
DIGITALE

**R.I.S.I.CO. - Rete Integrata di Servizi per l'Innovazione e la Competitività –  
Secondo progetto di capitalizzazione  
(Interreg Italia-Svizzera IV AVVISO – 01/09/2023-31/12/2023).**

Il secondo progetto di capitalizzazione si è posto in una logica incrementale rispetto al progetto precedente, con l'obiettivo di arricchire il già numeroso ventaglio di strumenti concreti messi a disposizione delle PMI transfrontaliere per il rafforzamento dei processi di innovazione.

Nello specifico, è stata realizzata una piattaforma (PATTERN) di facile utilizzo per tutti, gratuita, che mappa i brevetti italiani in maniera interattiva, per supportare i processi di sviluppo e valorizzazione dell'innovazione nelle aziende e per fornire dati a supporto delle decisioni dei policy maker.

Tutti gli strumenti elaborati nell'ambito del progetto RISICO sono disponibili al seguente sito:  
<https://www.progettorisico.eu/tool/>



**ACCESSO/UTILIZZO  
FORMAZIONE NELLE PMI**

**COMPETENZE MANAGERIALI PER LA RESILIENZA DELLE PMI  
(Iniziativa Strategica di Fondirigenti - 01.09.2023– 30.06.2023)**

Il progetto "Competenze manageriali per la resilienza delle PMI" ha previsto la realizzazione di un ampio ventaglio di attività di ricerca finalizzate a raccogliere le esigenze specifiche e il punto di vista delle PMI dei territori di Milano, Lodi, Monza Brianza e Pavia, in ordine a due aspetti cruciali per lo sviluppo del capitale umano a sostegno del business:

- » le competenze percepite come essenziali per affrontare le sfide poste dall'attuale scenario competitivo;
- » l'identificazione di modalità efficaci per realizzare l'analisi dei fabbisogni formativi nell'organizzazione e garantirne la crescita sostenibile nel tempo.

L'iniziativa ha consentito di realizzare i seguenti output concreti, che vengono messi a disposizione di Fondirigenti, degli attori istituzionali e, più in generale, di tutte le PMI potenzialmente interessate in un'ottica di replicabilità:

- » definizione di un modello di rilevazione dei fabbisogni, a partire da una mappa di competenze manageriali;
- » strutturazione del modello in forma di e-book (guida pratica) utilizzabile dalle imprese sia in fase di analisi dei fabbisogni, sia in fase di progettazione degli interventi formativi;
- » elaborazione di un 'documento programmatico' che possa indirizzare la definizione di specifici interventi all'interno della programmazione FSE 2021-2027 in Regione Lombardia e integrarsi con i fondi interprofessionali in una logica di co-programmazione.

L'iniziativa strategica è stata promossa da Fondirigenti, Assolombarda, ALDAI, Federmanager Pavia e realizzata da ECOLE.



**TRASFORMAZIONE  
DIGITALE**

**ITALY-UZBEKISTAN TRAINING AND TECHNOLOGY CENTRE -  
TRAIN THE TRAINERS (20/11/2023 – 5/12/2023)**

Alla fine del 2023 è stato realizzato un intervento formativo destinato a formatori provenienti dall'Uzbekistan, nell'ambito di un più ampio progetto di cooperazione tra Italia e Uzbekistan sostenuto da ICE-Agenzia e MAECI. ECOLE ha curato la progettazione e la realizzazione di un percorso volto a fornire un quadro aggiornato delle tecnologie del settore italiano delle macchine utensili.

L'articolazione del programma formativo, della durata complessiva di 12 giornate, ha previsto un'alternanza di sessioni d'aula, visite ad aziende del settore macchine utensili, visite ai Competence Center di Torino e Milano. I destinatari sono quattro docenti uzbeki selezionati dal Politecnico di Torino a Tashkent e dalle associazioni imprenditoriali locali.



1

2

3

4

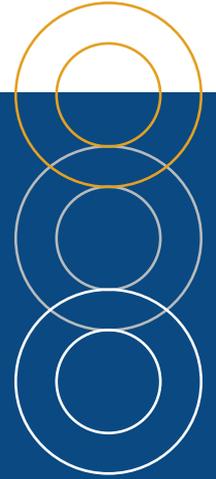
5

6

7

8

9



## ITALY-UZBEKISTAN TRAINING AND TECHNOLOGY CENTRE (IUTTC)

Le Associazioni ACIMIT, ASSOMAC, UCIMU, in collaborazione con il partner tecnico PISIE (Politecnico Internazionale per lo Sviluppo Industriale ed Economico) e con il supporto di ICE-Agenzia e MAECI stanno promuovendo la realizzazione di un Centro Tecnologico ITALO-UZBEKO per i settori Tessile, Pelle e Lavorazione Metalli, con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo dell'industria manifatturiera dell'Uzbekistan nei tre settori produttivi e al tempo stesso promuovere la tecnologia italiana di settore. Il centro tecnologico sarà costituito da tre Centri dotati di macchinari, attrezzature e tecnologie italiane (macchine utensili, macchine tessili e macchine per la pelle e la concia) e offrirà attività di formazione professionale a studenti e ai tecnici delle industrie uzbeke. In particolare il Centro delle macchine utensili, su precisa richiesta della parte uzbeke, sarà funzionale, oltre all'attività specifica di formazione, anche alla manutenzione e al service degli altri 2 Centri e di aziende manifatturiere del settore automotive.

L'intervento formativo realizzato da ECOLE si è rivolto ai futuri formatori che opereranno nel centro tecnologico e ha rappresentato la prima fase di questo progetto, la cui implementazione avrà come orizzonte temporale tutto il 2024.

# AREA SANITÀ



9



1

2

3

4

5

6

7

8

9

## AREA SANITÀ

ECOLE, attraverso un'Area dedicata, offre una gamma di servizi specifici per il settore sanitario e del Life Science con l'obiettivo di supportare con soluzioni personalizzate tutti i processi legati allo sviluppo aziendale, alla formazione e alla ricerca. La ricerca di metodologie formative innovative e di contenuti attuali - dalle mutate competenze manageriali necessarie per chi come i Direttori di Struttura Complessa governa il sistema ai contributi per una migliore gestione e prevenzione degli atti di aggressione - permettono ad ECOLE di contribuire in modo significativo al miglioramento del sistema sanitario nel suo complesso. La rete con cui ECOLE collabora - composta da università, aziende sanitarie pubbliche e private, imprese Life Science, enti ed esperti di sistema - e il confronto costante con i rappresentanti di tutta la filiera dei servizi garantisce un aggiornamento continuo sulle esigenze emergenti e permette di realizzare servizi di alta qualità. Per il coordinamento scientifico e didattico l'Area Sanità si è dotata di un Comitato Tecnico Scientifico (CTS) composto da massimi esperti a livello lombardo.

### COMPOSIZIONE COMITATO TECNICO SCIENTIFICO NEL 2023

<b>Ferraris Cristian</b>	Direttore del Settore «Organizzazione, sviluppo e rapporti associativi» di Assolombarda e Direttore Generale AIOP Lombardia
<b>Guglielmetti Chiara</b>	Professore in Psicologia Sociale presso il Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi dell'Università degli Studi di Milano
<b>Lucchina Carlo</b>	già Direttore Generale Sanità Regione Lombardia
<b>Macchi Luigi</b>	già Membro CTS Covid Regione Lombardia
<b>Nicora Carlo</b>	Direttore Generale, Istituto Nazionale dei Tumori, Milano
<b>Pedrini Paola</b>	Segretario Regionale FIMMG, Lombardia
<b>Regondi Stefano</b>	Direttore Generale, NeMOLab
<b>Vago Gianluca</b>	Professore Ordinario di Anatomia Patologica, Università degli Studi di Milano
<b>Zecca Federico</b>	Coordinatore dei Servizi Infermieristici dell'Istituto Ortopedico Galeazzi

Le attività nel 2023 si sono concentrate nelle seguenti aree:

- » Progetto "Forum Sanità Lombardia Futura";
- » Formazione a mercato;
- » Consulenza per la gestione dei finanziamenti;
- » Formazione accreditata.

## 9.1 PROGETTO "FORUM SANITÀ LOMBARDA FUTURA"

Durante il 2023 si è svolta la seconda edizione del progetto "Forum Sanità Lombardia Futura".

Alla base di questa iniziativa ricordiamo esserci la volontà di rafforzare una rete ormai consolidata, caratterizzata da un costante dialogo e confronto dell'intera filiera sociosanitaria lombarda di tutti gli stakeholder che, a diverso titolo, operano quotidianamente nel Sistema Sanitario Regionale.

Un vero e proprio modello di "sistema" che lavora con e per il sistema. Una rete che cerca di supportare concretamente - attraverso proposte operative - l'azione programmatica regionale, grazie al dialogo costante con i dirigenti della Direzione Generale Welfare e al loro coinvolgimento attivo in tutte le fasi dell'iniziativa. Quest'anno sono sei le tematiche che abbiamo deciso di approfondire: la digitalizzazione di sistema, la medicina territoriale, il procurement & innovazione, la gestione delle risorse umane, la ricerca & sviluppo e la sanità integrativa.

Due aspetti vanno sottolineati del lavoro svolto dai diversi gruppi del progetto. Il primo, quello più immediato, riguarda i risultati stessi del lavoro. Lo scopo dei gruppi di lavoro è stato quello di produrre riflessioni e possibili interventi azionabili da Regione Lombardia per migliorare o guidare lo sviluppo di alcuni aspetti chiave della propria politica sanitaria.

Il secondo, quello meno diretto, ma forse ancora più importante, riguarda infatti il "processo" attraverso cui vengono svolti i lavori. Dove la "novità" assoluta per il Sistema Sanitario Regionale continua ad essere l'unicità della co-presenza di protagonisti delle Aziende sanitarie (dai Direttori Generali ai singoli professionisti), degli operatori del territorio (come MMG, IFeC e Farmacie del Territorio), delle Associazioni di categoria e dei pazienti, dell'industria e della Dirigenza Regionale.

Proprio l'ingaggio della Dirigenza Regionale nel fornire indicazioni ai gruppi sui "fabbisogni" della Direzione Generale Welfare è stata la chiave per orientare i lavori su temi di utilità per il sistema. Il sistematico e continuo dialogo tra i gruppi di lavoro e i referenti regionali dell'Assessorato Welfare ha, quindi, consentito di mettere a fuoco gli argomenti specifici di interesse per l'agenda del Sistema Sanitario Regionale Lombardo, fornendo l'evidenza che un confronto aperto tra le diverse componenti del sistema non solo sia possibile, ma anche auspicabile se non addirittura necessario.

Un ecosistema unico a livello regionale, che allo stesso tempo però genera complessità di scenario e di sintesi. È in questa cornice che, quindi, si è inserita questa seconda edizione del progetto promosso da ECOLE con la supervisione scientifica dei rappresentanti dell'Università degli Studi di Milano, del Politecnico



di Milano e dell'Università degli Studi di Pavia – che hanno condotto i gruppi di confronto e prodotto i contenuti di questo documento.

Il progetto ha coinvolto oltre 200 stakeholder lombardi che hanno assicurato una partecipazione costante alle attività.

## 9.2 FORMAZIONE A MERCATO

L'offerta formativa del 2023 dell'Area Sanità si è concentrata in due principali aree tematiche:

- » Area Soft Skills, nell'ambito della quale, come l'anno scorso, il corso che ha avuto maggiore diffusione è stato "Gestire/prevenire atti di aggressione nelle strutture sanitarie". Tra gli altri corsi possiamo citare: "Comunicazione efficace e negoziazione", "Legge Gelli", "Riconoscere e gestire i conflitti con pazienti e accompagnatori", "La presa in carico del paziente ambulatoriale: accoglienza e comunicazione", "Corso di lingua inglese", "Project Management".
- » Area Tecnico-Amministrativa, nell'ambito della quale sono stati realizzati diversi corsi interaziendali di "Risk management", oltre che, ad esempio, a corsi di "Evoluzione del sistema sanitario nazionale e regionale", "Excel" e "Gestione della documentazione clinica".

Sono stati infine sviluppati percorsi formativi specifici per le aziende del settore Life Science tra cui "Oftalmo Business Forum", "Project Management" e corsi di politica sanitaria, base ed avanzati.

Complessivamente sono state realizzate 789 ore di formazione, attraverso 50 corsi che hanno coinvolto circa 2500 partecipanti di 20 imprese.

### FORMAZIONE A DISTANZA

*Nel 2023 ECOLE ha continuato a potenziare e sviluppare percorsi di FAD per il settore sanitario e socio-sanitario, secondo le indicazioni di Regione Lombardia.*

*In collaborazione con alcuni partner tecnologici, sono stati sviluppati i moduli formativi "Corsi base e aggiornamento sulla sicurezza per Dirigenti e Lavoratori", "GDPR in Sanità", "Formazione specifica rischio basso", "Radioprotezione paziente e operatore: ai sensi dell'art. 162 comma 3 del D.lgs 101/2020 Area Radiodiagnostica", "Corso per le Qualified Person" e "Corso Base di Telemedicina: cosa sapere, come comportarsi e che rischi prevenire".*





1

2

3

4

5

6

7

8

9

### **9.3 CONSULENZA PER LA GESTIONE DEI FINANZIAMENTI**

ECOLE realizza per le imprese del settore sanitario le attività consulenziali di supporto all'individuazione e gestione delle diverse forme di finanziamento descritte nel sesto capitolo.

Nel 2023 sono stati gestiti 46 piani di formazione, finanziati dal Conto Formazione di Fondimpresa, Fondirigenti e Forte, a favore di 18 aziende.

### **9.4 FORMAZIONE ACCREDITATA**

ECOLE offre un supporto organizzativo alla realizzazione dei corsi di formazione manageriale per Direttori di Struttura Complessa accreditati presso l'Università degli Studi di Milano. Nel 2023 si sono svolte 4 edizioni di 140 ore ciascuna che hanno coinvolto complessivamente 98 partecipanti di 39 diverse strutture.

ECOLE è inoltre accreditata in Polis Regione Lombardia per l'erogazione dei corsi di "Rivalidazione per Direttori di Struttura Complessa". Nel 2023 si sono tenute due edizioni della durata di 56 ore cui hanno partecipato 40 professionisti di 25 aziende.

# NOTA METODOLOGICA E INDICE DEI CONTENUTI GRI





1

2

3

4

5

6

7

8

9

# NOTA METODOLOGICA E INDICE CONTENUTI GRI

Il presente documento costituisce la prima edizione del bilancio di sostenibilità di ECOLE – Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education. Il bilancio si riferisce al periodo compreso tra il 1° gennaio 2023 e il 31 dicembre 2023, coerentemente con il periodo di riferimento del bilancio di esercizio. Le prossime edizioni avranno cadenza annuale.

Il perimetro dei dati rappresentato all'interno del bilancio fa riferimento a tutta l'azienda. Nel periodo di rendicontazione ECOLE non ha detenuto partecipazioni di controllo in altre società né sono stati presenti joint-venture o investimenti significativi da includere nel perimetro di rendicontazione.

Lo standard di riferimento adottato è GRI Sustainability Reporting Standards (2021), il più diffuso e riconosciuto a livello internazionale in materia di rendicontazione di sostenibilità. È stata adottata l'opzione "GRI-referenced claim", selezionando un set di informative e indicatori (indicati di seguito nell'Indice dei contenuti GRI) e applicando i principi di rendicontazione per definire la qualità del report.

Le informazioni incluse riflettono il principio di materialità: i temi trattati sono quelli che, a seguito di un'analisi di materialità (descritta nel par. 2.2) sono stati considerati rilevanti, in quanto in grado di riflettere gli impatti sociali e ambientali delle attività di ECOLE o di influenzare le decisioni dei suoi portatori di interesse.

I dati sono calcolati in modo puntuale sulla base delle risultanze contabili, extracontabili e degli altri sistemi informativi aziendali e validati dai relativi responsabili.

Il processo di rendicontazione e la redazione del documento sono state supportate dalla consulenza specialistica di SENECA srl.

Per **informazioni o osservazioni** relativamente al bilancio di sostenibilità:

Caterina Carroli

e-mail: [caterina.carroli@myecole.it](mailto:caterina.carroli@myecole.it)



1

2

3

4

5

6

7

8

9

## INDICE DEI CONTENUTI GRI

Dichiarazione d'uso	ECOLE – Enti CONfindustriali Lombardi per l'Education ha rendicontato le informazioni citate in questo indice dei contenuti GRI per il periodo compreso dal 1° gennaio 2023 al 31 dicembre 2023 facendo riferimento agli Standard GRI.
Utilizzato GRI 1	GRI 1 - Principi Fondamentali - versione 2021

Standard GRI	Informativa	Ubicazione (numero di paragrafo)
GRI 2: Informativa Generale 2021	2-1 Dettagli organizzativi	1.1
	2-3 Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	Nota metodologica
	2-6 Attività, catena del valore e altri rapporti di business	1.1
	2-7 Dipendenti	4.1
	2-8 Lavoratori non dipendenti	4.2
	2-9 Struttura e composizione della governance	1.2
	2-30 Contratti collettivi	4.1
GRI 3: Temi materiali 2021	3-2 Elenco di temi materiali	2.2
GRI 205: Anticorruzione 2016	205-3 Incidenti confermati di corruzione e misure adottate	3.1
GRI 401: Occupazione 2016	401-1 Assunzioni di nuovi dipendenti e avvicendamento dei dipendenti	4.1
GRI 404: Formazione e istruzione 2016	404-1 Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente	4.4
	404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono periodicamente valutazioni delle loro performance e dello sviluppo professionale	4.5
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016	405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	1.2 - 4.3
GRI 406: Non discriminazione 2016	406-1 Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	4.3
GRI 418: Privacy dei clienti 2016	418-1 Fondati reclami riguardanti violazioni della privacy dei clienti e perdita di loro dati	3.2