



SUPPORTING
 MUTUAL **NEMESI** EXCHANGE
 INNOVATION

Network of Mutual Exchange for Supporting Innovation

SINTESI DELLE STRATEGIE DI INTERVENTO

Report dei workshop europei

The NEMESI project is co-funded by the Employment, Social Affairs and Inclusion DG of the EU Commission in the frame of the former PROGRESS programme (Call VP/2012/009, Grant Agreement nr. VS/2013/0455).
 © European Union, 2014.

The information and views set out in this publication are those of the authors and do not necessarily reflect the official opinion of the European Union. Neither the European Union institutions and bodies nor any person acting on their behalf may be held responsible for the use which may be made of the information contained therein.

► SINTESI DELLE STRATEGIE DI INTERVENTO WORKHOP SPAGNA

SEDE Saragozza, 1 luglio 2014 – 1° Workshop europeo

TITOLO Identificare i deficit di competenze nelle PMI mediante una efficace collaborazione tra settori. Identificare e sormontare le barriere organizzative e gli ostacoli alla collaborazione tra settori.

SINTESI DELL'INIZIATIVA

Le lacune in materia di competenze sono un fenomeno che riguarda tutti i soggetti del mercato del lavoro, dell'istruzione e della formazione. Se da un lato le imprese incontrano difficoltà a reperire personale con le competenze adeguate, dal canto loro, sia i lavoratori che le persone in cerca di occupazione trovano deludente che la loro preparazione non offra facili sbocchi professionali.

Tramite una collaborazione efficace tra tutti i settori coinvolti nel mondo del lavoro, sarà possibile evitare questa problematica riducendo i deficit di competenze, soprattutto nel panorama mutevole che caratterizza settori come le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) e la green economy.

INTRODUZIONE

Le TIC e la green economy sono due settori in rapidissimo cambiamento. Pertanto, le imprese appartenenti a entrambi i comparti devono possedere la giusta capacità per rimanere competitive in questo ambiente esigente e mutevole. Avvalendosi di personale con adeguate conoscenze e competenze, queste imprese, (soprattutto le PMI) riusciranno ad adattarsi ai mutamenti in corso.

Tuttavia, le aziende incontrano gravi difficoltà a individuare il personale che meglio si addice alle loro attività.

Esistono vari strumenti per adattare le competenze offerte dagli operatori all'effettivo fabbisogno delle imprese. Questi strumenti richiedono però una comunicazione fluida e una stretta collaborazione tra tutti i soggetti o interlocutori coinvolti nel mondo del lavoro (chi apprende, chi fa impresa e chi offre servizi pubblici per l'impiego).

METODICHE E RISULTATI

Sia le TIC che la green economy sono due settori che hanno risentito fortemente dell'attuale crisi economica. Tuttavia, sono anche due settori in grado di adattarsi facilmente al cambiamento, non soltanto di tipo economico (riguardante

cioè le politiche, le normative, le riduzioni di budget, ecc.), ma anche alle rapide trasformazioni interne ai comparti stessi (nuove tendenze e nicchie di mercato, nuove iniziative e così via). Questa capacità di adattarsi al cambiamento apre significative prospettive di crescita a questi due settori.

Entrambi i comparti hanno bisogno di operatori preparati e dotati delle giuste competenze per riuscire ad affrontare i rapidi cambiamenti del mercato, per crescere in un ambiente competitivo e per contribuire a promuovere l'occupazione. Le imprese hanno individuato un divario tra le loro effettive esigenze e le competenze dei lavoratori.

Ciò risulta particolarmente importante per le PMI che, solitamente, non hanno un Ufficio Risorse Umane o personale specializzato nell'identificare e colmare i deficit di competenze, a differenza delle grandi aziende che dispongono di apposite risorse. Inoltre, benché esistano meccanismi sia nel settore pubblico che privato per identificare tali lacune, le PMI non ne sono a conoscenza oppure non ritengono di averne bisogno.

È assolutamente necessario che tutti i soggetti e interlocutori coinvolti, sia nel settore pubblico che privato, intervengano in modo coordinato ed efficace per ridurre le lacune esistenti in materia di competenze.

Il mondo della formazione, così come quello dell'imprenditoria, si adoperano ampiamente per migliorare questa realtà, ma il più delle volte, questi tentativi non risultano coordinati poiché ogni ente o impresa opera autonomamente senza creare sinergie e senza accomunare le risorse.

Occorre creare piattaforme di discussione che riuniscano le PMI, gli operatori dell'istruzione e della formazione e le altre parti interessate. Intorno a questi tavoli di confronto, le PMI potrebbero presentare ai loro interlocutori le competenze di cui necessitano i propri dipendenti e il personale da assumere in futuro, in modo che tali informazioni siano note

in anticipo e consentano di adattare i programmi formativi e le politiche alla realtà delle imprese. Le PMI devono inoltre adoperarsi per prevedere le competenze di cui avranno bisogno in funzione delle attività, delle iniziative e dei progetti recentemente svolti e per comunicare i risultati agli operatori della formazione in tempi opportuni. Tali piattaforme devono riunirsi periodicamente con la presenza di un moderatore che conduca le sessioni e sintetizzi i principali punti di discussione.

I risultati delle piattaforme di discussione devono essere accessibili a tutte le parti interessate. Potrebbe essere utile redigere un prospetto delle competenze che rifletta le carenze e le necessità future delle persone in cerca di occupazione, degli studenti, dei datori di lavoro, dei soggetti in formazione e delle amministrazioni. Tale prospetto aiuterebbe a compiere scelte più informate, permettendo ai vari soggetti coinvolti di dedicarsi meglio in futuro ai deficit di competenze.

Risulta inoltre particolarmente importante migliorare la formazione permanente dei lavoratori e delle persone in cerca d'impiego. Imprese e lavoratori concordano su questo punto. Aggiornare le conoscenze e le competenze, scoprire le nuove tendenze dell'ambiente lavorativo oltre a conoscere le nuove

esigenze dei clienti, sono tutti elementi essenziali affinché i settori delle TIC e della green economy possano adeguarsi al cambiamento. Tuttavia, può capitare che le PMI non siano a conoscenza di tutte le offerte formative o che queste ultime non si addicano alle necessità del personale o alle realtà delle singole PMI. La formazione permanente deve essere un processo reciproco che contribuisca a conciliare vita lavorativa e vita privata e che risponda alle effettive esigenze delle piccole e medie imprese.

Occorre compiere un'opera particolarmente intensa di sensibilizzazione e divulgazione tra le imprese (soprattutto tra le PMI) relativamente a tutti i meccanismi esistenti volti a identificare i deficit di competenze, in modo da facilitarle nella previsione dei futuri fabbisogni e nell'ottimizzazione delle risorse.

Infine, negli ultimi anni, sono sorte nuove nicchie di mercato in entrambi i settori di attività, ma soprattutto in quello della green economy. Molti di essi erano tradizionalmente sotto-settori che avevano subito una contrazione dell'attività indotta dalle nuove tecnologie e dalle nuove tendenze e che adesso sono rinati. Si pensi, ad esempio, all'agricoltura biologica, alla silvicoltura, alla biomassa. La creazione di alleanze tra il settore pubblico e quello privato, tese a promuovere queste nuove nicchie di mercato, contribuirà a creare occupazione e, conseguentemente, a sviluppare nuove competenze.

CONCLUSIONE

La condivisione di esperienze e pratiche tra diverse regioni e Paesi aiuta a comprendere meglio i meccanismi adottati con successo in altre realtà per identificare i deficit di competenze e per un'efficace collaborazione tra i diversi soggetti e interlocutori coinvolti. La conoscenza di metodiche di successo potrebbe essere fonte d'ispirazione per nuovi programmi e strumenti in altre regioni e Paesi e persino in altri settori di attività.

L'idea risolutiva consiste nel creare una comunicazione fluida tra le parti interessate, al fine di favorire uno scambio periodico e ben articolato d'informazioni sui fabbisogni di competenze e sugli andamenti futuri. L'impegno e il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati, dalle imprese e associazioni imprenditoriali al mondo dell'istruzione e della formazione (università, enti di formazione, ecc.) fino alla pubblica amministrazione (a livello regionale, nazionale ed europeo) rappresenteranno il fattore determinante nel tentativo di colmare la discrepanza tra domanda e offerta di competenze riscontrata nei settori delle TIC e della green economy.

IMPLICAZIONI E RACCOMANDAZIONI

- Istituire tavoli di discussione per creare collegamenti tra le PMI, i soggetti in formazione e altri interlocutori.
- Migliorare il sistema della formazione permanente per garantire che tanto le imprese quanto i lavoratori siano a conoscenza dell'offerta formativa e possano usufruirne.
- Rafforzare la sensibilizzazione e la divulgazione tra le imprese, specialmente tra le PMI, relativamente a tutti i meccanismi disponibili che permettono d'identificare le competenze.
- Creare alleanze tra il pubblico e il privato per promuovere le nuove nicchie di mercato che richiedono sia competenze nuove che di tipo più tradizionale.
- Incoraggiare le competenze essenziali, come quelle trasversali, altamente richieste dalla maggioranza delle PMI.
- Ideare meccanismi per fidelizzare le migliori risorse, al fine di evitare la fuga di cervelli.

► SINTESI DELLE STRATEGIE DI INTERVENTO WORKHOP REPUBBLICA SLOVACCA

SEDE Bratislava, 6 agosto 2014 – 2° Workshop europeo

TITOLO Il ruolo dei diversi settori e organismi nell'identificare i fabbisogni di competenze e nel promuovere l'incontro tra domanda e offerta di qualifiche professionali. Elaborare una politica lungimirante di sviluppo delle risorse umane e delle competenze attraverso la cooperazione.

SINTESI DELL'INIZIATIVA

La globalizzazione dei mercati accelera la diffusione delle tecnologie e il ritmo dell'innovazione. Emergono nuovi impieghi che ne rimpiazzano altri. Le capacità e le competenze richieste da ogni impiego evolvono di pari passo con l'affermarsi di processi produttivi e servizi ad alto contenuto di conoscenze.

In tutti i Paesi dell'Unione Europea, la grande sfida è quella di migliorare la capacità di risposta dei sistemi d'istruzione e formazione all'emergente fabbisogno di competenze e al contempo migliorare l'accesso alla formazione e allo sviluppo delle competenze.

Infine, il benessere di ogni Paese dipende dal numero di cittadini attivi e dalla loro produttività, che a sua volta risiede nelle competenze che possiedono e nell'efficacia con cui le impiegano. Le competenze costituiscono il fondamento su cui poggia la dignità del lavoro.

INTRODUZIONE

I cardini di una strategia politica mirata a sviluppare una forza lavoro adeguatamente qualificata sono: ampio accesso a un'istruzione di qualità come solida base per la successiva formazione; allineamento tra l'offerta di qualifiche professionali e le esigenze delle imprese e del mercato del lavoro; capacità dei lavoratori e delle imprese di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e dei mercati; capacità di anticipare e prepararsi ai fabbisogni di competenze del futuro.

Se applicata con successo, questa ricetta innesca un circolo virtuoso nel quale accrescendo e migliorando l'istruzione e la formazione, si alimenta l'innovazione, gli investimenti, la diversificazione economica e la competitività, così come la mobilità socio-occupazionale e, quindi, la creazione di nuovi posti di lavoro che sono anche più produttivi e più gratificanti.

Un'istruzione primaria e secondaria di qualità, integrata da un'adeguata formazione professionale e da opportunità di

sviluppo delle competenze, preparerà le generazioni future alla vita produttiva, dotandole delle competenze fondamentali che consentano loro di proseguire il percorso formativo.

I giovani in cerca di primo impiego saranno meglio preparati ad una più facile transizione scuola-lavoro se potranno beneficiare di adeguate opportunità d'istruzione e formazione professionale, tra cui l'apprendistato e la formazione sul campo.

Chi già lavora necessita periodicamente di opportunità di aggiornamento e riqualificazione professionale. Il principio strategico guida in questo caso è la formazione permanente per un'occupabilità lungo tutto l'arco della vita.

Politiche e sistemi formativi più o meno solidi dipendono dalle caratteristiche e dalle istituzioni di ogni singolo Paese. Sono tuttavia identificabili alcuni elementi basilari comuni. Un buon sistema di sviluppo delle competenze sarà in grado di: anticipare i fabbisogni di competenze; coinvolgere datori di lavoro e lavoratori nelle decisioni afferenti all'offerta formativa, anche in settori specifici; preservare la qualità e l'attinenza della formazione; rendere la formazione accessibile a tutti gli strati della società; garantire meccanismi di finanziamento validi ed equi; valutare continuamente i risultati socio-economici della formazione.

Affinché la formazione rimanga utile e pertinente, occorre che gli assetti istituzionali e finanziari costruiscano solidi ponti tra il mondo della scuola e quello del lavoro. Stabilire un dialogo tra imprenditori e lavoratori, tra amministrazione pubblica e enti di formazione in ambito locale, settoriale e nazionale costituisce un mezzo efficace per garantire l'utilità e l'attinenza della formazione alle esigenze mutevoli delle imprese e del mondo lavorativo.

Gli organismi che operano per rafforzare il coinvolgimento di datori di lavoro e lavoratori e delle rispettive organizzazioni di rappresentanza svolgono un ruolo centrale nel preservare



l'utilità e l'attinenza della formazione e nel garantire che i costi della formazione e i miglioramenti in termini d'incrementi di produttività siano equamente ripartiti.

METODICHE E RISULTATI

Le implicazioni legate allo sviluppo delle competenze nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) sono di grande importanza per tutti i Paesi. Molti dei posti di lavoro che si creeranno nel prossimo ventennio non esistono in questo momento; eppure, gran parte della forza lavoro che sarà impegnata in quegli anni è già nel circuito dell'istruzione e della formazione. La necessità di aggiornare le competenze acquisite riguarda però non soltanto i giovani che stanno frequentando la scuola, l'università e gli istituti di formazione, ma anche la generazione attuale di lavoratori.

I cambiamenti climatici rappresentano un potente fattore di traino del cambiamento e dell'innovazione in campo tecnologico, per via della ricerca di misure e politiche atte a mitigare o favorire l'adattamento agli effetti degli sconvolgimenti climatici. Lo sviluppo sostenibile e l'inserimento della salvaguardia ambientale tra gli obiettivi di sviluppo socio-economico rientrano tra le questioni più impegnative all'ordine del giorno della politica nazionale e internazionale. Il concetto del posto di lavoro "eco-compatibile" è divenuto l'emblema di un'economia e di una società più sostenibili. La cosiddetta "ecologizzazione" degli impieghi investe tutti i settori economici, ma ve ne sono sei di particolare rilevanza sotto questo profilo: la filiera energetica (con particolare riguardo alle energie rinnovabili), l'edilizia, i trasporti, l'industria di base, l'agricoltura e la silvicoltura.

L'aspetto preoccupante è che la penuria di competenze in tale ambito rischia di rivelarsi un collo di bottiglia nel passaggio verso economie più "eco-compatibili". Esiste un urgente bisogno di formazione mirata al ventaglio completo di

competenze richieste da un'ampia gamma di occupazioni, così da permettere alle nostre economie di continuare il loro processo di "ecologizzazione" realizzando al contempo il potenziale di crescita occupazionale che tale processo offre. Le precedenti esperienze di transizione ci hanno insegnato che il passaggio verso un'energia più pulita richiede interventi propositivi volti a facilitare l'adattamento del mercato del lavoro, sia nell'ottica d'incrementare al massimo le opportunità di crescita occupazionale sia per affrontare i problemi associati alla potenziale soppressione di posti di lavoro. Lo sviluppo delle competenze svolgerà un ruolo di primo piano sotto entrambi i profili.

Una delle principali sfide delle politiche pubbliche è quella di promuovere meccanismi istituzionali mediante i quali datori di lavoro, pubblica amministrazione, lavoratori e enti di formazione possano rispondere efficacemente al mutato fabbisogno di competenze e di formazione e svolgere davvero un ruolo strategico e lungimirante nell'anticipare le esigenze future.

Nei Paesi, esistono svariate istanze di coordinamento: organi nazionali inter-ministeriali, organismi di settore che riuniscono istituti e centri di formazione con i rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori e, infine, enti locali decentrati. Tali istanze richiedono cospicui investimenti in tempo e denaro e funzionano solo ed esclusivamente quando tutti gli interlocutori capiscono che i loro obiettivi sono appoggiati dagli altri.

L'utilizzo efficace delle competenze sul posto di lavoro dipende da e contribuisce a condizioni propizie per l'innovazione e lo sviluppo imprenditoriale, l'efficacia dei servizi d'intermediazione e orientamento al lavoro e decisioni informate sulle politiche dell'istruzione e della formazione.

I sistemi d'informazione sul mercato del lavoro producono, aggiornano e divulgano informazioni sul fabbisogno di

competenze presente e futuro. Questa diffusione d'informazioni cruciali in modo costante e tempestivo rappresenta soltanto un risvolto della medaglia. L'altro risvolto è costituito dai meccanismi di trasmissione che mettono questo flusso continuo d'informazioni tempestive a disposizione di: istituti d'istruzione e formazione, strutture private di formazione, datori di lavoro, sindacati, giovani e loro familiari e lavoratori licenziati.

I servizi pubblici per l'impiego hanno un ruolo centrale da svolgere nel trasmettere le informazioni sotto forma di orientamento professionale, consulenza professionale e materiale sull'accesso alla formazione e ai servizi di collocamento. I servizi pubblici per l'impiego agevolano il passaggio al mercato del lavoro sia per i lavoratori che per i datori di lavoro favorendo l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, fornendo informazioni e accesso a programmi rivolti al mercato del lavoro (in ambiti quali la formazione o la riconversione professionale, il lavoro autonomo e l'avvio di un'attività imprenditoriale). Aiutano inoltre le persone in cerca d'impiego a scegliere le migliori alternative disponibili per migliorare la propria occupabilità mediante la divulgazione d'informazioni affidabili sul mercato del lavoro, orientamento e consulenza professionale e un ampio spettro di strumenti e tecniche di ausilio alla ricerca di occupazione. Molti servizi pubblici per l'impiego erogano inoltre piani assicurativi in caso di disoccupazione volti a fornire un temporaneo sostegno economico ai lavoratori.

Le infrastrutture formative esistenti necessitano di un'innovazione continua per tenere il passo con le nuove tecnologie e metodologie di apprendimento. Flessibilità e agilità sono condizioni indispensabili affinché le strutture

formative rimangano capaci di rispondere alle sfide sempre nuove di un mercato del lavoro dinamico. Gli enti di formazione devono essere in grado di adattare periodicamente i loro corsi e di aggiornare le professionalità di docenti e formatori rispetto alle esigenze mutevoli del mondo lavorativo.

Per produrre una formazione di qualità è altresì opportuno mantenere elevata la qualità dei contenuti, delle metodologie, delle strutture e dei materiali didattici. La migliore ricetta è rappresentata dall'apprendistato e, più in generale, dal connubio tra formazione d'aula e formazione sul campo.

È necessario definire standard di competenze coinvolgendo nel processo i soggetti interessati.

La formazione permanente dipende prima di tutto da una forte integrazione tra istruzione, formazione e lavoro. Un sistema di qualifiche basato sulle competenze è in grado di seguire molteplici percorsi attraverso l'istruzione e nella transizione scuola-lavoro.

Anche chi lavora nelle piccole imprese e in forme di lavoro autonomo, ivi compreso nelle zone rurali e nell'economia informale, nonché i lavoratori irregolari e precari dovrebbero avere accesso a percorsi di sviluppo delle competenze e di formazione permanente. I percorsi che offrono una "seconda opportunità", così come la prevenzione precoce dell'abbandono scolastico contribuiscono all'inclusione sociale. Spesso i servizi per l'impiego e per l'orientamento professionale possono essere migliorati al fine di offrire opportunità formative idonee agli utenti e inserire chi esce dalla formazione nel mondo del lavoro. Servono politiche specifiche e mirate per aiutare le piccole imprese a investire nelle competenze richieste.

IMPLICAZIONI E RACCOMANDAZIONI

- Utilizzare gli organismi di settore per allineare la domanda di competenze dei vari settori all'offerta formativa, anticipare le future esigenze del mercato del lavoro e il futuro fabbisogno di competenze e valutare la qualità e l'attinenza dei percorsi formativi.
- Riconoscere il ruolo, i diritti e le responsabilità di ogni interlocutore nel promuovere una formazione permanente volta a soddisfare il fabbisogno di competenze dei vari settori.
- Integrare le metodiche settoriali di sviluppo delle competenze nell'ambito di strategie nazionali di crescita a lungo termine, in modo da collegare le strategie formative (nazionali) emanate dall'alto verso il basso con quelle (di settore) elaborate dal basso verso l'alto.

CONCLUSIONE

Il fondamento di qualunque strategia di sviluppo deve essere una solida base di competenze e collegamenti più forti tra il mondo della scuola e quello del lavoro. Ciò, a sua volta, ha come presupposto un'istruzione di base di qualità a partire dall'infanzia, informazioni adeguate sull'evoluzione della domanda di competenze, sistemi scolastici e formativi in grado di rispondere alle trasformazioni strutturali dell'economia e della società, il riconoscimento di capacità e competenze e un loro maggiore utilizzo sul campo. Inoltre, per essere efficaci, le iniziative strategiche in questi ambiti dovranno essere strettamente collegate ai programmi delle politiche socio-economiche.

SINTESI DELLE STRATEGIE DI INTERVENTO WORKHOP GERMANIA

SEDE Magonza, 7 ottobre 2014 – 3° Workshop europeo

TITOLO Affrontare le sfide attuali e strutturali legate allo sviluppo delle competenze, come la corsa al personale qualificato

SINTESI DELL'INIZIATIVA

Il comparto delle TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) e quello della green economy si troveranno di fronte a grandi sfide in futuro. In particolare, si prevede una carenza di personale specializzato, determinata da svariati fattori, che colpirà principalmente le piccole e medie imprese (PMI).

I sistemi della politica, dell'economia e della scuola avranno il compito di affrontare in modo coordinato il problema della penuria di personale qualificato. Gli esempi di Australia, Italia, Germania e Slovacchia dimostrano l'esistenza di attività equiparabili a livello regionale.

Un ulteriore compito sarà quello d'intraprendere queste linee d'azione e affrontare queste sfide insieme. Una possibilità è quindi la costituzione di cluster regionali o settoriali in cui le varie parti interessate perseguano obiettivi e attività comuni.

INTRODUZIONE

I settori delle TIC e della green economy devono affrontare grandi sfide comuni, determinate dalla carenza di lavoratori specializzati che si prevede per il futuro: Numerose imprese hanno difficoltà a reperire il personale qualificato di cui hanno bisogno a causa delle motivazioni seguenti:

- In alcuni Paesi, la formazione professionale non è orientata all'esercizio pratico dell'attività lavorativa mentre, parallelamente, si assiste ad una crescente differenziazione delle figure professionali.
- La mancanza di lavoratori specializzati, d'altra parte, determina un incremento dei costi del personale dovuto allo sbilanciamento tra una forte domanda e una scarsa offerta. Pertanto, in entrambi i settori, si è innescata una corsa al personale qualificato e alle migliori risorse disponibili.
- La netta separazione tra i diversi settori economici, che non trova corrispondenza nell'istruzione impartita a scuola, ha altresì provocato difficoltà nel processo d'incontro tra datori di lavoro e lavoratori. Ad esempio, esistono più di 700 figure

professionali ufficialmente riconosciute. Allo stesso tempo, questa separazione determina un deficit di competenze. Il livello di specializzazione non consente di passare da un settore all'altro in quanto mancano le competenze necessarie.

- Queste competenze specialistiche richiedono sin da ora uno specifico perfezionamento e miglioramento delle capacità professionali. Entrambi i settori si caratterizzano per una forte richiesta di aggiornamento professionale che, per il momento, non risulta soddisfatta.
- Tali sfide riguardano in modo più accentuato le PMI, specialmente quelle operanti in zone rurali. Mentre le aziende più grandi e proiettate nel contesto internazionale dispongono di una Divisione Risorse Umane pienamente operativa, le piccole e medie imprese non possono contare su tale reparto.

Il comparto della green economy si trova di fronte ad un ostacolo di natura politica: l'intero settore dipende direttamente dalle decisioni politiche. In Germania, nello

specifico, le modifiche alla "Legge sulle energie rinnovabili", con improvvisi tagli drastici ai fondi, ha inferto un duro colpo al settore, con il risultato che si registrano più licenziamenti che assunzioni nelle aziende del comparto ecologico.

METODICHE E RISULTATI

Per rispondere a queste sfide, vale la pena concentrarsi sulla realizzazione di un mix di diverse attività che tocchino le sfere politico-strutturale, imprenditoriale e dell'istruzione. Occorre un approccio olistico, che può essere garantito soltanto dal coordinamento delle attività di tutti i soggetti coinvolti. Molto spesso, tuttavia, tale coordinamento viene a mancare e, con esso, alcune pietre fondanti di questo approccio olistico. Si riporta qui di seguito un elenco di migliori prassi.

Livello politico

Il livello politico – soprattutto nelle zone rurali o strutturalmente vulnerabili – può contribuire ad aumentare l'attrattiva delle imprese e dei territori in cui queste sono insediate. Tuttavia, è necessario che le aziende operino di comune accordo con i loro interlocutori, come il sistema scolastico, gli enti di formazione, le ONG, ecc. Un esempio di come potrebbe funzionare una procedura simile viene dalla Stato Victoria in Australia, dove la linea d'intervento si è indirizzata verso tre ambiti:

- Consapevolezza delle possibilità di carriera – sfatare le percezioni improprie che esistono sui percorsi professionali nel settore delle TIC e invogliare i giovani a seguire corsi e a lavorare in questo settore

- Sviluppo delle competenze – potenziare la qualità e la portata dei corsi d'istruzione superiore sulle TIC e migliorare la propensione al lavoro dei neo-laureati in questa disciplina
 - Crescita della forza lavoro – sviluppare una forza lavoro specializzata nel campo delle TIC, attingendo alle risorse esterne al circuito dell'istruzione formale
- Relativamente alla terza linea d'intervento, che rappresenta la forma più importante di sostegno alle PMI, le attività svolte sono state mirate a:
- Superare i fraintendimenti ed accrescere la consapevolezza delle possibilità di studio e di carriera esistenti nel campo delle TIC
 - Ottimizzare il contributo che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione offrono alle imprese
 - Migliorare l'allineamento tra i titoli di studio nel settore delle TIC e la domanda delle imprese

Livello economico / imprenditoriale:

Gli imprenditori però non devono rilassarsi e contare unicamente sull'attività politica. Esiste una serie di misure percorribili:

- Creazione di posti di lavoro fissi e sicuri
- Offerta di condizioni lavorative attraenti: retribuzione equa, gestione della salute sul lavoro, motivazione del personale, ubicazione appetibile, opportunità formative e di svago
- Possibilità di una migliore conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare
- Elaborazione di una strategia per il personale che sia incentrata maggiormente sui dipendenti
- Idea di prendere in considerazione il potenziale



rappresentato dalle donne, dalle persone più mature e dai cittadini di origine migrante

- Introduzione di colloqui continui con i dipendenti in vista di una pianificazione del personale a lungo termine
- Prospettiva della diversità e creazione di una cultura dell'accoglienza
- Stretta collaborazione tra regioni e imprese (dove il termine "regione" ha in questo caso un'accezione più vasta rispetto alla singola unità amministrativa regionale).
- Forme di apprendimento non convenzionale come l'apprendimento integrato (o misto) e la formazione a distanza (e-learning) costituiscono possibilità importanti di aggiornamento professionale che non richiedono un'assenza prolungata dal lavoro. Inoltre, le PMI accolgono in modo più favorevole la formazione sul campo.

IMPLICAZIONI E RACCOMANDAZIONI

Per fare fronte alla penuria di lavoratori qualificati, le diverse parti in causa devono collaborare, soprattutto la politica e l'economia, ma ciò esige coordinamento invece che conflittualità.

Il compito delle istituzioni politiche dovrebbe essere quello di sostenere lo sviluppo regionale, attraverso misure concertate nel campo dell'economia, dell'istruzione, della formazione e del lavoro, nonché quello di accrescere l'attrattiva di fattori determinanti per il comparto TIC e green economy. In concreto:

- Costituzione di cluster regionali nel settore delle TIC e della green economy
- Maggiore appetibilità del settore tramite l'offerta di buone condizioni socio-economiche ai giovani (come spazi vivibili, attività di svago)
- Creazione di un sistema di gestione delle informazioni e delle conoscenze su scala regionale
- Realizzazione di piattaforme di comunicazione tra amministrazioni, economia e istituti scolastici e di formazione.

È soprattutto l'insediamento di cluster a svolgere una funzione importante per lo sviluppo regionale. Questi cluster sono un sostegno soprattutto per le PMI attraverso il confronto e le attività promosse internamente alle aziende per sormontare gli svantaggi legati alla mancanza di appositi reparti per le risorse umane. Poiché molte PMI non sono in grado di finanziare corsi interni di formazione e sviluppo professionale, risulta opportuna un'integrazione (peraltro richiesta dalle stesse PMI) all'interno delle reti esistenti oppure la costituzione di tali cluster.

Un'altra funzione importante della politica è la tessitura

Sistema d'istruzione e formazione professionale (IFP):

Anche la scuola dovrebbe contribuire a ridurre le conseguenze della carenza di lavoratori specializzati nel futuro. Sono già state elaborate molte idee per intensificare le relazioni tra il mondo della scuola e quello dell'imprenditoria.

(A tal proposito, sono state svolte numerose attività in tutto il mondo sulla questione della "fidelizzazione dei lavoratori" e sono stati creati numerosi importanti collegamenti tra le imprese e i sistemi di IFP).

La finalità deve essere quella di raggiungere un equilibrio tra l'economia e l'imprenditoria da un lato e il sistema della scuola e della formazione con le esigenze degli apprendisti dall'altro.

di relazioni tra il mondo dell'economia e quello della scuola. In questo campo delicato, è importante trovare un sano equilibrio tra gli interessi e i meccanismi economici e quelli formativi. Per fornire una risposta migliore alle imprese, sarà bene sviluppare attività che consentano l'accesso a nuove metodologie di apprendimento virtuale per gli apprendisti e per i dipendenti.

Anche il mondo economico – le imprese stesse – devono svolgere la loro parte come suggerito sopra. Possono avvalersi di tutta una serie di strumenti già sviluppati per aumentare l'attrattiva delle loro aziende agli occhi dei giovani e dei lavoratori specializzati.

CONCLUSIONE

La carenza di personale qualificato ha già colpito alcune regioni. La specializzazione e la rapidità del cambiamento in entrambi i comparti sollecita un'unità d'impegni sia nel presente che nel futuro. Il successo dipenderà dalla capacità di raggiungere l'obiettivo di trovare soluzioni integrate sul piano politico, economico, lavorativo e formativo.

Le istituzioni politiche devono inviare segnali chiari e decisi sul fatto che questi settori riceveranno un sostegno non solo a parole ma anche nei fatti. Il mondo economico, dal canto suo, deve dare un segnale di novità rispetto a perseguimento di percorsi innovativi.

Una possibilità è la costituzione di cluster (a livello regionale e settoriale) con i decisori delle istanze politiche, economiche, scientifiche e delle pubbliche amministrazioni, al fine di realizzare attività coordinate per il raggiungimento di obiettivi concertati e concordati.

► SINTESI DELLE STRATEGIE DI INTERVENTO WORKSHOP ITALIA

SEDE Roma, 14 novembre 2014 – 4° Workshop europeo

TITOLO Strumenti finanziari e non finanziari per migliorare l'identificazione dei fabbisogni e l'incontro tra domanda e offerta di competenze.

SINTESI DELL'INIZIATIVA

Le sfide legate al superamento dei deficit di competenze sono state ampiamente discusse su scala mondiale e, in particolare, a livello Europeo. L'impiego dei fondi europei ha esteso la gamma d'iniziativa mirate a risolvere la problematica della mancanza di competenze e della loro aderenza alle effettive esigenze del mercato, sebbene gli esempi di ricorso a questa possibilità come risposta concreta alla questione principale appaiano rari.

La carenza di competenze nel settore delle TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) e in quello della green economy sta mettendo a dura prova le imprese operanti in questi due comparti, le quali sono principalmente piccole e medie imprese (PMI) che, nella maggioranza dei casi, non dispongono di un ufficio o di una divisione delle Risorse Umane.

Laddove sono presenti, questi uffici delle Risorse Umane gestiscono il ruolo paga e – nella migliore delle ipotesi – la formazione del personale su tematiche prettamente tecniche inerenti alle attività proprie dell'impresa. Ciò implica, però, che la funzione Risorse Umane delle PMI sia spesso ignara delle possibilità finanziarie e non finanziarie che le imprese possono sfruttare per affrontare le questioni legate alla corrispondenza tra competenze ed esigenze.

INTRODUZIONE

Introdurre la gestione delle competenze tra le funzioni reali ed operanti delle PMI nei settori delle TIC e della green economy è un'impresa difficile da realizzare.

Come primo scoglio, i due comparti vivono costantemente grandi e rapide trasformazioni, sia sul fronte tecnologico sia su quello dei processi di lavorazione, facendo emergere l'urgenza di reperire personale con le competenze adeguate da assumere al momento opportuno.

Inoltre, mentre il settore delle TIC si è rapidamente adeguato ai cambiamenti creando professionalità nuove (e spesso codificate), quello della green economy è ancora lungi dall'aver un portafoglio completo di tutte le figure e competenze professionali impiegabili nel settore.

Inoltre, entrambi i settori si caratterizzano per un alto tasso di ricambio del personale, a causa dell'affannosa ricerca di operatori qualificati che ha messo le imprese del settore nella condizione di dover affrontare elevati costi del personale pur di assumere lavoratori specializzati.

Un tema prioritario riguarda l'impiego, da parte delle imprese di entrambi i settori, di strumenti finanziari e non finanziari eventualmente destinati dall'Unione Europea o da altri organismi nazionali al miglioramento dell'identificazione dei fabbisogni di competenze e all'incontro tra domanda e offerta di qualifiche professionali.

Il ricorso agli strumenti finanziari risulta pressoché chiaro e ampiamente diffuso, sebbene talvolta le imprese di questi comparti trovino difficoltà a gestire il processo di richiesta dei finanziamenti. Gli strumenti non finanziari possono consistere in diverse tipologie d'iniziativa realizzate sia dalle imprese stesse sia dai principali organismi istituzionali a livello nazionale o territoriale, creando un impianto di strutture come sportelli d'informazione e assistenza, reti di partner del settore pubblico e privato, e coinvolgendo direttamente le imprese nelle attività d'istruzione e di formazione.

Gli strumenti non finanziari sono difficili da individuare, in quanto riguardano quasi sempre attività territoriali, questioni specifiche, piccole nicchie di mercato. Ciò significa che nei comparti delle TIC e della green economy, è difficile identificare buone prassi in termini di reperimento e utilizzo dei suddetti strumenti e in termini di nuove modalità per affrontare la questione.

METODICHE E RISULTATI

Come affermato in precedenza, mentre il settore delle TIC sta riuscendo a tenere il passo con l'innovazione e con lo sviluppo delle competenze, pur rimanendo alle prese con le carenze e la ricerca affannosa di personale specializzato, il comparto della green economy si trova un passo indietro. Alcune iniziative riguardano reti locali del settore pubblico e privato, con il coinvolgimento del sistema scolastico e formativo insieme alle grandi imprese, nel tentativo di dare impulso alla formazione e alla preparazione di personale specializzato nel settore delle TIC.

Per quanto si possa ragionevolmente affermare che le grandi aziende si limitano a fornire assistenza nel loro proprio interesse e che posseggono le capacità per "realizzare il cambiamento", è altresì vero che creando nuove professionalità (così gettando le basi per nuovi o più elevati profili di competenze), le loro iniziative possono sfociare in un miglioramento per l'intera filiera.

Il "Parco tecnologico di WALQA" rappresenta un modello per il miglioramento della corrispondenza tra competenze e fabbisogni che è stato inaugurato nel comune di Huesca, nella regione settentrionale di Aragona, in Spagna. Il parco comprende circa 50 società per un totale di 800 posti di lavoro, di cui 600 circa nel comparto delle TIC.

Il parco fa capo all'INAEM, il servizio locale per il pubblico impiego che opera a livello regionale nell'intento di reclutare ingegneri specializzati nelle TIC da indirizzare alle aziende del parco. Un corso di formazione specialistica abbinato ad un tirocinio si è rivelato la strada ideale per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di competenze.

Avendo incontrato non poche difficoltà a reperire operatori qualificati, il Parco Walqa ha importato il modello del CTA (Centro per le Tecnologie Avanzate) per attrarre lavoratori specializzati, riqualificare i suoi dipendenti e raggiungere livelli di eccellenza, il tutto con l'aiuto finanziario dell'INAEM. Il CTA è un modello di formazione specialistica omologato dalle principali grandi aziende e multinazionali d'informatica e telecomunicazioni: Microsoft, Oracle, Cisco, Linux, SAP, Sun Microsystems, Google, ecc. Nella maggior parte dei casi, gli sbocchi lavorativi sono direttamente collegati alle attività formative, che rispettano standard di elevatissima qualità.

Questa esperienza positiva dimostra come un progetto nato da un'iniziativa finanziaria possa anche produrre spunti di natura diversa, come la formazione e la riqualificazione del personale nel settore delle TIC, creando in tal modo professionalità valide in tutta la filiera.

La percentuale d'inserimento lavorativo delle persone uscite dai percorsi formativi nel campo delle TIC erogati dal CTA è stata pari al 73,8% nel 2014 in tutta la provincia di Saragozza. Malgrado la crisi economica, nel Parco Walqa si prevede una percentuale d'inserimento lavorativo prossima al 70% per il 2015.

Anche a livello transnazionale esistono iniziative incentrate su meccanismi finanziari e non finanziari per migliorare l'allineamento tra domanda e offerta di qualifiche professionali.

Il progetto "Formazione professionale e preparazione al mercato del lavoro", appoggiato dal programma di cooperazione tra Svizzera e Slovacchia nell'ambito

dell'Unione Europea allargata, rappresenta un esempio di come gli organismi internazionali e i sistemi scolastici e formativi possano scambiarsi modelli e strumenti per affrontare la problematica dell'offerta di competenze alle PMI.

Il progetto, realizzato nel 2012, rimarrà attivo fino al 2016 sotto il coordinamento del ŠIOV, l'ente pubblico slovacco per la formazione professionale, in collaborazione con l'Ufficio di Gabinetto della Repubblica slovacca e con l'Ambasciata di Svizzera.

Il partner di progetto svizzero si chiama EHB – ente pubblico preposto all'erogazione della formazione di base e continua di livello superiore per gli operatori dell'IFP (Istruzione e Formazione Professionale), allo sviluppo professionale e alla ricerca nel campo della formazione professionale.

I destinatari del progetto sono alunni e studenti (sono stati scelti 10 istituti professionali secondari per attività pilota relative al progetto), docenti dell'IFP, organizzazioni di categoria, altri enti d'istruzione e formazione professionale e datori di lavoro.

Il progetto è rivolto principalmente al sistema dell'IFP al fine di migliorarne l'efficacia in termini di promozione dello sviluppo per alcuni particolari interlocutori di settore e datori di lavoro, aggiornare i programmi dei corsi allineandoli con le richieste del mercato del lavoro e promuovere l'IFP.

I risultati del progetto consistono essenzialmente nella descrizione delle competenze, capacità e abilità richieste dai datori di lavoro per determinati incarichi professionali in settori specifici di determinate regioni.

L'iniziativa promuove l'aggiornamento dell'offerta formativa inerente alle tematiche d'interesse così come i programmi d'istruzione pubblica relativi a specializzazioni specifiche; inoltre, i datori di lavoro vengono coinvolti in prima persona nella presentazione delle loro esigenze in fase di progettazione dei corsi, nella erogazione della formazione pratica e nella partecipazione agli esami finali dei corsisti.

Le attività progettuali sono condotte a vantaggio dell'intero sistema dell'IFP, poiché i docenti stessi vengono coinvolti nelle attività formative al fine di migliorare le loro competenze, con un'attenzione particolare alle effettive tendenze dei rispettivi settori, alle metodologie didattiche e forme di apprendimento non convenzionali.

Pur non essendo specificamente orientato ai comparti delle TIC e della green economy, il progetto è strettamente

connesso con gli obiettivi del progetto NeMESI, in quanto promuove il perfezionamento, l'aggiornamento e lo sviluppo dell'intero sistema formativo, al fine di garantire alle imprese le competenze di cui hanno bisogno tramite un loro diretto coinvolgimento sin dalle primissime fasi del percorso scolastico e formativo.

Anche il settore privato sta trovando soluzioni per colmare le lacune di competenze con il contributo delle imprese stesse. Pur non essendo specificamente legata ai settori delle TIC e della green economy, l'iniziativa illustrata di seguito offre una vasta gamma di possibilità alle imprese – generalmente PMI – che hanno bisogno di perfezionare le capacità e le competenze dei loro dipendenti.

L'RKW (centro per la razionalizzazione e l'innovazione) è un'iniziativa dell'associazione tedesca cui fanno capo le principali istanze del mondo economico, incentrata sul sostegno e l'assistenza sia finanziaria che non finanziaria alle imprese. Tra gli obiettivi dell'RKW, quelli più importanti che riguardano le tematiche del progetto NeMESI sono la ricerca di personale qualificato e il finanziamento alle PMI.

La necessità di "fare rete" risulta soddisfatta anche in questo caso, visto che il centro di competenze RKW collabora con le PMI, le parti sociali, le associazioni, la politica e la comunità scientifica. Questo significa che i concetti e gli strumenti elaborati dal centro di competenze hanno un forte orientamento pratico e sono di rapida realizzazione e fruibilità.

Svariati progetti sostenuti dall'RKW sono stati – e vengono tuttora – realizzati per affrontare la questione della penuria di lavoratori specializzati. Vale inoltre la pena notare che l'RKW gode del pieno sostegno delle istituzioni – sia su scala nazionale che territoriale –, soprattutto del Ministero federale dell'economia e dell'energia.

In Italia, è stato individuato un altro esempio di lavoro in rete e di cooperazione rivolto specialmente al settore delle TIC e con un'attenzione particolare alla questione di genere. L'iniziativa Donne@Work costituisce un esempio di come settore pubblico, settore privato e ONG possano collaborare per promuovere l'occupazione con una prospettiva di genere in un particolare settore dell'economia.

Lo sportello Donne@Work svolge funzioni analoghe a quelle di un'agenzia di collocamento, fornendo alle imprese in cerca di personale un servizio gratuito di pre-selezione di figure professionali femminili specializzate in tecnologie dell'informazione e della comunicazione, principalmente nel territorio della Provincia di Milano.



Lo sportello si rivolge ad aziende di qualunque dimensione, settore e mercato, con un orientamento particolare alle PMI. Gli esperti dello sportello riescono a identificare le migliori competenze professionali per soddisfare le esigenze delle imprese richiedenti, oltre a fornire un orientamento sia alle aziende stesse che alle donne in cerca d'impiego nel settore delle TIC.

Le attività dello sportello consistono principalmente nell'organizzare campagne di assunzione, promuovere l'incontro tra domanda e offerta di figure professionali, condurre colloqui e selezioni con i candidati rispondenti alle richieste delle aziende.

Frutto della collaborazione tra settore pubblico e privato, lo sportello è condotto da diverse istanze come il Comune di Milano, il gruppo di lavoro "Donne Imprenditrici" di ASSINTEL (Associazione Nazionale Imprese ICT), il gruppo di lavoro "Donne Manager" all'interno di Manageritalia (Associazione di dirigenti, quadri e

professionisti di alto livello del terziario) e PrimaDonna, una ONG italiana che promuove la presenza delle donne sul lavoro, con il patrocinio della Camera di Commercio di Milano.

Le attività svolte fanno dello sportello Donne@Work un esempio di come avvalersi di strumenti non finanziari per aiutare le PMI (trasversalmente oppure in un settore specifico) a reperire le professionalità giuste per ogni tipologia d'impiego, con il valore aggiunto della prospettiva di genere che non si trova in altre attività analoghe.

È opportuno notare che qualunque iniziativa incentrata su una specifica questione di genere può essere considerata in qualche misura come discriminatoria in senso inverso. Tuttavia, l'iniziativa Donne@Work è stata realizzata in base a ricerche condotte nel settore delle TIC, le quali hanno dimostrato che in questo segmento di mercato, le donne vengono prese in scarsa considerazione quando si richiedono figure specializzate.

IMPLICAZIONI E RACCOMANDAZIONI

Sono state collaudate e possono essere raccomandate diverse soluzioni incentrate sui meccanismi finanziari e non finanziari per migliorare l'allineamento tra domanda e offerta di competenze:

- Intensificare i partenariati pubblico-privato. Queste alleanze cercano di trovare soluzioni alla mancanza di personale qualificato nei settori presi in considerazione, superando il problema delle scarse risorse finanziarie.
- Un corso di formazione specialistica abbinato ad un tirocinio si è rivelato la strada ideale per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di competenze nel parco tecnologico di Walqa (Aragona, Spagna), nel tentativo di trovare nuove modalità di reclutamento di risorse qualificate per le aziende insediate nel parco.
- È di cruciale importanza stimolare il dialogo e la collaborazione tra le università e i datori di lavoro intorno all'ideazione di strategie per innovare i programmi di studio e gli strumenti dei corsi universitari post-laurea rendendoli rispondenti al fabbisogno del mercato del lavoro, in quanto i sistemi tradizionali d'istruzione superiore e di formazione professionale appaiono incapaci di adattarsi ai rapidi cambiamenti indotti dall'innovazione tecnologica nei settori delle TIC e della green economy.
- La prospettiva di genere potrebbe rappresentare un valore aggiunto per quegli strumenti non finanziari che tendono a superare il disallineamento tra competenze ed esigenze, offrendo servizi specializzati

(come lo sportello Donne@Work). Le donne risultano infatti scarsamente rappresentate nei cosiddetti "settori tecnologici", i quali hanno la consuetudine di assumere in prevalenza uomini, almeno nei Paesi dell'Europa meridionale.

- Tutte le iniziative – a livello locale, nazionale e europeo – devono garantire alle PMI un ampio accesso; mentre le istituzioni devono dare impulso alla comunicazione e alla divulgazione delle attività, le PMI devono dedicarsi con atteggiamento propositivo al reperimento e alla raccolta d'informazioni sui mezzi disponibili per risolvere il fenomeno della penuria di competenze che le riguarda.

CONCLUSIONE

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione insieme alla green economy costituiscono due tra i settori più esigenti e in più rapida trasformazione a causa dell'incalzante innovazione tecnologica che determina una carenza di competenze e un disallineamento tra domanda e offerta di qualifiche professionali sul mercato del lavoro. Inoltre, i sistemi tradizionali d'istruzione superiore e di formazione professionale appaiono incapaci di adattarsi a questi rapidi cambiamenti. Per tale ragione, tutte le parti in causa devono adattarsi a diverse tendenze di mercato e ad una più stretta collaborazione. Infatti, se da un lato appare assurda la mancanza di lavoratori specializzati in un periodo di crisi economica, dall'altro emerge la necessità d'investire i sempre più esigui fondi pubblici nei rari esempi di effettive "buone prassi" che si riesce ad individuare.