



Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo in Europa

EUROPA 4.MANAGER

Giugno 2020

Sommario

Prefazione.....	3
Credits	5
Osservatorio 4.Manager.....	7
Introduzione.....	8
Metodologia di ricerca.....	21
Executive Summary	25
1.Il contesto europeo.....	39
2.Le PMI in Europa.....	55
3.Il capitale manageriale e analisi delle competenze	69
4.Evoluzione della funzione manageriale	97
5.Policy e strumenti per lo sviluppo di competenze manageriali in UE	124
6.Buone prassi in UE attraverso l'analisi di quattro paesi target.....	149
Bigliografia.....	183
Sitografia.....	188

Prefazione

Porre le giuste basi per una ripresa comune è l'obiettivo che ci siamo dati, riconoscendo l'importanza di rafforzare la resilienza e il ruolo dell'Europa di attore globale.

Oggi più di ieri le strategie, le azioni e gli strumenti da mettere in campo devono includere la valorizzazione della dimensione europea, senza la quale non è possibile realizzare un rilancio sostenibile, innovativo e competitivo del sistema produttivo italiano.

È necessario scongiurare il rischio che la crisi economica e sociale causata dalla diffusione del contagio da COVID-19 diventi strutturale. A questo rischio sono esposti tutti gli Stati membri, sebbene in diversa misura. Per questo, le imprese devono essere sostenute e guidate verso nuovi modelli di business capaci di gestire il delicato momento attuale e le continue trasformazioni del mercato che vi sono connesse.

Quando si attraversa uno scenario di tale incertezza, non si può far a meno dei manager, di coloro che con le competenze adeguate possano gestire questa fase difficile di ripresa della produttività che sta colpendo non solo l'Italia ma tutto il mondo.

Solo con le competenze qualificate si possono avviare le riforme e gli investimenti necessari, soprattutto in termini di capacità progettuali e dell'utilizzo efficiente delle risorse.

Gli studi condotti dall'Osservatorio 4.Manager negli ultimi mesi mostrano un incremento esponenziale della

complessità che manager e imprenditori stanno affrontando per gestire la fase acuta della pandemia, quindi il progressivo allentamento del lockdown, e infine l'individuazione di strategie per affrontare le fasi post-pandemiche.

La ripresa però non è solo foriera di problematiche ma anche di opportunità. Pensiamo, ad esempio, alle tante misure messe a disposizione dal Governo e dalla stessa Europa. Ma come cogliere al meglio le numerose occasioni che si presentano sotto varie forme, ad esempio pubbliche, di mercato, tecnologiche?

Bisogna essere pronti, dotarsi di strumenti capaci di gestire i momenti di tensione, creare modelli organizzativi efficienti e avere persone qualificate al proprio fianco.

Il manager può essere la bussola delle imprese nel mare della complessità europea.

In simili frangenti tutto il sistema richiede managerialità. Il mondo pubblico, come quello imprenditoriale.

Un altro ruolo fondamentale del manager è quello di aiutare, insieme agli imprenditori, le istituzioni italiane nella definizione di proposte, iniziative e progetti che il sistema istituzionale italiano deve proporre, anche in sede comunitaria, per rispondere alle esigenze del sistema produttivo.

Con il progetto Europa, sviluppato da 4.Manager e dalla Delegazione di Confindustria presso l'Unione europea, in collaborazione con Federmanager, abbiamo puntato sulla preparazione di

figure professionali capaci di predire, comprendere e gestire i trend del futuro.

4.Manager, Associazione bilaterale fondata da Confindustria e Federmanager nel 2017, rappresenta un caso italiano di successo che sposa le esigenze di imprenditori e manager in un'ottica collaborativa che, grazie allo sforzo comune, realizza lo sviluppo guardando cosa unisce e non cosa divide.

Vogliamo essere presenti in Europa con la voce unita e forte di manager e imprese.

Noi crediamo che il dialogo pubblico-privato facilitato dal ruolo delle Associazioni, ancor di più quando bilaterali e costruite sul principio del

mutuo soccorso, sia la strategia vincente per favorire la crescita solida delle imprese e l'inclusione di professionalità competenti che il Paese non può disperdere o tenere al palo.

Tutto ciò rende ben chiaro che la crisi chiama a sé una trasformazione che è anche culturale, sociale e organizzativa. Occorre pertanto un impegno non più rimandabile per sostenere gli attori pubblici, economici e le famiglie a comprendere il senso dei cambiamenti in atto per attrezzarsi a un futuro dai contorni sempre più incerti e, al contempo, permeati di nuove opportunità.

Stefano Cuzzilla
Presidente 4.Manager

Credits

Il Rapporto è stato elaborato dall'Osservatorio 4.Manager con il coordinamento scientifico di **Giuseppe Torre**, l'indirizzo di **Fulvio D'Alvia**, Direttore Generale di 4.Manager e la collaborazione degli economisti **Maurizio Nicolai** e **Angela De Marco** del Centro Studi Ecoteam e della ricercatrice esperta in Politiche del Lavoro **Emanuela Mastropietro**.

Si ringraziano per la particolare collaborazione alla fase di indagine della ricerca e di studio qualitativo:

- **Matteo Matarazzo**, Head of CEC European Managers - Confédération Européenne des Cadres,
- **Christine Lê** Présidente du conseil d'administration de l'Apec, **Teresa Lavanga** Direttrice CIDA Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità,
- **Arne Franke**, Head Brussels Office e **Irene Seling**, Deputy Head of Department Education Vocational Training - BDA Confederation of German Employers' Associations
- **Anders Edholm**, Head of EU-office, e **Johan Olsson** Education Policy Manager - Svenskt Näringsliv (The Confederation of Swedish Enterprise)
- **Patricia Cirez Miqueleiz**, Head of European Affairs, e **Rebeca Rodriguez**, Head of Human Resources of CEOE - Confederación Española De Organizaciones Empresariales

Grazie a tutti coloro che hanno supportato operativamente la realizzazione del Rapporto:

- **Matteo Borsani**, Direttore Area Affari Europei - Confindustria e Delegazione di Confindustria presso l'Unione Europea;
- **Leonardo Pinna e Veronica Bandu** - Delegazione di Confindustria presso l'Unione Europea;
- **Paola Previdi**, Amministratore Delegato e **Marina Pecoraro** - Sistemi Formativi Confindustria;
- **Alessandro Santoni, Raffaella Rossi, Anna Gigante, Simona Palladino, Enrico Di Bartolomeo e Marco Cilli** - Osservatorio 4.Manager;
- **Ciro Ascione** - 4.Manager;
- **Stefano Arciprete**, Outreach Manager, EIT RawMaterials;

Si ringraziano, inoltre, per la preziosa disponibilità:

- Eurochambres, Associazione delle Camere di commercio e dell'industria europee;
- ULA, Germania;
- LEDARNA, Svezia;
- CCP, Spagna;
- Cupole, Svezia;
- Lean Consultancy Group, Paesi Bassi;
- Tenant & Partner, Svezia;
- PASCOE Naturmedizin, Germania;
- Gedankentanken GmbH, Germania;
- CHEP FRANCE, Francia;
- CHIESI FARMACEUTICAL, Francia;
- NICE-PAK DEUTSCHLAND GMBH, Germania;
- AVANADE AB, Svezia;
- INFOSYS Limited, Svezia;
- CHIESI Spagna, Spagna;
- Sagarmatha, Francia;
- ZENIKA, Francia;
- Mindsquare GmbH, Germania;
- Schindlerhof Kobjoll GmbH, Germania;
- University Of Navarra – IESE Business School, Spagna;
- HEC School Of Management, Francia;
- INSEAD, Francia E Singapore;
- University Of Mannheim – Mannheim Business School, Germania;
- IE University – IE Business School, Spagna.

Osservatorio 4.Manager

4.Manager, voluta da Confindustria e Federmanager per promuovere le politiche attive e la cultura d'impresa, ha costituito l'Osservatorio mercato del lavoro e competenze manageriali con l'obiettivo di individuare e analizzare i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali che condizionano l'evolvere delle competenze manageriali nel nostro Paese.

Ha inoltre l'obiettivo di individuare le buone pratiche e monitorare i fenomeni della Gender Equality manageriale, dei rapporti tra imprese e manager e delle policy pubbliche a favore dello sviluppo delle competenze manageriali e della cultura d'impresa.

Dal punto di vista operativo, l'Osservatorio raccoglie, aggrega ed elabora dati; ispira e fornisce suggerimenti di policy orientate al cambiamento della cultura industriale. Tutto ciò si traduce in una mappatura continuativa sia della domanda e dell'offerta di competenze manageriali, sia dei gap e dei fattori di attrito all'incontro tra domanda e offerta.

L'Osservatorio coordina un Network di organismi istituzionali, università e centri-studi, al fine di condividere informazioni, confrontarsi sui temi delle Politiche Attive e costruire possibili sinergie e progetti comuni; inoltre, attiva focus su aree tematiche di particolare rilievo per lo sviluppo delle PMI e del capitale manageriale, monitora le best practices e le iniziative pubbliche per la crescita e la diffusione delle competenze manageriali, attiva iniziative di open innovation nell'ambito delle policy per incentivare la diffusione delle competenze manageriali nelle imprese italiane.

Introduzione

La crisi sanitaria ha investito i paesi europei in una fase di significativa trasformazione dello scenario economico, sociale, tecnologico e competitivo e proprio a ridosso del lancio del “Green Deal” europeo.

Dal punto di vista strategico, i leader europei erano impegnati in un serrato confronto sui temi della sostenibilità, della digitalizzazione e della “quarta rivoluzione industriale” sia come strumenti per collocare l’economia europea in una posizione di vantaggio rispetto alla concorrenza internazionale, sia per sostenere la coesione, la crescita e lo sviluppo. In più, si riteneva che tale indirizzo strategico potesse rispondere anche alle sfide etiche e sociali, alla modificazione della natura dei conflitti tra nazioni e, infine, che potesse incentivare i sistemi di governance pubblica a rispondere in modo proattivo a fenomeni di trasformazione rapidi e pervasivi.

COVID-19 ha interferito in modo significativo con questo disegno, innescando nuove turbolenze, introducendo nuove geografie competitive, occupazionali, tecnologiche e geopolitiche tali da richiedere a istituzioni, imprese e famiglie europee una capacità creativa e di adattamento senza eguali nella storia recente.

Non a caso, il 27 maggio la Commissione europea ha presentato il progetto “Next Generation EU” con l’obiettivo di

stimolare la ripresa, di accelerare la transizione ecologica e digitale, di rafforzare la competitività e la resilienza. Con una dotazione iniziale di 750 miliardi di euro, la Commissione prevede di mobilitare, a regime, almeno 1,85 trilioni di euro. I concetti chiave della proposta sono i seguenti: green transition; digital transition; rafforzamento del mercato interno; resilienza, soprattutto riducendo la dipendenza dai paesi extra-UE di prodotti e servizi strategici. Obiettivo principale della Commissione sono 14 ecosistemi produttivi verso i quali convogliare risorse e progetti: digitale, elettronica, industrie culturali e creative, turismo, automobile, aerospazio e difesa, costruzioni, agri-food, energy intensive industries, tessile, salute, energie rinnovabili, commercio, social and community economy.

Questa proposta è oggettivamente interessante, perché cerca di conciliare la necessità di sostenere l’economia europea in un momento di gravissima crisi, con la creazione di una visione condivisa per il futuro del continente: un’Europa più resiliente, autonoma, verde e digitale.

Tuttavia, l'efficacia di una strategia così ambiziosa dipenderà molto dalla capacità delle singole nazioni della UE di riformare i propri apparati burocratici e fiscali, di risolvere i limiti strutturali e di rilanciare gli investimenti verso le infrastrutture, l'economia reale e, soprattutto, le competenze.

Se ciò non dovesse accadere, potremmo assistere a un **drammatico ampliamento della distanza esistente tra nazioni che avranno saputo evolvere e adattarsi e nazioni che saranno rimaste immobili perché ancorate ai loro limiti culturali e strutturali**. E il tutto avverrà in uno scenario nel quale, ad esempio, le sole imprese italiane potrebbero perdere tra 509 e 671 miliardi di fatturato nel biennio 2020-2021.

(Cerved Industry Forecast, maggio 2020)

Tuttavia, a prescindere da ciò che saranno in grado di realizzare i leader europei, è molto probabile che nella fase post-pandemica assisteremo comunque a un'accelerazione dei processi di trasformazione e di diffusione di nuovi paradigmi economici e produttivi. A loro volta, questi fenomeni trasformativi alimenteranno una serie complessa di effetti indotti che potrebbero avere risvolti sia positivi, sia negativi. È il caso, ad esempio, della diffusione dei processi di automazione produttiva e commerciale che numerosi osservatori collocano tra quelli che cresceranno più rapidamente; ebbene, il Cedefop ha stimato che circa 1,4 milioni di posti di lavoro che si prevede di creare fino al 2030 potrebbero essere messi in discussione proprio dalla velocità con la quale questi processi si propagheranno.



Mercato del lavoro: il più colpito dalla crisi innescata dal Covid-19

Il mercato del lavoro è senza dubbio l'ambito economico che la crisi innescata dal COVID-19 colpirà con durezza. Tutti gli istituti di ricerca europei prevedono incrementi significativi dei tassi di disoccupazione, la riduzione dei redditi da lavoro e l'emarginazione lavorativa di un numero elevato di gruppi sociali. Eppure, la pandemia ha innescato trasformazioni che potrebbero anche incrementare la domanda di lavoratori con competenze elevate e innovative. Domanda, che se non soddisfatta dall'offerta, potrebbe, ad esempio, rafforzare ulteriormente le aree europee più dinamiche dal punto di vista competitivo e tecnologico a scapito di quelle meno attrezzate dal punto di vista delle competenze richieste dalle imprese.

Questa polarizzazione occupazionale e geografica delle competenze necessarie alla ripresa economica potrebbe minare la coesione sociale e la competitività di una quota significativa di imprese europee e non solo di piccola dimensione o attive nei settori più colpiti dal lockdown, ma anche imprese di media e grande dimensione operanti in filiere nelle quali le PMI, ormai, costituiscono parte integrante delle catene di valore. Si pensi, ad esempio, al settore turistico; in molti paesi del Sud Europa questo comparto, che genera una quota consistente del PIL, è stato pesantemente colpito dalla pandemia. La caratteristica di questa branca è che è costituita da imprese con una dimensione media molto ridotta; eppure, questo settore non solo è fortemente interconnesso con buona parte dell'economia, ma determina una quota consistente del fatturato di settori nei quali operano aziende di media e grande dimensione: trasporto aereo, distribuzione organizzata, luxury, ecc.

Un aspetto sul quale le istituzioni europee e gli operatori economici dovrebbero avviare una profonda riflessione è la dinamica che caratterizzerà gli skill gap del mercato del lavoro. Già prima della pandemia le imprese europee denunciavano notevoli difficoltà a individuare le competenze necessarie per affrontare la competizione internazionale ed erano costrette sia a gravosi investimenti in formazione e riqualificazione, sia, spesso, a rinunciare alla competizione o agli investimenti innovativi. Al contempo, una quota di lavoratori in possesso di competenze in grado di rispondere alla domanda non riusciva a ottenere una collocazione lavorativa soddisfacente e una quota di lavoratori con competenze insufficienti permaneva in posizioni chiave aziendali, ma senza avere la possibilità di riqualificarsi.

L'asimmetria di competenze alimenta non solo l'inefficienza del sistema produttivo, ma genera anche un pericoloso fenomeno di "illusione occupazionale"; illusione che la crisi post-pandemica potrebbe presto infrangere se le stime elaborate da McKinsey (aprile 2020) si rivelassero corrette: la crisi COVID-19 potrebbe avere un impatto negativo (riduzioni salariali, licenziamenti temporanei o permanenti, ecc.) su 59 milioni di lavoratori europei (circa il 26% dell'occupazione europea totale).

Questi dati potrebbero addirittura essere sottostimati per effetto dell'accelerazione di molti processi che ancora non riusciamo a identificare con precisione. D'altra parte, in un'economia ad alta velocità l'elemento cardine della competitività di un'impresa, di una nazione o di un continente è il grado e la velocità di sfruttamento e diffusione di conoscenze scientifiche, di competenze tecniche e manageriali e la capacità di accumulare "capitale innovativo" in grado di sostenere i processi di adattamento ai cambiamenti. Ma tutto ciò non è ancora sufficiente; occorre anche acquisire la capacità di mobilitare e implementare le giuste competenze al momento giusto per lo scopo giusto; occorre cioè sviluppare una nuova scienza della governance pubblica, in grado di operare in contesti turbolenti e incerti e, al contempo, di anticipare, per quanto possibile, l'innovazione e la domanda di competenze necessarie alla sua realizzazione.

La pandemia potrebbe modificare anche le dinamiche del mercato del lavoro manageriale. Ad esempio, l'Osservatorio 4.Manager, analizzando i profili manageriali su LinkedIn, ha scoperto che spesso i manager che occupano posizioni soggette a un

elevato grado di obsolescenza, e che hanno la sfortuna di perdere il posto di lavoro, tendono a ricollocarsi su livelli professionali "inferiori" a quelli di partenza e spesso trovano una nuova occupazione all'interno di settori in declino produttivo. Al contrario, i manager che operano in aree gestionali innovative o fortemente dinamiche, dal punto di vista della domanda di competenze manageriali, tendono a spostarsi in posizioni manageriali di livello superiore e molto spesso migrano da settori in declino a settori produttivi in fase di sviluppo o, addirittura, si spostano verso aree geografiche più competitive. COVID-19 potrebbe amplificare queste dinamiche e in tal caso, al fine di preservare il capitale manageriale europeo, sarebbe auspicabile una grande operazione di riqualificazione di queste particolari e importanti figure professionali.

A complicare ulteriormente lo scenario, dobbiamo rilevare che la pandemia ha colpito con estrema durezza anche il sistema educativo europeo mettendo in luce i limiti di un modello che in molti paesi ha dimostrato uno scarsissimo livello di resilienza, soprattutto per l'insufficienza di competenze e dotazioni tecnologiche. In questo campo l'Europa dovrebbe intervenire con urgenza soprattutto in un momento nel quale le dinamiche del mercato del lavoro impongono la creazione di un sistema educativo e formativo in grado di adattarsi molto rapidamente all'evolversi della domanda di nuove competenze. L'economia iper-veloce implica, inoltre, che la formazione e il lavoro – data l'elevata velocità di obsolescenza – dovranno essere sempre più incentrate su continue "sfide adattative", e la mole di lavoratori che dovrà essere sottoposta a un costante e ravvicinato processo di qualificazione e riqualificazione, anche in giovane età, esigerà investimenti e uno sforzo straordinario sia al sistema educativo/formativo europeo, sia alle imprese.

L'Italia è particolarmente esposta alle turbolenze appena descritte, sia per l'entità del contagio che ha colpito soprattutto le regioni più industrializzate, sia per la nota inefficienza del sistema educativo, formativo e del mercato del lavoro. Il modello previsionale elaborato dall'Istat indica che la caduta del Pil raggiungerà il -8,3% nel 2020, il che si tradurrebbe in un crollo occupazionale del -9,3% e in una contrazione dello 0,7% delle retribuzioni per unità di lavoro dipendente.

18%

impatto
negativo del
lockdown su
occupazione e
retribuzioni

Quanto al mercato italiano delle competenze manageriali, l'Osservatorio 4.Manager ha stimato che **quasi un terzo dei manager industriali è attualmente impiegato in filiere sulle quali il lockdown ha prodotto effetti significativi, severi o addirittura catastrofici e che nel 18% dei casi la crisi avrà un impatto negativo in termini occupazionali e remunerativi.**

Un altro rischio che occorrerà affrontare con soluzioni “non convenzionali”, è che il mercato del lavoro post-pandemico potrebbe penalizzare ulteriormente le categorie già oggi ampiamente escluse da questo mercato, soprattutto i giovani e le donne. Sottovalutare questo pericolo porterebbe l'Europa verso una pericolosa crisi di coesione, oltre che verso fenomeni migratori difficilmente gestibili.

Lo studio realizzato da McKinsey (aprile 2020) indica anche che almeno due terzi dei lavoratori europei a rischio opera in una piccola impresa e oltre il 30% lavora per una microimpresa. **L'attenzione verso le PMI deve pertanto essere molto elevata.** I primi dati sulla reazione delle PMI alla crisi (OECD, maggio 2020) sembrerebbero indicare che una percentuale non trascurabile di queste aziende è alle prese con difficoltà tali da metterne in discussione, nel breve periodo, la continuità. A queste deve aggiungersi un folto gruppo di imprese che rischia l'interruzione operativa nel medio periodo. In più, gli studi dell'Osservatorio indicano che le PMI più a rischio sono sia quelle di filiera con elevata esposizione verso un unico cliente, sia le imprese lontane dai distretti industriali, sia le PMI gestite da imprenditori di età avanzata, che potrebbero giudicare troppo rischioso una ripartenza in condizioni di incertezza.

L'indebolimento delle PMI non avrebbe ricadute esclusivamente economiche e occupazionali, ma andrebbe a modificare il tessuto sociale e culturale di tante aree d'Europa nelle quali esse sono parte viva e integrante della storia, della società e della cultura.

Eppure, i rischi recessivi e occupazionali potrebbero non essere l'unica eredità del COVID-19; ciò che sembrerebbe profilarsi all'orizzonte è un cambiamento strutturale dei mercati, delle catene di approvvigionamento, della finanza globale, delle relazioni diplomatiche, tecnologiche ed economiche tra paesi e continenti.

Ad esempio, secondo molti analisti, **la globalizzazione sarà una delle vittime eccellenti del coronavirus.** Questo fenomeno si era già affievolito per effetto della crisi finanziaria e della conseguente reazione dell'opinione pubblica che ha amplificato le politiche protezionistiche. La pandemia ha mostrato che questo modello è pericolosamente vulnerabile, perché - in assenza di un organismo di controllo globale - le reti produttive e finanziarie altamente integrate (proprio come Internet) sono particolarmente esposte al rischio di “contagi” incontrollabili da parte di eventi sia naturali, sia artificiali.

La prima pandemia globale della storia umana ha rivelato l'inadeguatezza di un numero incredibilmente elevato di principi dati ormai per acquisiti e collaudati e nessun dominio di policy ha superato efficacemente il test pandemico. La verità è che conciliare gli attuali orizzonti temporali governativi e le regole democratiche concepite due secoli addietro con l'estrema dinamicità degli scenari a breve termine e l'interconnessione delle reti produttive e finanziarie è un esercizio che meriterebbe una profonda riflessione.

Da tutto ciò ricaviamo che sebbene le questioni economiche siano centrali per i leader europei, il rischio trovarsi a dover affrontare, molto rapidamente, modelli di globalizzazione, consumo, produzione, concorrenza e urbanizzazione innovativi o,

peggio, avversi, è una sfida che difficilmente potrà essere vinta solo con gli strumenti attualmente a disposizione, l'esperienza e le conoscenze tipiche dei leader pre-Covid.

Inoltre, questi possibili mutamenti hanno implicazioni e interconnessioni ambientali, sociali e tecnologiche di tale portata da determinare una rapida obsolescenza dei tradizionali modelli di analisi, previsione e gestione.

Si pensi, ad esempio, alla Green Deal road map presentata a fine 2019; gran parte degli analisti aveva previsto una transizione verso un modello di produzione e consumo più sostenibile su un orizzonte temporale di qualche decennio. Oggi queste previsioni potrebbero essere ampiamente sovrastimate, per effetto delle politiche di contenimento della pandemia che sono intervenute - in pochissimo tempo - sui comportamenti di una larghissima quota di abitanti del pianeta, modificandone i comportamenti di consumo, lavoro, mobilità, formazione, fruizione del tempo libero, atteggiamento verso i temi ambientali, ecc. All'opposto, l'esigenza di creare o mantenere il più ampio numero possibile di posti di lavoro potrebbe indurre alcuni governi a rivedere al ribasso i vincoli di sostenibilità per le imprese e, di conseguenza, rallentare gli investimenti già attivati o in fase di pianificazione.



Gi effetti della pandemia sui consumi

Pandemia e lockdown potrebbero aver creato cambiamenti di lungo periodo o permanenti sul comportamento di consumatori e aziende.

Sul fronte dei consumi la pandemia potrebbe aver innescato cambiamenti di lunga durata, o addirittura permanenti, nel comportamento dei consumatori e delle imprese. I primi dati provenienti dai paesi usciti dal lockdown sembrerebbero mostrare che ampie quote di famiglie e di imprese non solo hanno modificato i comportamenti di consumo (es. acquisti di prossimità e online), ma hanno anche modificato la pianificazione e la composizione del paniere dei consumi e degli investimenti.

Ma la chiave di volta dei consumi è rappresentata dalla radicale modificazione della customer journey che evolve in logica *phygital*: il consumatore da un lato utilizza il digitale per fruire di servizi di acquisto più sicuri - ad esempio consegna a casa e pick&drive - e dall'altro pianifica l'esperienza nel punto vendita come un vero e proprio evento per il quale è necessario arrivare "preparati", informandosi online, sfogliando il volantino digitale, facendo la lista della spesa.

Anche in questo caso, la trasformazione dei comportamenti di consumo potrebbe produrre sia effetti positivi, sia conseguenze indesiderate. Ad esempio, sotto certi aspetti la diffusione del marketing online e del commercio elettronico potrebbe costituire un vantaggio per le imprese e i consumatori europei, ma la digitalizzazione accelerata del marketing e delle vendite potrebbe avere un impatto negativo sul saldo occupazionale. Inoltre, le PMI meno evolute farebbero fatica a

cavalcare questa tendenza e molte sarebbero tagliate fuori da processi sempre più estesi e pervasivi. Infine, l'automazione del

marketing e delle vendite richiede alle imprese di modificare il modello di business, operazione, questa, che rende quasi obbligatorio il ricorso a precise competenze manageriali; è il caso, ad esempio, di *E-commerce Manager* e *Supply Chain Manager*. Ma, ancora una volta, le PMI potrebbero non disporre delle risorse per dotarsi di queste competenze, né gli strumenti culturali per gestirle in modo efficace ed efficiente.

Una possibile soluzione sarebbe quella di agevolare alcuni comportamenti osservati di recente dall'Osservatorio che consistono in processi di "managerializzazione" endogena delle PMI, mediante il ricorso a Temporary manager o attraverso processi di "simbiosi" con partner e committenti, al fine di acquisire, anche in modo indiretto, le competenze necessarie a competere.



La trasformazione digitale alla quale stiamo assistendo non è confinata alla singola impresa, ma sta contagiando l'intera catena del prodotto e, addirittura, il modello di business delle filiere.

Non a caso, una tendenza che stiamo rilevando è quella dell'accorciamento delle filiere. Concepita all'inizio della pandemia per mitigare l'interruzione delle forniture, soprattutto dalla Cina, questa strategia sta innescando una riflessione più profonda sul livello qualitativo e il valore per il consumatore che si vuole attribuire a molte produzioni a elevato valore aggiunto. In molti settori, inoltre, rileviamo un incremento dagli "esperimenti" finalizzati a disegnare "filiera demand driven", ossia filiere in grado di rispondere, quasi fossero organismi viventi, alla connessione diretta tra consumatori e produttori/filiera e sistemi di produzione basati su logiche di *flexible order production* volti a elevare la flessibilità e la reattività produttiva di tutta la catena.

Tuttavia, la strategia della filiera corta, dopo anni di delocalizzazione verso l'estero, richiede elevati investimenti in formazione, capacità di attrazione dei giovani verso il settore e sostegno al ricambio generazionale a tutti i livelli della filiera.

Tutti questi segnali indicano che il potere distruttivo che il coronavirus ha mostrato di poter esercitare sulle catene di creazione di valore sta spostando il focus di imprenditori e manager dalle vendite alle reti di distribuzione e approvvigionamento, dalla logistica tradizionale al design di network logistici. In quest'ottica, ad esempio, i punti vendita potrebbero diventare degli hub logistici collegati, a monte, con cluster di aziende integrate in un'unica filiera smart e flessibile.

Lo stesso ragionamento può essere replicato per i nuovi paradigmi di produzione e consumo. Ad esempio, un'accelerazione dei processi di transizione verso l'economia circolare provocherebbe l'incremento della domanda di competenze tecniche e manageriali in grado di immaginare e gestire un modo totalmente nuovo di produrre e di interagire con i consumatori. Anche in questo caso, i "Circular economy manager" ossia coloro che gestiranno la transizione da un modello di business lineare a uno circolare, sono figure ancora estremamente rare e, spesso, non alla portata delle PMI.

Anche in questo caso, l'azione dei policy maker potrebbe essere decisiva per promuovere cluster industriali di nuova generazione nei quali incentivare la diffusione di competenze manageriali di nuova generazione e, parallelamente, innescare "processi simbiotici industriali" che potrebbero favorire sia la transizione verso nuovi modelli di business e paradigmi di produzione (es. economia circolare, transizione energetica, ecc.), sia la creazione di nuove attività produttive, nel campo, ad esempio, della green e della smart economy.

Inoltre, incentivare il manifestarsi di fenomeni simbiotici tra competenze imprenditoriali, manageriali, università, centri di ricerca e di formazione, potrebbe catalizzare queste forze verso la creazione di ecosistemi industriali di nuova generazione, **nei quali la prossimità geografica delle attività produttive - e delle competenze - torna ad assumere un ruolo centrale.**



La comunità al primo posto

In scenari di crisi come quella attuale la società risponde con asset quali la comunità e i suoi leader, supportati dalle innovazioni tecnologiche

Sul fronte sociale la storia ci insegna che quando si verificano crisi come quella attuale, la società risponde mettendo al primo posto la comunità e i suoi leader. Spesso ciò preannuncia profondi mutamenti dello scenario politico e del patto sociale. Inoltre, le persone acquistano la consapevolezza della possibilità, individuale e collettiva, di superare sfide ritenute, in condizioni di normalità, insormontabili e manifestano un particolare slancio per elevare sé stessi e il proprio paese. È altamente probabile che tali fenomeni si manifestino anche all'interno delle collettività aziendali, e ciò costringe a ripensare, alla radice, il ruolo dei leader aziendali, i modelli di *people management* e l'offerta di competenze manageriali in grado di gestire questi cambiamenti.

Le innovazioni tecnologiche hanno ricevuto una spinta senza precedenti dalla pandemia; infatti, mentre in passato l'innovazione era utilizzata soprattutto come strumento per incrementare l'efficienza, grazie al *lockdown* si è scoperto che essa può contribuire in modo decisivo alla resilienza e alla continuità aziendale, con la conseguenza che le applicazioni innovative si sono estese anche a processi e comunità aziendali tradizionalmente refrattarie al cambiamento tecnologico e dei modi di lavorare.

La pandemia, infatti, ha aumentato notevolmente non solo il lavoro a distanza e la diffusione delle tecnologie correlate, ma anche il livello di accettazione dell'automazione e del lavoro ibrido tra esseri umani, macchine e software, coinvolgendo in questo processo non solo i lavoratori più giovani e avvezzi alle nuove tecnologie, ma l'intera forza lavoro. Inoltre, le restrizioni imposte ai trasporti (di persone e merci), hanno costretto molte aziende a ripensare alle politiche di approvvigionamento, recuperando al loro interno quel know-how che in precedenza era stato "esternalizzato", ma in molti casi questo processo è avvenuto sulla base di un substrato tecnologico molto diverso da quello di partenza.

La trasformazione tecnologica "forzata" ha fornito la dimostrazione pratica di quanto siano necessarie alle imprese competenze imprenditoriali e manageriali continuamente aggiornate e inter-funzionali, slegate dai tradizionali modelli d'innovazione del passato nei quali la tecnologia assolveva a una semplice funzione di supporto alle funzioni tipiche di produzione, marketing e vendita.

Nell'ultimo decennio un numero crescente di tecnologie ha conquistato il rango di "fattori abilitanti", ossia fattori in grado di generare valore e soluzioni per i consumatori e di contribuire in modo decisivo alla competitività. La pandemia, pertanto, potrebbe aver modificato per sempre la percezione del concetto di innovazione ed è presumibile che nella gestione post-pandemica, le funzioni manageriali dedicate al *change management*, allo sviluppo del capitale umano e all'innovazione, diventeranno centrali, anche per attenuare il divario digitale che, all'interno di molte imprese europee, caratterizza la forza lavoro. L'innovazione, quindi, modifica radicalmente anche il mix di competenze tecniche e manageriali necessario alle imprese, con la conseguenza che molte categorie manageriali potrebbero fuoriuscire dal mercato del lavoro e altre farvi ingresso.

Queste trasformazioni modificheranno anche le dinamiche che governeranno i tanti distretti industriali europei. È presumibile che i cluster che sapranno trasformarsi in piattaforme produttive innovative, in grado di generare e accumulare competenze e competere sui mercati esteri, potranno superare con successo la fase post pandemica; quelli che invece manterranno una struttura "tradizionale" potrebbero non essere in grado di superare la crisi.

I fenomeni descritti in precedenza portano a pensare che la pandemia modificherà per sempre anche una serie molto ampia di atteggiamenti gestionali, produttivi e organizzativi. Decine di milioni di imprese, in poche settimane, hanno radicalmente modificato i modelli organizzativi e di business, messo gran parte dei lavoratori in condizione di lavorare da remoto, diversificato, modificato prodotti e servizi offerti, aperto o rafforzato canali commerciali online, esternalizzato interi processi produttivi verso aree geografiche meno colpite dal virus, modificato le catene di approvvigionamento, internalizzato lavorazioni da tempo delegate all'esterno, ecc.

Molte di queste attività, in era pre-covid, erano frenate dalle resistenze al cambiamento; oggi lo scenario imposto dalla diffusione del virus ha obbligato le imprese a fare della velocità il proprio paradigma e ciò porterà molti imprenditori e manager a sviluppare la

cultura e la capacità di anticipare i tempi, di operare in modo agile e, al contempo, resiliente.

D'altra parte, operare in contesti turbolenti significa dover affrontare l'ambiguità, l'imprevedibilità e una serie molto ampia di fenomeni fuori da nostro controllo. Non è un caso, pertanto, se **stiamo rilevando tendenze evolutive in ambito imprenditoriale e manageriale orientate tutte verso modelli in grado di operare in contesti complessi, fluidi, veloci** e, al contempo, attenti e permeabili a stili gestionali e di leadership che travalicano il tradizionale sistema di riferimento settoriale, territoriale e dimensionale.

Già nel mese di ottobre 2019 avevamo individuato un numero crescente di segnali che indicavano questa interessante evoluzione: imprenditori che spostano il proprio focus principale dal "fare" (produzione e vendita) a forme più sofisticate di governance, inclusa l'acquisizione di conoscenze e competenze tipicamente manageriali in grado di adattare velocemente il valore del prodotto e l'efficienza aziendale alle sollecitazioni e agli shock provenienti dall'ambiente esterno.

All'epoca avevamo individuato tre fattori che alimentavano questa "ibridazione" imprenditoriale: l'accresciuta propensione a innovare; l'attenzione quasi "ossessiva" alla qualità verticale e orizzontale di prodotto; la necessità di diversificare i mercati di riferimento. Oggi a questi fattori se ne aggiungono numerosi altri: la necessità di accrescere resilienza e flessibilità; l'esigenza di osservare il contesto da un punto di vista più elevato; la necessità di concentrarsi sull'apprendimento, più che sul fare tutto, bene e al primo colpo.

Questo nuovo "imprenditore-manager" è aperto a contributi manageriali esterni e, nella maggioranza dei casi, è consapevole che "le imprese che nei prossimi anni non si doteranno di competenze manageriali faranno fatica ad affrontare il cambiamento e ad essere competitive!". In prospettiva, circa la metà degli imprenditori del panel 4.Manager dichiarava l'intenzione di assumere almeno un manager nei prossimi 3 anni. **Anche su questa tendenza, gli incentivi pubblici potrebbero accelerare processi virtuosi già in atto.**

I dati raccolti dall'Osservatorio 4.Manager evidenziano ampi processi trasformativi anche in ambito manageriale, soprattutto in relazione allo spostamento del focus manageriale da funzioni strettamente legate all'esecuzione, alla specializzazione (HR; Marketing, Finanza, ecc.) e all'attività di "comando e controllo", a compiti sempre più ampi e complessi: individuare tendenze, minacce e opportunità e formulare previsioni; accelerare e facilitare i cambiamenti; velocizzare i ritmi di apprendimento dell'organizzazione; valorizzare il capitale umano aziendale; creare processi e team di lavoro resilienti; valorizzare le diversità; sviluppare modi e processi di lavoro di tipo collaborativo; operare tenendo conto dell'etica e della responsabilità sociale.

Queste nuove funzioni richiedono conoscenze e competenze multidisciplinari e trasversali a diverse aree aziendali e una spiccata capacità di gestione e motivazione delle persone: people leadership.

Inoltre, l'evidente velocità con la quale muta il contesto e l'obsolescenza delle competenze tecniche richiede ai manager di sviluppare una dote essenziale: la *learning agility*; ossia, la capacità d'imparare ad apprendere in modo veloce, continuo e su uno spettro molto ampio di domini di conoscenza. A questo proposito, non è un caso se molte business school stiano rimodulando l'offerta formativa e didattica nella direzione di questi cambiamenti e che il mercato formativo si stia arricchendo di piattaforme ibride con funzioni di *knowledge sharing* manageriale (es. Luiss Enlabs, H-Farm, TalentGarden, ecc.), networking e open innovation.

Analizzando lo skill mix manageriale richiesto dalle imprese, appare con sempre maggiore evidenza che il confine tra competenze Hard e Soft si stia assottigliando sempre più. Anche alle funzioni manageriali più prettamente tecniche ed esecutive si richiede di esercitare le competenze "Hard" su uno spesso substrato di competenze trasversali (Soft).

L'utilità di queste ultime si avverte soprattutto nei contesti problematici, come quello attuale, o nei quali è necessario gestire un gruppo di persone, quando è richiesta un'ampia dose di flessibilità, nei contesti particolarmente complessi e mutevoli o in quelli sottoposti a shock organizzativi o tecnologici. È il caso, ad esempio, delle competenze trasversali richieste ai manager che operano o intendono operare per le PMI. In questi contesti, l'approccio manageriale "anglosassone" risulta spesso controproducente; il tipo di relazione che invece sembra vincente è quella del "business partner" ossia di un rapporto con l'imprenditore basato sulla fiducia, l'ascolto, il rispetto del patrimonio genetico dell'impresa, la capacità di proporre obiettivi intermedi misurabili e coerenti con le risorse e l'orizzonte temporale tipico di quell'organizzazione, la capacità di proporre idee e soluzioni alla portata di quell'impresa. Queste "attitudini" diventano quasi obbligatorie nei casi in cui l'impresa stia attraversando una fase trasformativa (es. passaggio generazionale) o sia soggetta ad accelerazioni tecnologiche o competitive come quelle a cui assistiamo in questi mesi.

Anche i canali sui quali si incontra la domanda e l'offerta di competenze manageriali influiscono sullo skill mix. Già oggi LinkedIn si configura come un potente strumento di disintermediazione nel mercato del lavoro, ma questa piattaforma differisce in modo sostanziale dalla semplice job board perché consente l'uso di strumenti di analisi reputazionale sia per il soggetto che offre lavoro, sia per chi lo domanda. Ecco allora che il tema dell'etica e della reputazione diventano fondamentali per arricchire lo skill mix manageriale.

Alle tendenze appena descritte se ne affiancano altre meno appariscenti, che tuttavia potrebbero produrre effetti addirittura più dirompenti di quelli visti in precedenza: una quota della domanda di competenze manageriali si sta orientando verso figure talmente innovative da risultare ancora scarsamente definite e, in alcuni casi, addirittura prive di una denominazione condivisa. È il caso, ad esempio, di tutte quelle figure manageriali che dovranno sfruttare le tecnologie abilitanti o, più in generale, con quelle che dovranno confrontarsi con i nuovi paradigmi economici (economia circolare, platform economy, ecc.).

Altro grande driver per il futuro prossimo delle competenze manageriali è il nuovo rapporto uomo-macchina che si sta formando nei luoghi dove si stanno diffondendo i sistemi cyber-fisici (CPPS) in grado di connettere mondo reale e mondo virtuale, fabbrica e singolo consumatore, manager, tecnici e macchine, intelligenze biologiche e artificiali.

Le conoscenze e le competenze necessarie a operare in questi contesti dovranno essere frequentemente ridisegnate per adattarsi a un ecosistema che, grazie all'interconnessione, muterà continuamente di forma e di contenuti. Inoltre, l'introduzione dell'intelligenza artificiale a supporto delle funzioni manageriali porterà con sé un tale cambiamento delle modalità lavorative e delle competenze richieste che, oggi, ne intravediamo a malapena solo i contorni.

Infine, in tempi caratterizzati da una elevata turbolenza, i manager stanno puntando a sviluppare anche altre qualità:



Leadership: perché per navigare attraverso una tempesta è necessaria una guida forte e visibile sia all'interno, sia all'esterno dell'organizzazione.



Comunicazione: perché le crisi richiedono ai leader di ottenere la fiducia di tutti i portatori d'interesse e ciò lo si ottiene anche con una comunicazione chiara, accurata, onesta e trasparente.



Capacità di azione: perché la natura istantanea delle conseguenze della pandemia richiede la capacità di agire in contemporanea su più di un'area del business e con estrema velocità.



Creatività: perché agire secondo i modelli tradizionali, potrebbe non essere saggio quando il mondo che conoscevamo non esiste più.



Capacità di elaborare una visione strategica in contesti caotici: perché i momenti di crisi sono anche i migliori per formulare una nuova visione basata sugli insegnamenti del passato e, al contempo, sulle opportunità che riserva il futuro.

Quanto al settore pubblico, ciò che la pandemia ha ampiamente dimostrato è l'inadeguatezza di molti ecosistemi di governance a fronteggiare contesti in rapida evoluzione e a elevato grado di complessità. In molti paesi europei, l'epidemia ha messo a nudo un sistema incerto, lento, frammentato, non all'altezza della sfida lanciata dal virus. In compenso, molti governi hanno compreso l'importanza di alcune professioni e produzioni strategiche e di servizi che, seppur costosi, sono essenziali per la resilienza di una nazione: sanità, istruzione, competenze, ricerca scientifica, reti di sicurezza.

Per concludere, ciò che è accaduto negli ultimi mesi ha mostrato la vulnerabilità del sistema sanitario, economico-produttivo, diplomatico e politico che abbiamo costruito fino ad oggi, ma anche le potenzialità che si liberano quando l'agire della comunità si ispira all'umanità, alla coesione, alla solidarietà, al coraggio e alla conoscenza scientifica, tecnologica, imprenditoriale e manageriale.

Poiché dal nostro agire di oggi dipenderà il benessere di domani, **auspichiamo che le istituzioni europee si impegnino oggi e con vigore per rendere l'Europa più unita, solidale resiliente, sostenibile e il luogo dove la crescita e lo sviluppo siano guidate dalla conoscenza, dalle competenze e dai valori europei.**

Per ottenere questo risultato, riteniamo che **al sistema educativo e formativo europeo debba attribuirsi una rinnovata centralità**: scuole, università, imprese, centri di ricerca, luoghi di cultura, dovrebbero divenire luoghi non tanto di mera creazione e trasmissione di conoscenze, abilità e competenze, bensì di sviluppo della capacità di discernimento, di pensiero critico e azione responsabile e sostenibile secondo modelli culturali che dovranno attingere a un nuovo umanesimo europeo.

Metodologia di ricerca

Lo studio è stato realizzato al fine di analizzare il ruolo del capitale manageriale che è necessario mettere in campo nelle imprese europee per cogliere le sfide, attuali e future, poste dalle nuove strategie di sviluppo unionali. In relazione agli obiettivi dell'indagine, sono state svolte le seguenti attività:

- **analisi dei principali documenti** di studio e documenti di policy adottati a livello europeo che prefigurano i cambiamenti e le transizioni economiche e sociali future;
- **analisi delle macro-competenze** richieste al capitale manageriale nel contesto delle sfide economiche e sociali future;
- **analisi delle linee guida** dell'Unione europea su Education e nuove competenze dei manager;
- **analisi comparata delle politiche** attive per il lavoro rivolte al capitale manageriale in un gruppo selezionato di Paesi.

Il disegno della ricerca si articola in tre diverse modalità di esecuzione:



Desk research e web analysis

(inquadramento del tema)



Esplorazione degli scenari futuri

(strumenti di previsione sulle competenze)



Rilevazione estensiva mediante survey campionaria

(condotta in due fasi differenti della ricerca)

Desk research e web analysis

L'attività di ricognizione di **natura desk** ha utilizzato un approccio sviluppato su tre principali filoni di indagine.

- I. Ricognizione ed esame dei principali Dossier di politica strategica UE per individuare i **drivers di sviluppo futuro**:
 - esame dei principali dossier europei che hanno ad oggetto strategie di azione e di sviluppo dell'occupazione e di regolamentazione del mercato del lavoro, le policy di sviluppo industriale e di

- competitività e sostenibilità delle PMI (crescita e occupazione);
- esame dei dossier che hanno ad oggetto la programmazione dei nuovi fondi strutturali, “politica post 2020”;
 - esame dell’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals);
- II. Esame di dati, risultati di analisi e studi, aventi ad oggetto il fabbisogno di competenze dei manager europei (strategic skills e innovation skills);
- III. Esame di Dossier, analisi e studi, aventi ad oggetto policy e strumenti per lo sviluppo delle competenze;
- IV. A partire da una literature review comparata sul tema, sono stati individuati quattro Stati membri Ue (Francia, Germania, Spagna e Svezia) sui quali condurre un approfondimento di analisi delle politiche adottate, azioni e interventi realizzati.

Per ogni Paese sono stati approfonditi gli aspetti qualitativi sulla legislazione, le politiche e le strategie specifiche per favorire lo sviluppo e l’adeguamento delle competenze lungo tutto l’arco della vita lavorativa, l’organizzazione del mercato del lavoro e la sua governance, l’organizzazione dell’istruzione e della formazione. Si è, inoltre, proceduto alla ricognizione e descrizione del ruolo dei Servizi pubblici per l’impiego (PES) nel fornire servizi e prestazioni personalizzate (quali orientamento, counseling, valutazione delle prospettive di occupabilità).

Rilevazione estensiva

La **rilevazione mediante survey** campionaria è stata condotta in due diversi momenti della ricerca e ha coinvolto soggetti di differente natura e ruolo.

La **prima survey** è stata condotta con l’obiettivo di mettere in evidenza le competenze manageriali di leadership ritenute più impellenti per consentire al capitale manageriale di affrontare il cambiamento interno all’organizzazione aziendale.

In questa prima survey, parallelamente alle attività di ricognizione ed esame degli strumenti/progetti europei che rilevano e monitorano il sistema domanda/offerta di competenze, la ricerca si è sviluppata attraverso un’attività di consultazione “diretta” sul campo, per fare emergere il punto di vista delle imprese sull’effettivo impatto delle competenze manageriali sulle performance aziendali.

L’attività di indagine “sul campo” ha coinvolto imprese e Scuole di

Business dei 4 Paesi europei “target” individuati per la ricerca: Francia, Germania, Spagna e Svezia, mediante la somministrazione di un questionario ad un campione selezionato.

Propedeuticamente alle attività di consultazione, è stata condotta una rassegna della letteratura e della documentazione a livello europeo ed internazionale finalizzata ad individuare i fattori che contribuiscono maggiormente a garantire uno sviluppo positivo e duraturo delle imprese.

Nell’ambito dell’indagine, l’attenzione si è concentrata sull’analisi delle *High Performance Organization (HPO)*, con l’intento di comprendere quali sono i fattori, i mutamenti organizzativi e manageriali che hanno permesso alle aziende, anche di piccole e medie dimensioni, di mantenere e/o recuperare vantaggi competitivi stabili sul mercato globale.

Le considerazioni di base emerse dall’analisi qualitativa sulle HPO sono state approfondite nel corso della fase di campo, nell’ambito della quale:

- sono stati indagati i processi di cambiamento e gli effetti in **15 aziende europee di piccole e medie dimensioni** (al di sotto dei 500 dipendenti e comprese, prevalentemente, entro i 100 dipendenti) che si sono distinte, ottenendo anche premi a livello nazionale e internazionale, per la capacità di sostenere processi di cambiamento organizzativo e tecnologico a partire dalle funzioni manageriali e dalla gestione del personale dell’organizzazione;
- sono state selezionate e esaminate **5 Scuole di Business Europee**, posizionate ai primi posti nei ranking internazionali, analizzando l’offerta formativa, i mutamenti e le scelte strategiche di carattere educativo, disciplinare e metodologico perseguiti da tali organizzazioni per favorire la riqualificazione e il rinnovamento della managerialità per gestire le sfide che richiede il nuovo contesto economico;
- inoltre, sono state individuati e intervistati i referenti di **3 organizzazioni datoriali** europee (Svezia, Spagna e Germania) quali key informants sulle dinamiche produttive, settoriali e manageriali del paese di riferimento, e sulle politiche promosse a livello nazionale per sostenere la managerialità.

La **seconda survey** è stata eseguita a valle dell’indagine desk condotta sulle policy e pratiche di buone prassi emergenti nei quattro Paesi target della ricerca in tema di competenze

manageriali. In particolare, l'indagine qualitativa campionaria nei Paesi target si è proposta di rilevare l'eventuale presenza e/o l'eventuale stato di adozione di una strategia nazionale sulle politiche europee in materia di competenze manageriali e le sue modalità di implementazione che, in quanto informazioni dettagliate e specifiche, non sono reperibili tramite analisi desk. Si è, inoltre, chiesto di segnalare delle esperienze, rilevanti come casi di studio, che potessero risultare utili anche nell'ottica dell'apprendimento reciproco.

Data la natura e l'oggetto dell'indagine di approfondimento, la survey è stata lanciata per raccogliere il contributo delle seguenti categorie di soggetti:

- 4 organizzazioni che rappresentano le figure/professioni manageriali in tre dei 4 Paesi target e in Italia;
- 1 Agenzia nazionale francese (APEC) che si occupa dello sviluppo delle competenze manageriali.



Fonte dei dati

La ricerca ha trattato prevalentemente dati di natura qualitativa. I dati statistici sul mercato del lavoro riportati nel presente Rapporto sono stati consultati da fonte CEDEFOP ed EUROSTAT, alcune elaborazioni sulle statistiche relative ai manager europei sono di fonte CEC European Managers.

Altre fonti di dati di natura qualitativa sono state espressamente indicate nella bibliografia e sitografia allegata al presente Rapporto.

Executive Summary

Il rapporto 2020 dell'Osservatorio 4.Manager sul Capitale Manageriale e Strumenti per lo Sviluppo in Europa ha esplorato il tema delle competenze manageriali necessarie per affrontare le sfide economiche e sociali future e di come trasformarle in opportunità di sviluppo, benessere e equità.

Lo studio, condotto anche nel corso della diffusione del COVID-19 in Europa, mette in luce la necessità non più rimandabile di doversi attrezzare con conoscenze e competenze in grado di adattarsi a un contesto che cambia in modo sempre più complesso e veloce.

Key findings

- Tutte le imprese, siano esse grandi, PMI o microimprese, sono chiamate ad affrontare un profondo cambiamento nei modelli di business necessario per la transizione economica per la ripresa e per cogliere la duplice opportunità verso la sostenibilità (ambientale, sociale ed economica) e verso la digitalizzazione.
- Le imprese, in particolare, hanno la necessità di modificare i loro paradigmi di produzione ma anche di organizzazione interna ed esterna per mantenere e garantire la propria competitività e gestire una complessità nuova, fatta di innovazioni tecnologiche, di nuove esigenze dei mercati e comportamenti dei consumatori.
- Le evoluzioni e il cambiamento dei modelli di produzione e di consumo potranno avere impatti positivi in termini socioeconomici solo se le sfide saranno trasformate in opportunità. Le imprese, che sono sottoposte a molteplici sollecitazioni trasformative, dovranno essere in grado di leggere e scegliere le soluzioni adatte e a misura del proprio business.
- La sostenibilità, la circolarità e la digitalizzazione dell'economia diventeranno, e in parte lo sono già divenute, drivers di sviluppo orizzontali che occorre mobilitare contemporaneamente ed in maniera interconnessa da parte delle aziende, anche da quelle di più piccola dimensione.

- La specializzazione intelligente potrà aiutare ad essere più efficienti ed efficaci nel cogliere le sfide attraverso traiettorie di sviluppo locali/settoriali che concentrino il loro focus anche sulla creazione di ecosistemi delle competenze.
- Il capitale umano ha un ruolo determinante nell'adeguamento delle nostre imprese per trasformare le nuove sfide in opportunità. La "società della conoscenza" deve essere in grado di mettere in campo competenze ed abilità per traghettare il cambiamento.
- Il capitale manageriale diffuso, ossia i soggetti che prendono decisioni su più livelli all'interno delle aziende e della pubblica amministrazione, ha un ruolo ancora più determinante in questo processo in quanto ad esso viene richiesto di riconoscere, creare e trasferire nelle aziende i nuovi modelli e i nuovi paradigmi della transizione.
- Trasformare le conoscenze in competenze pertinenti ed avere a disposizione policy, azioni e strumenti per l'aggiornamento continuo lungo tutto l'arco della vita lavorativa è la sfida più grande per il futuro. Questo processo di adeguamento è fondamentale per le competenze manageriali in quanto rivolte ai soggetti che, all'interno delle imprese, sono chiamati ad affrontare complessità crescenti. Le competenze manageriali, pertanto, saranno sempre più lette attraverso un nuovo paradigma che mette insieme tre aspetti: technicalità, business, leadership.

Drivers di sviluppo, competitività delle imprese e competenze manageriali



Grandi cambiamenti e sostenibilità

L'attenzione delle imprese si sposta verso scelte di produzione sostenibili in grado di utilizzare e valorizzare nuovi paradigmi e di generare nuovi vantaggi competitivi.

L'esame condotto sui principali documenti di visione strategica al 2030 e ancora più avanti al 2050, sulle future sfide economiche e sociali dell'Unione ha restituito un quadro in veloce evoluzione, particolarmente complesso e caratterizzato da molteplici interrelazioni, che mette in luce i fattori (drivers) di sviluppo che caratterizzeranno il contesto socioeconomico futuro.

Fare dell'Europa il primo continente a impatto climatico zero e introdurre modelli di economia circolare è oramai un obiettivo che l'Unione si è chiaramente data, come dimostra la recente adozione del Green Deal europeo. Considerato durante il summit del 27 Marzo 2020 dai paesi firmatari come il programma da porre al centro della ripresa economia Europea post Covid-19.

Per le imprese l'attenzione si sposta sempre più velocemente, data la crescente sensibilità da parte di cittadini, consumatori e istituzioni pubbliche, verso scelte di produzione sostenibili in grado di utilizzare e valorizzare nuovi paradigmi di innovazione

tecnologica e di generare nuovi vantaggi competitivi nel rispetto dell'ambiente che ci circonda e del benessere delle persone.

La transizione verso l'economia circolare risulta essere centrale all'interno dei documenti strategici e rappresenta uno dei pilastri che le policy unionali hanno individuato come fondamenta per raccogliere le sfide di sostenibilità del futuro delle politiche industriali.

L'economia circolare rappresenta un modello di produzione per cui il valore dei prodotti, dei materiali e delle risorse, è mantenuto quanto più a lungo possibile e la produzione di rifiuti è ridotta al minimo. Il concetto di Economia Circolare è una componente indispensabile degli sforzi messi in campo dall'Unione europea per sviluppare un'economia che sia sostenibile, riduca le emissioni, utilizzi le risorse in modo efficiente e resti competitiva e che "fa di più con meno".

Allo stesso tempo, l'economia circolare è in grado di dare impulso alla competitività in quanto contribuisce a difendere le imprese dalla scarsità di risorse e dalla volatilità dei prezzi delle materie prime, contribuendo a creare nuove opportunità commerciali e modi di produzione e consumo innovativi e più efficienti. Reinterpretando dei modelli di supply chain globali messi in discussione dalla crisi sanitaria scatenata della pandemia

L'innovazione, quindi, rappresenta il fattore cardine del cambiamento strutturale. Senza nuove tecnologie, nuovi processi, nuovi servizi e modelli imprenditoriali la sfida della transizione e la crisi economica in atto non è superabile.

L'intelligenza artificiale e la digitalizzazione, d'altra parte, rappresentano una potenzialità per ottimizzare l'utilizzo delle energie e delle risorse, rendendo disponibili informazioni a sostegno di modelli imprenditoriali circolari oltre che scelte di consumo responsabile.

Se la sostenibilità è il fattore cardine della produzione e dei consumi del futuro, la specializzazione intelligente (smart specialization) può essere vista come l'approccio operativo per raggiungerla più efficacemente, conseguendo, al contempo, i maggiori vantaggi in termini di competitività a livello locale-territoriale e di settore economico produttivo.

Attraverso le strategie di specializzazione intelligente, la trasformazione economica e produttiva avviene mediante ricerca e innovazione ancorata ai territori, per cui la singola impresa non prende autonomamente le proprie decisioni di investimento ma è coinvolta in un contesto territoriale più ampio al quale partecipano altre aziende, stakeholder, soggetti della ricerca e innovazione, autorità pubbliche.

In questo contesto l'industria europea del 2030 sarà un'industria fondata su valori etici e tecnologie all'avanguardia, sull'automazione e la digitalizzazione di produzione. Prodotti e servizi basati sui dati la trasformeranno.

A guidare la trasformazione dei settori europei saranno chiamati in causa i progressi nell'intelligenza artificiale, nell'Internet of Things, nella robotica, nell'automazione, nelle biotecnologie e nella stampa 3D. Allo stesso tempo, l'economia delle piattaforme on line sarà più eterogenea e decentralizzata ed aiuterà i mercati ad operare in modo più efficiente e sostenibile.

In questo processo di transizione economica e sociale, che richiede forti cambiamenti, interconnessione e adattamenti veloci, tutti i più recenti documenti strategici e di policy dell'UE ribadiscono la centralità del capitale umano, che viene ritenuto il fattore essenziale per cogliere e superare le sfide del futuro e trasformarle, quanto più efficacemente possibile, in opportunità sociali (lavori di qualità), economiche (competitività) e di sostenibilità.

La necessaria azione sul capitale umano, quindi, dovrà avere una duplice veste in quanto dovrà garantire l'inclusione sociale e la competitività sostenibile delle imprese.

Per quanto riguarda l'inclusione sociale emerge la necessità che i cambiamenti strutturali in atto, ma anche quelli sociali correlati all'invecchiamento della popolazione lavorativa, debbano essere accompagnati. I cittadini di tutte le età avranno un ruolo centrale nel processo di trasformazione e sviluppo, dovranno essere agili e in grado di raggiungere e mantenere le loro competenze ed abilità rilevanti attraverso l'apprendimento permanente. La digitalizzazione e il suo uso responsabile saranno parte integrante dell'istruzione e della formazione europea.

Il capitale umano, inoltre, dovrà essere al centro di importanti investimenti per cogliere le opportunità del cambiamento in atto. Occorrerà investire nel capitale umano impegnandosi affinché le generazioni presenti e future dispongano della migliore istruzione e della migliore formazione per acquisire le competenze necessarie, per rispondere prontamente all'evoluzione del mercato del lavoro.

Recenti analisi condotte sui fattori che le PMI europee dovrebbero essere in grado di attivare per affrontare la trasformazione strutturale in atto mettono in rilievo 5 drivers interdipendenti, che richiedono un approccio integrato, sui quali occorre prestare attenzione e che sono fortemente correlati alle competenze e alla leadership:

1. Leadership in tecnologia, innovazione e sostenibilità, per consentire all'industria e la società il passaggio a modelli di produzione e consumo sostenibili e climaticamente neutrali;
2. Anticipare e sviluppare le competenze, ossia dotarsi di competenze professionali e trasversali per affrontare le sfide poste dalle tecnologie esponenziali, dalla digitalizzazione e dal passaggio ad una produzione e ad un consumo sostenibile che dovrebbero provenire da politiche e sistemi che facilitano la generazione e il trasferimento di conoscenze e ecosistemi basati sul luogo che diffondono l'innovazione (smart specialization); conoscenze riguardanti problemi complessi, come quelli relativi al nesso tra tecnologia, innovazione e sostenibilità, ciò che può essere ottenuto attraverso un approccio interdisciplinare alle competenze del 21° secolo e all'interoperabilità della forza lavoro;
3. Concentrarsi sulle catene del valore strategiche e sulla rete di creazione del valore, combinando le capacità europee a livello mondiale con il posizionamento strategico di settori e sistemi di produzione di alto valore, per ottenere vantaggi competitivi e distintivi in una economia globale integrata

4. Ambiente aziendale equo, competitivo ed agile, la politica industriale europea deve essere prevedibile, stabile, affidabile, coerente e in grado di adattarsi all'ambiente circostante se vuole trarre il massimo vantaggio dalla globalizzazione, digitalizzazione e sostenibilità;
5. Equità sociale e benessere, la politica europea deve affrontare le sfide sociali e le persistenti diseguaglianze tra le regioni. Nonché la salute e la sicurezza delle proprie persone sul posto di lavoro messe in discussione dalla pandemia.



Ruolo centrale per la creazione e diffusione di conoscenza e l'adeguamento delle competenze

In un approccio come quello appena delineato, la creazione e diffusione di conoscenza e l'adeguamento delle competenze assume un ruolo centrale e determinante come mettono in luce i documenti programmatici della politica di coesione 2021-2027.

La complessità di lettura dei diversi drivers individuati, essendo essi stessi dei nuovi paradigmi per i futuri modelli di sviluppo, consiste nel fatto che tra essi esistono interrelazioni e collegamenti. Essi sono collegati da processi di causa effetto e per questo motivo richiedono una lettura sia trasversale (le relazioni tra i drivers) che puntuale (il singolo drivers).

Le competenze del futuro, pertanto, saranno complesse, interconnesse, flessibili ed in continua evoluzione.

Le sfide per il nuovo capitale manageriale europeo



Occupabilità, innovazione e competitività

Il capitale umano, l'istruzione e la formazione, insieme allo sviluppo delle competenze e all'innovazione ricoprono un ruolo sempre più centrale nelle prossime sfide economiche e sociali.

Nell'ambito dell'analisi dei documenti strategici e programmatici dell'Ue, il contesto in evoluzione, i suoi temi di complessità e di interconnessione hanno chiamato chiaramente in causa il ruolo determinante del capitale umano ed hanno rafforzato l'attenzione sui compiti dell'istruzione e della formazione, ma anche di tutta una serie di ulteriori servizi di accompagnamento allo sviluppo delle competenze lungo tutto l'arco della carriera lavorativa e professionale.

Il processo di riconoscimento della centralità del capitale umano nelle sfide economiche e sociali che ci attendono, ha determinato un'estensione della funzione dello sviluppo delle competenze, ampliandola da un ruolo prioritariamente di "occupabilità" delle persone, a quella di agire come strumento cardine dell'innovazione e della competitività delle imprese.

Questo è particolarmente pertinente e di interesse per il capitale manageriale, a favore del quale è evidente l'opportunità e la necessità di agire per sviluppare, aggiornare ed adeguare quelle conoscenze, abilità e competenze che possono consentire: ai giovani manager di entrare in azienda; ai manager più maturi di sviluppare la propria carriera o di riqualificarsi per fare fronte ad eventuali processi di ristrutturazione aziendale e/o settoriale e per contribuire ad affrontare questioni di natura sociale, quale ad esempio il gender gap ancora particolarmente forte anche all'interno delle professioni manageriali.

In questo contesto occorre, peraltro, non sottovalutare che i circa 13,5 milioni di manager europei, che costituiscono il 6% degli occupati europei, sono in larga parte, il 72%, lavoratori dipendenti, categoria, tra l'altro, in netta crescita. Hanno in larga parte, il 59%, un'età compresa tra 25 e 49 anni, una quota del 26% ha un'età compresa tra 50-64 anni e solo il 5% ha più di 65 anni.

Si tratta di un gruppo di lavoratori particolarmente articolato in quanto dirige prevalentemente PMI, che in Europa rappresentano il 99% di tutte le imprese, dal punto di vista dei ruoli e delle responsabilità, e ha uno stipendio mediamente più elevato rispetto alla media della popolazione attiva. È una categoria di lavoratori in cui permane il gender gap, le donne manager rappresentano, infatti, il 35% del totale dei manager europei.

Il nuovo capitale manageriale, ossia le competenze e le abilità dei nuovi manager impegnati a tutti i livelli nelle aziende (top manager, dirigenti d'area, quadri direttivi, imprenditori individuali, amministratori di PMI e microimprese), deve anticipare e guidare le nuove tendenze future di sostenibilità, innovazione tecnologica, innovazione organizzativa e dei mercati. Così come deve, altresì, saper leggere ed applicare le nuove traiettorie di sviluppo e innovazione (drivers) nell'impresa per coglierne le opportunità al fine di recuperare competitività e garantire la permanenza sul mercato.

Questa necessità è presente in tutte le imprese senza distinzione di dimensione e di settore economico, in quanto i cambiamenti strutturali sono pervasivi e, paradossalmente, risultano più complessi da gestire proprio nelle PMI e le micro imprese, nelle quali il capitale manageriale è sottoposto a sollecitazioni multiple e complesse, con un futuro di breve periodo, data la crisi determinata dal COVID-19, che si prospetterà con scarsa liquidità e difficoltà crescenti.

Competenze manageriali: abilità, leadership, conoscenze tecniche

L'indicazione più pressante che emerge per affrontare le sfide future è quella di prevedere istruzione e formazione durante tutta la vita lavorativa, che è necessaria per tutte le persone e deve essere pertinente per consentire di adeguare e anticipare i cambiamenti nell'economia e nella società.

Dalle analisi condotte su più fronti emergono più "gruppi" di competenze manageriali che occorre tenere insieme e sui quali occorre lavorare congiuntamente.

Il primo gruppo è rappresentato da quelle che nell'ambito della ricerca sono state indicate come "strategic e innovation skill", che possono essere viste come un gruppo di conoscenze prevalentemente, ma non esclusivamente, di natura tecnica che occorre implementare all'interno delle aziende, per sollecitare con successo i nuovi drivers di sviluppo.

I trend osservati dal Cedefop per l'occupazione in Europa al 2030 consentono di ricostruire la tendenza ad una struttura dell'occupazione sempre più polarizzata per quanto riguarda le competenze, in particolare le tendenze rilevate per il futuro sono le seguenti:

- Ambienti di lavoro caratterizzati da sempre maggiore autonomia, meno attività di routine, maggiore uso delle ICT, minore sforzo fisico e maggiori compiti sociali e intellettuali;
- Cambiamento del fabbisogno di competenze del mercato del lavoro che costringe i lavoratori ad offrire nuove competenze per fare fronte all'evoluzione delle esigenze;
- Invecchiamento della forza lavoro, sovra-qualificazione e polarizzazione del lavoro al vertice e al fondo della scala delle competenze.

Per quanto attiene le competenze manageriali, l'analisi statistico-documentale e l'indagine condotta sul campo, restituiscono un quadro che è possibile articolare su tre temi: abilità, leadership e competenze tecniche.

Le previsioni sul gruppo di competenze "Skill forecast" del Cedefop, forniscono proiezioni quantitative delle tendenze future dell'occupazione per gruppo professionale, e hanno messo in luce che per la categoria dei manager si prevedono tassi di crescita positivi nel periodo 2018-2030.

Per quanto riguarda, invece, l'analisi delle competenze richieste al manager europeo, sempre Cedefop, attraverso il tool on line "Skills Panorama" ha consentito di rilevare ed approfondire quali sono i fabbisogni registrati all'interno del gruppo professionale dei dirigenti.

Dall'ultima rilevazione Cedefop emerge che i principali compiti richiesti ai manager sono da associare prevalentemente ad abilità di natura intellettuale, e che i metodi utilizzati per svolgere i propri compiti sono parimenti importanti e si riferiscono in via prevalente all'uso delle ICT. Differenze interprofessionali si riscontrano per i manager gestori dell'ospitalità, della vendita al dettaglio e di altri servizi, per i quali i compiti sociali sono prevalenti, e i metodi utilizzati, ivi incluso l'uso delle ICT, assumono un ruolo preponderante.

Per tutte le diverse categorie di manager, l'autonomia è il compito ritenuto più importante, cui segue la creatività e la risoluzione dei problemi e la raccolta e valutazione delle informazioni.

Andando più nel dettaglio, attraverso la consultazione della piattaforma Skills OVATE, anch'essa alimentata dal Cedefop, è stato possibile verificare quali siano le competenze più richieste ai manager europei. Dai risultati dell'indagine emerge che ai manager europei vengono richieste, con maggiore frequenza, abilità/competenze in/per adattamento al cambiamento, uso del computer, principi di base di team working, conoscenza lingue straniere per carriera internazionale, amministrazione di ufficio, project management.

Se dalle indagini previsionali e campionarie del Cedefop emergono i compiti e le competenze più richieste ai manager europei che fanno rilevare, come già detto, l'importanza prevalente dell'autonomia e dell'adattamento al cambiamento, l'indagine

condotta nell'ambito della ricerca attraverso la consultazione del campione di imprese High Performance Organization (HPO), ha fatto emergere un terzo gruppo di competenze di chiaro orientamento all'importanza della cultura aziendale.

Ciò che emerge è che nelle aziende che hanno fatto rilevare buoni livelli di performance, la qualità manageriale costituisce un fattore decisamente critico e irrinunciabile nell'accompagnare le aziende in processi di rinnovamento organizzativo, tecnologico e produttivo e per recuperare competitività e redditività sui mercati.

Nell'analizzare che cosa si intende per qualità manageriale, ossia quali sono i requisiti e le connotazioni specifiche che "danno qualità manageriale", è stato rilevato come si tratti di caratteristiche fortemente rinnovate rispetto alla tradizionale figura manageriale. Caratteristiche che hanno innovato la figura manageriale dal punto di vista del posizionamento in azienda, del significato che assume anche in relazione alla cultura aziendale, delle funzioni che si esercitano, di quali di queste funzioni sono mantenute nel ruolo di manager e quali invece delegate ad altri ruoli, di competenze e capacità chiave che il manager deve possedere.

Sono emerse, in particolare, alcune specifiche funzioni che risultano totalmente nuove, o fortemente rinnovate, che vanno a comporre la qualità manageriale. Evidente è il caso del management delle risorse umane che non è più concentrato in una sola figura manageriale ma che pervade diffusamente i diversi ruoli manageriali aziendali, anche di carattere tecnico e operativo

Nelle High Performance Organization (HPO) interpellate si registra anche un fenomeno tendente alla diffusione delle competenze e delle capacità manageriali anche a livelli "non propriamente manageriali". La tendenza all'appiattimento della gerarchia per rispondere all'esigenza di maggiore flessibilità e rapidità nel prendere decisioni, ha portato ad una sorta di managerialità diffusa attraverso la quale il personale si assume maggiori responsabilità, partecipa di più e, soprattutto, condivide le decisioni aziendali e lavora in gruppo.

Gli aspetti su cui le High Performance Organization (HPO) intervistate si stanno concentrando per rinnovare la propria qualità manageriale sono riconducibili, prioritariamente, all'attenzione prestata alle competenze soft, riferibili più ad attitudini e atteggiamenti comportamentali che ad aspetti di carattere tecnico operativo, in quanto sono quelle di cui si ha la certezza di avere bisogno sempre per stimolare e guidare l'innovazione.

Il complesso delle abilità, competenze di leadership e conoscenze tecniche illustrate mettono in rilievo un'importante considerazione che deve essere presa in carico dalle policy europee a favore delle competenze.

Le competenze manageriali del futuro, per garantire il successo economico e sociale delle transizioni attese dalle strategie europee di crescita e sviluppo, non possono essere frutto di interventi e azioni ordinarie disgiunte e una tantum, ma devono essere opportunamente prese in carico per costruire una visione unitaria, puntuale e organica per la costruzione del capitale manageriale.

Diversamente il rischio che si correrebbe, vista l'importanza che assume il capitale manageriale nel processo di assorbimento nel sistema economico degli obiettivi unionali a lungo termine, potrebbe portare a situazioni in cui:

- Puntare unicamente allo sviluppo delle competenze "tecniche" potrebbe far perdere di vista l'obiettivo di business delle imprese e farle uscire dal mercato, (per esempio digitalizzazione troppo spinta, automazione non coerente con le esigenze della produzione, ecc.);
- Puntare prioritariamente alle competenze di business, d'altra parte, potrebbe far perdere le opportunità di sviluppo correlate con l'innovazione, la circolarità, la specializzazione intelligente, la sostenibilità;
- Non avere una leadership unitaria e allo stesso tempo "diffusa all'interno dell'azienda" potrebbe portare ad investimenti non profittevoli, rallentare il processo di adattamento, creare ostacoli all'innovazione, abbattere la competitività.

Policy e strumenti per traghettare l'adeguamento delle competenze manageriali del futuro

4 nuove sfide per mercato del lavoro e società

Transizioni digitali, competenze, leadership collettiva, modernizzazione istruzione e formazione

Con la Comunicazione "Un'Europa sociale forte per transizioni giuste", adottata nel mese di gennaio scorso, la Commissione ha definito la via da seguire per arrivare ad un piano di azione per attuare il pilastro europeo dei diritti sociali. Nella Comunicazione il tema delle competenze è ritenuto strategico e di importanza fondamentale per il futuro dell'UE.

Per l'aggiornamento dell'Agenda sono state individuate 4 nuove sfide per i prossimi anni, per poter dotare le persone delle competenze necessarie per prosperare nel mercato del lavoro e nella società:



1. Abilitare i lavoratori a migliorare/rinnovare

al fine di accompagnare le transizioni digitali verdi e industriali.



2. Affrontare le discrepanze nelle competenze

in termini di capacità di implementare la cooperazione settoriale nelle competenze.



3. Rafforzare la leadership complessiva

affinché tutti gli attori lavorino insieme per aumentare gli investimenti a favore delle competenze.



4. Modernizzare l'istruzione e la formazione professionale

per arrivare a nuovi sistemi di VET (vocational education and training).

Le analisi condotte non hanno trovato un chiaro riferimento ad una strategia europea che si rivolge in maniera mirata allo sviluppo delle competenze di specifiche professioni/posizioni all'interno delle aziende e nell'ambito delle occupazioni. Ciò è vero anche per le professioni manageriali. Unica eccezione è l'esperienza francese

dell'Agence pour l'Emploi de Cadres, che si occupa di tutti gli aspetti occupazionali e del mercato del lavoro dei dirigenti, ivi incluse le competenze e lo sviluppo della carriera manageriale lungo tutto l'arco della vita lavorativa, anche attraverso la messa a disposizione di servizi innovativi di accompagnamento.

Le interviste dirette, inoltre, hanno fatto emergere come le esperienze europee più significative per lo sviluppo e l'adeguamento delle competenze manageriali attualmente provenga dalle Academy aziendali, che stanno introducendo risposte al gap di professionalità e competenze all'interno delle aziende, ma che per il momento sono appannaggio delle grandi aziende multinazionali.

D'altra parte, è emerso che in Europa, e nello specifico nei Paesi target oggetto dell'indagine, sono rintracciabili novità e buone prassi che possono essere applicate ed utilizzate a favore delle competenze manageriali.

Tali buone pratiche rilevate, che rappresentano opportunità anche per le competenze manageriali, si sviluppano su diverse direttrici, tra cui:

1. Ammodernamento, rifunzionalizzazione e rafforzamento dei Servizi per l'Impiego (PES);
2. Ammodernamento e rafforzamento del sistema della VET (Vocational Education and Training) e della CVET (Continuing Vocational education and training) per l'adeguamento delle competenze alle reali esigenze del mercato del lavoro (sia in ingresso che nello sviluppo di carriera);
3. Miglioramento dei modelli, dei contenuti e ampliamento dei destinatari dell'apprendistato in azienda per favorire l'inserimento o il reinserimento di personale con i livelli di qualifiche (anche non formali) più elevati e formare nuove competenze;
4. Miglioramento e ammodernamento delle policy e degli strumenti attuativi dell'"apprendimento degli adulti", l'apprendimento in ambito lavorativo, la riqualificazione continuativa di persone occupate, con più elevati livelli di qualifiche (anche non formali);
5. Lo sviluppo di nuovi luoghi complessi e cooperativi in cui si instaura un ecosistema delle competenze, ivi incluse le competenze per anticipare e individuare i fabbisogni aziendali di competenze che sono scoperte e/o non adeguatamente coperte, e si eroga formazione, come ad esempio i Centri di eccellenza professionale (coves) che offrono programmi/piani/azioni di sviluppo delle competenze dedicati alle sfide innovative del futuro;
6. L'adozione di riforme legislative/regolamentari a favore della carriera dei lavoratori con più elevato livello di qualificazione che rendano attrattivi ed effettivi i percorsi di qualificazione e riqualificazione delle competenze anche da parte delle persone occupate;

7. La disponibilità e la possibilità di utilizzo di nuove tecnologie che, grazie a strumenti innovativi, a una maggiore disponibilità di dati e all'intelligenza artificiale, a nuovi approcci in materia di sostegno allo sviluppo della carriera e dell'autoapprendimento sono in grado di trasformare l'apprendimento permanente.

Ciò che invece l'analisi non ha rintracciato nel panorama delle policy europee è la presenza di una visione della complessità di abilità-competenze-conoscenze che il capitale manageriale deve avere/acquisire/rinforzare/rinnovare in maniera continuativa per poter trarre vantaggio e cogliere le opportunità che le transizioni in atto stanno facendo emergere con grande velocità. Quel mix di competenze soft (che si potrebbe chiamare autodeterminarsi per guidare il cambiamento dell'azienda) unite a competenze tecniche (conoscere e saper fare).

Di conseguenza si palesa l'opportunità che si possa ancora lavorare nel rafforzare l'attenzione su modelli e strumenti che sviluppino sistemi che lavorano contemporaneamente sulle competenze soft e le competenze tecniche del capitale manageriale e che, allo stesso tempo, rendano necessarie ed attrattive, personalizzate e pertinenti le attività di formazione, qualificazione e riqualificazione lungo tutta la carriera lavorativa e rendano queste stesse attività flessibili e adattabili per farle diventare effettivamente fruibili.

La buona prassi dell'APEC francese può essere un punto di partenza per progettare azioni e strumenti da schierare non solo nell'ambito della formazione ma soprattutto in termini di politiche attive del lavoro.

Un'ulteriore suggestione che emerge dallo studio è l'opportunità che ci sia ancora spazio per lavorare nella definizione di "soggetti ponte" e/o di modelli cooperativi innovativi tra i diversi ambiti che agiscono sulla qualità e l'adeguatezza delle competenze manageriali, vale a dire:

- La lettura delle traiettorie di sviluppo futuro a medio e lungo termine (che nell'analisi sono state indicate come "drivers di sviluppo") che non sono solo ed unicamente identificabili nelle traiettorie tecnologiche;
- La capacità di previsione delle competenze associate alle nuove funzioni di lavoro per traghettare le aziende nelle transizioni che stanno avvenendo;
- La circolarizzazione delle informazioni previsionali sia sui drivers di sviluppo che sulle nuove abilità/competenze;
- I meccanismi di adeguamento "tempestivi" delle competenze del capitale manageriale;
- Gli strumenti più adeguati ed efficaci per creare e diffondere conoscenza per sviluppare le capacità manageriali.



CAPITALE MANAGERIALE E
STRUMENTI PER LO SVILUPPO
IN EUROPA

1. Il contesto europeo

1. Il contesto europeo

1.1. I drivers di sviluppo che impattano su lavoro, occupazione e competenze

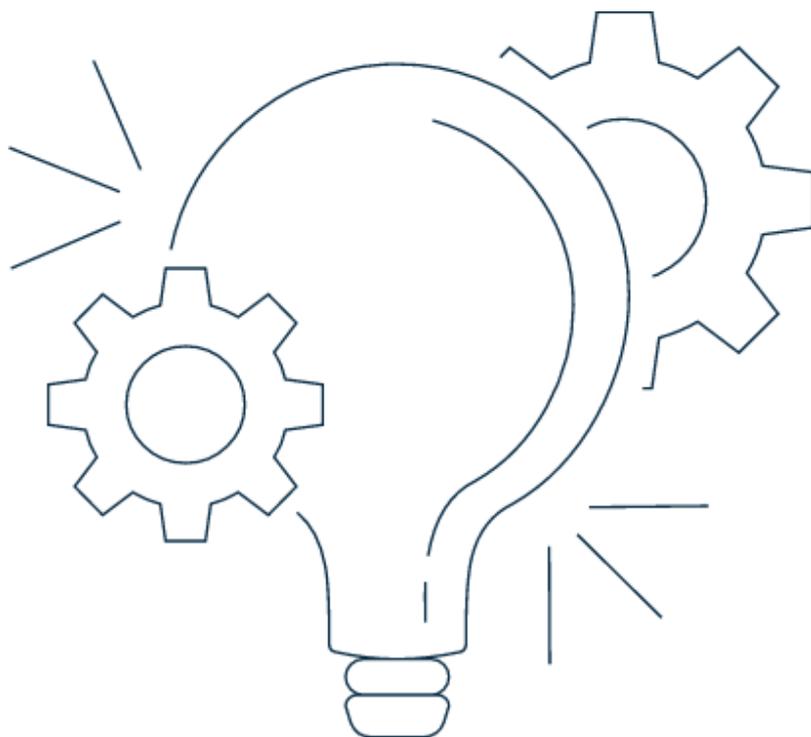
Dalla lettura e comparazione dei documenti strategici delle politiche di sviluppo europee, che disegnano il futuro economico e sociale da qui al 2030-2050, emergono previsioni di tendenze attese e soluzioni proposte per cogliere le nuove sfide globali ed emergono, altresì, i fattori (*drivers*) di sviluppo che sarà necessario governare nel futuro per creare prosperità e benessere, in un contesto di sostenibilità.

L'analisi dei documenti strategici, inoltre, ci restituisce un quadro prospettico in cui il tema delle competenze (capitale umano) viene considerato centrale per l'adozione e l'attuazione delle strategie di sviluppo future e di come i diversi drivers emergenti possono impattare su occupazione, professioni e competenze.

In questo senso, **i drivers di sviluppo contribuiscono anche a disegnare un profilo per le "nuove competenze manageriali"**, cioè dei principali "fattori" sui quali il management (la direzione) dell'impresa deve essere capace di agire e, di conseguenza, delle competenze "skills" e delle abilità che occorre rafforzare, creare, sviluppare.

In altre parole, il **"nuovo capitale manageriale"**, sia esso il giovane che entra per la prima volta in azienda, sia, anche, il manager che è già presente in azienda o che viene coinvolto in processi di ristrutturazione o chiusura di impresa, **deve essere in grado di riconoscere, leggere e governare i nuovi drivers di sviluppo attraverso l'adeguamento, il miglioramento, lo sviluppo, la riqualificazione delle proprie competenze.**

È determinante, pertanto, conoscere i drivers di sviluppo per comprendere quali sono le implicazioni che ne derivano sui mercati e sui processi di produzione, sul mercato del lavoro e sulle professioni, le relative competenze necessarie per affrontare il futuro, superare le sfide traendone il maggiore vantaggio in termini di opportunità di crescita sociale ed economica inclusiva e di competitività.



Le competenze manageriali di cui abbiamo bisogno per affrontare le sfide del futuro devono essere in grado di rispondere adeguatamente e tempestivamente alla complessità crescente che caratterizza il nostro sistema socioeconomico e produttivo. Non solo competenze per allineare l'offerta alla domanda di lavoro ma soprattutto capacità, attitudine e abilità di leggere i drivers di sviluppo per guidare il trasferimento delle opportunità nell'impresa e renderla più competitiva ...

Le future sfide economiche e sociali dell'UE



Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite

Conoscenze, competenze e buona occupazione: i fattori in grado di contribuire a un nuovo modello di sviluppo sostenibile, dal punto di vista economico e sociale.

Con l'adozione nel 2015 dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite si registra un vero e proprio spartiacque rispetto al passato. In essa viene espresso un chiaro giudizio **sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale.** L'attuazione dell'Agenda, ed è qui la sua peculiarità, richiede un forte coinvolgimento di tutte le componenti della società, ivi incluso il sistema produttivo e le imprese, che sono chiamati ad agire verso obiettivi comuni.

La stessa Agenda pone una attenzione specifica al tema delle conoscenze, delle competenze e della buona occupazione quali fattori in grado di contribuire ad implementare il nuovo modello di sviluppo sostenibile. A tali temi vengono rivolti due dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile che richiamano l'attenzione sull'istruzione di qualità e sulla buona occupazione e crescita economica.

È evidente il ruolo assegnato alla qualificazione del **capitale umano per accelerare la transizione del sistema produttivo ed economico verso la sostenibilità e allo stesso tempo l'importanza di agire attraverso strategie, politiche e mix di strumenti.**

La sostenibilità deve essere conseguita attraverso un nuovo modello di sviluppo economico che coniuga crescita e salvaguardia dell'ambiente, garantendo, allo stesso tempo, inclusione ed equità nella distribuzione delle risorse economiche e delle condizioni lavorative. Si tratta di promuovere un modello di sviluppo fondato su driver in grado di aumentare il potenziale di crescita, facendo leva in modo equilibrato **su fattori qualitativi e non solo quantitativi**, capaci di generare effetti inclusivi e di sostenibilità.

Per l'industria europea, la visione strategica a lungo termine della Commissione europea ha ribadito il suo impegno, già nel 2018, a voler guidare una transizione verso un'economia prospera, moderna, competitiva e climaticamente neutra entro il 2050. L'obiettivo è di delineare una transizione verso l'azzeramento delle emissioni nette di gas a effetto serra che sia equa sul piano sociale ed efficiente in termini di costi.

Più in particolare, l'industria del futuro, per contribuire al raggiungimento di questo obiettivo, deve sviluppare un'economia circolare ed efficiente nell'uso delle risorse che sia competitiva.

La riduzione di consumo di materie prime ottenibile grazie al riutilizzo e al riciclaggio, è in grado di contribuire a migliorare la competitività, creare opportunità commerciali e posti di lavoro, richiedendo meno energia e contribuendo a ridurre l'inquinamento e le emissioni di gas a effetto serra.

Anche i materiali nuovi svolgeranno un ruolo importante, siano essi sotto forma di riscoperta di usi tradizionali, come per esempio il legno nell'edilizia, o di nuovi materiali compositi che sostituiscono materie ad alta intensità energetica.

La domanda di prodotti sarà, inoltre, determinata dalle scelte dei consumatori, alcune delle quali potrebbero essere indotte dalle altre trasformazioni in corso, come la digitalizzazione, mentre altre saranno dettate da una maggiore consapevolezza dei problemi legati al clima, che spinge la domanda di prodotti e servizi ecologici e non dannosi per il clima.



L'economia circolare deve diventare l'asse portante della strategia industriale unionale, con l'introduzione della circolarità in nuove aree e settori, facendo in modo che la valutazione del ciclo di vita dei prodotti diventi la norma e allargando quanto più possibile il quadro sulla qualità ecologica e ecoinnovazione, materie prime essenziali e fertilizzanti, deve subire un'accelerazione se l'UE vuole trarre massimo vantaggio dalla transizione verso l'economia circolare. Allo stesso modo, i consumatori dovrebbero poter compiere scelte informate e il settore pubblico dovrebbe accrescere l'impegno attraverso appalti pubblici sostenibili ... Verso un'Europa sostenibile entro il 2030 della Commissione europea...



Lo scenario 2050

Lo scenario che la Commissione delinea a lungo termine, anche a prescindere dalla trasformazione delle attività economiche e industriali per azzerarne le emissioni, rileva economia e società europee molto diverse nel 2050 rispetto ad oggi.

I dati demografici indicano che la nostra società subirà **un notevole invecchiamento**, con potenziali ripercussioni sulla sostenibilità delle finanze pubbliche. D'altro canto, la popolazione sarà generalmente **meglio attrezzata a lavorare con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione**. Queste tendenze agevoleranno la transizione.

L'invecchiamento della popolazione genererà profonde implicazioni su ciò che le società richiederanno alle loro future popolazioni lavoratrici, mentre l'automazione potrà ridurre in modo significativo la necessità di manodopera.

Studi recenti condotti dal *Joint Research Centre* indicano che stiamo vivendo una vita più produttiva che, insieme a un'età pensionabile flessibile, può aiutare ad alleviare le sfide economiche derivanti dai cambiamenti nella popolazione in età lavorativa. Coinvolgere più donne nella forza lavoro e avere una vita lavorativa più lunga, come già hanno oggi gli svedesi, ha il potenziale per annullare la contrazione della popolazione in età lavorativa nel tempo.

Indipendentemente dai cambiamenti nella struttura per età della popolazione e le dimensioni della forza lavoro, lo studio evidenzia che **il capitale umano del futuro sarà più qualificato di oggi**. Questo perché in tutti gli Stati membri, le persone giovani sono già meglio istruite dei più anziani e li sostituiranno gradualmente mediante un processo di "metabolismo demografico".

Le conseguenze di questa profonda trasformazione saranno nel complesso positive per l'economia europea, che ci si attende cresca più del doppio entro il 2050, rispetto ai livelli del 1990, anche con una piena decarbonizzazione. Una traiettoria compatibile con zero emissioni nette di gas a effetto serra, accompagnata da un quadro coerente che la favorisca, secondo le stime della Commissione, dovrebbe avere un impatto da moderato a positivo sul PIL, con benefici stimati fino al 2 % entro il 2050 rispetto allo scenario di riferimento. È importante evidenziare che queste stime non includono i benefici derivanti dai danni evitati che verrebbero causati dai cambiamenti climatici e dai relativi costi di adattamento.

La transizione **stimolerà la crescita di nuovi settori**: i "posti di lavoro verdi" sono già diversi milioni nell'UE e ulteriori investimenti nella modernizzazione industriale, nella trasformazione dell'energia, nell'economia circolare, nella mobilità pulita, nelle infrastrutture verdi e blu e nella bioeconomia creeranno nuove opportunità occupazionali di qualità a livello locale. Grazie alle azioni e alle politiche per attuare gli obiettivi dell'Unione in materia di clima ed energia per il 2020 la forza lavoro dell'UE, al 2018, è già cresciuta di una percentuale compresa tra l'1 e l'1,5 % ed è una tendenza che continuerà.

Se i posti di lavoro aumenteranno nell'edilizia, nell'agricoltura, nella silvicoltura e nelle energie rinnovabili, per altri settori la transizione può rivelarsi difficile. A risentirne sarebbero, in particolare, i territori le cui economie dipendono da settori di attività che si dovranno confrontare con un probabile declino o che saranno chiamate a trasformarsi, e settori, quali l'estrazione del carbone e l'estrazione di petrolio e gas.

Settori ad alta intensità di energia come quelli dell'acciaio, del cemento, dei prodotti chimici, nonché dell'automobile vedranno un passaggio a nuovi processi produttivi che richiedono nuove competenze. Le regioni che dipendono economicamente da questi settori, molte delle quali si trovano nell'Europa centrale e orientale, spesso in Stati membri a basso reddito, saranno messe alla prova.

Altri posti di lavoro esistenti dovranno essere trasformati e adattati in funzione della nuova economia. Per gestire questo cambiamento occorre tener conto della probabile contrazione e invecchiamento della forza lavoro nell'Unione e del numero in aumento di mansioni sostituite a causa dei cambiamenti tecnologici (che comprendono digitalizzazione e automazione). Le zone rurali, ad esempio, dovranno mantenere una forza lavoro sufficientemente qualificata per soddisfare le crescenti e mutevoli esigenze del settore agricolo e di quello forestale, e al tempo stesso affrontare un calo della popolazione. Per le piccole e medie imprese la transizione rappresenta un'opportunità, ma crea anche problemi particolari, come l'accesso alle competenze e ai finanziamenti, che vanno affrontati.



Sviluppo delle competenze professionali e specialistiche

In tale contesto, il sostegno a una transizione giusta, erogato nell'ambito del pilastro europeo dei diritti sociali, dovrà garantire che la transizione **sia accompagnata da sistemi di protezione sociale adeguati e sistemi d'istruzione, formazione e apprendimento permanente inclusivi**. Lo sviluppo delle competenze riveste un'importanza capitale: non solo quelle prettamente professionali ma anche le "competenze chiave" in discipline come la scienza, la tecnologia, l'ingegneria e la matematica (cosiddette STEM - Science, Technology, Engineering, Mathematics). Investire nella riqualificazione e nel perfezionamento delle competenze sarà essenziale per non lasciare indietro nessuno.

Esistono percorsi diversi per raggiungere uno scenario climaticamente neutro, a zero emissioni nette di gas a effetto serra, in linea con la visione strategica dell'UE: sono tutti percorsi difficili ma che potrebbero essere fattibili da un punto di vista tecnologico, economico, ambientale e sociale. Raggiungere questo obiettivo comporta profonde trasformazioni economiche e sociali, che interessano ogni settore dell'economia, nel corso di una sola generazione.

Secondo i principi di un **approccio europeo competitivo, inclusivo, socialmente equo e multilaterale**, la transizione verso un'Europa climaticamente neutra dovrebbe basarsi su una serie di principi fondamentali, del tutto coerenti con gli obiettivi di sviluppo sostenibile:

- accelerare la transizione verso l'energia pulita, incrementare la produzione di energia da fonti rinnovabili, aumentare l'efficienza energetica e migliorare la sicurezza dell'approvvigionamento, con una maggiore attenzione alla riduzione delle minacce alla cybersicurezza, assicurando contemporaneamente prezzi

dell'energia competitivi - tutti elementi che sostengono la modernizzazione della nostra economia;

- riconoscere e rafforzare il ruolo centrale dei cittadini e dei consumatori nella transizione energetica, favorire e sostenere le scelte dei consumatori che riducono l'impatto sul clima, raccogliendo i benefici collaterali a livello sociale che ne migliorano la qualità della vita;
- passare a una mobilità senza emissioni di carbonio, connessa e automatizzata; promuovere la multimodalità e la scelta di modi di trasporto a basse emissioni di carbonio, come quello su rotaia o per vie navigabili; ristrutturare gli oneri e le tasse di trasporto affinché rispecchino i costi esterni e delle infrastrutture; affrontare il problema delle emissioni dei trasporti aerei e marittimi utilizzando tecnologie e combustibili avanzati; investire in infrastrutture moderne di mobilità e riconoscere il ruolo che può svolgere una migliore pianificazione urbana;
- rafforzare la competitività industriale dell'UE attraverso ricerca e innovazione dirette a un'economia circolare e digitalizzata che limiti l'emergere della dipendenza da nuovi materiali; cominciare a testare su congrua scala le tecnologie innovative; monitorare le implicazioni sulla ragione di scambio dell'Unione, in particolare per le industrie energivore e i fornitori di soluzioni a basse emissioni di carbonio, assicurare mercati competitivi che attraggano industrie a basse emissioni di carbonio, e in linea con gli obblighi internazionali alleviare le pressioni concorrenziali che potrebbero portare a una rilocalizzazione delle emissioni di CO₂ e a delocalizzazioni industriali indesiderate;
- promuovere una bioeconomia sostenibile, diversificare l'agricoltura, l'allevamento, l'acquacoltura e la silvicoltura, aumentare ulteriormente la produttività adattandola al tempo stesso ai cambiamenti climatici, preservare e ripristinare gli ecosistemi e garantire un uso e una gestione sostenibili dei terreni naturali e delle risorse acquatiche e marine;
- rafforzare le infrastrutture e renderle a prova di clima. Adattarle per mezzo di soluzioni digitali intelligenti e cybersicurezza alle future esigenze delle reti elettriche, del gas, del riscaldamento e di altro tipo, consentendo l'integrazione settoriale a partire dal livello locale e con i principali poli industriali/energetici;
- accelerare la ricerca, l'innovazione e l'imprenditorialità di breve periodo relativamente a un ampio ventaglio di soluzioni a zero emissioni di carbonio, rafforzando la leadership mondiale dell'UE;
- mobilitare e orientare finanziamenti e investimenti sostenibili e attrarre il sostegno del capitale "paziente" (ossia il capitale di rischio a lungo termine); investire nelle infrastrutture verdi e ridurre al minimo gli attivi non recuperabili, nonché sfruttare tutte le potenzialità del mercato unico;
- **investire nel capitale umano nei prossimi dieci anni e oltre, impegnandosi affinché le generazioni presenti e future dispongano della migliore istruzione e della migliore formazione per acquisire le competenze necessarie**

(comprese nelle tecnologie verdi e digitali), con sistemi di formazione che rispondano prontamente all'evoluzione del mercato del lavoro;

- allineare all'azione per il clima e alla politica energetica le politiche importanti per la crescita e che la sostengono, ad esempio quelle in materia di concorrenza, mercato del lavoro, competenze, coesione, fiscalità e altre politiche strutturali;
- assicurare che la transizione sia socialmente equa. Coordinare le politiche dell'Unione con quelle degli Stati membri e delle amministrazioni regionali e locali agevolando una transizione giusta e ben gestita che non lasci indietro nessuna regione, comunità, lavoratore o cittadino;
- proseguire gli sforzi internazionali dell'Unione per coinvolgere tutte le altre grandi economie e quelle emergenti e continuare ad alimentare lo slancio positivo in grado di rafforzare l'ambizione mondiale in materia di clima; condividere le conoscenze e le esperienze nello sviluppo di strategie a lungo termine e nell'attuazione di politiche efficienti, in modo da conseguire collettivamente gli obiettivi dell'accordo di Parigi. Anticipare e prepararsi per i mutamenti geopolitici, ivi compresa la pressione migratoria, e rafforzare i partenariati bilaterali e multilaterali, ad esempio sostenendo i paesi terzi nella definizione di uno sviluppo resiliente e a basse emissioni di carbonio mediante l'integrazione del clima e gli investimenti.



Fare dell'Europa il primo continente a impatto climatico zero, un piano per un'economia pronta al futuro, la nostra nuova strategia industriale. L'Europa sarà leader mondiale nell'economia circolare e nelle tecnologie pulite. Lavoreremo per la decarbonizzazione dei settori industriali ad alta intensità energetica. Un'Europa sostenibile è anche un'Europa che offre opportunità, che innova, crea posti di lavoro e permette alla sue imprese di godere di un vantaggio competitivo. L'economia circolare è fondamentale per sviluppare il futuro modello economico dell'Europa ...

Ursula von der Leyen - Presidente Commissione Europea

Il miglior investimento nel nostro futuro è l'investimento nelle persone. Le competenze e l'istruzione sono il motore della competitività e dell'innovazione europee. Ma l'Europa non è ancora del tutto pronta. Farò in modo che siano pienamente utilizzati tutti gli strumenti e i fondi di cui disponiamo per riequilibrare la situazione ...



Ursula von der Leyen - Presidente Commissione Europea

È così che la Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen pone l'accento sui **drivers di sostenibilità** ed allo stesso tempo ribadisce la **centralità dell'investimento sulle persone** nel suo documento programmatico *“Un’Unione più ambiziosa. Il mio programma per l’Europa”* e confermato nel comunicato della Commissione del 16 Aprile 2020.

I drivers di sostenibilità ambientale sociale ed economica si stanno traducendo e stanno prendendo forma in obiettivi futuri più puntuali anche attraverso le proposte di Regolamento per la nuova politica di coesione 2021-2027, a tutt'oggi in discussione, che si declinano su 5 priorità di investimento, che rappresentano altrettante sfide/opportunità per il futuro dell'Europa:

1. promozione di una **trasformazione economica innovativa e intelligente** (*a smarter Europe*) da raggiungere attraverso: il rafforzamento delle capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate; cogliendo i vantaggi della digitalizzazione; rafforzando la crescita e la competitività delle PMI; sviluppando le competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità
2. promozione di una **transizione verso un'energia pulita ed equa, gli investimenti verdi e blu, dell'economia circolare, dell'adattamento ai cambiamenti climatici e della gestione e prevenzione dei rischi** (*a greener, low-carbon Europe*) da raggiungere attraverso: misure di efficienza energetica; l'accesso ad energie rinnovabili; lo sviluppo di sistemi e reti di stoccaggio energetico intelligente; l'adattamento ai cambiamenti climatici, gestione sostenibile dell'acqua; la transizione verso economia circolare; il rafforzamento della biodiversità e la riduzione dell'inquinamento
3. rafforzamento della **mobilità** e della **connettività regionale alle ICT** (*a more connected Europe*) da raggiungere attraverso: connettività digitale; mobilità intelligente, intermodale e resiliente e sostenibile; mobilità urbana sostenibile
4. attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali (*a more sociale Europe*) da raggiungere attraverso: **efficacia dei mercati del lavoro e accesso a occupazione di qualità**; accesso a **servizi** di qualità e **inclusivi nel campo**

dell'istruzione, della formazione, dell'apprendimento permanente;
 integrazione socioeconomica delle comunità emarginate e gruppi svantaggiati;
 parità di accesso all'assistenza sanitaria

5. promozione dello **sviluppo sostenibile e integrato** delle zone urbane, rurali e costiere e delle iniziative locali (*a Europe closer to citizens*) da raggiungere attraverso la promozione di uno sviluppo sociale, economico e ambientale integrato.

Tenendo conto delle trasformazioni in atto nel modello economico e sociale e nel mondo del lavoro l'Unione si trova di fronte a sfide attuali e future rispetto alle quali, attraverso la politica di coesione (futuro Fondo Sociale Europeo +) prevede di investire in **competenze pertinenti**, sostenere la **modernizzazione delle istituzioni del mercato del lavoro**, come i servizi pubblici per l'impiego, al fine di migliorare la loro capacità di fornire maggiore consulenza e orientamento mirati durante le fasi di ricerca di un lavoro e di transizione verso l'occupazione; migliorare la **qualità, l'efficacia e la rilevanza per il mercato del lavoro di sistemi di istruzione e di formazione**, al fine di facilitare l'acquisizione delle competenze chiave, soprattutto nel settore digitale; sostenere **l'apprendimento e l'occupabilità lungo tutto l'arco della vita e contribuire alla competitività e all'innovazione economica e sociale** anche attraverso l'apprendimento basato sul lavoro e l'apprendistato, l'orientamento permanente, l'anticipazione delle competenze in collaborazione con l'industria, l'aggiornamento del materiale didattico, la previsione e il monitoraggio dei percorsi di carriera dei laureati, la formazione degli educatori, la convalida dei risultati dell'apprendimento e il riconoscimento delle qualifiche.

Ulteriore sfida per l'UE è promuovere opportunità di perfezionamento e di riqualificazione flessibili per tutti in particolare per quanto riguarda le **competenze digitali e le tecnologie abilitanti fondamentali**, al fine di fornire alle persone competenze adeguate per la **digitalizzazione**, il **cambiamento tecnologico**, l'innovazione e il cambiamento sociale ed economico, facilitando il **riorientamento e la mobilità professionale** e supportando in particolare gli adulti con competenze limitate e/o scarsamente qualificati, in linea con l'agenda per le competenze per l'Europa.

Al fine di promuovere un'azione coordinata tra la ricerca e le politiche del lavoro e di sviluppo delle competenze dell'UE **una sfida che si pone l'Unione è di riuscire a garantire sinergie tra il programma Orizzonte Europa e FSE+** in maniera tale che FSE+ possa riprendere e applicare su larga scala i programmi innovativi sostenuti da Orizzonte Europa, **così da fornire alle persone le capacità e le competenze necessarie per il lavoro del futuro.**

Con *Orizzonte Europa 2021-2027* l'Unione si pone l'obiettivo di superare le sfide connesse alla Ricerca e Innovazione (R&I), lotta contro i cambiamenti climatici, sviluppo sostenibile.

Programma *Orizzonte Europa* 2021-2027

Con una strategia basata su 3 pilastri: “eccellenza scientifica”; “sfide globali e competitività industriale europea”; “Europa innovativa”, il programma pone le basi per ampliare la partecipazione e diffondere l'eccellenza e riformare e migliorare il sistema europeo di R&I. In termini di impatto economico si propone di intervenire per generare una crescita basata sull'innovazione, creare più occupazione e di migliore qualità, mobilitare investimenti in R&I.

La proposta di regolamento fa emergere un'attenzione particolare al tema della *digital transformation* che si tradurrebbe in un aumento molto consistente degli investimenti nella trasformazione digitale, ma anche in un incremento sensibile dei capitoli di spesa dedicati alla ricerca, con fondi destinati ai progetti Horizon e Euratom.

A questo deve aggiungersi che la nuova proposta di istituire per la prima volta, per la programmazione 2021-2027, il programma **Digital Europe**, rappresenta un ulteriore tassello attraverso il quale l'UE intende dare risposte alle **nuove sfide della trasformazione digitale e dell'industria 4.0**. La proposta è stata avanzata con la consapevolezza che, per garantire una profonda trasformazione digitale, siano **necessari investimenti nelle infrastrutture digitali strategiche, nel miglioramento delle competenze avanzate e nella modernizzazione dell'interazione tra i governi e i cittadini**.

Il programma Digital Europe, che avrebbe a disposizione un budget complessivo di 9,2 miliardi di euro, prevede cinque obiettivi specifici:

1. Calcolo ad alte prestazioni (High Performance Computing);
2. Intelligenza artificiale;
3. Cybersicurezza e fiducia;
4. Competenze digitali avanzate;
5. Implementazione, impiego ottimale della capacità digitale e interoperabilità.

Con il quarto obiettivo, per cui sarebbero stanziati **699 milioni di euro**, il Programma si propone di agevolare l'acquisizione di **competenze digitali avanzate**, in particolare per quanto riguarda **il calcolo ad alte prestazioni, la cybersicurezza, le tecnologie del registro distribuito (DLT), la robotica e l'intelligenza artificiale**.

L'intervento, in particolare, andrebbe a sostenere **la realizzazione di corsi e attività di formazione a lungo termine** per gli studenti, i professionisti informatici e la forza lavoro; **corsi a breve termine per gli imprenditori, i responsabili di piccole imprese**

e la forza lavoro; attività di tirocinio e formazione sul posto di lavoro per gli studenti, i giovani imprenditori e i laureati.

I **poli dell'innovazione digitale**, diventerebbero i soggetti preposti per:

- “fornire servizi di trasformazione digitale (comprese le strutture di prova e sperimentazione) orientati alle PMI e alle imprese a media capitalizzazione, anche in settori in cui l'adozione delle tecnologie digitali e di tecnologie correlate è lenta;
- trasferire competenze e know-how tra le regioni, in particolare mettendo in rete le PMI e le imprese a media capitalizzazione stabilite in una regione con i poli dell'innovazione digitale stabiliti in altre regioni che sono in grado fornire al meglio i servizi richiesti;
- fornire servizi tematici - compresi quelli correlati all'intelligenza artificiale, al calcolo ad alte prestazioni e alla cybersicurezza e alla fiducia - alle amministrazioni, alle organizzazioni del settore pubblico, alle PMI e alle imprese a media capitalizzazione. I singoli poli dell'innovazione digitale possono specializzarsi in servizi tematici specifici e non sono tenuti a fornire tutti i servizi tematici citati nel presente paragrafo;
- erogare sostegno finanziario a terzi nell'ambito dell'obiettivo specifico 4 - Competenze digitali avanzate”.

La "Vision" 2030 e i drivers di crescita

Il lavoro dell'*Industry 2030 High level Industrial Roundtable* che nel 2019, dopo un anno e mezzo dalla sua istituzione, ha espresso raccomandazioni sulla futura strategia di politica industriale dell'UE verso il 2030, ponendo come base le politiche strategiche in atto e che si stanno programmando. Rappresentando, per questo motivo, la visione dell'industria europea del futuro.



Nel 2030, l'industria europea sarà un leader globale che fornirà responsabilmente valore per la società, l'ambiente e l'economia. Il futuro modello industriale europeo collegherà con successo il progresso economico alle principali sfide ambientali e sociali ...

Investiremo pesantemente in tecnologie all'avanguardia e innovative, rispetteremo i confini planetari e la biodiversità, assumeremo la leadership in alleanze intelligenti europee e globali, rafforzeremo la nostra competitività globale e, ultimo ma non meno importante, investiremo nelle generazioni attuali e future affrontando le principali sfide della società, offrire posti di lavoro innovativi in tutte le regioni e investire in nuove competenze ...



L'industria europea del 2030 sarà un'industria fondata su valori etici e tecnologie all'avanguardia, l'automazione e la digitalizzazione di produzione. Prodotti e servizi basati sui dati la trasformeranno. A guidare la trasformazione in tutti i settori europei sono chiamati in causa i progressi **nell'intelligenza artificiale, nell'Internet of Things, nella robotica, nell'automazione, nella biotecnologia o nella stampa 3D**. L'economia della **piattaforma online** sarà più eterogenea e decentralizzata e aiuterà i mercati ad operare in modo più efficiente e sostenibile.

Verrà ridefinito il pensiero sulle risorse naturali e saranno riorganizzate le catene del valore industriale verso **un'economia circolare** che "fa di più con meno".

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e l'Accordo di Parigi saranno integrati nelle strategie e nei modelli commerciali delle società, **massimizzando la creazione di valore per il benessere umano, l'ambiente e l'economia sostenendo, al contempo, la competitività delle imprese a livello globale**.



Per raggiungere la visione 2030 è necessario adottare tre imperativi: gestire una trasformazione rapida e inclusiva, sostenere la competitività globale, affrontare l'inclusione sociale e i valori dell'UE

... per realizzare la visione 2030, l'Europa deve essere consapevole delle trasformazioni a lungo termine e strutturali che stanno avvenendo e che stanno cambiando il mondo verso il 2030. Solo in questo modo possiamo riuscire ad affrontare le sfide che si pongono e cogliere le opportunità che offrono ...



L'inclusione sociale e i valori saranno al centro dell'industria europea. L'UE non sarà solo un luogo attraente per innovare, gestire affari e investire, ma anche per vivere e lavorare. **I cittadini di tutte le età** avranno un ruolo centrale in questo processo di sviluppo, **saranno agili e in grado di raggiungere e mantenere le loro competenze ed abilità rilevanti attraverso l'apprendimento permanente. La digitalizzazione e il suo uso responsabile saranno parte integrante dell'istruzione e della formazione europee.**



L'innovazione spesso inizia su piccola scala, ad esempio quando una tecnologia viene applicata per la prima volta all'interno dell'azienda in cui è stata sviluppata. Tuttavia i maggiori benefici si verificano quando l'innovazione è diffusa ad altre imprese e comunità più grandi lungo tutta la catena del valore, estendendosi infine all'economia più ampia ...

L'innovazione è un motore essenziale e un presupposto per la produttività e il progresso economico a beneficio dei consumatori, delle imprese, dell'economia e della società nel suo insieme. La servitizzazione e la confusione dei confini tra i settori sono segni della nuova rivoluzione industriale, alimentata dai principali fattori abilitanti del crosscrossing – Big Data e tecnologie digitali, come l'intelligenza artificiale e la robotica, nonché le innovazioni tecnologiche dell'hardware e dei materiali basate su materiali avanzati, fotonica e processo di produzione.

L'Europa è la patria dei sistemi di welfare più avanzati al mondo e di una vasta gamma di buone pratiche e innovazioni sociali, ma deve confrontarsi e adattarsi a sfide senza precedenti, Sia l'UE che gli stati membri stanno affrontando rapidi cambiamenti in atto nelle nostre società e nel mondo del lavoro ...



Numerose sono le sfide e le opportunità che gli sviluppi sociali derivanti dalla futura vision europea 2030 dovranno cogliere e superare. Tra le sfide più determinanti: l'invecchiamento della popolazione e la mancanza di persone e talenti qualificati. Un'alta percentuale di giovani NEET e di adolescenti ed adulti con livelli insufficienti di abilità di base, quasi la metà della popolazione con competenze digitali scarse o assenti; fare fronte alla costruzione di competenze che sono la combinazione di sviluppo di

competenze tecniche e soft; cambiamento nell'attuale approccio di anticipare e migliorare il sistema di istruzione e formazione e l'apprendimento permanente.

Altrettanto interessanti sono le opportunità per l'Europa. L'automazione e la digitalizzazione offrono nuove opportunità di occupazione e crescita; utilizzo di nuove tecnologie e Big Data per aiutare i consumatori a fare scelte sostenibili; l'Europa è in grado di soddisfare l'esigenza di una varietà di competenze che si prevede saranno molto richieste entro il 2030; esperienza nel dialogo sociale che può essere utilizzata per modellare la trasformazione industriale che può essere utilizzata per co-creare la futura politica industriale.



La lotta contra la minaccia dei cambiamenti climatici è in cima alle agende politiche internazionali, europee e nazionali ...

Cambiamenti climatici e altri sviluppi ambientali rappresentano anche essi sfide ed opportunità per l'industria europea. Tra le sfide più rilevanti la decarbonizzazione dell'industria, aumentando al contempo, la sua competitività e la correlata decarbonizzazione del settore energetico e raggiungere la leadership nelle energie rinnovabili e nell'efficienza energetica; garantire un approvvigionamento sostenibile di materie prime; garantire interventi di riequilibrio nelle regioni in cui avvengono cambiamenti rilevanti nel tessuto industriale.

Le politiche in materia di clima, energia, materie prime e bioeconomia sono aree chiave considerate essenziali per il futuro dell'industria dell'UE sia in termini di sfide che di opportunità. Esse devono andare di pari passo con la politica industriale e un dialogo sociale su cosa significano riduzione delle emissioni e altre politiche ambientali in termini di costi, benefici e cambiamenti comportamentali per tutti.

L'industria europea, inoltre, può consolidare la propria leadership e rafforzare il proprio ruolo nell'essere all'avanguardia nell'ecoinnovazione e nell'eco-efficienza del settore manifatturiero e della società.



CAPITALE MANAGERIALE E
STRUMENTI PER LO SVILUPPO
IN EUROPA

2.Le PMI in Europa

2. Le PMI in Europa



La prima cosa da fare è rafforzare la spina dorsale della nostra economia: le piccole e medie imprese (PMI). Le PMI, che rappresentano il 99% di tutte le imprese e l'85% dei nuovi posti di lavoro creati negli ultimi cinque anni, sono i nostri innovatori e i nostri imprenditori, forniscono formazione professionali ai nostri giovani e rappresentano tutto quello che c'è di buono nella nostra economia, Dobbiamo continuare a sviluppare il mercato del finanziamento della crescita per le imprese innovative del futuro. Presenterò, quindi, una strategia specifica per le PMI così che possano prosperare, riducendo gli oneri burocratici e migliorando il loro accesso al mercato ...

Ursula von der Leyen - Presidente Commissione Europea

I drivers di crescita delle PMI

L'indicazione che emerge dalle analisi esaminate è che il raggiungimento della *visione 2030* dell'industria europea dipende dalla capacità di affrontare una trasformazione strutturale che dovrebbe essere guidata **da 5 driver interdipendenti**, che richiedono **un approccio integrato, per affrontare tutti gli aspetti per attuare il futuro modello europeo**.

La figura "*Five key drivers to achieve the Industry 2030 vision*", mette in evidenza 5 cinque drivers prevalentemente di natura strutturale che sono fortemente correlati alle competenze e alla leadership. Una trattazione di ciascuno di essi consente di avere un quadro più chiaro della vision.

Leadership in tecnologia, innovazione e sostenibilità

Sia l'industria che la società richiedono il passaggio a modelli di produzione e consumo sostenibili e climaticamente neutrali.

Anticipare e sviluppare competenze

L'industria europea ha l'opportunità di essere dotata delle giuste competenze, professionali e trasversali, per affrontare le sfide poste dalle tecnologie esponenziali, dalla digitalizzazione e dal passaggio a una produzione e un consumo sostenibili. Tali competenze dovrebbero provenire da politiche e sistemi che facilitano la generazione e il trasferimento di conoscenze e ecosistemi basati sul luogo che diffondono l'innovazione. La nostra società richiede conoscenze riguardanti problemi complessi, come quelli relativi al **nesso tra tecnologia, innovazione e sostenibilità**. L'Europa ha bisogno di un **approccio interdisciplinare alle competenze del 21° secolo e all'interoperabilità della forza lavoro** per sfruttare le enormi opportunità della trasformazione industriale. Pertanto, è necessario sostenere l'adozione delle tecnologie digitali e diffondere le competenze digitali nella forza lavoro, con misure speciali per affrontare il divario di genere digitale e affrontare i vari livelli di digitalizzazione tra gli Stati membri.



Figure: Five key drivers to achieve the Industry 2030 vision

Fonte: High Level Industrial Roundtable - 2019

Le persone sono i nostri talenti che possono facilmente imparare a creare con nuove tecnologie, ad esempio, **attraverso programmi di formazione professionale con elementi di apprendimento basati sul lavoro**. Pertanto, **la qualificazione e la riqualificazione per stare al passo con la tecnologia, rappresentano un fattore importante per il mantenimento di una forza lavoro preziosa di tutte le età**. Le poche esigenze del mercato del lavoro che non sono soddisfatte con la forza lavoro interna potrebbero essere affrontate all'interno di un **rinnovato quadro della politica migratoria dell'UE**, nel rispetto delle competenze nazionali.

I nostri sistemi di istruzione e formazione devono tenere conto degli sviluppi in rapida evoluzione sui mercati del lavoro, essere in grado di anticipare e fornire le conoscenze e le competenze necessarie, adattandosi al cambiamento. C'è bisogno di politiche che

favoriscano il reclutamento e il mantenimento dei talenti. Pertanto, è essenziale **essere proattivi, non reattivi**. È necessario mantenere **ricercatori e insegnanti di livello mondiale nell'UE** per guidare l'agenda di istruzione, ricerca, sviluppo e formazione della forza lavoro futura e rafforzare la collaborazione tra istruzione e formazione, ricerca e settore delle imprese.

Inoltre, i modelli di carriera e gli ambienti di lavoro dovrebbero essere più capaci di indurre all'apprendimento. Tutto ciò dovrebbe aiutare a ridurre le barriere all'ingresso nello sviluppo delle competenze e portarci ad attuare pienamente per la prima volta **l'apprendimento permanente**, in cui **ogni adulto continua a prendere parte all'istruzione e alla formazione**.

Inclusione e diversità nell'istruzione sono necessarie per un nuovo accordo sociale basato sui valori europei, che incorpori la dimensione sociale della politica industriale come strumento per il progresso socio-economico e affronti l'impatto sociale del cambiamento economico e tecnologico per garantire che nessuno venga lasciato indietro. Con queste competenze e risorse a portata di mano, le aziende europee possono migliorare la loro capacità di innovazione e competitività e ottenere il potenziale per diventare un attore chiave all'interno delle loro catene del valore e delle reti di creazione di valore in espansione dinamica.

Concentrarsi sulle catene del valore strategiche e sulla rete di creazione del valore

L'Europa ha l'opportunità di combinare capacità di livello mondiale con il posizionamento strategico nella catena del valore per ottenere ulteriori vantaggi competitivi distintivi in un'economia globale profondamente integrata. Ciò vale per un numero crescente di settori e sistemi di produzione di alto valore, che sono frammentati geograficamente.

Ambiente aziendale equo, competitivo e agile

Affinché l'Europa possa prosperare grazie alla globalizzazione, alla digitalizzazione e alla sostenibilità, la politica industriale deve essere prevedibile, stabile, affidabile, coerente e in grado di adattarsi all'ambiente circostante. Le politiche devono essere intrinsecamente progettate per alleggerire i costi di fare affari in modo responsabile in Europa.

Equità sociale e benessere

La situazione sociale in Europa è migliorata negli ultimi anni, con la ripresa economica in atto, assistiamo a miglioramenti sui mercati del lavoro e al progresso sociale. Tuttavia l'Europa si trova ad affrontare importanti sfide sociali: persistono le disuguaglianze tra le regioni; le tendenze demografiche rappresentano una sfida; i problemi di salute mentale sono in aumento.

I challenges della manifattura europea



4 nuove sfide per mercato del lavoro e società

Transizioni digitali, competenze, leadership collettiva, modernizzazione istruzione e formazione

La consultazione dei principali documenti di vision di lungo periodo, adottati in ambito UE, restituisce un quadro complesso e obiettivi ambiziosi che possono essere ricondotti, per maggiore intuitività di lettura, ad un **processo di trasformazione basato sulla sostenibilità, sulla tecnologia e innovazione, sulla digitalizzazione, sulla conoscenza, sulle competenze e abilità per trasformare le sfide in opportunità ed avere una crescita inclusiva.**

In aggiunta, le previsioni di scenario demografico inducono a introdurre nuove riflessioni e nuove sfide per l'Europa del futuro. Il progressivo invecchiamento della popolazione e, in particolare, quello della popolazione attiva, integrano obiettivi di ridefinizione dei servizi di cura e sociali e **obiettivi di lifelong learning che orientano e accompagnano le singole persone a costruire la propria carriera lavorativa lungo tutta la vita e che consentono un apprendimento continuo per sviluppare ed adeguare le proprie competenze.**

Sistema economico, sistema industriale e sistema sociale nei documenti di vision sono allineati nel prevedere un futuro (al 2030 e fino al 2050) in cui **le sfide sono complesse ed in alcuni casi rivoluzionarie dei modelli economici, industriali e sociali.** Ma che, proprio partendo da queste sfide, si possono raggiungere i risultati per trasformare l'attuale modello di sviluppo che è stato dimostrato, da più parti, essere **non più sostenibile per il pianeta.** Dalle sfide occorre cogliere le opportunità, per ridefinire un modello di sviluppo sostenibile per l'ambiente, per le persone, per la crescita del benessere, utilizzando la conoscenza.

In un approccio come quello delineato, la creazione e diffusione di conoscenza e l'adeguamento delle competenze assume un ruolo centrale e determinante. La complessità di lettura dei diversi drivers individuati, essendo essi dei nuovi paradigmi per nuovi modelli di sviluppo, consiste nel fatto che **tra di essi esistono interrelazioni e collegamenti.** Essi **sono collegati da processi di causa effetto e per questo motivo richiedono una lettura sia trasversale (le relazioni tra i driver) che puntuale (il singolo driver).**

Nel quadro riportato a seguire sono stati portati a sintesi i vari driver emersi dall'analisi. In esso assumono rilievo le tre macro aree alle quali i drivers possono essere ricondotti, vale a dire: sviluppo economico sostenibile e climaticamente neutrale; innovazione tecnologica; trasformazione digitale.

Ricerca&Innovazione e Competenze&Abilità sono stati ricondotti a fattori di natura trasversale. I diversi "mattoncini" di cui si compone la figura, rappresentano le principali declinazioni delle tre macroaree dei drivers di sviluppo.

I drivers di sviluppo dell'Ue del futuro: le principali sfide



Ricerca & Innovazione - Competenze & Abilità

Una declinazione dei drivers di sviluppo dell'UE del futuro

Sostenibilità ambientale, sociale ed economica	Economia circolare (progettazione ecocompatibile, riuso, riciclo, ecc.)	Trasformazione digitale (digitalizzazione, Intelligenza Artificiale, platform economy, ecc.)
Innovazione tecnologica ad alta intensità di conoscenza (automazione, tecnologie verdi, mobilità pulita, efficientamento energetico, robotica, stampa 3D)	Specializzazione intelligente (investimenti dell'innovazione qualitativi)	De-carbonizzazione (impatto climatico neutro, tecnologie pulite, ecc.)
	Bioeconomia, biotecnologia e biodiversità	

Sostenibilità ambientale, sociale ed economica

L'adozione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite ha segnato un momento importante per la transizione verso un nuovo modello di sviluppo. Il nuovo modello si basa su una visione integrata delle diverse dimensioni dello sviluppo: **ambientale, sociale ed economico**. Viene superata l'idea che la sostenibilità è unicamente una questione ambientale e si afferma una visione integrata delle diverse dimensioni dello sviluppo. In particolare, nel nuovo modello è necessario che la competitività del sistema economico e delle imprese si coniughi con obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale, e determini la creazione di conoscenze, competenze e buona occupazione.

Le indicazioni di policy che emergono nei documenti programmatici **che guideranno l'azione dell'UE fino al 2030 (e più oltre fino al 2050) rimarcano la centralità della transizione verso un modello economico di sviluppo sostenibile** e la sua trasversalità rispetto *"un futuro dell'Ue che sappia essere socialmente, economicamente ed ecologicamente sostenibile"* (**Green Deal europeo**), cioè un approccio che vada ad investire tutti gli ambiti di azione europea.

Economia circolare

Oggi l'economia circolare è una tendenza mondiale non reversibile. L'UE intende mantenere la posizione di punta nella progettazione e nella produzione di prodotti e servizi circolari, così come nella responsabilizzazione dei consumatori affinché adottino stili di vita più sostenibili. L'economia circolare deve diventare l'asse portante della politica industriale unionale, con l'introduzione della circolarità in nuove aree e settori, facendo in modo che la valutazione del ciclo di vita dei prodotti diventi la norma e allargano quanto più possibile il quadro sulla progettazione ecocompatibile.

Economia circolare e sviluppo sostenibile sono fattori che si integrano tra di loro. E' determinante, difatti, il contributo che l'economia circolare è in grado di dare al perseguimento dello sviluppo sostenibile.

L'intelligenza artificiale e la digitalizzazione hanno le potenzialità per ottimizzare l'utilizzo dell'energia e delle risorse e rendere disponibili informazioni a sostegno di modelli imprenditoriali circolari e scelte di consumo responsabili.

Trasformazione digitale

La trasformazione digitale ha effetti su tutti i settori dell'economia e trasforma il nostro modo di vivere, lavorare e comunicare. Come i nostri trasporti, le infrastrutture industriali, l'istruzione e i servizi pubblici di alta qualità hanno garantito la prosperità dell'Europa in passato, così gli investimenti nelle capacità e nelle infrastrutture digitali strategiche, il miglioramento delle competenze e la modernizzazione dell'interazione tra i governi e i cittadini saranno alla base della nostra prosperità futura.

La nuova Politica di Coesione 2021-2027 evidenzia l'importanza del processo di trasformazione digitale prevedendo un programma di finanziamento dedicato. La proposta della Commissione europea di istituire il programma Europa Digitale 2021-2027 rileva la consapevolezza che per garantire una profonda trasformazione digitale siano necessari investimenti nelle infrastrutture digitali strategiche, nel miglioramento delle competenze avanzate e nella modernizzazione dell'interazione tra i governi e i cittadini.

La proposta di programma Europa Digitale si articola in cinque obiettivi specifici sui quali si prevede di investire nel prossimo futuro:

- a. Calcolo ed alte prestazioni (High Performance Computing)
- b. Intelligenza Artificiale (AI)
- c. Cybersicurezza e fiducia
- d. Competenze digitali avanzate
- e. Implementazione, impiego ottimale delle capacità digitale e interoperabilità.

Inoltre, i Poli per l'innovazione digitale, di cui è prevista l'attivazione, sono finalizzati a fornire servizi di trasformazione digitale; trasferire competenze e know-how tra le regioni, mettendo in rete le imprese; fornire servizi tematici, compresi quelli correlati all'Intelligenza Artificiale, al calcolo ad alte prestazioni e alla cybersicurezza.

Innovazione tecnologica ad alta intensità di conoscenza

L'innovazione è un presupposto essenziale per la produttività ed il progresso economico a beneficio dei consumatori, delle imprese, dell'economia e della società nel suo insieme.

Le opportunità che si possono cogliere mediante gli sviluppi scientifici e tecnologici rilevano le seguenti principali traiettorie di intervento:

- progettare prodotti e servizi più competitivi costruiti attorno alle esigenze di mercato, sociali ed ambientali;
- modernizzare i settori più tradizionali, in particolare l'industria manifatturiera, e creare nuove opportunità per l'intera economia, consentendo a tutte le imprese di accedere alle nuove tecnologie ed ai Big Data e supportare l'adozione e l'uso;
- connettere le infrastrutture tecnologiche e gli ecosistemi;
- sviluppare tecnologie di modifica genetica per agricoltura sostenibile;
- rafforzare la biotecnologia medica, migliorando il trasferimento dalla ricerca alla produzione, aumentare le capacità produttive e lavorare su combinazioni di digitalizzazione, analisi dei Big Data, automazione, intelligenza artificiale con biotecnologia;

- investire in tecnologie quantistiche, tra cui informatica, comunicazione e tecnologie di sensori;
- promuovere la produzione additiva (stampa 3D);
- sviluppare tecnologie di stoccaggio e utilizzo del carbonio;
- sviluppare tecnologie di leva per l'interazione uomo-cyber fisica, quali tecnologie tattili, informatica effettiva e tecnologie delle emozioni vocali;
- condivisione pubblica e accesso ai Big Data per tutte le aziende, per promuovere prodotti e servizi basati sui dati;
- sviluppare l'utilizzo della logica e dei metodi delle piattaforme digitali nei servizi pubblici;
- sviluppo di tecnologie blockchain e altre tecnologie di contabilità distribuita;
- sviluppare le soluzioni di intelligenza artificiale (IA).

Specializzazione intelligente (smart specialization – S3)

L'approccio smart specialization, concepito nell'ambito della politica di coesione 2014-2020 per integrare l'agenda di trasformazione economica attraverso ricerca e innovazione ancorata nei territori, rimane confermato e valido anche per il futuro per traghettare le politiche verso una smart specialization 2.0. In particolare, la S3 è stata riconosciuta come una metodologia forte per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile, attraverso delle roadmap per scienza, tecnologia e innovazione.

La specializzazione intelligente rappresenta una modalità di collaborazione che garantisce una maggiore partecipazione ai processi decisionali a livello locale e regionali, le strategie di specializzazione intelligente hanno già dimostrato di essere in grado di migliorare la qualità degli investimenti nell'innovazione.

De-carbonizzazione

Gli orientamenti politici per i prossimi anni, che emergono sia dalle dichiarazioni della candidata alla nuova presidenza europea Ursula von der Leyen, sia dalle proposte dei nuovi Regolamenti per la Politica di Coesione 2021-2027, e più in generale la vision dell'industria al 2030 danno una forte centralità all'obiettivo della de-carbonizzazione. L'obiettivo è fare dell'Europa il primo continente a impatto climatico zero entro il 2050. Tecnologie pulite per ridurre le emissioni di gas climalteranti da applicare prioritariamente al settore dei trasporti (mobilità pulita) ed ai settori industriali ad alta intensità energivora. Utilizzo di energia pulita (elettrificazione, maggiore uso dell'idrogeno, della biomassa e dei gas). Efficienza energetica. Maggiore competitività dei processi produttivi dovuti a automazione e digitalizzazione. Economia circolare, bioeconomia.

Bioeconomia, biotecnologia e biodiversità

Sviluppare la bioeconomia si traduce nel diversificare l'agricoltura, l'allevamento, l'acquacoltura e la silvicoltura, aumentare ulteriormente la produttività adattandola, al tempo stesso, mediante soluzioni innovative, ai cambiamenti climatici, preservare e ripristinare gli ecosistemi e garantire un uso e una gestione sostenibili dei terreni naturali e delle risorse acquatiche e marine.

L'attuazione della strategia europea per la bioeconomia e del quadro rivisto in materia di energie rinnovabili rappresenta un ulteriore passo in avanti per un utilizzo circolare delle risorse biologiche che rispetti i limiti ecologici e contribuisca a porre un freno alla perdita di biodiversità.

I drivers di sviluppo “trasversali”

Ricerca e innovazione

La premessa è che la ricerca e l'innovazione consentono di conseguire gli obiettivi prioritari per i cittadini, accrescono la produttività e la competitività dell'Unione e sono essenziali per sostenere il nostro modello socio-economico e i nostri valori e consentire soluzioni che permettono di affrontare le sfide in modo più sistematico.

La nuova proposta di Regolamento di Orizzonte Europa 2021-2027 è incentrata su 3 pilastri:

1. eccellenza scientifica, per rafforzare e estendere l'eccellenza della base scientifica dell'Unione;
2. Poli tematici – Sfide globali e competitività industriale europea, per promuovere tecnologie fondamentali e soluzioni a supporto delle politiche dell'UE e degli obiettivi di sviluppo sostenibile. I Poli tematici individuati: Sanità, Cultura creativa e società inclusiva, Sicurezza civile per la società; Digitale, industria e spazio; Clima, energia e mobilità; Prodotti alimentari, bioeconomia, risorse naturali, agricoltura e ambiente;
3. Europa Innovativa, per stimolare innovazioni pionieristiche creatrici di mercato ed ecosistemi favorevoli all'innovazione.

Grazie alla ricerca, allo sviluppo e all'applicazione delle innovazioni, i costi delle tecnologie innovative saranno accessibili. Rafforzare la competitività industriale dell'UE attraverso ricerca e innovazione dirette a un'economia circolare e digitalizzata per applicare soluzioni a zero emissioni di carbonio.

Competenze e abilità

La transizione verso un'economia più pulita e climaticamente neutra, digitalizzata e ad alta intensità di conoscenza e di innovazioni richiede un intervento di accompagnamento che preveda sia sistemi di protezione sociale che sistemi di istruzione, formazione e apprendimento permanente inclusivi. Lo sviluppo delle competenze riveste un'importanza capitale: non solo quelle prettamente professionali ma anche le "competenze chiave" in discipline come la scienza, la tecnologia, l'ingegneria e la matematica (cosiddette STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics).

I drivers di sviluppo illustrati rappresentano le principali sfide della manifattura sui cui occorre lavorare con **azioni di politica industriale** attraverso le quali è possibile raggiungere la *visione 2030*, che possono essere riassunte in tre grandi gruppi.



Gestire una trasformazione rapida e inclusiva

- progettare un ecosistema che stimoli innovazione e adozione delle tecnologie
- accelerare la trasformazione verso un'industria neutrale dal punto di vista climatico, circolare, efficiente sotto il profilo delle risorse
- promuovere l'economia digitale dell'UE
- finanziare la transizione



Promuovere la competitività globale

- assicurare un ruolo maggiore al mercato unico per beneficiarie di un ampio mercato continentale
- rafforzare le catene di valore strategiche
- puntare ad un sistema commerciale aperto, equo, multilaterale
- intraprendere un'azione globale per la leadership industriale dell'UE



Affrontare l'inclusione sociale e i valori

- assicurare l'equità sociale della transizione industriale
- costruire comproprietà e governo inclusivo della trasformazione
- creare un ambiente favorevole per attività commerciali più sostenibili

Le competenze richieste



Nuova proposta di Politica e Coesione 2021/2027

Le competenze rivestono un ruolo centrale per il futuro dell'Unione Europea. 5 sono le nuove priorità di investimento, indicate per lo sviluppo delle competenze.

I documenti programmatici e di vision dell'UE assegnano un **ruolo strategico e fondamentale all'avere a disposizione competenze e abilità adeguate per consentire la transizione verso il nuovo modello di sviluppo.**

Per questo motivo, competenze e abilità, possono essere inserite a pieno titolo tra i principali drivers che determineranno il futuro dell'Ue e sulle quali la stessa Unione ha previsto di investire.

Tale concetto è espresso chiaramente nel *Programma per l'Europa* della presidente della Commissione europea, Ursula von der Leyen.

"il miglior investimento nel nostro futuro è l'investimento nelle persone. Le competenze e l'istruzione sono il motore della competitività e dell'innovazione europee"

Anche **nella nuova proposta di Politica di Coesione 2021/2027 le competenze assumono un ruolo essenziale per il futuro della UE** e le azioni prioritarie vengono declinate all'interno delle 5 nuove priorità di investimento (OS).

La proposta di regolamento del Fondo europeo di sviluppo regionale e Fondo di coesione sostiene specifiche finalità che concorrono:

- all'obiettivo di "un'Europa più intelligente attraverso la promozione di una trasformazione economica, intelligente e innovativa" (OS1), provvedendo, tra l'altro a **sviluppare le competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità;**
- all'obiettivo "un'Europa più sociale attraverso l'attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali (OS4), provvedendo, tra l'altro a migliorare l'accesso a servizi di qualità e inclusivi nel campo dell'istruzione, della formazione e dell'apprendimento permanente, mediante lo sviluppo di infrastrutture.

La proposta di regolamento del Fondo Sociale Europeo + mette in chiara evidenza come l'Unione si trova ad affrontare sfide strutturali che hanno come origine la globalizzazione dell'economia; la gestione dei flussi migratori e la maggiore minaccia per la sicurezza, la transizione all'energia pulita; i cambiamenti tecnologici; il sempre maggiore invecchiamento della forza lavoro; le crescenti carenze di manodopera in alcuni settori e regioni, di cui risentono soprattutto le PMI.

Quindi, tenendo in conto le trasformazioni in atto, l'Unione dovrebbe prepararsi per le sfide presenti e future investendo in competenze pertinenti, rendendo la crescita più inclusiva e migliorando le politiche occupazionali e sociali, anche in considerazione della mobilità professionale.

In un contesto prospettico come quello delineato, l'FSE+ sostiene i seguenti obiettivi nei settori di intervento dell'occupazione, dell'istruzione e dell'inclusione sociale:

- migliorare l'accesso all'occupazione di tutte le persone in cerca di lavoro, in particolare i giovani e i disoccupati di lungo periodo e le persone inattive, promuovendo il lavoro autonomo e l'economia sociale;
- modernizzare le istituzioni e i servizi del mercato del lavoro per valutare e anticipare le esigenze in termini di competenze e garantire un'assistenza e un sostegno tempestivi e su misura nel contesto dell'incontro della domanda e dell'offerta, delle transizioni e della mobilità del mercato del lavoro;
- promuovere la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, un ambiente di lavoro sano e adeguato che tiene conto dei rischi per la salute, l'adattamento dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti e un invecchiamento attivo e sano;
- migliorare la qualità, l'efficacia e la rilevanza per il mercato del lavoro dei sistemi di istruzione e di formazione, per sostenere l'acquisizione delle competenze chiave, comprese le competenze digitali;
- promuovere la parità di accesso e di completamento di un'istruzione e una formazione inclusiva e di qualità, in particolare per i gruppi svantaggiati, dall'educazione e dall'assistenza prescolare, attraverso l'istruzione e la formazione generale e professionale, fino al livello terziario e all'istruzione e apprendimento in età adulta, anche agevolando la mobilità a fini di apprendimento per tutti;
- promuovere l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, in particolare le opportunità di perfezionamento e di riqualificazione flessibili per tutti, tenendo conto delle competenze digitali, anticipando meglio il cambiamento e le nuove competenze richieste sulla base delle esigenze del mercato del lavoro, facilitando il riorientamento professionale e promuovendo la mobilità professionale;
- promuovere l'integrazione socioeconomica di cittadini di Paesi terzi e delle comunità emarginate.

L'FSE+ inoltre dovrà contribuire anche a conseguire l'obiettivo di un'Europa più intelligente, tramite lo sviluppo di competenze per la specializzazione intelligente, le competenze per le tecnologie abilitanti fondamentali, la transizione industriale, la cooperazione settoriale sulle competenze e sull'imprenditorialità, la formazione dei ricercatori, le attività di creazione di rete e i partenariati tra istituti di istruzione superiore, tra istituti di istruzione e formazione professionale, tra centri di ricerca e di tecnologia e imprese, il sostegno alle microimprese, alla PMI e all'economia sociale.

Dovrà contribuire a conseguire l'obiettivo di un'Europa più verde, a basse emissioni di carbonio, tramite il miglioramento dei sistemi di istruzione e di formazione necessari per l'adattamento delle competenze e delle qualifiche, il perfezionamento professionale di tutti, compresa la manodopera, la creazione di nuovi posti di lavoro in settori collegati all'ambiente, al clima e all'energia e la bioeconomia.

La proposta di regolamento Europa Digitale 2021-2027 mette in evidenza come il nuovo programma dovrà contribuire al miglioramento delle competenze digitali avanzate, in particolare per quanto riguarda il calcolo ad alte prestazioni, la cybersicurezza, le tecnologie del registro distribuito (DLT), la robotica e l'intelligenza artificiale. L'intervento finanziario del programma dovrà sostenere la realizzazione di corsi e attività a lungo termine per gli studenti, i professionisti informatici e la forza lavoro; corsi a breve termine per gli imprenditori, i responsabili di piccole imprese e la forza lavoro; attività di tirocinio e formazione sul posto di lavoro per gli studenti, i giovani imprenditori e i laureati.

Il programma altresì dovrà essere impegnato nell'istituzione di poli dell'innovazione digitale i quali potranno ricevere finanziamenti per fornire servizi di trasformazione digitale orientati alle PMI e alle imprese a media capitalizzazione; trasferire competenze e know-how tra le regioni, anche mettendo in rete imprese e Poli di regioni diverse, fornire servizi tematici alle PMI e alle imprese a media capitalizzazione.

La proposta di regolamento Orizzonte Europa 2021-2027, anche se non si occupa direttamente di azioni rivolte allo sviluppo di competenze, dovrà esplicitare il proprio contributo ed apportare il proprio impatto sulle competenze attraverso il lavoro di **messa in rete e divulgazione delle tecnologie fondamentali e soluzioni di supporto delle politiche Ue** e in particolare nelle sfide globali e competitività industriale dei 6 poli tematici europei. In maniera più mirata, dovrà essere in grado di contribuire a rafforzare il capitale umano del settore della Ricerca & Innovazione e creare più occupazione di migliore qualità; generare crescita basata sull'innovazione.



CAPITALE MANAGERIALE E
STRUMENTI PER LO SVILUPPO
IN EUROPA

3. Il capitale manageriale e analisi delle competenze.

3. Il capitale manageriale e analisi delle competenze

Il manager e le competenze "chiave" una definizione comune per leggere il contesto europeo



Classificazione ISCO-08 per le occupazioni di natura manageriale in Europa

Quadro di riferimento per l'analisi dei manager e delle competenze "chiave".

Prima di analizzare il tema delle competenze manageriali in Europa occorre, anzitutto, dotarsi di un quadro di riferimento comune per leggere e interpretare i documenti oggetto dell'analisi desk condotta a livello europeo.

Per quanto attiene il capitale manageriale, vengono riprese le definizioni adottate dalla classificazione ISCO-08 per le occupazioni di natura manageriale europee. In ISCO-08 l'**occupazione** è un insieme di lavori con compiti e doveri simili, nonché requisiti di qualificazione e abilità. A sua volta, l'occupazione è declinata in (posti di lavoro) **professioni**.

Nella classificazione ISCO-08 l'occupazione "**Dirigenti**" ("managers") indica coloro **che pianificano, dirigono, coordinano e valutano le attività complessive delle organizzazioni**, comprese le imprese e i governi.

Questa occupazione comprende posti di lavoro

come amministratori delegati e legislatori e una vasta gamma di ruoli manageriali relativi alla gestione finanziaria, alla gestione amministrativa, alla ricerca e sviluppo, alla gestione della produzione, alla gestione alberghiera, ecc. I tipi di attività svolte dai manager comprendono: formulazione e consulenza su la politica, i budget, le leggi e i regolamenti delle organizzazioni; stabilire obiettivi, standard e procedure per la loro attuazione; controllo di bilancio; autorizzare l'uso di risorse materiali, umane e finanziarie all'interno delle organizzazioni; monitoraggio e valutazione delle prestazioni dell'organizzazione, ecc.

I posti di lavoro manageriali includono: amministratori delegati, legislatori, dirigenti amministrativi e commerciali, responsabili finanziari, responsabili delle risorse umane, responsabili delle vendite e del marketing, responsabili della produzione, delle miniere, delle costruzioni e della distribuzione, responsabili dei servizi sanitari, ecc.

Per completezza di informazione, di seguito vengono riportate le quattro declinazioni delle professioni all'interno dell'occupazione dirigenti (managers).

Amministratori delegati, funzionari e legislatori (CEOs, officials & legislators)

I lavoratori in questa occupazione tendono a creare politiche e dirigere le attività generali delle organizzazioni che le impiegano. Il loro lavoro prevede, ad esempio, la presidenza degli organi di governo, la definizione di obiettivi, la formulazione di budget, la valutazione delle prestazioni e la rappresentazione delle loro organizzazioni in occasione di eventi pubblici. Le occupazioni in questo gruppo comprendono, tra gli altri, legislatori, alti funzionari governativi e amministratori delegati. In genere le persone in questa occupazione avranno completato tra i tre e i sei anni di istruzione superiore.

Dirigenti amministrativi e commerciali (business manager)

Il ruolo dei lavoratori in questo piano di occupazione è di coordinare una serie di funzioni (ad es. Finanza, politica, risorse umane, ricerca e sviluppo, pubblicità, pubbliche relazioni) all'interno delle organizzazioni che le impiegano. Il loro lavoro prevede, ad esempio, la formulazione e la gestione di consigli di policy aziendale, la pianificazione strategica e finanziaria, la direzione dello sviluppo di iniziative per nuovi prodotti, marketing, pubbliche relazioni e campagne pubblicitarie e il monitoraggio e la valutazione di nuove politiche e strategie. Le occupazioni in questo gruppo comprendono, tra gli altri, manager finanziari, responsabili delle politiche e della pianificazione e responsabili delle vendite e del marketing. In genere le persone in questa occupazione avranno completato tra i tre e i sei anni di istruzione superiore.

I Dirigenti nei servizi alberghieri, nel commercio e assimilati (Hospitality & Retail managers)

Essi pianificano, organizzano e dirigono le operazioni delle aziende che forniscono alloggio, ospitalità, vendita, dettaglio e altri servizi. I manager di queste imprese di servizio svolgono generalmente attività come la pianificazione e l'organizzazione di eventi, la promozione e la vendita di beni e servizi, la conformità alle leggi e alle normative, l'organizzazione del trasporto di merci e il controllo della selezione, formazione e supervisione del personale. Le professioni di questo gruppo comprendono manager di hotel e ristoranti, manager di commercio al dettaglio e all'ingrosso e manager di altri servizi che includono servizi sportivi, ricreativi e culturali. In genere le persone in questa occupazione avranno completato tra uno e tre anni di istruzione superiore.

I Dirigenti nei servizi di produzione e specializzati (Technical managers)

Pianificano, dirigono e coordinano la produzione dei beni e la fornitura di servizi professionali e tecnici specializzati forniti da un'impresa o organizzazione. Sono responsabili di: operazioni di produzione, estrazione mineraria, costruzione, logistica, tecnologia dell'informazione e della comunicazione; per operazioni agricole, forestali e di pesca su larga scala e per la fornitura di servizi sanitari, educativi, previdenziali, bancari, assicurativi e di altro tipo. In genere le persone in questa occupazione avranno completato tra i tre e i sei anni di istruzione superiore.

Si tratta pertanto, di un gruppo particolarmente ampio di professioni, posizioni e ruoli caratterizzati da grandi differenze sia all'interno che tra i diversi paesi europei.

13,6

milioni
di dirigenti

Utilizzando la classificazione ISCO-08, nei 28 Stati membri dell'UE nel 2019 si registrano 13,6 milioni di dirigenti, che costituisce circa il 6% degli occupati europei.

Dati sulla struttura dell'occupazione manageriale, fonte *Skills Panorama*, ricostruiscono anche la struttura settoriale nell'Ue, dalla quale si osserva che i manager europei sono occupati prioritariamente nel settore "commercio all'ingrosso e al dettaglio", in cui sono occupati il 17% dei manager, nel settore manifatturiero il 15,1%, nel settore alloggio e cibo l'8,9% e nel settore servizi professionali l'8,8%. I settori in cui i manager sono meno rappresentativi, invece, sono agricoltura, silvicoltura e pesca, 1,15%, servizi di fornitura di energia, 0,85%, acqua e trattamento dei rifiuti, 0,64%, miniere e cave, 0,36%.

In Italia l'occupazione dei manager all'interno dell'economia ha un livello di concentrazione più elevato di quello UE: nel settore alloggio e cibo sono concentrati il 26,6% degli occupati, commercio all'ingrosso e al dettaglio, 18,1%, manifatturiero 15,9%. Di contro i settori in cui manager sono meno concentrati sono servizi amministrativi, 2,72%; finanza e assicurazione e servizi ICT, 2,3%; istruzione, 2,51%; acqua e trattamento dei rifiuti, 0,54%, agricoltura, silvicoltura e pesca, 0,46%.

I manager in Ue e in Italia

	Numero Occupati	% di donne	% di disoccupati
Manager in Ue	13,6 milioni	33,6%	1,5%
Manager in Italia	864 mila	27,5%	Dato non disponibile

Nostre elaborazioni. Fonte Skills Panorama Cedefop, su dati 2017

In quali settori lavorano prevalentemente i manager europei e italiani

Categoria di manager	Principali 4 settori in cui sono maggiormente occupati
Dirigenti aziendali (UE)	Commercio al dettaglio e all'ingrosso (16,6%) Manifatturiero (15,5%) Servizi professionali (15,9%) Settore pubblico (8,5%)
Dirigenti aziendali (Italia)	Manifatturiero (43,7%) Commercio all'ingrosso e al dettaglio (13,7%) Servizi professionali (8,3%) Assistenza sanitaria e sociale (6,0%)
Amministratori delegati, funzionari e legislatori (UE)	Settore pubblico (16,4%) Commercio all'ingrosso e al dettaglio (15,7%) Manifatturiero (15,5%) Servizi professionali (9,1%)
Amministratori delegati, funzionari e legislatori (Italia)	Settore pubblico (33,2%) Manifatturiero (14,7%) Artistico e ricreativo (10,3%) Commercio all'ingrosso e al dettaglio (8,9%)
Gestori dell'ospitalità, della vendita al dettaglio e di altri servizi (UE)	Commercio all'ingrosso e al dettaglio (34,7%) Alloggio e cibo (32,1%) Artistico ricreativo (8,3%) Servizi professionali (6,0%)
Gestori dell'ospitalità, della vendita al dettaglio e di altri servizi (Italia)	Alloggio e cibo (49,7%) Commercio all'ingrosso e al dettaglio (30,6%) Artistico ricreativo (8,3%) Servizi amministrativi (4,2%)
Tecnici (UE)	Manifatturiero (23,0%) Costruzioni (14,4%) Istruzione (9,2%) Finanza e assicurazioni (7,9%)
Tecnici (Italia)	Manifatturiero (32,4%) Costruzioni (21,5%) Assistenza sanitaria e sociale (10,3%) Trasporto e stoccaggio (7,1%)

Nostre elaborazioni Fonte Skills Panorama Cedefop, su dati 2017

In un contesto europeo in cui **l'occupazione totale è aumentata del 9% dal 2005 al 2019, la popolazione manageriale si è ridotta del 20%, passando dall'8% al 6% attuale della popolazione occupata.** La riduzione ha interessato anche i manager donne, tuttavia in misura minore rispetto ai loro colleghi uomini.

La stragrande maggioranza dei dirigenti dell'UE, il 72%, sono lavoratori dipendenti, il 20% è autonomo con dipendenti e un altro 8% lavora in maniera indipendente. I dipendenti sono in netta crescita, nel 2005, solo il 56% dei dirigenti erano impiegati.

In termini di uguaglianza di genere, le donne manager rappresentano il 35% sul totale, in leggero miglioramento rispetto al 2005. I paesi dell'Europa nord orientale hanno quote più alte di manager donne. **Le donne al vertice delle aziende sono ancora poco rappresentate** - ma le cose stanno iniziando a cambiare. La banca dati dell'UE sulle statistiche di genere mostra che tra i presidenti, i membri del consiglio di amministrazione e rappresentanti dei dipendenti, si è registrato un aumento dall'8,5% del 2003 al 27,8% del 2019.

Vi sono anche forti differenze settoriali tra generi. Il rapporto "Woman in management" di Eurofound dimostra che la salute, l'educazione e i settori delle ONG sono ancora più rappresentati dalle donne, mentre l'edilizia, i trasporti e la produzione rimane dominata dagli uomini.

Per quanto riguarda l'istruzione, sempre più manager che lavorano nell'UE hanno acquisito un'istruzione terziaria. Nel 2019, il 59% aveva un diploma, rispetto al solo 44% del 2004.

Una grande maggioranza, il 59%, dei dirigenti ha un'età compresa tra 25-49 anni. Il 26% dei dirigenti ha un'età compresa tra 50-64 anni. Solo il 5% dei dirigenti ha più di 65 anni. La percentuale di manager più anziani prima della pensione (50-64) è leggermente superiore a quello della popolazione attiva media (circa il 30%).

I dirigenti europei hanno uno stipendio più elevato rispetto alla media della popolazione attiva. Nel 2014 (ultimi dati disponibili), un manager medio ha guadagnato 4861 euro, mentre il guadagno medio europeo è stato di 2514 euro lordi. La differenza tra gli Stati membri rimane comunque molto alta. Per esempio, un manager in Lussemburgo viene pagato 9 volte di più della media in Bulgaria. E in Irlanda un manager non guadagna molto di più della media della popolazione attiva.

Per quanto riguarda il gap retributivo di genere tra i manager, le donne guadagnano in media il 30% in meno rispetto ai loro colleghi maschi - molto più in alto del divario retributivo generale di genere che si colloca attorno al 16%. Il divario

retributivo tra i generi è più elevato nei Paesi di Visegrad e in quegli Stati membri che sono stati chiamati "*conservative welfare states*" ossia Germania e Austria (ambidue al 27%). L'Italia, con alcune differenze interne, è in cima alla lista (36%). Croazia (4%) e Romania (5%) non hanno quasi alcun gap.

Una definizione comune europea per leggere le competenze è rappresentata dal **Quadro di riferimento le "competenze chiave"** in cui queste vengono definite come una combinazione di conoscenze, abilità e atteggiamenti in cui: la **conoscenza** si compone di fatti e cifre, concetti, idee e teorie che sono già stabilite e che forniscono le basi per comprendere un certo settore o argomento; per **abilità** si intende sapere ed essere capaci di eseguire processi per applicare le conoscenze esistenti al fine di ottenere risultati; gli **atteggiamenti** descrivono la disposizione e la mentalità per agire o reagire a idee, persone e situazioni.

Le **competenze chiave** sono considerate tutte di pari importanza. Il Quadro di riferimento delinea otto tipi di competenze chiave:

- competenza alfabetica funzionale;
- competenza multilinguistica;
- competenza matematica e competenza in scienze, tecnologie e ingegneria;
- competenza digitale;
- competenza personale, sociale e capacità di imparare ad imparare;
- competenza in materia di cittadinanza;
- competenza imprenditoriale;
- competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali.

È opportuno inoltre osservare che all'interno delle competenze, **Eurofound, nel 2016, ha sviluppato un quadro che classifica e misura i compiti lungo due dimensioni principali: il contenuto dei compiti stessi e i metodi e gli strumenti utilizzati per eseguirli.**

La parte del contenuto delle attività è principalmente correlata a ciò che è prodotto e varia in base al settore economico. Identifica tre principali classificazioni del contenuto dell'attività: fisica, intellettuale e sociale.

Il manager per guidare i drivers di sviluppo europeo: strategic e innovation skills

Da conoscenze settoriali a conoscenze legate a tecnologia, innovazione e sostenibilità

L'Europa necessita di un approccio interdisciplinare alle competenze per affrontare e vincere le sfide del processo di trasformazione in atto all'interno di società e mercato.

Le competenze e le abilità dei nuovi manager per guidare e anticipare le nuove tendenze future di innovazione tecnologica e dei mercati, siano essi imprenditori, quadri o dirigenti, devono consentire di saper leggere ed applicare le nuove traiettorie di sviluppo e innovazione nell'impresa, cogliendone le opportunità.

Il manager europeo affronta le sfide del nuovo modello di sviluppo economico, sviluppando competenze e abilità per conoscere, gestire e anticipare le nuove traiettorie di **sviluppo sostenibile e climaticamente neutrale, innovazione tecnologica, trasformazione digitale**.

In questo contesto, le *strategic e innovation skills* dovrebbero essere quelle da sviluppare ed utilizzare per raggiungere l'obiettivo di traghettare l'Europa verso un'economia basata sulla

conoscenza e cogliere le opportunità derivanti dalla trasformazione economica intelligente e innovativa, collegando il progresso economico alle principali sfide ambientali e sociali.

Bisogna, in altri termini, passare **da conoscenze settoriali a conoscenze riguardanti problemi più complessi come, ad esempio, quelli relativi al nesso tra tecnologia, innovazione e sostenibilità**. L'Europa del 21° secolo ha bisogno di un approccio interdisciplinare alle competenze e all'interoperabilità della forza lavoro per sfruttare le enormi opportunità della trasformazione in atto.

Emerge, inoltre, con sempre maggiore intensità la necessità di agire per costruire una **leadership sostenibile**, quindi, identificare le skills della leadership sostenibile e migliorare le competenze dei managers, dei quadri e dei dirigenti, rispetto alle dimensioni della sostenibilità.

Con la finalità di esplicitare il contenuto di *strategic e innovation skills* l'analisi si è concentrata sull'esame delle previsioni sulle competenze (Skill forecast) effettuate dal Centro europeo per lo Sviluppo della formazione professionale (Cedefop).



In un mercato del lavoro dinamico e competitivo caratterizzato dall'invecchiamento della popolazione investire nelle capacità e nelle competenze delle persone appare una scelta obbligata, oggi più che mai. Ma in quali competenze e per quali lavori è necessario investire?

Questa domanda è centrale nel dibattito nazionale, europeo e internazionale. Se **l'istruzione e la formazione per tutta la vita** è una scelta intelligente per le persone, è necessario che essa sia pertinente: deve adeguarsi e anticipare i cambiamenti che riguardano le nostre economie e società e, quindi, il mercato del lavoro. Questo si applica in particolare all'istruzione e formazione professionale, in Europa "*Vocational Education and Training*" (VET).

Cedefop Skills Forecast: Trends and Challenges to 2030

Lo studio pubblicato nel 2018 dal Cedefop conferma una struttura occupazionale sempre più polarizzata.

Lo studio del Cedefop *Skills Forecast: Trends and Challenges to 2030 (Competenze europee del Cedefop fino al 2030)*, pubblicato nel 2018, aiuta a dare un orientamento in merito. Il Cedefop presenta gli ultimi risultati dell'offerta di competenze e delle previsioni della domanda. Accanto alle proiezioni aggiornate, la collaborazione tra Cedefop ed EuroFound permette di esaminare il ruolo delle competenze della struttura occupazionale attuale e prospettata dell'Europa. Questa analisi **conferma una struttura occupazionale sempre più polarizzata.**

Le proiezioni di offerta e domanda di competenze del Cedefop forniscono informazioni complete sull'attuale struttura del mercato del lavoro europeo e le potenziali tendenze future. Il rapporto presenta i risultati dell'aggiornamento più recente delle proiezioni insieme all'analisi di Eurofound sul contenuto dell'attività dell'occupazione, utilizzando l'approccio di monitoraggio del lavoro.

I principali risultati rilevati per il prossimo futuro, ci dicono che:

- si prevede che gli ambienti di lavoro saranno caratterizzati da maggiore autonomia, meno attività di routine, maggiore uso delle ICT, minore sforzo fisico e maggiori compiti sociali e intellettuali;
- il fabbisogno di competenze del mercato del lavoro cambierà, costringendo i lavoratori ad offrire nuove competenze per fare fronte all'evoluzione delle esigenze;
- l'invecchiamento della forza lavoro, la sovraqualificazione e la polarizzazione del lavoro al vertice e al fondo della scala delle competenze saranno alcune delle sfide principali del prossimo decennio.

Le tendenze dell'occupazione professionale continueranno ad essere trainate principalmente dai cambiamenti nei modelli di occupazione settoriale e (soprattutto) da cambiamenti nel mondo del lavoro all'interno di settori, determinati da cambiamenti tecnologici e cambiamenti di altro tipo.

Questo cambiamento nel modello occupazionale è il risultato di due fattori:

- il continuo cambiamento strutturale nell'economia in termini di mix settoriale;
- i cambiamenti tecnologici e altri cambiamenti che influenzano il modello della domanda di competenze all'interno dei settori.

Tali fattori sono caratterizzati rispettivamente come effetti "industriali" ed effetti "occupazionali". Per molte occupazioni gli effetti occupazionali sono più significativi degli effetti industriali. Il continuo declino dell'occupazione nel settore primario e nell'industria manifatturiera ha un impatto su molte occupazioni manuali, mentre la crescita dell'occupazione in molte attività dei servizi continua a beneficiare le occupazioni non manuali.

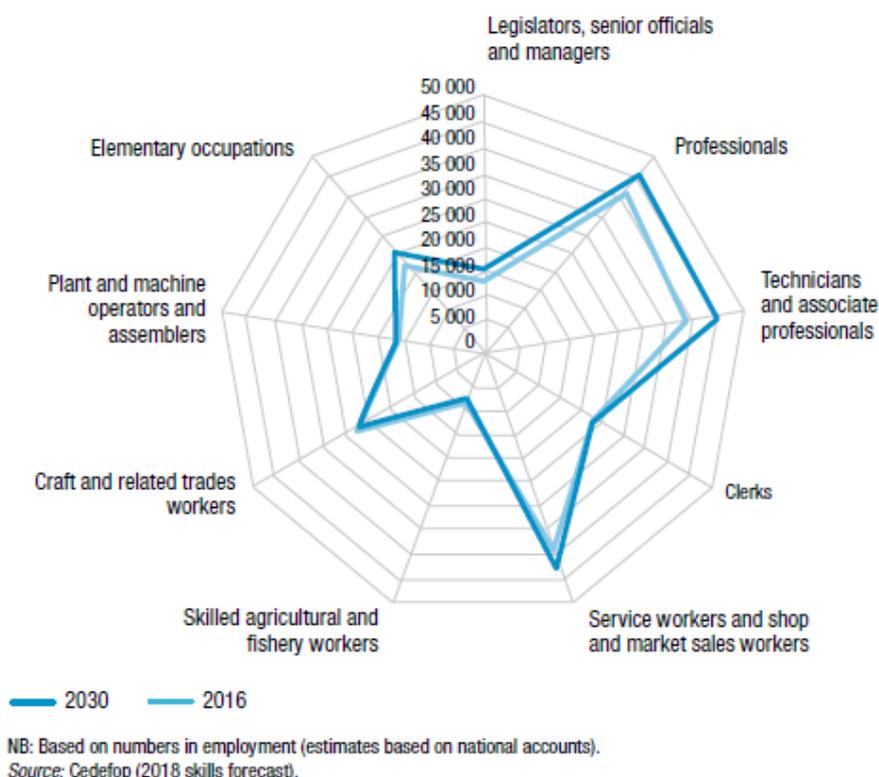
Il quadro previsionale nell'Ue al 2030:

- *Stagnazione della forza lavoro.* Si prevede che la popolazione europea in età lavorativa aumenterà del 3.7% %, l'aumento complessivo è frutto di variazioni differenti interne ai Paesi. Si avranno aumenti più consistenti in paesi come Lussemburgo, Irlanda, Norvegia, Svizzera e Islanda e cifre in calo per Bulgaria, Lettonia e Lituania. Una percentuale più elevata della popolazione in età lavorativa avrà più di 55 anni. Questi lavoratori tendono ad avere tassi di partecipazione al mercato del lavoro relativamente bassi, anche se più elevati rispetto al passato. Per questo motivo la forza lavoro europea aumenterà solo dell'1% fino al 2030 mentre il tasso di partecipazione complessivo dovrebbe diminuire.
- *Moderata crescita dei posti di lavoro a sostegno dell'occupazione.* Nei prossimi 15 anni l'aumento dei posti di lavoro supererà probabilmente quello della forza lavoro, frenando la disoccupazione, nonostante le incertezze economiche. La maggior parte dei paesi dovrebbe registrare una modesta crescita media dell'occupazione, circa 0,5% all'anno, tra il 2020 e il 2025, e tornare a tassi di disoccupazione precedenti alla crisi entro il 2030. Gli Stati membri dell'Europa meridionale potrebbero rimanere indietro. In diversi Paesi, tra cui Germania, Stati del Baltico, Bulgaria e Croazia è previsto un calo dell'occupazione. Uno dei motivi di questa tendenza è l'attesa diminuzione del numero di persone in età lavorativa dovuto all'invecchiamento della popolazione o all'emigrazione all'estero. Resta da vedere se l'aumento dei tassi di partecipazione al mercato del lavoro e il saldo migratorio saranno sufficienti per invertire la tendenza al ribasso dei tassi di occupazione.
- *Crescita variegata dell'occupazione settoriale.* La produzione e il commercio di beni rappresentano uno dei principali motori dei cambiamenti strutturali recenti e previsti per l'Europa. Negli ultimi decenni la distribuzione globale del lavoro è

cambiata radicalmente; è probabile che la dimensione globale della concorrenza e le opportunità del mercato continuino a incidere sulla struttura dell'occupazione in Europa. I relativi salari e produttività svolgeranno un ruolo fondamentale nel determinare quali posti di lavoro continueranno ad esistere e cresceranno in Europa e quali andranno persi a causa della concorrenza dall'estero. Il settore manifatturiero rappresenta il principale settore interessato sia dal commercio mondiale che dall'automazione. In molti settori manifatturieri, anche se la produzione continuerà a crescere, la crescita economica sarà "senza occupazione" o addirittura accompagnata dalla perdita di posti di lavoro. Tuttavia, alcuni settori ad alto valore aggiunto dovrebbero registrare una crescita sostanziale dell'occupazione, tra cui quelli della produzione di materiale elettrico, di altri macchinari e attrezzature nonché dei veicoli a motore. L'occupazione dovrebbe aumentare anche per il settore delle attrezzature informatiche, ottiche ed elettroniche, ma i tassi di crescita sono inferiori rispetto a quello del settore automobilistico. I settori dei servizi registreranno la crescita dell'occupazione più rapida, in particolare i servizi giuridici e contabili, la ricerca e lo sviluppo, la pubblicità e le ricerche di mercato, oltre al lavoro amministrativo e ai servizi di supporto. Il settore dei servizi dovrebbe crescere soprattutto negli Stati membri di più recente adesione. L'occupazione nel settore del turismo dovrebbe crescere in Grecia, Spagna e Portogallo.

- *Aumento della polarizzazione del lavoro.* Si prevede una continua polarizzazione della crescita dell'occupazione, con un numero crescente di nuovi posti di lavoro al vertice e al fondo della scala delle competenze e la graduale scomparsa di posti di lavoro di livello intermedio. La crescita più elevata è prevista per le occupazioni altamente qualificate (dirigenti e liberi professionisti, sia singoli che associati), insieme ad una crescita più moderata di alcune occupazioni che richiedono meno competenze, tra cui la vendita, la sicurezza, le pulizie, la ristorazione e l'assistenza. Si prevede che i livelli di occupazione delle professioni mediamente qualificate, come gli operai e gli impiegati specializzati, rimangano stabili o addirittura diminuiscano, dopo aver subito le conseguenze negative dell'automazione e della delocalizzazione. La parte inferiore dello spettro delle competenze è caratterizzata dalla resilienza dei posti di lavoro. Molti di questi, e non da ultimo il campo dei servizi alla persona, sia nel settore privato che in quello pubblico, (ad esempio alberghi e ristoranti, servizi di assistenza e altri servizi di prossimità) sono poco interessati dall'espansione delle rotte commerciali, in quanto legati al territorio. L'interazione diretta tra la persona che fornisce il servizio e la persona che ne beneficia spiega anche perché questi lavori prevedano meno attività di routine e, finora, abbiano risentito meno dei cambiamenti tecnologici e dell'automazione. Per il periodo fino al 2030, si prevede una forte crescita al livello più basso della scala in diversi Stati membri dell'UE, in particolare in Spagna, Francia (e Regno Unito ex UE). I modelli di polarizzazione più pronunciati si riscontreranno in Germania, Francia e paesi Bassi e, in misura minore, in Romania e Italia.

Figure 16. Changing occupational structure of employment (EU-28+3)



expansion demand	jobs to be created due to growth of sectors/occupations
replacement demand	jobs to be opened due to the need to replace existing workers
total job opening	expansion and replacement demand
working age population	persons 15+
labour force	persons 15+ that are employed or actively seeking work
highly skilled occupations	ISCO 1-3
skilled non-manual occupations	ISCO 4-5
skilled manual occupations	ISCO 6-8
elementary occupations	ISCO 9

Previsione dei cambiamenti nella struttura occupazionale: Cedefop

- *Sostituzione dei lavoratori in pensione.* La necessità di sostituire i lavoratori che vanno in pensione o che, comunque, non sono più presenti sul mercato del lavoro offrirà la maggior parte delle opportunità di occupazione nell'Ue. E' necessario sostituire i lavoratori a tutti i livelli, anche in settori con prospettive occupazionali in declino, come l'agricoltura, la silvicoltura e la pesca, e nonostante la polarizzazione. La domanda di lavoratori in sostituzione di quelli non più attivi è proporzionalmente più elevata nelle professioni e nei Paesi in cui la forza lavoro è più anziana. La struttura per età della popolazione attiva nel settore primario porterà alla disponibilità di posti di lavoro nei prossimi anni. Molti di questi posti

richiederanno livelli elevati di competenze, come effetto dell'introduzione di nuove tecnologie.

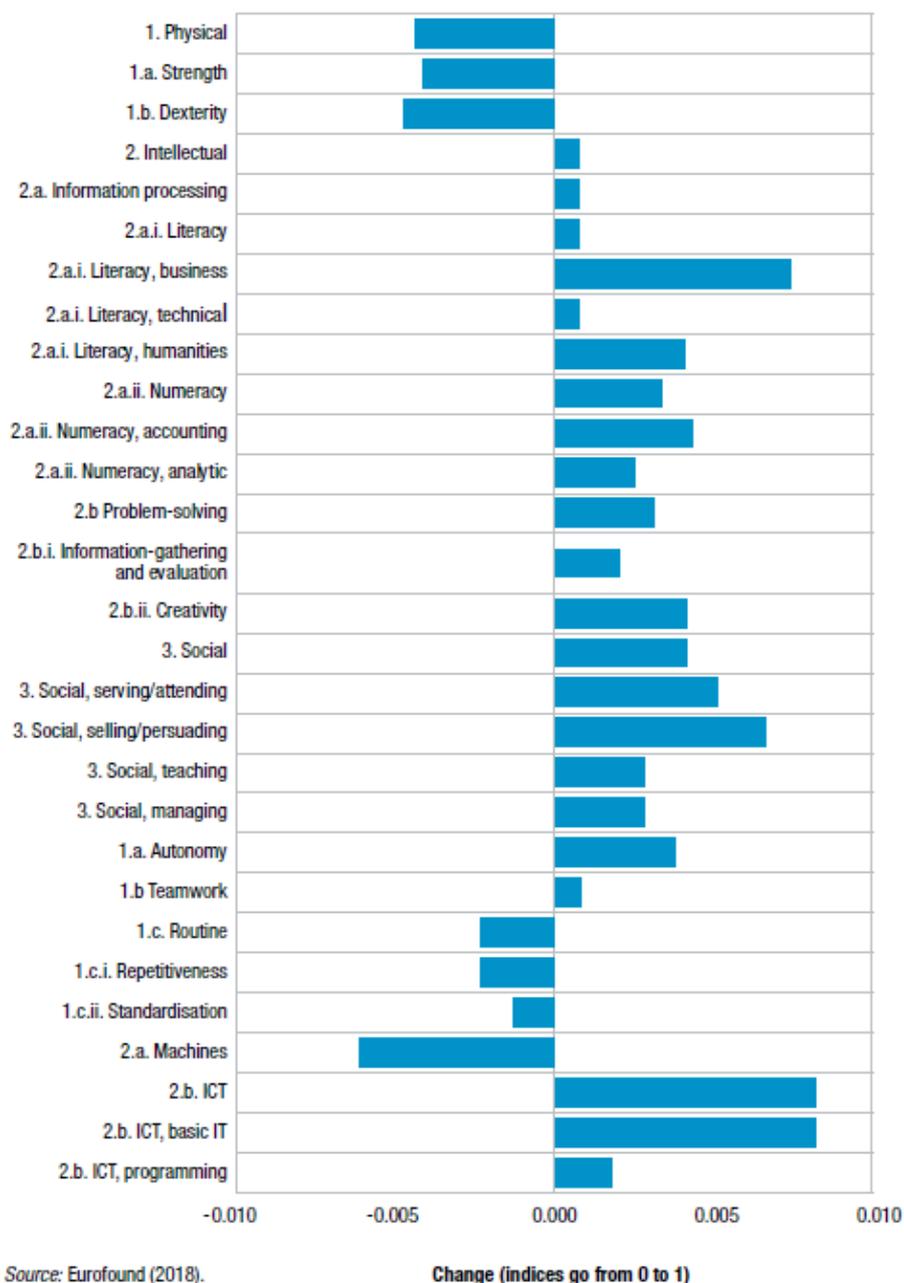
- *Offerta di competenze superiore alla domanda.* Le proiezioni indicano che la domanda di lavoratori qualificati al livello più elevato continuerà a crescere, come effetto dei cambiamenti nella struttura occupazionale settoriale e di quelli tecnologici indotti dalle competenze. Il mercato del lavoro UE si sta da tempo trasformando, passando dall'industria pesante alla tecnologia ed ai servizi digitali e da un ampio bacino di posti di lavoro spesso poco qualificati a un'economia basata sulla conoscenza che richiede competenze diverse e di livello superiore. Dal lato dell'offerta, gli investimenti nelle politiche di istruzione e formazione superiore hanno aumentato il numero di lavoratori altamente qualificati. Le previsioni del Cedefop in materia di competenze indicano che questa tendenza acquisirà ulteriore vigore, ampliando il bacino di utenza da cui è possibile attingere a livello di lavoratori per soddisfare le esigenze future. L'interazione tra l'offerta e la domanda mostra che la prima dovrebbe superare la seconda negli anni a venire. Per i lavoratori altamente qualificati potrebbe risultare più facile trovare lavoro rispetto ai meno qualificati, anche se potrebbero occupare posti di lavoro al di sotto del loro livello di qualifiche. Questo fenomeno, spesso denominato "inflazione delle qualifiche", può dare un'impressione spesso fuorviante delle pressioni esercitate dalla domanda.
- *Meno lavori di routine più ICT.* Le proiezioni indicano una riduzione generale dei compiti fisici e un aumento di quelli intellettuali e sociali. Questi ultimi richiedono capacità di comunicazione, imprenditorialità e altre competenze chiave in settori quali la vendita (anche con tecniche di persuasione) e di servizi assistenziali. Le proiezioni mostrano, altresì, un aumento continuo e considerevole della domanda di competenze nelle ICT, in quanto si prevede che il ritmo dell'innovazione nell'applicazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione – un cambiamento in grado di aumentare la produttività – accelererà ulteriormente nei prossimi decenni.

Per quanto attiene le competenze, il modello di classificazione Eurofound, che classifica e misura i **compiti** lungo due dimensioni principali: **il contenuto** dei compiti stessi e i **metodi e gli strumenti utilizzati per eseguirli**, viene utilizzato per fare previsioni in funzione dei cambiamenti della struttura occupazione tra i settori e tra le occupazioni.

Nel periodo di previsione di 15 anni (2015-2030) il previsto cambiamento strutturale comporterà il declino dei compiti che richiedono sia forza fisica che destrezza, come misurato dai dati dell'indagine europea sulle condizioni di lavoro. Questi compiti sono prevalentemente allocati nelle occupazioni di agricoltura e industria e il declino previsto nei compiti fisici è particolarmente preminente nell'Europa centrale e nei paesi dell'Europa dell'est, ma anche in Italia e Olanda si apprezzano fenomeni di declino.

Le implicazioni della prevista modifica strutturale fino al 2030 **sui compiti nei luoghi di lavoro europei** analizzati secondo le due dimensioni principali Eurofound sono illustrate nella Figura "Task indices change, 2015-2030" Cedefop, riprodotta a seguire.

Figure 33. Task indices change, 2015-30 (EU)



- *Offerta di competenze superiore alla domanda.* Le proiezioni indicano che la domanda di lavoratori qualificati al livello più elevato continuerà a crescere, come effetto dei cambiamenti nella struttura occupazionale settoriale e di quelli tecnologici indotti dalle competenze. Il mercato del lavoro UE si sta da tempo trasformando, passando dall'industria pesante alla tecnologia ed ai servizi digitali e da un ampio bacino di posti di lavoro spesso poco qualificati a un'economia basata sulla conoscenza che richiede competenze diverse e di livello superiore. Dal lato dell'offerta, gli investimenti nelle politiche di istruzione e formazione superiore hanno aumentato il numero di lavoratori altamente qualificati. Le previsioni del Cedefop in materia di competenze indicano che questa tendenza acquisirà ulteriore vigore, ampliando il bacino di utenza da cui è possibile attingere a livello di lavoratori per soddisfare le esigenze future. L'interazione tra l'offerta e la domanda mostra che la prima dovrebbe superare la seconda negli anni a venire. Per i lavoratori altamente qualificati potrebbe risultare più facile trovare lavoro rispetto ai meno qualificati, anche se potrebbero occupare posti di lavoro al di sotto del loro livello di qualifiche. Questo fenomeno, spesso denominato "inflazione delle qualifiche", può dare un'impressione spesso fuorviante delle pressioni esercitate dalla domanda.
- *Meno lavori di routine più ICT.* Le proiezioni indicano una riduzione generale dei compiti fisici e un aumento di quelli intellettuali e sociali. Questi ultimi richiedono capacità di comunicazione, imprenditorialità e altre competenze chiave in settori quali la vendita (anche con tecniche di persuasione) e di servizi assistenziali. Le proiezioni mostrano, altresì, un aumento continuo e considerevole della domanda di competenze nelle ICT, in quanto si prevede che il ritmo dell'innovazione nell'applicazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione – un cambiamento in grado di aumentare la produttività – accelererà ulteriormente nei prossimi decenni.

Per quanto attiene le competenze, il modello di classificazione Eurofound, che classifica e misura i **compiti** lungo due dimensioni principali: **il contenuto** dei compiti stessi e i **metodi e gli strumenti utilizzati per eseguirli**, viene utilizzato per fare previsioni in funzione dei cambiamenti della struttura occupazione tra i settori e tra le occupazioni.

Nel periodo di previsione di 15 anni (2015-2030) il previsto cambiamento strutturale comporterà il declino dei compiti che richiedono sia forza fisica che destrezza, come misurato dai dati dell'indagine europea sulle condizioni di lavoro. Questi compiti sono prevalentemente allocati nelle occupazioni di agricoltura e industria e il declino previsto nei compiti fisici è particolarmente preminente nell'Europa centrale e nei paesi dell'Europa dell'est, ma anche in Italia e Olanda si apprezzano fenomeni di declino.

Le implicazioni della prevista modifica strutturale fino al 2030 **sui compiti nei luoghi di lavoro europei** analizzati secondo le due dimensioni principali Eurofound sono illustrate nella Figura "Task indices change, 2015-2030" Cedefop, riprodotta a seguire.

In base alle previsioni Cedefop, in termini di contenuto dell'attività, viene previsto un calo solo per le attività fisiche, e un aumento generalizzato di tutte le sottocategorie di compiti intellettuali e sociali.

Tre tipi di attività si distinguono in termini di **aumento previsto: alfabetizzazione aziendale, vendita/persuasione e servizio///partecipazione.** I primi due sono correlati sia statisticamente che concettualmente, in quanto entrambi hanno un carattere altamente commerciale.

Il più grande cambiamento atteso è nell'uso delle competenze di base sulle ICT (uno dei mezzi per svolgere compiti). **E' previsto anche un aumento dell'autonomia e un declino nella routine.** Un declino molto significativo nel lavoro con le macchine (non ICT) è correlato sia con attività fisiche che di routine.

Vi sono alcune differenze rilevanti tra il gruppo di Stati che hanno aderito all'Unione europea dal 2014 e gli altri. I paesi che mostrano forti tendenze al miglioramento includono molti degli Stati membri la cui adesione è più recente. Anche questi paesi mostrano generalmente una tendenza più forte della media del declino previsto nei compiti fisici e aumenti nel sociale e compiti intellettuali.

La disponibilità di dati osservati ed elaborati dal Cedefop e dall'Organizzazione internazionale del Lavoro (OIL) e di studi commissionati dalla stessa Commissione europea, ha consentito di eseguire ulteriori approfondimenti, in particolare è stato possibile osservare **green jobs e cambiamenti climatici.**

Per quanto attiene alle competenze per lavori green, il Report *Skills for green jobs: 2018 update* frutto della collaborazione Cedefop-ILO, riferito a sei paesi dell'UE (Danimarca, Germania, Estonia, Spagna, Francia (Regno Unito) evidenzia fenomeni interessanti.

Il rapporto esamina i principali cambiamenti nei lavori e nell'occupazione green dal 2010 ed analizza i regolamenti e le politiche a sostegno delle competenze e dell'occupazione verdi, compreso il quadro istituzionale circostante e il ruolo svolto dalle parti sociali. Analizza inoltre le politiche di sviluppo delle competenze verdi, compresi i meccanismi di anticipazione delle competenze verdi, le pertinenti disposizioni in materia di VET e istruzione superiore (HE), politiche attive del mercato del lavoro (ALMP) e misure di riqualificazione e il ruolo del settore privato.

La prima scoperta chiave è che, nei sei paesi, **non esiste un approccio comune e quindi nessuna definizione di competenze e posti di lavoro verdi**. Anche all'interno dei paesi, è stato spesso difficile fissare il concetto e talvolta le definizioni continuano a evolversi. Regolamenti, politiche e strategie con un focus esplicito su competenze e occupazione *green* sono rare.

Lavori e competenze verdi, invece, spesso sono riferibili ad una gamma di più ampie strategie, piani e legislazioni verdi, atti parlamentari, come le politiche per proteggere l'ambiente che incoraggiano la biodiversità, il miglioramento dell'efficienza energetica e la riduzione della dipendenza dai combustibili fossili.

Piani e strategie con un'attenzione specifica ai lavori e alle competenze verdi tendono ad essere prodotti ad hoc solo da organizzazioni in settori fortemente colpiti da l'*inverdimento* dell'occupazione.

Vi è una debole connessione tra le organizzazioni coinvolte nel processo decisionale nazionale su temi ambientali e i soggetti che si occupano di mercati del lavoro e policy sulle competenze, compresa l'anticipazione delle competenze. Questo in un contesto generale di debole collegamento tra politiche ambientali e delle competenze. Si riscontrano anche lacune nelle politiche e nei regolamenti in relazione alle questioni di genere e monitoraggio e valutazione di politiche o attività rilevanti per le competenze verdi.

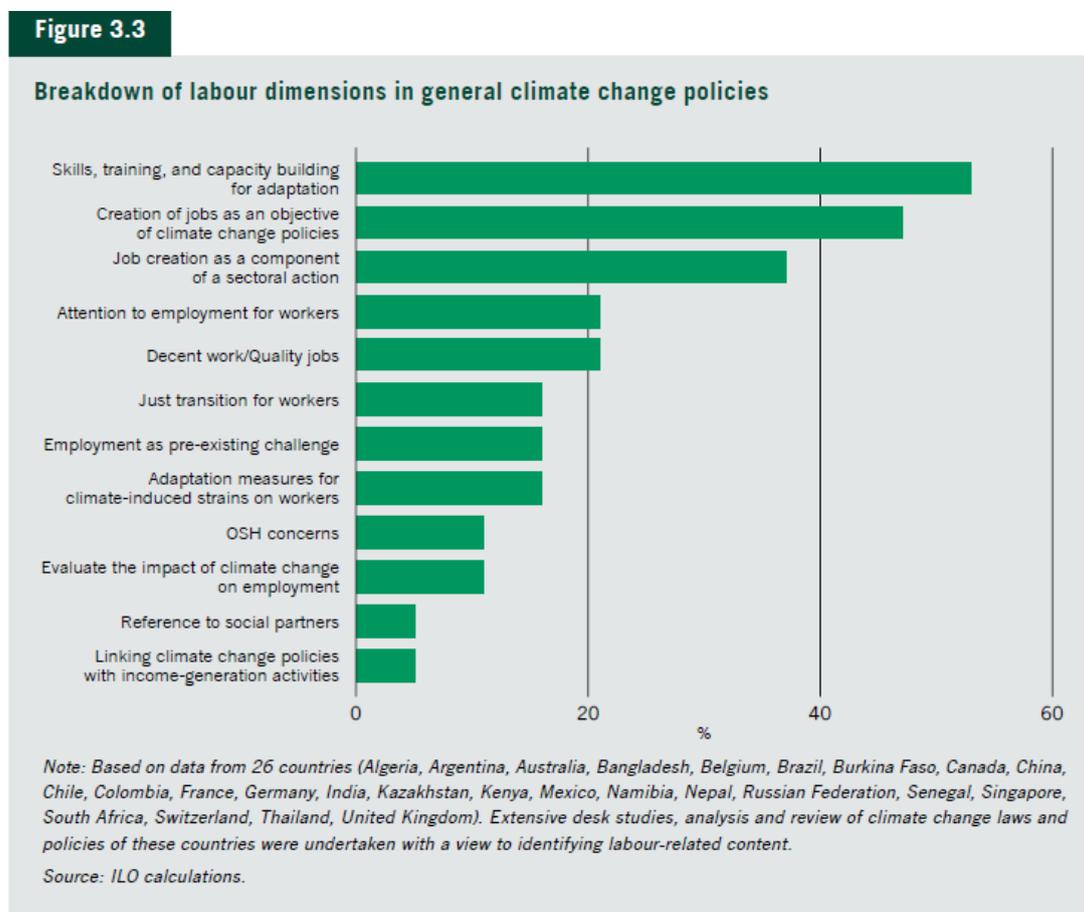
Il monitoraggio e l'anticipazione di posti di lavoro e competenze green tende a non essere fatto attraverso meccanismi permanenti dedicati alla green economy, lavori verdi o competenze verdi; invece, l'anticipazione delle competenze verdi tende a far parte dei meccanismi generali di anticipazione delle competenze. Programmi di formazione per lo sviluppo delle competenze dei disoccupati o di persone che lavorano, generalmente non hanno un'attenzione specifica per le competenze verdi. Lo stesso può dirsi per i programmi attivi per il mercato del lavoro (ALMP). Una notevole eccezione è quella della Francia che ha attivato l'Osservatorio nazionale per i lavori e le occupazioni della green economy.

Dal lato delle competenze sullo Sviluppo sostenibile, ILO con il suo *World Employment and Social Outlook 2018: Greening with jobs International Labour Office* ha affrontato il tema delle questioni relative al lavoro nell'ambito delle politiche sui cambiamenti climatici.

Nell'analisi delle politiche sui cambiamenti climatici in 26 paesi (comprese le misure di adattamento e mitigazione) è stato rilevato che 19 delle politiche includono anche le dimensioni del lavoro.

Di queste, dieci fanno riferimento a competenze, formazione e sviluppo di capacità per l'adattamento, otto si riferiscono alla creazione di posti di lavoro come obiettivo o risultato delle politiche climatiche, e sette considerano la creazione di posti di lavoro come una componente dell'azione settoriale. Altri aspetti legati al lavoro spaziano dall'integrazione dei cambiamenti climatici alla formazione per varie professioni e allo sviluppo delle capacità per le strategie di adattamento (consapevolezza del fenomeno e

delle sue tecniche e implicazioni organizzative) alla riqualificazione di specifici gruppi di professioni. La Figura 3.3 estratta dal Report ILO consultato fornisce la ripartizione delle dimensioni del lavoro identificate nelle politiche sul cambiamento climatico.



Alcuni paesi hanno avuto successo nell'integrare lo sviluppo delle competenze con le policy per l'ambiente, in particolare in settori prioritari chiave come le energie rinnovabili e l'efficienza energetica.

La maggior parte dei paesi, tuttavia, non ha stabilito solidi legami tra i piani di sostenibilità e politiche delle competenze. Nella maggior parte dei paesi esaminati (21 su 27), le discrepanze nelle competenze sono identificate come importanti ostacoli al greening dell'economia. La mancanza di conoscenza delle competenze ambientali, l'assenza di proiezioni occupazionali condotte regolarmente e di meccanismi finanziari per promuovere gli investimenti nello sviluppo delle competenze per la transizione verde e la lentezza la partecipazione delle parti sociali sta ancora ostacolando il raggiungimento di una transizione efficace.

La maggior parte dei paesi intervistati (22 su 27) ha istituito piattaforme per anticipare le competenze ed ha rilevato la necessita di adattare i sistemi VET iniziale (IVET). Di questi

22 paesi, 19 hanno affrontato problemi in relazione allo sviluppo di competenze per la transizione verde. Quattro dei paesi campione hanno istituito organismi specifici per considerare la questione delle competenze per la “transizione verde”.

Le discussioni sulle competenze per la transizione verde tendono ad essere guidate dai governi, con un certo coinvolgimento di datori di lavoro e, in misura minore, dei sindacati. Il coinvolgimento delle parti sociali migliora la corrispondenza tra domanda e offerta di competenze e risultati di equità, compresa la parità di genere.

Le politiche e i programmi sulle competenze per la transizione verde tendono ad adottare un approccio settoriale. Sulla base di questi interventi sono state implementate: le competenze nelle energie rinnovabili e nell'efficienza energetica; i requisiti legali per la certificazione e la formazione professionale.

L'assenza di una definizione di posti di lavoro verdi e la mancanza di informazioni e analisi sul mercato del lavoro rendono difficile ai decisori politici di ideare un portafoglio di politiche per le competenze a lungo termine.

La domanda di lavoro e competenze: gli strumenti conoscitivi del Cedefop

La ricerca ha consentito di rilevare la presenza e l'operatività di **strumenti online del Cedefop** particolarmente interessanti ed utili per analizzare il presente e per intercettare anticipatamente tendenze e fare previsioni di scenario su lavoro, occupazioni e competenze del futuro. L'importanza di tali strumenti risiede nel fatto che **la funzione previsionale dello sviluppo della domanda di lavoro e delle competenze richieste dalle imprese, rappresenta uno strumento conoscitivo per impostare (e-o adattare) il più efficacemente possibile le policy sul mercato del lavoro e delle competenze**. A seguire vengono illustrati gli strumenti presi in esame ed i risultati emersi dalle banche dati.

Ai fini della presente ricerca, gli strumenti Cedefop vengono illustrati sia in quanto rappresentano una delle fonti utilizzate per la lettura della domanda di competenze e di allineamento domanda-offerte delle competenze, sia al fine di rilevare l'efficacia di tali strumenti nel monitoraggio del sistema delle competenze manageriali in Europa.

Strumenti di previsione: l'indagine CEDEFOP e la piattaforma **informativa “Skills forecast”**. Le previsioni sulle competenze Cedefop offrono proiezioni quantitative delle tendenze future dell'occupazione per settore di attività economica e gruppo professionale.

Esse stimano anche le tendenze future a livello di istruzione della popolazione e della forza lavoro. Utilizzano dati internazionali armonizzati ed un approccio metodologico comune con l'obiettivo di offrire confronti tra paesi sulle tendenze occupazionali in settori, professioni e qualifiche.

L'ultima serie di previsioni copre il **periodo fino al 2030** e tiene conto degli sviluppi economici globali fino a maggio 2017 ed è consultabile per:

Forza lavoro

in cui si presentano le stime della crescita futura **della forza lavoro per Paese**.

Occupazione

sezione in cui si presentano stime della crescita futura **dell'occupazione per Paese**.

Disponibilità di lavoro

in cui sono disponibili le **future opportunità di lavoro totali** per paese e occupazione

Paese

in cui sono disponibili riepiloghi per Paese delle stime per **l'occupazione futura, le opportunità di lavoro totali future e la crescita della forza lavoro futura**.

Settore

in cui è possibile accedere alle **stime per l'occupazione futura per un settore specifico**

L'indagine previsionale, così come le analisi di rilevazione del Cedefop, vengono realizzate su occupazioni e professioni di cui alla classificazione internazionale ISCO-08 i cui maggiori dettagli sono riportati nel quadro che segue.

Strumenti di analisi. L'indagine CEDEFOP e la piattaforma informativa **Skills Panorama** (Panorama delle competenze), vengono utilizzati **per le analisi sulle competenze**. I dashboard delle professioni contengono una descrizione, nonché fatti e indicatori chiave relativi a una particolare professione. I dashboard offrono anche collegamenti ad altri indicatori rilevanti per le competenze, i posti di lavoro e il mercato del lavoro, nonché collegamenti a informazioni qualitative sull'occupazione (punti salienti analitici, risorse utili, notizie o post di blog).

Skills OVATE è lo strumento di **analisi delle offerte di lavoro online di competenze per l'Europa**, sviluppato più di recente. Consente di navigare attraverso visualizzazioni di dashboard predefinite per 18 paesi: Austria, Belgio, Repubblica Ceca, Danimarca, Germania, Ungheria, Spagna, Finlandia, Francia, Italia, Irlanda, Lussemburgo, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Svezia, Slovacchia e Regno Unito. I dati si basano su offerte di lavoro online raccolte da un elenco definito di fonti online, inclusi portali di lavoro privati, portali di servizi di collocamento pubblici, agenzie di reclutamento, giornali online, portali di datori di lavoro ecc. I dati attualmente consultabili dal tool on line sono stati raccolti tra il 1 ° luglio 2018 e il 31 marzo 2019. In Skills OVATE la navigazione tra i dati può avvenire su 8 campi diversi (dashboard).

- fornitori di offerte di lavoro online
- paesi e professioni
- regioni e occupazioni
- ripartizione per occupazione
- competenze nelle professioni

Dirigenti (Manager)

Direttori, dirigenti superiori della pubblica amministrazione, membri dell'esecutivo e dei corpi legislativi
Dirigenti amministrativi e commerciali
Dirigenti nei servizi di produzione e specializzati
Dirigenti nei servizi alberghieri, nel commercio ed assimilati

Professioni intellettuali e scientifiche

Specialisti in scienze e ingegneria
Specialisti della salute
Specialisti dell'educazione
Specialisti delle scienze commerciali e dell'amministrazione
Specialisti delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione
Specialisti in scienze giuridiche

Professioni intermedie

Professioni tecniche nelle scienze e nell'ingegneria
Professioni intermedie nelle scienze della salute
Professioni intermedie nelle attività finanziarie e amministrative
Professioni intermedie nelle scienze giuridiche, sociali e culturali
Tecnici dell'informazione e della comunicazione

Impiegati di ufficio

Impiegati con compiti generali e operatori su macchine di ufficio
Impiegati a contatto diretto con il pubblico
Impiegati addetti ai servizi contabili e finanziari e alla registrazione dei materiali
Altri impiegati di ufficio

Professioni nelle attività commerciali e nei servizi

Professioni nei servizi alle persone
Professioni nelle attività commerciali
Professioni nell'assistenza alle persone
Professioni nei servizi di sicurezza, custodia e vigilanza

Personale specializzato addetto all'agricoltura, alle foreste e alla pesca

Agricoltori e operai agricoli specializzati
Lavoratori forestali specializzati, pescatori e cacciatori
Lavoratori dell'agricoltura, della caccia, della pesca e del raccolto di sussistenza

Artigiani e operai specializzati

Operai specializzati dell'edilizia ed assimilati, ad eccezione degli elettricisti
Operai metalmeccanici specializzati e assimilati
Artigiani e operai specializzati delle attività tipografiche
Artigiani e operai specializzati delle attrezzature elettriche ed elettroniche
Artigiani e operai specializzati delle lavorazioni alimentari, del legno, del tessile ed assimilati

Conduttori di impianti e macchinari e addetti al montaggio

Conduttori di impianti e macchinari fissi
Assemblatori
Conduttori di veicoli e di macchinari mobili

Professioni non qualificate

Addetti alle pulizie e collaboratori
Personale non qualificato addetto all'agricoltura, alle foreste e alla pesca
Personale non qualificato addetto alle miniere, alle costruzioni e ai trasporti
Personale non qualificato addetto alla ristorazione
Commercianti ambulanti di manufatti o di servizi
Addetti alla raccolta dei rifiuti e altre professioni qualificate

Un quadro di sintesi delle competenze del manager europeo attraverso i dati Cedefop



Un mercato del lavoro europeo dinamico e competitivo caratterizzato dall'invecchiamento della popolazione in cui è urgente investire nelle competenze e nelle capacità delle persone ...



Istruzione e formazione per anticipare i cambiamenti nell'economia e nella società

Maggiore autonomia negli ambienti di lavoro, cambiamento della domanda di competenze nel mercato del lavoro e polarizzazione del lavoro al vertice saranno le principali tendenze del mercato.

L'indicazione più pressante che emerge per affrontare le sfide future è che occorre prevedere **istruzione e formazione per tutta la vita**. È necessaria per tutte le persone e deve essere pertinente per consentire di **adeguare e anticipare i cambiamenti nell'economia e nella società**.

I trend osservati da Cedefop per l'occupazione (al 2030) evidenziano la tendenza ad una struttura dell'occupazione **sempre più polarizzata**. Per quanto riguarda le competenze, in particolare, le principali tendenze per il prossimo futuro possono essere ricondotte alle seguenti:

- ambienti di lavoro caratterizzati da sempre **maggiore autonomia, meno attività di routine, maggiore uso delle ICT, minore sforzo fisico e maggiori compiti sociali e intellettuali**;
- cambiamento del fabbisogno (domanda) di competenze nel mercato del lavoro, che **porterà i lavoratori a dovere offrire nuove competenze** per fare fronte all'evoluzione delle esigenze della domanda;
- **l'invecchiamento della forza lavoro, la sovra-qualificazione e la polarizzazione del lavoro al vertice e al fondo della scala delle competenze**, saranno alcune delle sfide principali da affrontare.

Questo cambiamento atteso nel modello occupazionale viene ricondotto a due fattori principali a livello macroeconomico:

- il continuo cambiamento strutturale dell'economia in termini di **mix settoriale** (effetti industriali)
- i **cambiamenti tecnologici** e altri **cambiamenti che influenzano il modello di domanda di competenze** all'interno dei settori (effetti occupazionali).

Utilizzando il quadro dei compiti di lavoro Eurofound, nel periodo di previsione a 15 anni, Cedefop ha rilevato le seguenti tendenze al 2030 sui **compiti di lavoro in Europa**:

- tre tipi di compiti per i quali si prevede un aumento: alfabetizzazione aziendale, vendita/persuasione e servizio/partecipazione
- uso delle competenze di base sull'ICT, in aumento
- aumento dell'autonomia
- declino della routine

Dal rapporto Cedefop sulle occupazioni del futuro emergono considerazioni interessanti in termini di "posizioni vincenti" e "posizioni perdenti".

Le occupazioni per le quali si attende il più alto **incremento** sono quelle di **dirigente amministrativo, commerciale e, nelle attività di ospitalità, responsabile al dettaglio e altri servizi**. Le occupazioni in **declino**, invece, sono quelle interessate da **processi di automazione**. Il numero di nuove occupazioni attese richiedono un alto livello di competenze. **Ci si attende un incremento delle posizioni lavorative con alto livello di qualificazione.**

La domanda di lavoratori con alta qualificazione si attende essere più alta dell'offerta, è **possibile uno skills mismatch, con lavoratori con livello di qualificazione medio che verranno utilizzati per coprire questo disallineamento tra domanda e offerta**. I lavoratori con profilo di qualificazione basso, invece, si prevede saranno in eccesso rispetto alla domanda.

In futuro, **ci si aspetta che le competenze richieste per la maggior parte dei lavori si caratterizzeranno da livello moderato di competenze digitali e un livello forte di competenze non cognitive**. Le abilità non cognitive sono cruciali per prosperare nel nuovo mondo del lavoro. Oggi l'istruzione dovrebbe evolversi dalla sola trasmissione di conoscenze per consentire alle persone di partecipare pienamente alla società. Coltivare le competenze non cognitive sta diventando sempre più importante per il successo degli individui nel mercato del lavoro.

I datori di lavoro cercano collaboratori in grado di adattarsi ai cambiamenti e che siano aperti all'apprendimento. Le competenze non cognitive, come le capacità imprenditoriali e creative, potrebbero favorire forme di lavoro autonomo. Per raccogliere queste sfide del nuovo mercato del lavoro, gli individui devono imparare ad anticipare il cambiamento e ad essere più flessibili e adattivi ad esso.

D'altra parte, i cambiamenti della tecnologia e dei processi produttivi diventano sempre più complessi e interconnessi, ragione per cui ai lavoratori viene sempre più spesso richiesto di **sapere organizzare questi processi e coordinarsi tra loro, spesso usando strumenti digitali**. Questo dato è particolarmente rilevante considerato che un terzo della forza lavoro attiva dell'UE ha solo un basso livello di competenze digitali o non ne ha nessuno.

Lavori e competenze del futuro: la sfida delle competenze...
I lavori in espansione richiedono almeno un livello moderato
di abilità digitali combinate con forti abilità non cognitive ...



Uno studio del Cedefop condotto nel 2016, evidenzia come la maggior parte dei lavori che dovrebbero espandersi fino al 2025 richiedono almeno un livello moderato di abilità digitali, combinate con forti abilità non cognitive (ad es. comunicazione e lavoro di squadra).

Un ulteriore studio dell'OCSE, condotto nel 2018, rileva che per far fronte a circostanze non previste ed in evoluzione - quale meglio caratterizza il futuro previsto dell'ambiente di lavoro - le posizioni lavorative richiedono lavoratori dotati di un mix di diverse abilità: **cognitive e abilità meta-cognitive** (ad es. pensiero critico, pensiero creativo, apprendimento dell'apprendimento e autoregolazione); **abilità non cognitive** (ad es. empatia e collaborazione); e **competenze digitali** (ad es. utilizzo nuovi dispositivi digitali).

Lo studio OCSE mette in rilievo come la rivoluzione tecnologica in atto nell'Unione europea stia già causando cambiamenti significativi nel mondo del lavoro. Alcuni lavori sono a rischio di essere sostituiti con le macchine. Altri si stanno trasformando e se ne stanno creando di nuovi. Di conseguenza, anche le competenze di cui si ha bisogno stanno cambiando. Il mercato del lavoro dell'UE richiede già competenze non cognitive e competenze digitali, e in particolare una combinazione di entrambe. I tratti principali che emergono per il mercato del lavoro futuro prossimo e per il medio e lungo termine passano, per i seguenti paradigmi.

Le nuove tecnologie rimodelleranno milioni di posti di lavoro nell'UE

Alcuni lavori sono altamente vulnerabili all'automazione. I lavori più esposti all'automazione sembrano essere: quelli che richiedono livelli di istruzione formale relativamente bassi, quelli che non comportano interazioni sociali relativamente complesse e quelli che coinvolgono attività manuali di routine.

La tecnologia crea anche nuovi posti di lavoro

Nuovi lavori legati allo sviluppo, alla manutenzione e potenziamento dell'intelligenza artificiale (AI) tecnologie e infrastrutture per i big data sono tra quelli che dovrebbero crescere di più. Anche se è difficile conoscere in anticipo quanti lavori come questi potranno essere vulnerabili all'automazione. I tipi di lavori che si prevede possano crescere maggiormente entro il 2030 saranno quelli che richiedono **istruzione superiore, intensiva, uso di abilità sociali e interpretative, e almeno una conoscenza di base delle ICT.**

Le nuove tecnologie influiscono sui compiti, non sui lavori

Questo spiega perché le tecnologie digitali non semplicemente agiranno per creare o distruggere posti di lavoro **ma cambieranno ciò che le persone fanno sul lavoro e come lo fanno.**

*I nuovi profili tecJob potrebbero cambiare sostanzialmente con l'aggiunta di nuove professioni/attività o la modifica di quelli esistenti, che richiedono ai lavoratori di adattarsi a nuovi metodi di lavoro, organizzazione lavoro e strumenti. Ad esempio, l'uso di computer sul posto di lavoro ha già avuto un impatto sulla natura del lavoro che sembra essersi spostato verso attività con meno contenuti di routine e più contenuti sociali. Qualsiasi riconfigurazione dei lavori dovuta a le nuove tecnologie *comporteranno l'adattamento, lo spostamento e la modifica dei ruoli, e quindi delle competenze e conoscenza.**

Lo studio Cedefop fornisce anche alcune risposte su quali siano le implicazioni di questi cambiamenti in termini di competenze e istruzione che possono essere applicate alle competenze manageriali del futuro.

In particolare, ciò che emerge mette in rilievo che le **competenze digitali e non cognitive** stanno diventando sempre più necessarie per cogliere le opportunità di lavoro emergenti. In futuro, è probabile che le **abilità più richieste saranno una combinazione di un livello moderato di competenze digitali e di forti abilità non cognitive.**

E' per questi motivi che diventa sempre più importante che, oltre **alla conoscenza, le persone acquisiscano abilità in grado di aiutarli ad anticipare i cambiamenti e per diventare più flessibile e resiliente.**

Per i lavoratori con un più basso livello di competenze in particolare, in futuro, **sarà sempre più difficile trovare lavoro** senza previo rinnovo delle competenze o upskilling.

Considerata l'evoluzione attesa, i **profili manageriali**, più degli altri, avranno bisogno di **abilità non cognitive** per far fronte ad un sistema economico e produttivo, oltre che ad un luogo di lavoro, in continua evoluzione.



Saper risolvere problemi e valutare le informazioni, autonomia e creatività, questi i principali compiti che deve saper svolgere il manager, meglio se attraverso l'uso delle tecnologie ICT..... , Adattamento al cambiamento, lavoro di gruppo e lingue straniere, le abilità da saper mettere in campo ...

Osservando nel dettaglio le categorie di manager, *Skills Panorama* mette a disposizione informazioni sui **principali compiti più richiesti** ai manager, attraverso un indicatore che ne analizza l'importanza, su scala 0-1.

Utilizzando la classificazione adottata da Eurofound nel 2016, che classifica e misura i compiti di lavoro lungo le due dimensioni **di contenuto dei compiti e di metodi e strumenti utilizzati per eseguirli**, *Skills Panorama* rilascia, per ciascuna delle nove categorie professionali esaminate, un quadro in cui viene illustrata l'importanza dei compiti per ciascuna professione. Ai fini della nostra analisi sono stati esaminati i risultati ottenuti per ciascuna delle categorie di manager ISCO-08.

La sintesi costruita per l'ultima rilevazione Cedefop, che corrisponde all'anno 2016, viene riportata nella tabella seguente, dalla quale è possibile verificare come i principali compiti richiesti ai manager siano da associare, come era da attendersi, prevalentemente a contenuti di **natura intellettuale. I metodi utilizzati per svolgere i propri compiti sono parimenti importanti e si riferiscono in via prevalente all'uso delle ICT.**

Cosa fanno i manager: i compiti più richiesti (importanza su scala da 0 a 1)

Categoria di manager	Compiti intellettuali	Compiti fisici	Compiti sociali	Metodi utilizzati	Utilizzo tecnologie	Compiti più importanti
Dirigenti di azienda	0,65	0,15	0,55	0,61	0,38 (di cui 0,67 uso ITC)	Autonomia, creatività e risoluzione di problemi, raccolta e valutazione informazioni
Amministratori delegati, funzionari e legislatori	0,65	0,17	0,60	0,60	0,38 (di cui 0,67 uso ITC)	Autonomia, creatività e risoluzione di problemi, vendere e influenzare
Gestori dell'ospitalità, della vendita al dettaglio e di altri servizi	0,59	0,29	0,63	0,54	0,34 (di cui 0,50 uso ITC)	Autonomia, assistenza, creatività e risoluzione di problemi
Responsabili tecnici	0,64	0,17	0,61	0,61	0,39 (di cui 0,62 uso ITC)	Autonomia, creatività e risoluzione di problemi, raccolta e valutazione informazioni

Nostre elaborazioni. Fonte Skills Panorama Cedefop, su dati 2016

Differenze interprofessionali si ricontano per i manager gestori dell'ospitalità, della vendita al dettaglio e di altri servizi, per i quali i compiti sociali sono prevalenti ed i metodi utilizzati, ivi incluso l'uso delle ICT, assumono un ruolo meno preponderante.

Per tutte le diverse categorie di manager **l'autonomia è il compito ritenuto più importante**, cui segue la **creatività e la risoluzione dei problemi e la raccolta e valutazione di informazioni**. Nel caso del manager dell'ospitalità e vendita, assume altresì importanza il saper vendere e influenzare

La consultazione della piattaforma **Skills OVATE**, d'altra parte, ha consentito di analizzare i dati relativi alle **competenze nelle occupazioni**, che rappresentano i **requisiti di abilità** che vengono richiesti all'interno delle occupazioni. L'analisi è condotta sulla base di classificazioni internazionali ISCO-08 per le professioni, ESCO per le competenze-abilità, che ad oggi risultano essere 13.485.

Dai risultati dell'indagine, le competenze più richieste ai manager in Europa, ossia le competenze che sono state menzionate in almeno il 22% delle offerte di lavoro on line, sono relative ad abilità/competenze in/per **adattamento al cambiamento, uso del computer, principi di base di team working, conoscenza lingue straniere per carriera internazionale, amministrazione di ufficio, project management**.

Skill Mismatch e ostacoli alla diffusione delle competenze manageriali

Il quadro delle competenze manageriali ricostruito sui diversi livelli di analisi condotte e descritte ai punti precedenti, si presenta come particolarmente complesso per assolvere al compito di cogliere le sfide del futuro europeo e trasformare queste sfide in opportunità, garantendo, al contempo, un contesto di sostenibilità sociale europea.

Transizioni veloci e strutturali stanno allargando lo skill mismatch nelle competenze manageriali che occorrono per recuperare competitività delle imprese ...



La velocità, la natura molteplice e la complessità dei cambiamenti in atto, stanno allargando la forbice del disallineamento delle competenze manageriali necessarie a superare le sfide imposte dalle nuove traiettorie di sviluppo economico e sociale dell'Europa e tradurle opportunità, migliorando la competitività del tessuto imprenditoriale, in particolare quello delle PMI delle micro imprese.



Prendere decisioni che hanno una forte potenzialità di generare ricadute su piani interconnessi dell'azienda, modelli nuovi di raccogliere e trattare informazioni determinate della digitalizzazione della società e dell'economia, necessità di conoscere ed adattare alla propria azienda, velocemente, le innovazioni connesse alla transizione sostenibile e a quella digitale, rappresentano una novità che sta facendo emergere la necessità di adeguare i contenuti e i modelli di produzione e di trasferimento di conoscenza al capitale manageriale in maniera tale da renderli efficaci lungo tutta la carriera lavorativa dei manager ...

Proprio per le complessità delle “nuove competenze manageriali” e per la necessità di adeguamento continuo, si palesano due potenziali tipi di ostacoli sui quali diventa opportuno lavorare al fine di sviluppare ed adottare un modello efficace di creazione, sviluppo e aggiornamento di nuove competenze:



Strumenti

Avere a disposizione strumenti in grado di agire sulla creazione, sviluppo e aggiornamento di qualifiche di livello alto e che siano **in grado di agire, congiuntamente**, sui diversi aspetti delle competenze manageriali, (strategic e innovation skills, abilità, attitudini, qualità manageriale)



Modelli

Adottare modelli di trasferimento delle conoscenze e creazione e sviluppo delle competenze che possano effettivamente essere fruiti dal capitale manageriale per superare eventuali difficoltà interne, scegliendo modalità e strumenti adeguati che non limitino il lavoro ordinario del personale e valorizzino le opportunità offerte dalla digitalizzazione.

CAPITALE MANAGERIALE E
STRUMENTI PER LO SVILUPPO
IN EUROPA

4. Evoluzione della funzione manageriale



4. Evoluzione della funzione manageriale

4.1. Analisi delle competenze sulla qualità del management: indagine sul campo



"Qualità manageriale"

I processi di rinnovamento delle aziende devono passare necessariamente dal fattore "qualità manageriale", asset critico e irrinunciabile.

L'importanza della cultura aziendale

Dall'indagine qualitativa condotta attraverso l'indagine campionaria è emerso con chiarezza che **nelle aziende** che hanno fatto rilevare buoni livelli di performance **il fattore "qualità manageriale" costituisce un fattore decisamente critico e irrinunciabile**

nell'accompagnare le aziende **in processi di rinnovamento organizzativo, tecnologico e produttivo e per recuperare produttività e redditività sui mercati globali.**

Nell'analizzare meglio che cosa si intende per *"qualità del management"*, ossia quali sono i requisiti e le connotazioni specifiche che *"danno qualità manageriale"*, si è aperto uno spettro di caratteristiche fortemente rinnovate rispetto alla tradizionale figura manageriale: sia dal punto di

vista del posizionamento in azienda, del significato che assume in relazione anche alla cultura aziendale, delle funzioni che esercita, di quali di queste funzioni sono mantenute nel ruolo di manager e quali invece vanno delegate ad altri ruoli; sia, di conseguenza, alle competenze e capacità chiave che deve possedere il manager.

Nelle aziende che hanno realizzato innovazioni organizzative e tecnologiche, e che hanno raggiunto e mantenuto buoni livelli di performance, si assiste ad un processo in cui, da un lato, il manager deve spogliarsi di alcune funzioni manageriali tipiche per farle "agire" dai lavoratori che svolgono funzioni di carattere tecnico-operativo e che si trovano in posizione subalterna.

Dall'altra, il nuovo manager deve assumere nuove funzioni e sviluppare nuove capacità che rendono più complesso, più flessibile e meno lineare l'esercizio di guida e di direzione delle persone che lavorano nel proprio gruppo. Il punto di osservazione privilegiato che consente di evidenziare il rinnovamento delle competenze e delle capacità che deve possedere il buon manager è legato **alla funzione della gestione delle risorse umane**. Si tratta infatti della funzione manageriale interessata ad un profondo processo di rinnovamento che coinvolge e guida tutte le funzioni manageriali aziendali e il loro rinnovamento. In sostanza studiare e approfondire come tale funzione è esercitata in azienda rappresenta una sorta di *"testa di ariete"* per comprendere la globalità del cambiamento del ruolo manageriale in una azienda.

Per quanto riguarda la riqualificazione e il potenziamento delle competenze e delle capacità dei manager è emerso che le esperienze più interessanti in cui si realizzano maggiori investimenti sono prevalentemente di carattere privato e fanno capo essenzialmente alle **Scuole di Business** e alle **Academy aziendali**, un nuovo fenomeno emergente e dalle grandi potenzialità di sviluppo che interessa non solo le grandi imprese ma anche quelle di più piccole dimensioni.

I programmi e le misure di politica del lavoro e di riqualificazione del personale finanziato con risorse pubbliche nazionali ed europee sembrano interessare meno la dimensione manageriale. Sono stati attivati programmi in diversi paesi, ma tendono ad avere una portata limitata, e uno scarso impatto nel rinnovamento delle funzioni manageriali aziendali e nel sostegno ai processi di riqualificazione dei dirigenti di azienda. Decisamente più importanti per le aziende sono state le politiche pubbliche di carattere "sistemico", come le misure di riforma del mercato del lavoro e di revisione del sistema di educazione, istruzione e formazione professionale. Queste considerazioni di base emerse dall'analisi qualitativa sulle HPO sono state approfondite nel corso della fase di campo.

Gestire le persone e le organizzazioni: leader ed enabler di gruppi di lavoro

Perché la gestione delle risorse umane ha assunto un ruolo critico nei processi di cambiamento aziendali

Il punto di osservazione privilegiato per analizzare il fattore "qualità del management" come fattore critico nel processo di cambiamento delle aziende che hanno avuto buone performance aziendali è il **management delle risorse umane**. Si tratta di una funzione critica cruciale che **non è più concentrata in una sola figura manageriale ma che pervade diffusamente i diversi ruoli manageriali aziendali**, anche di carattere tecnico e operativo. Il legame tra azienda e mercato è sempre più dettato dalla capacità di **dare sincronia ai processi di mutamento del mercato con i processi di adattamento del personale che in azienda lavora**, per ridurre al minimo le rigidità, i ritardi, e gli sprechi.

Colui che si trova al centro dell'ingranaggio tra mercato e produzione aziendale è proprio il Manager delle risorse umane, chiamato in causa costantemente per fare in modo che l'azienda risponda in modo tempestivo e coerente alle dinamiche del mercato globale. Chi gestisce il personale è da più parti considerato a livello europeo e non solo il perno del cambiamento.



Il manager come agente di cambiamento

Reinterpretare il ruolo dei manager significa, realizzare molti cambiamenti, piccoli e grandi. Significa intraprendere un lungo viaggio. Inizialmente l'organizzazione non sarà disponibile a cambiare. Ci saranno resistenze, incertezza, e reazioni negative. Tutti sono d'accordo sulle finalità del cambiamento, ma le abitudini sono difficili da modificare e mettersi in gioco è molto faticoso per tutti, per i manager, la direzione aziendale e i lavoratori e le lavoratrici. I leader e manager devono accettare queste resistenze e queste incertezze e cercare di superarle.

Manager risorse umane di una azienda francese di 300 dipendenti

Le funzioni tradizionali e le funzioni nuove

Nel giro di un quindicennio la funzione di Manager delle risorse umane è andata via via arricchendosi di funzioni: dall'essere prevalentemente dedicata ad una attività di carattere burocratico-amministrativo, legata alla gestione contrattuale dei rapporti di lavoro è passata ad assumere nuove responsabilità. Di seguito si riporta un elenco delle principali funzioni e del peso che stanno assumendo così come emerso dal primo periodo di ricerca.

Un forte **ridimensionamento delle funzioni cosiddette tradizionali**, con particolare riferimento alle funzioni amministrativo-burocratiche. Le attività di gestione contrattuale vengono svolte prevalentemente in outsourcing anche nelle piccole imprese, e/o con il supporto anche di applicativi informatici. Ciò ha comportato una radicale riduzione anche del numero di impiegati presso gli uffici del personale.

Una **minore centralità delle attività di relazioni industriali**. Anche questo secondo ambito impegna sempre meno la funzione delle risorse umane. L'attività di negoziazione è limitata, in parte a causa della debolezza delle rappresentanze sindacali nelle aziende, ma anche per una spinta generalizzata da parte delle direzioni aziendali a proporre interventi, politiche e soluzioni direttamente alla popolazione lavorativa, basti pensare allo sviluppo dei piani di welfare aziendale, alle proposte di schemi orari flessibili, allo

smart working. Tutti interventi e politiche che hanno origine proprio in una rinnovata strategia aziendale, nella necessità di proporre soluzioni che consentano di aumentare la produttività e facilitare il lavoro delle persone. Sempre più spesso si tratta di iniziative che partono dalla direzione aziendale, e che solo successivamente trovano ratifica in contrattazione di secondo livello.

Un **progressivo trasferimento ai livelli operativi di funzioni legate alla gestione del personale** dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro. La tendenza all'appiattimento delle gerarchie, il maggiore coinvolgimento diretto dei lavoratori nei processi di lavoro, la necessità di garantire una adeguata flessibilità per rispondere alle forti variabilità del mercato, ha portato all'esigenza di trasferire verso i livelli operativi tutte quelle funzioni legate alla gestione degli orari, dei turni, delle assenze, ecc. Queste funzioni sono svolte e coordinate da un team leader, anche non manager, oppure dal capo di produzione o dallo store manager, quindi ad un livello operativo e coinvolgono sempre meno direttamente il responsabile delle risorse umane.

Un maggiore impegno nel **definire e aggiornare modelli organizzativi e manageriali**. Il responsabile delle risorse umane è chiamato a promuovere costantemente processi di miglioramento organizzativo per favorire un costante recupero di produttività e qualità della produzione. Insieme alla direzione aziendale partecipa alla definizione delle strategie rispetto agli andamenti di mercato e agli specifici vantaggi competitivi che presenta l'azienda. E rispetto a questa visione promuove nuovi modelli di organizzazione del lavoro (lavoro in team, ecc.), nuove tecniche e modalità di coinvolgimento dei lavoratori, sostiene i manager ad adottare modelli di gestione delle risorse umane coerenti, ecc.

Una dedizione nuova a **ideare e gestire le dinamiche relative al cosiddetto age management**, che implica da un lato la capacità di trovare soluzioni efficaci per la valorizzazione e adeguare le competenze e le professionalità aziendali, di vecchia e nuova generazione, in coerenza con i processi di digitalizzazione della produzione e di maggiore cooperazione richiesta tra lavoratori.

Alle dinamiche legate ai rapporti generazionali si aggiungono anche le **dinamiche legate alle differenze di genere**. Tali diversità comportano l'esigenza sempre più pressante di trovare modalità di organizzazione del lavoro che consentano di favorire l'equilibrio vita-lavoro senza compromettere la produttività e la qualità della produzione (welfare aziendale, schemi orari flessibili, smart working, ecc.). La domanda di equilibrio vita lavoro seppur innescata dalla componente femminile del lavoro, tende ad avere un taglio sempre più generale, e a interessare altre categorie sociodemografiche di lavoratori (giovani, adulti single uomini e donne, lavoratori maturi) rendendo più complicato l'identificazione di soluzioni e di schemi flessibili e adattabili ad una popolazione lavorativa sempre più differenziata.

Una rinnovata priorità nelle attività di **selezione e di costruzione di percorsi di carriera interni all'azienda**. In un contesto in cui sono le specificità aziendali (uniche) che consentono di guadagnare fette di mercato e di mantenere i vantaggi competitivi, è importante saper selezionare persone che siano portatrici di competenze e

professionalità coerenti, che presentino un potenziale su cui costruire percorsi di carriera interni all'azienda.

La ricerca del cosiddetto **employment branding**, per trattenere i talenti selezionati e formati internamente. L'attrattività aziendale è costruita non solo sui benefici individuali che si possono ottenere, ma soprattutto per la cultura e i valori specifici di cui l'azienda è portatrice, offrendo senso e appartenenza ai lavoratori che vi fanno parte.

Una maggiore capacità di **gestione di informazioni, dati statistici e analitici** sul personale e sull'evoluzione del mercato del lavoro. La disponibilità di dati e informazioni è sempre maggiore e questa base informativa rappresenta una risorsa incredibile per migliorare e affinare la gestione del personale, ma richiede nuove competenze e capacità non usuali per la funzione di gestione del personale.

Una costante attenzione al **coordinamento e all'integrazione delle diverse aree produttive**. Visto che le funzioni di gestione delle risorse umane a livello di produzione sono demandate ai livelli operativi, il responsabile delle risorse umane è chiamato a svolgere un ruolo di costante integrazione e coordinamento delle diverse unità di produzione, dal punto di vista della gestione delle persone. L'attività del manager di risorse umane tende ad essere sempre più dinamica e di carattere "indiretto". Propone costantemente riunioni e incontri, momenti di confronti periodici con i responsabili delle unità di produzione (sia nelle aziende manifatturiere che di servizio); si sposta sul territorio nel caso di aziende che hanno unità produttive dislocate in più aree territoriali. In questo modo garantisce un coordinamento e una integrazione nelle modalità di gestione del personale, e alimenta quella vision unica che l'azienda si è data.

Un maggiore impegno nella **risoluzione di problemi di carattere straordinario relativi alla gestione del personale**. Il trasferimento di molte funzioni ai livelli operativi, infatti, implica un coinvolgimento del responsabile delle risorse umane nella soluzione di problematiche di carattere straordinario che non riescono ad essere risolte dal responsabile di produzione o dal team leader. Si tratta di interventi che implicano la capacità di acquisire rapidamente informazioni, trovare rapidamente soluzioni, e proporle ai livelli operativi.

La necessità di rispondere alla domanda di sostenere la digitalizzazione dei processi di produzione. Per il capo del personale si tratta di una nuova funzione, ancora fortemente critica. Prevedere quali sono le ripercussioni in termini di competenze, capacità skills, di cui si deve dotare l'azienda nell'introdurre strumenti di digitalizzazione dei processi produttivi è ancora difficile. Non c'è una adeguata esperienza a cui fare riferimento. I moderni strumenti di digitalizzazione della produzione devono adattarsi alle specificità aziendali, le combinazioni uomo-macchina possono essere molto diverse, non sono standard. Va trovato il giusto equilibrio anche facendo riferimento alle competenze e alle capacità di cui dispone l'azienda in termini di personale.

La capacità di motivare e di comunicare a tutti i livelli. I manager e le persone del gruppo di lavoro. I manager in azienda, a partire dal responsabile delle risorse umane devono adoperarsi continuamente per comunicare, trasferire e condividere il sistema di

valori e la dimensione di specificità dell'azienda, la strategia e gli obiettivi. Ciò per stimolare e promuovere una maggiore motivazione e consapevolezza del lavoro svolto e un maggiore impegno sul lavoro con responsabilità.

La cura degli ambienti di lavoro. Se diventa fondamentale comunicare, trasferire coinvolgere, è necessario creare un ambiente favorevole a questo processo di contaminazione continua e di ascolto anche dal punto di vista degli spazi di lavoro, dei ruoli e delle competenze per i diversi ruoli aziendali. Si è fatto riferimento più volte nel corso delle interviste al concetto di *Learning Organization*, un contesto produttivo in cui tutto evolve continuamente, per processi di miglioramento continuo sia dal punto di vista del processo di lavoro, ma anche delle caratteristiche del prodotto, del modo di lavorare, nelle modalità con cui è strutturato fisicamente lo stabilimento di produzione o la società di servizi.



Il processo di miglioramento continuo nelle aziende

Uno degli aspetti che condiziona la forte pressione dei mercati globali è la velocità di cambiamento e la volatilità. Non è più possibile per le aziende puntare su competenze stabili, su specializzazioni. Le aziende sono diventate sempre più learning organization, ossia organizzazioni che devono essere in grado di adattarsi continuamente. E questo ha portato a puntare su nuovi "pilastri" per riuscire a dare sostenibilità e a garantire il posizionamento competitivo necessario. Questi nuovi pilastri riguardano principalmente:

Costruzione di un buon core di valori aziendali

Diversificazione dei prodotti e dei servizi

Digitalizzazione della produzione e dei servizi erogati

Acquisizione di personale con forti skill soft, coerenti con una costante evoluzione aziendale

Rafforzamento delle capacità di leadership e capacità relazionale dei manager

Cura e attenzione dell'equilibrio vita lavoro per tutto il personale.

Rappresentante dell'Associazione delle imprese svedese

La managerialità diffusa: i diversi livelli di responsabilità, ingaggio cognitivo, partecipazione e decisione

Nelle aziende che hanno intrapreso significativi ed efficaci processi di innovazione organizzativa e produttiva e che hanno raggiunto buoni livelli di performance si registra un fenomeno interessante che ha a che fare con la **tendenza alla diffusione delle**

competenze e delle capacità manageriali, anche a livelli “non manageriali”. La tendenza all’appiattimento della gerarchia per rispondere all’esigenza di maggiore flessibilità e rapidità nella produzione e nella presa di decisione ha portato a sollecitare il personale ad assumere maggiori responsabilità, partecipare di più e condividere piccole e grandi decisioni aziendali, a dovere gestire piccoli gruppi di lavoro anche da parte di coloro che svolgono una mansione più operativa.

Tra i referenti delle aziende intervistati in alcuni casi è emerso che il processo di cambiamento in azienda è iniziato proprio pensando provocatoriamente di “eliminare i manager” (nel senso di “capi”), ma che paradossalmente ha portato ad una più diffusa assunzione di responsabilità e quindi in qualche modo a far diventare un po’ tutti manager. Anche nelle aziende manifatturiere la dimensione della managerialità ha rappresentato il fulcro del processo di cambiamento che si è sostanziato anche nell’introduzione di nuovi macchinari, in una nuova organizzazione della produzione, in un diverso modo di organizzare lo spazio e i tempi di lavoro, e anche in nuove figure professionali. **Ma la spinta al cambiamento e la costante ricerca del miglioramento passano per il modo diverso in cui è praticata e per le diverse priorità di funzione della dimensione manageriale in azienda.**

Rimettere in discussione i valori e la strategia guida per recuperare posizioni di mercato e senso



Ad un certo punto abbiamo deciso di metterci fortemente in discussione. Vedevamo che il sistema di rewarding non funzionava, non era legato all’attività ma ad una modalità di lavorare che non premiava l’efficienza e la responsabilità. Ci siamo interrogati sull’utilità e sull’efficacia di avere una organizzazione con diversi capi che decidono per gli altri. I livelli di soddisfazione del lavoro erano bassi. Le donne non riuscivano a lavorare. Abbiamo organizzato un percorso gestito da esperti esterni che ci ha aiutato a capire il senso del nostro lavoro e della nostra organizzazione. Abbiamo convocato tutti in diversi incontri di approfondimento e di scambio interno, facilitati da esperti esterni e la domanda da cui siamo partiti è stata la seguente: Perché ci svegliamo la mattina, facciamo colazione presto e veniamo in ufficio a lavorare? Qual è il senso per me e per l’organizzazione? Da questo percorso ne è scaturita una nuova vision condivisa. Un nuovo sistema di nostri valori. Abbiamo scoperto che cosa ci distingue dagli altri. Abbiamo costruito un senso comune di quello che facciamo indipendentemente dal nostro ruolo in azienda.

Responsabile gestione del personale, azienda svedese di 75 dipendenti”



Che cosa ci distingue?

Ci siamo chiesti se la nostra cultura fosse la migliore possibile e cosa possiamo potenzialmente migliorare per ottenere una cultura ancora più forte? Cosa potrebbe renderci un datore di lavoro ancora più solido? Abbiamo deciso di guardarci bene dentro, ma di non farlo da soli per non rischiare di essere autoreferenziali. Ci siamo affidati a consulenti ed esperti esterni che ci hanno fatto capire come si accumula l'esperienza dai nostri lavoratori e collaboratori e come con il loro coinvolgimento abbiamo identificato che cosa ci distingue e il senso del lavoro nella nostra azienda. Questo ci ha portati ad avere anche riconoscimenti, che sentiamo che sono stati costruiti da tutti i nostri lavoratori, ma soprattutto ci sta facendo crescere ogni anno di più. Non vogliamo fermarci qui: il nostro obiettivo è continuare a migliorare ancora.

Responsabile del personale di un'azienda svedese di 38 dipendenti

Una volta ridefinita la mission e i valori aziendali, come conseguenza le aziende tendono ad affrontare l'organizzazione del lavoro e della produzione. In primo luogo, si registra una tendenza a ridimensionare la gerarchia. Non ci sono più i manager ma essi diventano *leader, coach* in diversi casi scelti dagli stessi lavoratori. Da un lato si dà rilevanza al riconoscimento dal basso dell'esperienza e dall'altro lato c'è la responsabilità diffusa a tutti i lavoratori. Nessuno si deve trovare nelle condizioni di attendere che qualcun altro decida.

Tempestività e collegialità delle decisioni



Abbiamo chiesto a ciascun lavoratore di scegliere il proprio coach in azienda.

Ossia un altro lavoratore più esperto. Ci siamo sorpresi perché la scelta in molti casi è ricaduta su lavoratori esperti non del proprio gruppo di lavoro ma di altri gruppi di lavoro. Questo non lo avevamo previsto, ma sta funzionando molto bene. Il coach è la persona con cui il lavoratore meno esperto si confronta su tutto quello che ritiene necessario, per realizzare il proprio lavoro in modo responsabile. Abbiamo identificato due tipologie di decisioni che si prendono in azienda.

Le decisioni rapide – sono ambiti di decisioni che non comportano grandi implicazioni per gli altri, che si attengono al proprio modo di lavorare e che possono essere prese in autonomia da parte di ciascun lavoratore, senza avere pareri e consensi da nessuno.

Le decisioni integrate – sono le decisioni che comportano implicazioni per altre persone o che in ogni caso coinvolgono altre funzioni, ambiti e settori

aziendali. Queste decisioni vanno prese sempre collegialmente. La persona che intende farsi portatrice di una decisione istruisce la questione, convoca le persone coinvolte a diverso titolo nella decisione e ci si riunisce per decidere insieme. La decisione in questo modo viene presa collegialmente, si riesce a considerare tutte le implicazioni e ad avere un quadro sufficientemente completo delle valutazioni che sono necessarie per poter decidere. Si decide se si è d'accordo, altrimenti si può rimandare la decisione, si può chiedere un supplemento di approfondimento o altro. In ogni caso ciò stimola tantissimo il lavoro di gruppo e solleva tutti dal peso di una decisione difficile da prendere in autonomia.

Ad esempio, si prendono così le decisioni sulle promozioni, sui percorsi di formazione e di approfondimento da proporre alle persone, sul sistema di benefits e di rewarding. Queste scelte vengono considerate integrate e vengono prese con le persone interessate direttamente e indirettamente.

Responsabile gestione del personale di un'azienda svedese di 75 dipendenti

Questa rivoluzione nel modo di lavorare e anche dei luoghi e dei tempi del lavoro non è stata senza implicazioni, sia positive che negative. Facendo un bilancio, le implicazioni positive per il momento hanno di gran lungo superato le negative. E il miglioramento continua, niente viene considerato stabile per sempre.



Più coinvolgimento, più responsabilità, maggiore stress e soddisfazione sul lavoro

Una crescita dei clienti.

Una maggiore efficienza produttiva.

Una maggiore rapidità nel prendere le decisioni. Temevamo che il sistema della collegialità ci comportasse dei "colli di bottiglia", invece, si è mostrato molto efficace, perché le riunioni sono molto focalizzate, e la decisione alla fine viene presa con una certa rapidità.

Maggiore soddisfazione da parte del personale.

Maggiore presenza e impegno lavorativo delle donne anche nei livelli di maggiore esperienza.

Maggiore stress e preoccupazione per le implicazioni del proprio lavoro. Le persone si sentono maggiormente responsabili e questo aumenta anche i

livelli di pressione e di preoccupazione, ma nello stesso tempo sono anche più motivate e soddisfatte.

Non è facile, ma c'è un grande impegno a migliorarsi sempre....

Manager fondatore di una azienda tedesca di 60 dipendenti

Situazioni simili sono state registrate in altre aziende anche di altri paesi. A volte i processi di rinnovamento sono partiti da motivazioni diverse, ma hanno sempre comportato una revisione e condivisione chiara con tutto il personale della vision aziendale, del *core* di valori e delle specificità produttive o di servizio dell'azienda. Le aziende che hanno realizzato questo processo di rinnovamento non hanno *emulato altre aziende che tirano sul mercato, ma hanno deciso di rivolgersi all'interno* della propria attività, accettando di mettere in discussione gran parte dell'organizzazione e delle modalità di lavoro che erano presenti.

Autonomia e decisione a tutti i livelli

I nostri operatori allo sportello prendono decisioni ogni 6 minuti, che significa 80 decisioni al giorno ciascuno. Con 400 impiegati allo sportello significa 32.000 decisioni ogni giorno! Questo numero di decisioni non potrà mai essere governato con nessun protocollo o istruzione calata dall'alto, e così gli operatori si trovano a prendere queste decisioni autonomamente.



Manager azienda di servizi di 400 dipendenti

Altrettanto diffusa è la scelta di favorire un maggiore coinvolgimento di lavoratori e lavoratrici a tutti i livelli, di appiattare la gerarchia fino alla scelta drastica come in questa azienda svedese, di eliminare i manager, almeno nella concezione tradizionale. C'è tuttavia un forte riconoscimento dell'esperienza e della leadership. Una organizzazione aziendale in cui le competenze e le capacità manageriali sono diffuse in azienda su diversi livelli, o sono espresse in forma collegiale.

Facendo riferimento a quanto emerso dalla ricerca si possono evidenziare alcuni elementi di priorità o aree critiche a cui le direzioni aziendali delle aziende europee stanno dedicando maggiore attenzione, e che fanno ampio riferimento a funzioni e ad ambiti che afferiscono al management delle risorse umane.

La selezione. La selezione del personale è un aspetto diventato particolarmente critico, per tutte le considerazioni fatte finora. Gli interlocutori che sono stati intervistati sostengono, tutti, che è sempre più difficile per le aziende trovare le persone giuste.

Anche nelle piccole e medie imprese europee una delle questioni più rilevanti riguarda il mismatching.

Lo scarto è dato soprattutto dalle competenze e dalle soft skills. È difficile, infatti, sapere di che cosa si ha bisogno e soprattutto di che cosa si avrà bisogno nel futuro, in relazione alle professionalità, alle conoscenze e competenze tecniche.

I mutamenti e la volatilità del mercato non consentono di fare previsioni certe. Ed è proprio per questa ragione che si tende a **puntare su competenze soft perché sono le uniche di cui c'è la certezza di avere bisogno sempre per stimolare e guidare l'innovazione.**

Le competenze e le capacità di carattere tecnico si possono acquisire in azienda. Difficile invece formare le capacità cosiddette trasversali, che hanno a che fare più su attitudini e atteggiamenti comportamentali che su aspetti di carattere tecnico operativo.

È importante per una azienda avere persone che a tutti i livelli abbiamo **una adeguata capacità di risolvere problemi, prendere decisioni, essere affidabili e responsabili, essere creative e avere un orientamento aperto al cambiamento, concepire il proprio impegno e il proprio lavoro con flessibilità mostrando una costante attenzione alla ricerca del miglioramento.** Si tratta di aspetti difficili da formare ma anche estremamente difficili da identificare in fase di selezione.

I manager di risorse umane, tuttavia, trovano difficoltà nel selezionare e individuare quegli aspetti di competenza e di capacità di carattere trasversale. È difficile capire se una persona sa essere flessibile, se sia capace di adattarsi continuamente. Che sia proattiva e propositiva. Che sia disponibile e motivata. Che sia capace di aggiornare e cambiare il proprio modo di lavorare, curiosa e disponibile a proporre innovazioni, che riesca ad assumere come proprio il "core" di valori aziendali e a partire da questo agisca in coerenza.



Riconoscere le competenze soft nella selezione: la personalità

Prima davamo più peso ai titoli, ora cerchiamo persone che siano adatte alla nostra azienda, anche dal punto di vista attitudinale. Cerchiamo le competenze soft, abbiamo bisogno di persone flessibili, capaci di migliorarsi e di essere aperte al cambiamento. Non rigide mentalmente e orientate a trovare soluzioni ai problemi. Che siano proattive. In generale gli aspetti che ci guidano nella selezione sono:

La presenza di una forte personalità, espressa in vario modo, dal modo in cui si presentano, alle risposte che ci danno in sede di colloquio soprattutto quando gli proponiamo di gestire situazioni.

La curiosità, che cerchiamo di identificare verificando gli interessi e i tipi di impegni che la persona porta avanti nella sua vita al di là delle competenze tecnico specialistiche

La disponibilità a lavorare in gruppo e la comunicazione, che testiamo direttamente mettendo le persone in situazioni in cui devono confrontarsi con un gruppo nel corso della fase di selezione

Vengono anche valutati i titoli e le competenze tecniche ma rispetto al passato il loro peso è decisamente minore. In generale le persone che hanno una personalità distintiva, che non passano inosservate per diversi motivi tendono a colpirci positivamente.

Responsabile gestione del personale di una azienda svedese di 75 dipendenti

Work life balance. L'impegno nel garantire una migliore capacità di equilibrio vita-lavoro consente alle aziende di avere a disposizione personale motivato, capace di adattarsi ai cambiamenti dell'azienda proprio perché soddisfatto nelle esigenze personali e familiari. Sia a livello basso che a livello manageriale. La questione è centrale nelle funzioni del capo del personale ed è strettamente connessa alla capacità di mantenere e motivare le persone e per far crescere i manager del futuro. La ricerca delle soluzioni migliori che consentono di garantire aumenti della produttività e redditività aziendale e di rispondere efficacemente alle esigenze della popolazione aziendale sempre più variegata, costituisce un aspetto che impegna sempre di più i manager responsabili delle risorse umane. In molti casi si tratta di soluzioni e proposte che partono direttamente dalla Direzione aziendale con il coinvolgimento diretto dei lavoratori e dei manager e in misura meno rilevante tramite le rappresentanze sindacali.

Trovare soluzioni per gestire l'impegno, la responsabilità con la vita personale e familiare



La necessità di lavorare sull'equilibrio vita lavoro è fondamentale sia per i livelli più elevati che i livelli operativi e deriva proprio dalla maggiore pressione che tutto il personale ha in azienda lavorando con maggiore coinvolgimento. Si richiede a tutti una grande proattività e responsabilità, ciò comporta una pressione maggiore e la difficoltà a "staccare" dal lavoro.

Per bilanciare il maggiore coinvolgimento e il maggiore stress che ne consegue è fondamentale garantire alle persone maggiori margini di autonomia nella gestione della propria vita e del tempo di lavoro. Le esigenze delle persone sono molto diverse rispetto al tipo di ruolo che viene svolto in azienda, al

periodo e alla fase del progetto in cui si sta lavorando, alla situazione familiare e sociale che si sta vivendo, all'età, ecc. a tutti garantiamo la possibilità di gestire lo spazio e i tempi di lavoro con una adeguata autonomia: la possibilità di lavorare da casa, o di lavorare altrove; la possibilità di scegliere schemi orari flessibili; alcuni servizi che possono facilitare il bilanciamento con gli impegni personali e familiari. Si tratta di aspetti che presentano un grande riscontro positivi in termini di motivazione, soddisfazione e di responsabilità e questo ci aiuta a mantenere il personale stabile e a garantire una crescita individuale e dell'organizzazione.

Responsabile della gestione personale di un'azienda svedese di 300 dipendenti



Salute e benessere per i dipendenti per sprigionare il loro potenziale

Facciamo molto per i nostri dipendenti in modo che possano sentire ogni giorno se il loro lavoro è compatibile con il loro scopo nella vita. Promoviamo una gestione olistica della salute con la nostra azienda, e realizziamo prodotti e servizi che rispondano a questo approccio. Facciamo lo stesso per i nostri dipendenti. Contribuiamo a garantire che tutti i dipendenti rimangano mentalmente e fisicamente sani e allo stesso tempo sviluppino il loro pieno potenziale. Abbiamo allestito uno spazio di prevenzione medica a loro disposizione e possono accedere ai prodotti di medicina naturale e ai servizi di consulenza dedicati istituiti presso la nostra azienda, per loro e per i membri della loro famiglia.

Amministratore delegato azienda farmaceutica tedesca di 141 dipendenti

Employment branding. Questo aspetto è legato strettamente alla centralità che sta assumendo la costruzione di una strategia forte e specifica dell'azienda. È importante creare una base produttiva stabile, riducendo al minimo il turnover, in modo da mantenere le persone a lungo, farle crescere insieme all'evoluzione dell'azienda. Il responsabile della gestione delle risorse umane è molto coinvolto nella definizione e nel trasferimento a tutti i livelli della cultura aziendale. Lui rappresenta il fulcro da cui inizia il processo di trasferimento che passa per gli altri manager e da questi a cascata a tutti i dipendenti che operano nei gruppi di lavoro. Su questo aspetto si costruisce un vero "brand" aziendale di attrazione per acquisire nuovo personale, motivato, e per consolidare il rapporto con il personale in forza, garantendo la necessaria continuità e la crescita anche per formare i manager del futuro.

Trasformare cose potenzialmente noiose in oro



Nella nostra azienda abbiamo definito questo motto: Grandi Menti in Grandi Cuori. Noi ci adoperiamo per combinare la teoria scientifica con la raccolta di dati per trovare una guida alla presa di decisione da parte delle persone e delle organizzazioni. Concretizzare questo approccio è molto faticoso e laborioso. Seguire questo tipo di approccio significa intraprendere una specie di strada a senso unico. Non ci sono scorciatoie o alternative. Ci siamo accorti che un approccio così lo utilizzano in pochi perché è molto oneroso e nel breve periodo è anche molto noioso. Consente tuttavia di avere grandi riscontri nel medio lungo periodo.... il mix di una mentalità ingegneristica con un approccio logico e statistico alla risoluzione dei problemi si combini davvero bene con un focus psicologo che aumenta le capacità umane. Combinare il pensiero logico orientato ai risultati con l'attenzione delle persone, quindi, è la soluzione ideale per come noi cerchiamo di costruire, mantenere e sviluppare la nostra cultura.

**Responsabile delle risorse umane di una
azienda svedese di 38 dipendenti**



I nostri servizi sono il nostro modo di pensare

Ciò che ci caratterizza è la sete di conoscenza, la curiosità e la continua ricerca di come fare meglio in modo diverso quello che facciamo. La guida in questa ricerca è la grande passione verso l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione.

Siamo amici anziché colleghi e condividiamo le nostre conoscenze l'uno con l'altro. Questo ci consente di creare un ambiente di lavoro attraente: chi lavora con noi è consapevole che qui si imparano molte cose e che lui stesso può mettere al servizio degli altri il proprio sapere e la propria curiosità.

Referente sviluppo servizi azienda tedesca di 185 dipendenti

Attrazione di buoni manager, enabler e leader. I manager hanno assunto un ruolo chiave nel guidare i processi di cambiamento in azienda. Se da un lato la strategia è quella di far crescere in azienda i manager futuri, dall'altro c'è anche bisogno di attrarre manager già formati e funzionali alle attuali esigenze aziendali. Per questa ragione la ricerca di nuovi e bravi manager è diventata una priorità nella gestione delle risorse umane. A questo proposito, l'approccio alla selezione di nuovi manager è cambiato rispetto al passato. I buoni manager non sono coloro che hanno elevati titoli, o esperienze specifiche in grandi aziende. Nella selezione, si punta su persone che, sulla base della loro esperienza abbiano dimostrato di essere in grado di far lavorare al meglio gli altri,

siano capaci di ascoltare, di prendere decisioni, di coinvolgere e di trasferire al gruppo i valori e l'identità aziendale. Di essere dei veri enabler. Ciò si traduce in una spiccata capacità di leadership e non di comando. E sulla leadership che si punta in modo decisivo nei processi di selezione.

La ricerca di manager con buoni titoli, che hanno avuto successo in altre aziende sembra essere poco vincente. Al di là dell'esperienza, infatti, che è comunque importante, ciò che è fondamentale è avere a disposizione manager capaci di interpretare e trasferire il "core" di valori e di caratteristiche dell'azienda a tutti i lavoratori. Ossia capace di fare scelte e decidere tenendo conto di tale specificità. Per le PMI questo costituisce una prima grande difficoltà, il processo di crescita del management richiede tempo e una grande capacità di selezione, per identificare quelle persone che hanno le potenzialità di assumere come propria la vision e la strategia aziendale.

Il manager non comanda ma "ispira"

...Bisogna uscire dalla "zona di comfort". Interpretare la funzione del manager come "dare istruzioni", come mero esercizio di controllo porta alla demotivazione, alla banalità e uccide la creatività. Bisogna re-interpretare il nostro ruolo, dobbiamo facilitare, sostenere, e ispirare le persone che lavorano con noi.



Responsabile gestione del personale azienda spagnola di 270 dipendenti

Costruire un buon core di valori. Questo aspetto, già ampiamente trattato, emerge forte dalle interviste come importanza cruciale e come grande criticità. Non solo va identificato chiaramente in che cosa l'azienda si distingue dal mercato, ma intorno a questo aspetto va alimentata una cultura aziendale specifica e, fattore ancor più importante, va comunicata e condivisa a tutti i livelli. I manager delle risorse umane sono chiamati a farlo costantemente con gli altri livelli manageriali, e questi a loro volta lo dovranno fare con il resto del personale e i loro team di lavoro.

Anche il "core" di specificità e di valori non è stabile nel tempo ma tende a cambiare via via che l'azienda si adatta ai mutamenti del mercato, e che possono comportare anche innovazione di prodotto, oltre che di processo. Il manager di risorse umane è chiamato ad avere una capacità di previsione delle tendenze future, sulla base delle quali non consolidare la vision aziendale, selezionare nuovi lavoratori e/o adattare le professionalità di quelli esistenti.



Costruire un core value di senso, trasparenza, condivisione e partecipazione

La cultura di una azienda non ha a che fare con la dimensione. È importante mantenere una cultura e un sistema di valori e di specificità che siano forti in azienda. Questo rende solida l'impresa anche quando cresce, e guida tutte le decisioni di mercato e di organizzazione interna. Per fare in modo che sia un "core" solido è necessario che:

tutti i lavoratori e le lavoratrici conoscano e partecipino attivamente alla promozione della partecipazione alla cultura della cultura e dei valori aziendali;

fare in modo che le persone siano soddisfatte del lavoro che fanno, è importante monitorare sempre questo aspetto;

le persone devono trovare senso nel lavoro che fanno ed essere motivate ad alzarsi la mattina per venire a lavorare, per fare questo devono comprendere quali sono le ricadute del proprio lavoro, l'impatto e avere riconoscimento di questi risultati.

Un altro aspetto importante è la trasparenza. Tutti devono conoscere le informazioni su come sta andando l'azienda, sulle decisioni che si prendono e le motivazioni. Non ci devono essere aree grigie.

Responsabile del personale, azienda di servizi francese di 323 dipendenti

La formazione manageriale. Un aspetto prioritario nel lavoro dei manager delle risorse umane è la formazione manageriale. La centralità che hanno assunto i manager nell'ambito delle aziende richiede l'acquisizione di nuove competenze e capacità, e un aggiornamento costante: c'è bisogno di accompagnare il manager nell'acquisire quelle nuove competenze e skills richiesti, come saper comunicare, gestire dati, promuovere la digitalizzazione, ascoltare, motivare, ecc.

La formazione e la riqualificazione per far crescere la managerialità



Siamo impegnati nel reclutamento di personalità che hanno diversi background disciplinari. Non troviamo profili tecnicamente adatti alle nostre attività, è difficile che le persone che si presentano abbiano le competenze tecniche di cui avremmo bisogno. Ma abbiamo deciso di reclutare le persone cercando di capire se hanno la capacità di sviluppare la competenza e non guardiamo più i diplomi. Cerchiamo di costruire un team che sia fatto da persone che presentano diversità nel percorso formativo, nell'esperienza, nella

loro cultura di origine, negli interessi e nella personalità. Cerchiamo comunque persone entusiaste e appassionate, che siano disponibili e aperte ai cambiamenti e alla crescita professionale. Abbiamo creato una nostra Accademia, che è una scuola di miglioramento tecnica, e che ci sta consentendo di aprire nuove prospettive per lo sviluppo delle risorse umane

Responsabile del personale, azienda di servizi francese di 323 dipendenti

La digitalizzazione. Un altro ambito su cui sta emergendo una grande attenzione da parte dei riguarda la capacità di traghettare l'azienda verso una maggiore digitalizzazione. Su questo aspetto, in realtà c'è una grande confusione su come rispondere ad una esigenza sempre più pressante. È ancora poco chiaro per le aziende, soprattutto piccole e medie, quale sia la forma di digitalizzazione che meglio possa funzionare per la specifica azienda, rispetto al tipo di produzione che realizza, alle caratteristiche della popolazione lavorativa che presenta, alla disponibilità di strumentazione e alla loro adattabilità. In base alle interviste effettuate, sembra che per il momento la questione della digitalizzazione è un ambito tutto da scoprire, piuttosto che una opportunità da sfruttare. Su questo aspetto, soprattutto coloro che si occupano della gestione delle persone hanno un gran bisogno di capire in che modo le diverse scelte sulla digitalizzazione presentano ricadute operative nella selezione di nuovo personale e nella formazione e riqualificazione del personale esistente.

4.2 Formazione delle competenze manageriali



Scuole di Business

La carriera manageriale dei professionisti all'interno delle aziende e delle organizzazioni viene costruita e preparata attraverso le Scuole di Business.

Gli attori della qualificazione dei manager: le scuole di Business e le Academy aziendali

Rispetto alla formazione manageriale la ricerca ha messo in evidenza due fenomeni interessanti.

Il primo riguarda le **Scuole di Business**. Queste sono da sempre **le principali risorse utilizzate dalle figure professionali manageriali per formarsi e riqualificarsi, e dagli stessi giovani laureati per accedere a percorsi formativi di livello superiore** che preparano alla carriera manageriale in azienda e nelle organizzazioni.

Nel corso della ricerca è stata approfondita l'evoluzione dell'offerta formativa e delle metodologie didattiche di alcune tra le migliori scuole di business europee. C'è una certa uniformità nelle scelte operate, nei cambiamenti promossi nel corso degli ultimi anni e nelle criticità riscontrate.



L'esigenza di far crescere la leadership in una azienda con managerialità diffusa

Non abbiamo più i manager per specifiche funzioni in azienda, almeno non nel senso tradizionale. C'è un forte rimescolamento di carte nella managerialità. Dipende molto da come le aziende producono e sono organizzate. E la loro organizzazione è legata alla propria specificità, al proprio mercato, ma questo può variare nel tempo.

Le figure manageriali sono più ibride meno identificabili rispetto al passato. In generale la managerialità è più diffusa e per questa ragione anche la formazione non è più basata sulla specializzazione delle funzioni di dirigenti, ma si concentra sulle capacità e le competenze critiche che deve possedere un manager e che devono possedere i lavoratori e le lavoratrici in azienda indipendentemente dal ruolo svolto, dai livelli di responsabilità e di esperienza.

L'esigenza forte delle aziende è accrescere la capacità di leadership a vario livello e diffusamente in azienda, e ciò che implica una grande capacità di ascolto, di comunicazione, di apertura al nuovo e una grande attenzione a gestire e risolvere conflitti o problemi.

Per questo nella nostra Scuola di Business abbiamo stravolto nel corso degli anni i nostri programmi Master, riducendo le diverse tipologie e concentrando l'attenzione specifica sulla formazione della leadership, perché in qualsiasi organizzazione aziendale questa è la chiave di competenza e di capacità critica per guidare qualsiasi forma di cambiamento e di miglioramento organizzativo. Per saper prevedere di che cosa si avrà bisogno in futuro.

**Responsabile programmi formativi executive,
Scuola di Business Francia/Cina**

Meno insegnamenti tecnico specialistici - Più insegnamenti legati alle competenze soft. La ricerca ha fatto emergere una tendenza da parte delle Business School Europee maggiormente quotate verso la formazione di competenze trasversali per i livelli manageriali e in generale di assunzione di responsabilità in azienda. Le competenze trasversali hanno a che fare con: **la capacità di comunicare, di lavorare e gestire un gruppo, lo sviluppo di un atteggiamento empatico, la capacità di ascolto, la capacità di risolvere problemi e di adattarsi ai cambiamenti, ecc.** Tutto questo tende a prendere il nome in molti casi di **formazione alla leadership**. Si punta sempre meno, ad esempio, a corsi specifici per responsabili delle risorse umane con insegnamenti tradizionali (ad esempio, le relazioni industriali, la contrattualistica sul lavoro, ecc.). L'offerta formativa di carattere tecnico specialistico tende a non rappresentare più oggetto di percorsi formativi completi che rilasciano diplomi, ma costituisce una delle risorse formative offerte dalle Scuole spesso in modalità esclusivamente on line.

I corsi più innovativi sono orientati a potenziare le capacità di leadership. Si tratta in molti casi di veri e propri Master sulla leadership. Tutti i manager, qualsiasi funzione svolgano in azienda, a volte anche i "non manager" spesso si trovano ad avere a che fare con la gestione del personale e devono sviluppare una forte attitudine alla leadership. I percorsi di formazione più lunghi e strutturati che comportano l'ottenimento di una certificazione riconosciuta a livello internazionale sono rivolti a figure professionali e ruoli aziendali diversi. Sono lunghi e sono finalizzati a trasferire quelle conoscenze e capacità che sono comuni a tutti e che hanno a che vedere molto con le competenze soft e trasversali che ruotano intorno alla capacità di leadership.

Un grande investimento in metodologie formative che insegnino ad "agire le competenze trasversali". Le Scuole di Business Europee hanno promosso interessanti innovazioni nelle metodologie formative che consentano di sperimentare concretamente le competenze trasversali.

Ad esempio, attraverso l'uso di figure quali il coach individuale e di gruppo. Nel coaching individuale il manager è chiamato a seguire un percorso in cui si mette in gioco apertamente. È chiamato a comunicare e ad andare a fondo ai problemi per trovarne

soluzione, a confrontarsi sulle specificità della propria azienda, sui punti di forza e sui gap della propria professionalità, a identificare obiettivi concreti per la propria azienda.

Nel coaching di gruppo invece c'è una forte pressione a far esercitare i manager nel lavoro in team, ad ascoltare più che a comandare, al confronto con altri, alla comunicazione in gruppo e alla capacità di gestire conflitti. Spesso si lavora in gruppo con i diversi manager di diverse aziende su problemi concreti che hanno le singole imprese per costruire la capacità di condividere le informazioni, ascoltare il punto di vista degli altri, rivedere il proprio pensiero e comunicare le proprie scelte con l'obiettivo di arrivare ad un punto di vista comune e a trovare soluzioni che tengano conto delle diverse esigenze e punti di vista.

Le ore dedicate a queste attività nei Master innovativi sulla leadership hanno un peso rilevante nel complesso del percorso formativo. La realizzazione di corsi con una presenza forte di figure quali il coach individuale e di gruppo comportano una spesa molto elevata per la Scuola, sia perché sono necessarie figure professionali in numero maggiore rispetto ai tradizionali Master, sia per la stratificata esperienza che tali figure devono presentare, in relazione alla conoscenza di diversi settori produttivi, delle diverse funzioni manageriali e organizzazioni, alle possibili problematiche da gestire e trattare.

Individuare professionisti della formazione con una forte esperienza nell'ambito della produzione e gestione di aziende non è facile e questa costituisce una criticità per le Scuole di Business, a cui si aggiunge l'impegno economico oneroso per frequentare i corsi.

Investimenti per innovare le metodologie innovative

Abbiamo rivoluzionato i nostri programmi nel corso degli ultimi 5 anni ottenendo un ottimo riscontro da parte degli allievi e delle aziende. Ci siamo chiesti come si fa a trasferire la capacità di lavorare in gruppo, di ascoltare, di risolvere problemi complessi, di motivare, di essere creativi, di favorire l'innovazione e l'apertura alle novità. Non si trattava solo di "raccontare" ma anche di fare in modo che i discenti fossero messi nelle condizioni di agire tali competenze e attitudini. Per questo dedichiamo tanto tempo a momenti formativi che riproducono la realtà della gestione aziendale: si affrontano problemi concreti delle aziende dei discenti, si risolvono in gruppo; i discenti sono chiamati a confrontarsi e a parlare con un coach dedicato; ecc.... La formazione in questo modo è sempre diversa, arricchita dalle situazioni realistiche che emergono in corso d'opera.



**Responsabile dei programmi formativi Master
di una Scuola di Business francese**

I gemellaggi e l'apertura al mondo che "corre", in particolare in Asia. Diverse Scuole di Business Europee tra quelle che si posizionano al Top nei ranking internazionali, hanno sviluppato gemellaggi forti con università e altre scuole di business di paesi che stanno facendo registrare una veloce crescita economica e una rapida innovazione, in particolare l'Asia, ma anche il Brasile e altri paesi. I Master prevedono spesso lo scambio e la frequenza da parte dei manager discenti di un periodo presso la sede estera, alimentando un confronto diretto con imprenditori e altri testimoni locali. Anche in questo caso l'obiettivo è mettere i manager europei nelle condizioni di avvicinarsi realmente al mondo economico che sta avanzando velocemente e di confrontarsi con loro sulle problematiche e sulle specificità delle loro aziende europee.

Il rafforzamento dei percorsi di formazione customized. L'area dei corsi e della formazione personalizzata costruita su misura per l'azienda presso le Scuole di Business sta avendo sempre più peso. Come è emerso chiaramente in precedenza, se l'azienda deve puntare sulle sue specificità, su ciò che la rende unica rispetto al mercato ciò ha ripercussioni anche in termini di formazione dei manager e del personale in generale.

Se da un lato si registra una certa uniformità di esigenze formative dal punto di vista delle competenze soft e/o trasversali, dall'altro emerge una esigenza specifica rispetto a quelle aree di competenze e di capacità che hanno più a che fare con gli aspetti di unicità dell'azienda.

Per questa ragione alcune Scuole di Business si stanno orientando da un lato nella riduzione del numero di programmi Master da offrire in modo generalizzato, sempre più incentrati su quegli ambiti di competenze trasversali della managerialità; mentre dall'altro si rafforza la differenziazione dell'offerta nell'ambito dei programmi personalizzati.

L'arricchimento dell'offerta formativa on line sulle tendenze evolutive future, sulle competenze tecnico specialistiche o su specifiche peculiarità del settore produttivo locale. Accanto ad un'offerta formativa solida e ben strutturata determinata dai percorsi formativi che rilasciano diplomi (i Master), molte scuole di business stanno arricchendo fortemente l'offerta formativa di corsi brevi, mono-tematici, su ambiti molto diversificati, di durata variabile e fruibili on line. Si tratta sia di corsi tecnico specialistici su ambiti che si possono definire più tradizionali (ad esempio il marketing), ma soprattutto di formazione che investe tematiche innovative come ad esempio la digitalizzazione nelle aziende.

In questi percorsi on line vengono offerti corsi che descrivono le ultime innovazioni, le tendenze evolutive del mercato, e altro presentate da docenti stranieri e da studiosi, che mostrano le modalità di integrazione nella produzione di processi di innovazione digitale. Ad esempio, presentano casi, o risultati di ricerche e invenzioni che si prevede avranno un forte impatto sui mercati globali.

Inoltre, in alcuni casi le Scuole di Business Europee sviluppano ambienti on line, veri e propri portali dedicati a tematiche specifiche che hanno a che fare con le peculiarità del

sistema produttivo del paese in cui sono localizzate. Ad esempio, la tematica dell'impresa familiare, in cui si possono trovare informazioni generali, accesso a consulenza specifica, corsi brevi, approfondimenti, eventi, ecc.

È chiaro come in questo modo, accanto ad una struttura portante dell'offerta formativa dedicata alle caratteristiche "critiche" della managerialità, viene affiancata una offerta di carattere parallelo e complementare, continuamente aggiornata e arricchita su le numerose tematiche che possono interessare la gestione di azienda e che possono aiutare ad avere una visione delle future tendenze. Il materiale formativo on line nei siti delle Scuole di Business è molto molto ampio, ed è difficile riuscire a tenere traccia di tutta l'offerta proposta.

Il rafforzamento della dimensione della ricerca e della valutazione per alimentare l'innovazione dell'offerta formativa. Le scuole di business migliori stanno puntando molto sulla ricerca e la valutazione. Nel caso della valutazione, si tratta di un'attività che viene realizzata con continuità coinvolgendo i discenti che hanno frequentato i corsi e con le aziende che sono entrate in contatto con la Scuola, o che risiedono sul territorio di riferimento della Scuola, per verificare gli effetti che hanno prodotto i corsi, valutare la soddisfazione, ma soprattutto raccogliere nuove indicazioni ed esigenze a cui rispondere. È una attività che consente non solo di valutare come sono andati i corsi ma di alimentare un processo di miglioramento continuo dell'offerta formativa della Scuola e delle metodologie didattiche utilizzate. Sia i Master che i corsi singoli non sono mai gli stessi da un anno all'altro e i cambiamenti sono alimentati dalla consultazione e dalla ricerca continua.

Contestualmente, viene alimentata anche un'attività di ricerca su fenomeni specifici legati alle dinamiche economiche e produttive e che potranno poi trasformarsi in percorsi di formazione on line o in altre suggestioni per arricchire l'offerta formativa.

La debole relazione con i programmi di investimento in formazione e innovazione di carattere pubblico nazionale ed europeo. Le Scuole di Business Europee accedono ai finanziamenti pubblici (di carattere nazionale od europeo) presentando progetti per la ricerca e l'innovazione formativa, o partecipando a candidature per co-finanziarie i percorsi di formazione che propongono. Non si tratta di una vera e propria partnership nelle politiche pubbliche in tema di politiche del lavoro, ma di una forma di accesso a risorse economiche aggiuntive soprattutto per finanziarie le linee più sperimentali promosse dalla Scuola.

In alcuni casi, le Scuole di Business Europee più affermate riescono a realizzare operazione di lobby o a sollecitare i Governi attraverso presentazioni pubbliche o audizioni in Parlamento. Riportano presso le sedi istituzionali la loro esperienza diretta di contatto con le aziende e la conoscenza rispetto alle tendenze evolutive future del mercato e della produzione in modo da offrire elementi di valutazione su come investire le risorse pubbliche a beneficio dello sviluppo del sistema produttivo nazionale.

In generale, tuttavia, le politiche e i programmi di natura pubblica e istituzionale non costituiscono la risorsa principale di finanziamento delle Scuole di Business che vengono alimentate prevalentemente da fondi privati e dalle associazioni datoriali.

La difficoltà ad “insegnare” la digitalizzazione. È emersa da parte delle strutture formative dedicate ai manager la difficoltà a trasferire l’ambito su cui si sta puntando molto e che ha a che fare con la digitalizzazione della produzione e dei servizi. Per riuscire a dare maggiore operatività ad una formazione sui processi di digitalizzazione nelle aziende e su come sostenerli e gestirli le Scuole di Business avrebbero bisogno di Dipartimenti Ingegneristici, in cui poter coinvolgere i discenti dei corsi in situazioni pratiche di digitalizzazione di processi produttivi. Tale opportunità è possibile solo in alcune Università. Tra le esperienze migliori troviamo alcune tra le top University statunitensi come Stanford e Harvard, ma che difficilmente riescono ad essere riprodotte in Europa.

Il secondo fenomeno di interesse emerso dall’indagine è che nell’ambito della formazione manageriale (ma non solo destinata ai manager) si sta sviluppando soprattutto in nord Europa un secondo fenomeno interessante, **quello delle Academy aziendali**, per il momento appannaggio **delle grandi aziende multinazionali**.

Nell’ambito dell’indagine è stato già sottolineato come una delle maggiori difficoltà delle aziende nel garantire una produzione efficiente e al passo con le continue innovazioni è legata alla capacità di selezione e acquisire competenze, capacità e attitudini necessarie alla propria azienda. Il problema del *mismatching* costituisce una delle più rilevanti problematiche del mercato del lavoro attuale a livello europeo, come emerge anche da questa ricerca.

Per far fronte a questo problema viste le difficoltà da parte del sistema di istruzione e di formazione pubblico di adeguarsi con flessibilità alle mutevoli esigenze di mercato alcune grandi aziende hanno promosso la costituzione di veri e **propri centri di formazione specificamente dedicati alla formazione professionale a tutti i livelli, tecnici e manageriali del proprio settore produttivo**.

Partendo dalla necessità di soddisfare una propria esigenza, queste hanno dato vita a delle cosiddette **Academy settoriali**. Si tratta di strutture formative finanziate con fondi propri, a volte con il concorso di fondi pubblici ma solo in minima parte, in cui vengono organizzati ed erogati percorsi di formazione specialistici, riferiti al settore produttivo e alle competenze e conoscenze di cui l’azienda ha bisogno.



L’Academy come risposta al gap di professionalità e di competenze

In difficoltà per la nostra dipendenza dal sistema educativo nazionale che non prepara le professionalità che cerchiamo, abbiamo deciso di essere un player della formazione professionale e di proporre un approccio differenziato all’apprendimento. Da qui è partita la nostra motivazione per la creazione della nostra Accademia. La formazione dei talenti non può essere fatta senza una sfida globale che includa metodologia didattica, competenze tecniche e visione. La nostra Accademia prevede:

Una formazione da 4 a 17 mesi

Una certificazione di livello avanzato

Un approccio tecnico, metodologico e professionale che soddisfi le aspettative del settore di attività

Un aumento delle competenze tecniche unito allo sviluppo del pensiero critico, alla creatività, alla collaborazione, all'iniziativa, ai valori etici

Un insegnamento è sempre mattutino - teoria al 25% e pratica al 75%

Docenti e coach esperti riconosciuti che conoscono bene la nostra azienda

Alternanza di attività di apprendimento in aula e sul posto di lavoro

"Shadowing", come allenamento pratico o alternativamente Mentoring da consulenti della nostra azienda

Partecipazione all'ecosistema tecnico (hackathon, meetup, conferenze ...)

Una pedagogia differenziata, attiva, socio-costruttivista con una visione umanistica.

Manager Academy di una azienda francese di 323 dipendenti

Il fenomeno presenta un particolare interesse perché **le Academy sono aperte anche ad aziende esterne, e in particolare alle aziende del territorio**. Di fatto, quindi, questi centri di formazione diventano strutture formative specializzate nel settore a cui possono accedere giovani, tecnici e manager di altre aziende. Si tratta di una risorsa molto importante soprattutto per le piccole e medie imprese del territorio e del settore, anche considerando che spesso le grandi aziende sono legate da un rapporto di fornitura o di co-design e co-produzione con le aziende più piccole del territorio. In questo contesto attraverso le Academy le grandi aziende riescono anche a valorizzare una contiguità di valori, oltre che professionale e produttiva con la base produttiva delle aziende con le quali operano e da cui dipende il successo e la tempestività della loro produzione sul mercato.

Il fenomeno delle Academy è relativamente nuovo e costituisce una risposta alla cronica difficoltà del sistema formativo-professionale istituzionale nazionale di riuscire a rispondere con tempestività ai profondi cambiamenti nelle esigenze di competenze e di conoscenze che richiedono le aziende. Anche nei paesi che investono tradizionalmente molto nell'istruzione e nella formazione, come la Svezia, si registra un ritardo e uno scollamento tra l'offerta formativa tecnico professionale e le dinamiche evolutive aziendali e proprio in questo paese si registrano diversi esperimenti di Academy che rappresentano una importante risorsa per la qualificazione e riqualificazione anche del personale delle piccole e medie imprese del territorio.

Gli attori della riqualificazione dei manager: gli investimenti delle istituzioni pubbliche

A livello europeo e nazionale gli interlocutori intervistati e la documentazione consultata evidenziano che **le politiche e le misure di supporto alla managerialità delle imprese di carattere pubblico** tendono ad avere una **scarsa diffusione e un ridotto impatto**. Si tratta in molti casi di **programmi e di interventi circoscritti e che presentano spesso un carattere temporaneo**. Gli interventi finanziati con tali programmi in diversi casi hanno un positivo effetto nelle aziende anche in riferimento alla riqualificazione del management ma la dimensione quantitativa è limitata. **Nonostante è evidente che “la qualità del management” costituisca un aspetto critico per sostenere i processi di rinnovamento aziendale e recuperare competitività**, tale politica ha avuto ancora scarso riscontro e diffusione a livello pubblico nazionale ed europeo.

Il sistema pubblico ha agito finora sulla riforma dei sistemi, quello del mercato del lavoro e quello dell’istruzione, formazione professionale e formazione superiore.

Nel corso degli ultimi 10 anni in tutti i paesi europei sono state realizzate riforme del mercato del lavoro per alimentare una maggiore flessibilità e consentire alle aziende di poter intraprendere percorsi di rinnovamento e di crescita.

La ricerca ha evidenziato che, con risultati diversi, questo obiettivo è stato perseguito un po’ in tutti i paesi europei coinvolti nell’indagine. In Germania la riforma del mercato del lavoro ha fortemente sostenuto le aziende nel processo di rinnovamento. È stata favorita la flessibilità in ingresso e in uscita nel mercato del lavoro supportando aziende e lavoratori con servizi tempestivi ed efficaci in modo da ridurre al minimo i periodi di non lavoro e le difficoltà di accesso alle professionalità necessarie alle aziende. Sul versante della qualificazione e formazione dei manager, invece, le aziende hanno operato contando su proprie risorse o accedendo a finanziamenti per progetti specifici.

Accanto ai processi di riforma del mercato del lavoro i governi europei hanno promosso un rinnovamento e una revisione dei sistemi di istruzione e di formazione e qualificazione professionali, anche in questo caso con risultati diversi. In alcuni casi tali processi di riforma sono iniziati diversi decenni fa, in altri casi sono stati più recenti. La Svezia, paese europeo tra i più impegnati nell’istruzione e nella formazione, ha continuato a investire ingenti risorse pubbliche, anche se i risultati appaiono non soddisfacenti dal punto di vista della riqualificazione del personale tecnico e manageriale. Nonostante tale ingente investimento, anche nel paese scandinavo la problematica del mismatching è lungi dall’essere risolta.

Resta invece debole, ovunque, l’investimento di risorse nella formazione manageriale diretta e nel supporto diretto alle aziende per la qualificazione manageriale. Le migliori esperienze si possono trovare nell’ambito dei programmi di supporto allo sviluppo dell’innovazione aziendale che va sotto il nome di Industria 4.0.

Tra i programmi più interessanti a livello europeo e internazionale si possono menzionare i seguenti che prevedono anche azioni finanziate per la formazione dei manager e dei tecnici collegata alla riorganizzazione necessaria all’introduzione delle

innovazioni tecnologiche (le cosiddette tecnologie abilitanti dall'IoT, al Clouding, all'analisi dei big data, ecc.).

Le interviste realizzate ai referenti delle organizzazioni datoriali europee (in particolare, Svezia, Germania e Spagna) hanno messo in evidenza alcuni ambiti prioritari di intervento su cui sollecitare gli investimenti delle istituzioni pubbliche sia a livello di sistema che a livello micro-aziendale. Tali indicazioni si riportano in sintesi nel prossimo riquadro.

Le priorità per sostenere la managerialità e la competitività delle aziende: il parere delle organizzazioni datoriali europee



Le organizzazioni datoriali europee hanno sottolineato l'importanza di sollecitare le istituzioni pubbliche ad investire sui sistemi del mercato del lavoro e dell'istruzione e formazione. In particolare, c'è bisogno di:

Investire sulla flessibilità del mercato del lavoro, ancora sono forti le rigidità e questo costituisce un grande ostacolo per l'azienda nell'affrontare una decisione di investimento e di crescita dimensionale.

Investire nel sistema formativo dai livelli educativi di base ai livelli avanzati. C'è la necessità di attivare modalità formative ed educative nuove, di rinnovare un sistema formativo troppo rigido e statico verso un sistema dinamico e capace di evolvere nel tempo rapidamente in modo da stare al passo alle mutevoli esigenze di competenze tecniche e manageriali, nonché di capacità e di attitudini di cui avranno bisogno le aziende in futuro.

A livello aziendale, le priorità evidenziati dalle organizzazioni datoriali europee intervistate sono le seguenti

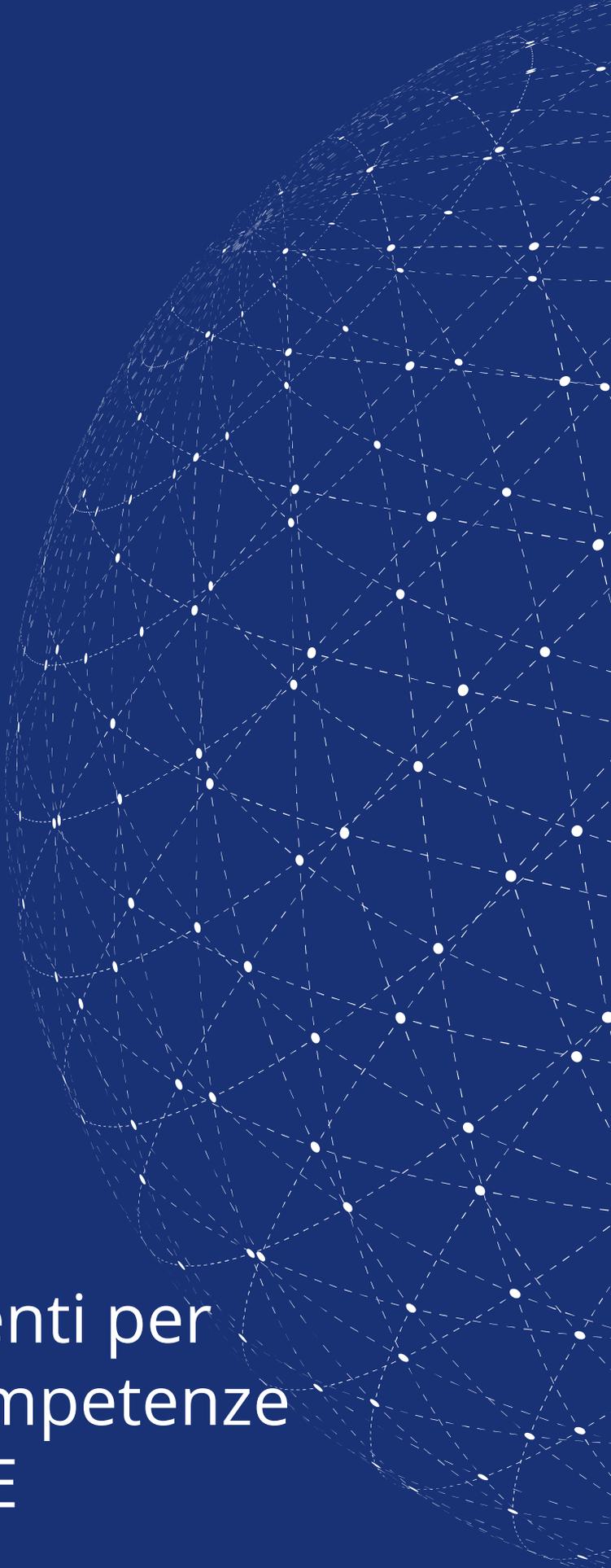
Sostenere le aziende nella formazione professionale snella e capace di adattarsi al rinnovamento delle esigenze produttive e manageriali

Proporre misure che consentono nello stesso tempo di dare sostegno agli individui (lavoratori e lavoratrici) e alle aziende in modo sinergico.

Sostenere le specificità del sistema produttivo nazionale sui mercati internazionali.

Trovare soluzioni per ridurre il costo del lavoro.”

Organizzazioni datoriali europee



CAPITALE MANAGERIALE E
STRUMENTI PER LO SVILUPPO
IN EUROPA

5. Policy e strumenti per lo sviluppo di competenze manageriali in UE

5. Policy e strumenti per lo sviluppo di competenze manageriali in UE



Le competenze sono fondamentali per il futuro e l'istruzione e la formazione sono fondamentali per le competenze. Le competenze consentono di sfruttare i vantaggi in un mondo del lavoro in rapida evoluzione. In Europa gli Stati membri devono adattare i sistemi nazionali di istruzione e formazione per fornire un'istruzione e una formazione inclusive e di elevata qualità fin dalla più tenera età e sostenere coloro che si assumono la responsabilità del proprio sviluppo continuo nel corso della carriera. Occorrono ulteriori sforzi per convalidare le capacità e le competenze acquisite al di fuori dei sistemi formali di istruzione e formazione. Per scoprire di quali competenze c'è bisogno, le amministrazioni nazionali e regionali devono collaborare con coloro che hanno più esperienza in questo campo: datori di lavoro, lavoratori, insegnanti e formatori ...

5.1 Le strategie per il futuro della UE in tema di competenze

Con la Comunicazione "Un'Europa sociale forte per transizioni giuste", adottata nel mese di gennaio 2020, la Commissione ha definito la via da seguire per arrivare ad un piano di azione per attuare il pilastro europeo dei diritti sociali. L'obiettivo è di presentare agli inizi del 2021 un piano di azione che concretizzerà i diritti e i principi sanciti nel pilastro. Il tema delle **competenze** è ritenuto di importanza fondamentale per il futuro dell'UE. In particolare, la Comunicazione pone l'accento su istruzione e formazione di qualità, occupabilità, capitale umano, collaborazione tra amministrazioni pubbliche, datori di lavoro, lavoratori, insegnanti e formatori, che dovranno confluire nell'aggiornamento **dell'Agenda per le competenze per l'Europa**, elaborata per il periodo 2016-2020 e che ha rappresentato il pilastro delle policy europee per lo sviluppo delle competenze. Per l'aggiornamento dell'Agenda delle competenze per l'Europa post 2020, la DG Employment, Social Affairs and Inclusion, ha individuato 4 nuove sfide per i prossimi anni. **Quattro aree in cui si dovrà lavorare per dotare le persone delle competenze necessarie per prosperare nel mercato del lavoro e nella società.**

Abilitare i lavoratori a migliorare///rinnovare

Abilitare i lavoratori a migliorare/rinnovare. Al fine di accompagnare le transizioni digitali, verdi e industriali, è necessario implementare nuove soluzioni innovative per supportare la qualificazione///riqualificazione dei lavoratori. In tutta l'UE, basandosi su *Upskilling Pathways*, occorre puntare sugli sforzi per incoraggiare le persone a svolgere un ruolo più attivo nel guidare le proprie traiettorie di apprendimento e di carriera.

È necessario trovare gli **strumenti giusti per sostenere l'upskilling e il reskilling delle persone per l'intera popolazione in età lavorativa indipendentemente dallo status occupazionale**. Ciò dovrebbe consentire la transizione tra diversi settori, diversi tipi di occupazione e il costante miglioramento delle competenze e del reinserimento professionale dei lavoratori autonomi.

Ulteriori aree di intervento vengono individuate nel migliorare l'accesso **all'orientamento professionale lungo tutto l'arco della carriera** e la diffusione di accordi di convalida come mezzo per supportare l'accesso a ulteriori corsi di formazione.

Affrontare le discrepanze nelle competenze

Affrontare le discrepanze nelle competenze. Una sfida che si pone è quella di valutare l'impatto di progetti come la *Sector Skills Alliance (Erasmus +)* in termini di capacità di implementare la cooperazione settoriale nelle competenze, per esaminare come questo tipo di cooperazione settoriale possa contribuire meglio alle transizioni digitali, verdi, industriali e demografiche. Basandosi sui risultati dei progetti pilota sulle piattaforme dei centri di eccellenza professionale, la Commissione potrebbe rafforzare il sostegno a tali iniziative in tutta l'UE per garantire un forte allineamento alle strategie regionali di specializzazione intelligente e agli ecosistemi di competenze locali.

Rafforzare la leadership collettiva

Rafforzare la leadership collettiva. Occorre esaminare come aumentare al meglio gli investimenti nelle competenze e mobilitare tutti gli attori affinché lavorino insieme per un'azione decisiva a sostegno del potenziamento e della riqualificazione della forza lavoro. Il modello dell'Alleanza europea per l'apprendistato potrebbe fornire l'ispirazione per aumentare l'impegno delle parti sociali nello sviluppo delle competenze della forza lavoro in generale, **attraverso un mix di incentivi finanziari e non finanziari e la diffusione di approcci strategici e innovativi**.

Modernizzare l'istruzione e la formazione professionale

Modernizzare l'istruzione e la formazione professionale. Occorre rafforzare i sistemi di VET europei. Entro il 2030, dovrebbero mirare a fornire **un'istruzione e una formazione eccellenti e inclusive che offrano opportunità di coesione economica e sociale, sostenere la competitività e la crescita smart, uno sviluppo inclusivo e sostenibile aiutando così tutti gli individui a sviluppare il loro pieno potenziale in un continuum dell'apprendimento permanente.** I nuovi sistemi VET assolvono tre elementi principali:

- promuovono l'acquisizione di abilità, competenze e qualifiche che assicurano l'occupabilità, l'adattabilità, lo sviluppo personale e la cittadinanza attiva delle persone
- forniscono a tutti una garanzia di qualità accessibile, attraente, stimata e innovativa
- sono integrati, reattivi, diversificati e garantiti dalla qualità e sono sostenuti da governance, finanziamenti e orientamento che promuovono l'eccellenza, l'inclusione, l'efficacia e la responsabilità condivisa.

La strategia per le competenze OCSE e l'alleanza europea per l'apprendistato

La **Strategia per le competenze dell'OCSE** (*OECD Skills Strategy*), fin dalla sua introduzione nel 2012, ha offerto ai Paesi un approccio strategico e comprensivo per valutare i propri punti di forza e debolezza nel campo delle competenze (skills).

In particolare, la strategia per le competenze dell'OCSE del 2019 (*2019 OECD Skills Strategy*) offre nuovi spunti sulle conseguenze delle mega-tendenze globali (*megatrends*), come la globalizzazione, la digitalizzazione e l'invecchiamento della popolazione, sfruttando gli insegnamenti appresi dall'applicazione della Strategia per le competenze in undici paesi. Prende inoltre in considerazione i nuovi elementi acquisiti sulla governance delle politiche legate alle competenze, in particolare sui sistemi per garantire un coordinamento efficace e una chiara identificazione delle responsabilità (accountability), sulle modalità di finanziamento e sulla condivisione dell'informazione.

Dal 2013 la strategia per le competenze dell'OCSE è diventata "nazionale" con lo sviluppo di progetti di strategia nazionale per le competenze su misura realizzati in stretta collaborazione con i team interministeriali. Ciascun progetto di strategia nazionale sulle competenze supporta i Paesi nello sviluppo di strategie nazionali sulle competenze basandosi su dati comparativi OCSE, analisi e approfondimenti politici. Ogni strategia è progettata per incoraggiare un approccio a livello di intero governo e, attraverso una serie di seminari interattivi, coinvolge le parti interessate per identificare i

punti di forza e le sfide dell'attuale sistema nazionale di competenze, esplorare le opzioni politiche e sviluppare un piano d'azione.

Ad oggi, i progetti sono stati completati in dieci paesi membri dell'OCSE (Austria, Belgio [Fiandre], Italia, Corea, Messico, Paesi Bassi, Norvegia, Portogallo, Slovenia e Spagna) e in uno dei non membri (Perù). In Norvegia, Portogallo e Slovenia, il progetto iniziale di strategia è stato seguito da un aggiornamento, che ha esaminato una sfida specifica, identificata nella prima fase, in modo più dettagliato, fornendo ulteriori analisi e raccomandazioni approfondite.

Un ulteriore soggetto attivo nel campo delle politiche pubbliche per le competenze è **l'Alleanza europea per l'apprendistato (EAfA)** che riunisce i governi e le principali parti interessate al fine di rafforzare la qualità, l'offerta e l'immagine complessiva dell'apprendistato in Europa, promuovendo al contempo la mobilità degli apprendisti. I membri dell'EAfA possono usufruire di servizi di sostegno all'apprendistato che forniscono risorse online e opportunità di networking che consentono a soggetti con vedute simili di entrare in contatto, di apprendere e di agire.

Il ruolo delle competenze nell'ambito della strategia europea per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva

Il modello sociale europeo mira a rafforzare la base di competenze al fine di rafforzare l'occupazione e la competitività nonché migliori condizioni di vita.

Nella strategia **Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva**, gli investimenti nelle competenze sono stati visti come un modo per migliorare la competitività e la produttività, contribuendo nel contempo al raggiungimento dell'obiettivo Europa 2020 del 75% della popolazione adulta occupata entro il 2020.

Più di recente, lo sforzo europeo di promozione delle competenze è stato considerato "**cruciale**" nella comunicazione della **Commissione europea nella valutazione dei progressi delle riforme strutturali nel semestre europeo 2019**, in cui si riscontra la necessità di rafforzare e modernizzare il sistema di istruzione e formazione come percorso principale per affrontare la carenza di competenze e disallineamenti. Allo stesso tempo, le politiche di riqualificazione dovrebbero rafforzare la resilienza degli individui, in particolare di quelli appartenenti a gruppi svantaggiati.

Rafforzare il ruolo delle competenze nell'ambito della smart specialization

L'approccio della specializzazione intelligente (S3) fa parte della politica di innovazione regionale dell'UE dal 2010 e tuttavia il ruolo delle competenze e dell'istruzione e formazione professionale nell'attuazione delle strategie S3 ha attirato solo

recentemente l'attenzione, come evidenzia il Rapporto tecnico *Skills and Smart Specialisation* pubblicato nel 2019.

Istruzione e formazione professionale (VET)

Per come emerge dallo studio, **l'istruzione e la formazione professionale (VET) possono svolgere un ruolo molto più importante nelle strategie di specializzazione intelligente rispetto a quanto finora considerato**. Questo perché la VET comprende **lo sviluppo delle competenze, la diffusione dell'innovazione e la ricerca applicata**, che insieme possono avere un impatto più diretto sulla crescita economica sostenibile, in particolare delle regioni meno sviluppate. La VET contribuisce inoltre ad affrontare le sfide demografiche che l'Europa si trova ad affrontare, rispondendo alle esigenze di riqualificazione professionale attraverso la formazione non formale e a diversi livelli di VET formale.

Questa nuova consapevolezza ha fatto sì che dall'Ottobre 2019, al Centro comune di ricerca della Commissione (JRC) è stato assegnato il compito di fornire un sostegno concreto alle regioni nell'attuazione delle loro S3, attraverso l'inclusione di un pacchetto di lavoro sul ruolo della VET superiore per favorire l'incontro tra domanda e offerta di competenze nei mercati del lavoro regionali.

Sul ruolo e sul contributo del capitale umano e in particolare della VET a favore dell'innovazione e della specializzazione intelligente si era già espresso il Cedefop: *"L'istruzione e la formazione professionale sono qualcosa di più della tradizionale VET erogata al livello secondario superiore"*, sotto forma di istruzione o formazione scolastica, apprendistati o combinazioni di questi. Considerati i requisiti dell'apprendimento permanente, lo studio Cedefop osserva un processo di **diversificazione della VET con il coinvolgimento di nuove istituzioni e parti interessate** e di **espansione della VET nelle aree di istruzione superiore**, in parte attraverso la riforma di istituzioni esistenti, in parte attraverso l'emergere di nuove istituzioni.

Il Rapporto tecnico del JRC fa un ulteriore passo avanti ed illustra una traiettoria da seguire per **modificare il profilo della VET per renderla adeguata alle nuove sfide dell'innovazione e della smart specialization**, che viene sintetizzata nei seguenti punti/linee di intervento:

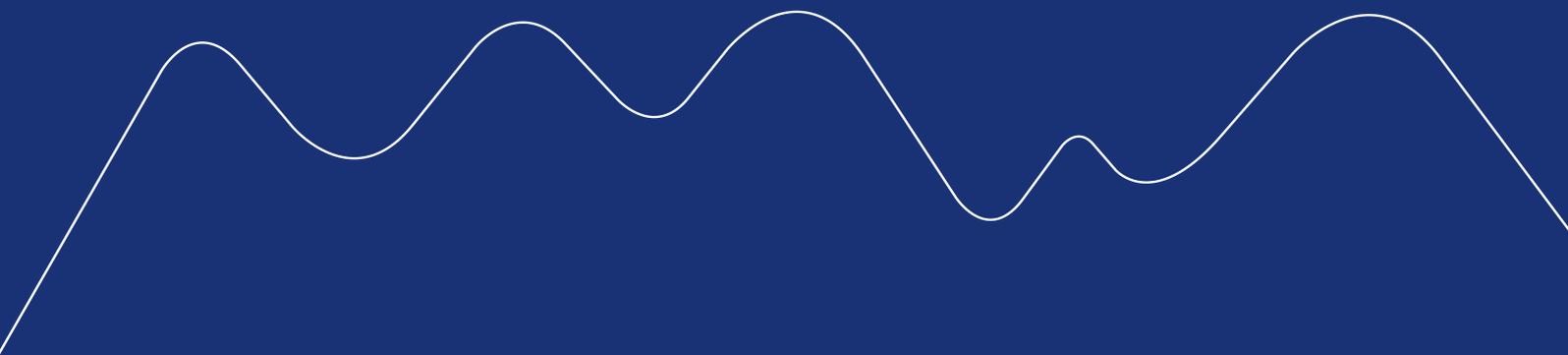
- integrazione della VET nel più ampio sistema di istruzione per stabilire la parità tra qualifiche professionali e accademiche, in linea con una crescente enfasi sull'occupabilità e sugli attributi//competenze dei laureati in tutte le discipline;
- creazione (o sviluppo) di un sistema di VET a partecipazione di massa in modo tale che sia vista come un elemento chiave del sistema di istruzione generale, compresa l'istruzione superiore;
- razionalizzare l'offerta di VET per creare un'offerta più integrata, creando un sistema nazionale a partire da istituti scolastici e professionali precedentemente frammentati e diversificati;
- ampliare l'offerta VET agli adulti con maggiore attenzione all'upgrading e riqualificazione professionale e come parte della long life learning (LLL), e della CVET (istruzione e formazione professionale continua);
- migliorare l'allineamento tra offerta di VET e condizioni socioeconomiche e contesto (domanda di VET), compreso il riequilibrio dell'istruzione e della formazione per l'occupazione e dell'istruzione e della formazione sul lavoro nel contesto delle mutevoli condizioni economiche e del mercato del lavoro;
- vedere la VET come parte di un continuum di offerte di istruzione post-secondaria con qualifiche in linea con l'EQF (Quadro Europeo delle Qualifiche), con percorsi chiari per gli studenti;
- adottare un curriculum più ampio, pedagogia e pratiche di valutazione, combinando abilità con competenze trasversali, supportato da un adeguato sviluppo del personale.

Nella progettazione del nuovo profilo della VET occorre inoltre tenere in considerazione che solitamente il focus delle politiche sulle competenze si concentra sul lato dell'offerta. Tuttavia, avere a disposizione più competenze formate, non necessariamente garantisce competenze migliori; la semplice esistenza di competenze non porta automaticamente ad un miglioramento delle prestazioni economiche delle imprese e l'effettivo utilizzo delle competenze non può essere affrontato indipendentemente dalle politiche industriali e dallo sviluppo del business aziendale.

In altre parole, l'offerta di competenze non può essere considerata o affrontata separatamente dalla domanda. Ciò include non solo una valutazione della domanda attuale e futura e delle condizioni socioeconomiche e del mercato del lavoro, ma include anche la valutazione del contesto delle azioni necessarie per stimolare la loro domanda e/o della capacità di assorbimento delle stesse.

Questa considerazione ha implicazioni per la correlazione tra la VET e la specializzazione intelligente in quanto sottolinea il ruolo della VET come qualcosa di più che un fornitore di competenze ma che ha un ruolo più ampio nel contribuire a costruire e generare capacità di assorbimento delle competenze stesse. Questa duplice visione della VET contribuisce a creare un **ecosistema di competenze**.

Il concetto di ecosistema di competenze si è evoluto nel tempo, ma essenzialmente dimostra che **l'offerta di competenze si riferisce ad una serie complessa di questioni interconnesse, tra cui la struttura dei mercati del lavoro, l'attrattiva di alcuni tipi di lavoro, i modelli di assunzione e selezione.**



5.2 Le policy per le competenze per rispondere alle esigenze del mercato del lavoro del futuro all'interno della UE



Qualifica pertinente

Possedere una qualifica pertinente per il mercato del lavoro è sempre più importante affinché i lavoratori si adattino ad un ambiente in rapida evoluzione. Gli Stati membri si stanno adeguando adottando strategie per migliorare la pertinenza della formazione.

I report di studio e di valutazione consultati nell'ambito dell'indagine e, in particolare, *la Relazione comune sull'occupazione, che accompagna la comunicazione della Commissione sull'analisi annuale della crescita 2019*, hanno consentito di mettere in rilievo le principali tendenze in atto nel campo delle policy sulle competenze avviate ed attuate nella UE e le nuove sfide rispetto alle quali ci si sta muovendo.

I cambiamenti tecnologici e le conseguenti trasformazioni dei mercati del lavoro richiedono il miglioramento delle competenze e la riconversione professionale della popolazione in età lavorativa. **Possedere una qualifica pertinente per il mercato del lavoro è sempre più importante affinché i lavoratori si adattino ad un ambiente in rapida evoluzione. Permangono notevoli lacune in termini di competenze digitali:** più del 40% degli adulti nell'UE non possiede competenze digitali di base, con picchi del 70% in alcuni Stati membri. Ciò comporta che una parte significativa della popolazione non può

accedere ad un'ampia gamma di servizi, con risvolti sicuramente negativi sull'inclusione e sulla produttività.

Gli Stati membri stanno adeguando i propri **sistemi di sviluppo delle competenze e adottando strategie per migliorare la pertinenza della formazione per il mercato del lavoro** al fine di agevolare le transizioni delle persone verso il mercato del lavoro, anche attraverso il miglioramento del riconoscimento delle competenze e delle qualifiche, tenendo conto anche dell'apprendimento che avviene al di fuori dei contesti istituzionali.

É in corso un riesame e un aggiornamento dei sistemi di istruzione e formazione professionale al fine di migliorarne la pertinenza per il mercato del lavoro e di promuoverne l'accesso, anche se in questi ambiti permangono ancora difficoltà. **Offrire incentivi ai gruppi svantaggiati affinché partecipino ad attività di istruzione degli adulti, insieme all'opportuno orientamento, e fornire**



Opportunità offerte e competenze digitali

Gli Stati membri riservano un posto significativo allo sviluppo e alla formazione delle competenze digitali, nell'ambito dell'offerta di opportunità di istruzione e di qualificazione.

sostegno finanziario alle imprese per la formazione del proprio personale sono importanti leve politiche per conseguire risultati migliori.

Gli Stati membri continuano ad aumentare **l'offerta di opportunità di istruzione e di qualificazione degli adulti con un basso livello di competenze**, coerentemente con l'iniziativa "Percorsi di miglioramento del livello delle competenze". Alla promozione dello sviluppo delle **competenze digitali è riservato un posto importante** tra le priorità degli Stati membri in materia di istruzione e competenze.

Politiche attive del mercato del lavoro e servizi pubblici per l'impiego efficaci sono fondamentali per garantire mercati del lavoro ben funzionanti ed inclusivi.

In questo campo esistono differenze significative tra i paesi dell'UE in termini di partecipazione alle politiche attive del lavoro e di investimenti in tali politiche. Analogamente l'efficacia dei servizi pubblici per l'impiego nel fornire sostegno alla ricerca di lavoro è diseguale nei Paesi UE e, a volte, anche al loro interno.

Mentre la maggioranza degli Stati membri sta adottando

misure importanti incentrate **sull'erogazione di servizi personalizzati**, in diversi stati membri esistono ancora ampi margini di miglioramento dei rispettivi sistemi dedicati alle politiche attive.

Sono stati compiuti progressi nell'inserimento dei disoccupati di lungo periodo, per quanto rimangono necessari ulteriori interventi per promuovere la cooperazione tra i diversi attori per migliorare la sensibilizzazione delle persone inattive. I Servizi Pubblici per l'Impiego stanno portando avanti i loro programmi di riforma nel quadro della rete europea degli SPI.

Risposte strategiche dei paesi UE in materia di competenze

Per quanto attiene al **potenziamento dell'offerta di forza lavoro e il miglioramento dell'accesso ad occupazione, abilità e competenze** le risposte strategiche che hanno messo in atto gli Stati membri sono differenti.

Diversi Stati membri (Spagna, Italia, Portogallo, Slovenia e, più recentemente, Belgio/Fiandre) si sono adoperati per **istituire strategie nazionali in materia di competenze**, sostenuti dalla Commissione in collaborazione con l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE).

Nel fare il bilancio delle cose fatte, la strategia per le competenze OCSE 2019 introduce una serie di miglioramenti, tra cui: un quadro rivisto sulla strategia per le competenze dell'OCSE; un nuovo OCSE Dashboard di strategia delle competenze; informazioni chiave sulle politiche, esempi di buone pratiche e politiche raccomandazioni per lo sviluppo di competenze pertinenti, utilizzando le competenze in modo efficace e rafforzando la governance dei sistemi di competenze.

Le principali raccomandazioni politiche sono organizzate attorno a tre grandi componenti della strategia per le competenze OCSE 2019:

- **Sviluppare competenze pertinenti nel corso della vita.** Per garantire che i paesi siano in grado di adattarsi e prosperare in un mondo in rapido cambiamento, tutte le persone hanno bisogno di accedere alle opportunità e sviluppare e mantenere una forte competenza in una vasta gamma di competenze. Questo processo è per tutta la vita, a partire dall'infanzia e dalla giovinezza e proseguendo per tutta l'età adulta. È anche "per tutta la vita", non solo formalmente nelle scuole e nell'istruzione superiore, ma anche in modo non formale e informale in casa, nella comunità e nei luoghi di lavoro.
- **Usare le competenze in modo efficace nel lavoro e nella società.** Sviluppare una serie forte e ampia di competenze sono solo il primo passo. Occorre garantire che Paesi e persone ottengano il massimo valore economico e sociale dagli investimenti nello sviluppo delle competenze e tengano in considerazione che anche le persone hanno bisogno di opportunità, incoraggiamento e incentivi per utilizzare le proprie capacità in modo completo ed efficace sul lavoro e nella società.
- **Rafforzare la governance dei sistemi di competenze.** Il Successo nello sviluppo e nell'uso delle competenze pertinenti richiede solidi accordi di governance per promuovere: il coordinamento, la cooperazione e la collaborazione all'interno dei governi nazionali; impegnare le parti interessate durante l'intero ciclo politico; costruire sistemi di informazione integrati; allineare e coordinare le modalità di finanziamento.

Negli Stati membri, inoltre vengono registrate una serie di iniziative ed attività rivolte alle competenze.

Sono in corso di adozione ulteriori misure volte a promuovere e agevolare l'accesso e la partecipazione alla VET

Il Lussemburgo ha modificato la propria legislazione per quanto riguarda il sostegno e lo sviluppo dell'apprendimento permanente al fine di migliorare l'efficacia della spesa tramite il cofinanziamento dell'apprendimento professionale permanente. La Francia ha stanziato ulteriori fondi per la formazione professionale e l'apprendistato attraverso il cosiddetto *Plan d'Investissement Compétence* (PIC), che prevede un incremento medio annuo di quasi il 10 % della spesa pubblica per la formazione professionale e l'apprendistato. Il programma "Get Qualified" ("Ottieni una qualifica!") di Malta è finalizzato a migliorare il sostegno finanziario agli studenti che desiderano accedere alla formazione professionale.

Diversi Stati membri hanno adottato varie misure volte a promuovere lo sviluppo delle competenze digitali

In Bulgaria è stato lanciato il progetto finanziato dall'UE "Education for Tomorrow" (Istruzione per il domani) per aiutare ad aprire l'istruzione alle tecnologie digitali e introdurre metodi didattici innovativi, nonché aumentare la motivazione ad imparare e superare le difficoltà di apprendimento. Il Regno Unito sta lanciando il regime nazionale di riqualificazione, nel cui ambito utilizzerà ulteriori 30 milioni di GBP (34 milioni di EUR) per particolari esigenze in materia di competenze digitali. La Spagna ha adottato un programma di formazione per le competenze digitali per i giovani professionisti, che offre ai disoccupati del sistema nazionale di garanzia per i giovani una formazione orientata al settore digitale e ai nuovi modelli di business. Malta ha istituito un sottocomitato nell'ambito del Consiglio Nazionale delle competenze per svolgere attività di ricerca e formulare raccomandazioni volte ad affrontare gli squilibri tra domanda e offerta di competenze digitali.

Gli Stati membri continuano a sostenere la domanda del mercato del lavoro attraverso l'occupazione e gli incentivi all'imprenditorialità, principalmente sotto forma di sussidi salariali e sussidi all'assunzione mirati

A marzo 2018 il Belgio ha adottato una nuova legge per sostenere le offerte di primo impiego che rende meno onerosa l'assunzione dei giovani di età compresa tra i 18 e i 21 anni privi di esperienza, senza ridurre la retribuzione netta. La Spagna ha varato un nuovo programma di integrazione salariale destinato a 10.000 disoccupati nella fascia di età tra i 18 e i 29 anni, rivolto in particolare ai diplomati dell'istruzione superiore (6000 posti). La Spagna ha inoltre ridotto gli oneri sociali per 3 anni per le imprese che trasformano i contratti di formazione in contratti a tempo indeterminato, nonché

adottato nuove integrazioni salariali destinate ai giovani imprenditori (fino a 35 anni) che effettuano le prime assunzioni. Il periodo sovvenzionato può essere più lungo nel caso di assunzione di giovani disoccupati (fino a 29 anni). L'Italia offre una gamma di incentivi riguardanti gli oneri sociali, come contributi ridotti per tre anni alle imprese private che assumono giovani con un contratto a tempo indeterminato o l'esonero totale dai contributi per tre anni concesso ai datori di lavoro che assumono giovani con contratti a tempo indeterminato dopo un tirocinio o un programma di VET di tipo duale e ai datori di lavoro che assumono giovani iscritti al programma di garanzia per i giovani. La Romania intende incrementare i sussidi all'occupazione per l'assunzione di giovani NEET e di giovani laureati da 1125 RON/mese (circa 245 EUR) a 2250 RON/mese (circa 490 EUR).

Diversi Stati membri prestano particolare attenzione al miglioramento delle competenze e alla riqualificazione dei giovani attraverso politiche attive del mercato del lavoro

In Croazia il ministero del Lavoro e del regime pensionistico e il Consiglio di amministrazione del servizio per l'impiego croato hanno adottato un nuovo pacchetto di misure attive per il mercato del lavoro, ribadendo l'importanza della formazione e del perfezionamento professionale, anche per i giovani. Dal 2017 la Spagna attua un programma di formazione di competenze digitali per i giovani professionisti, che offre ai giovani disoccupati del sistema nazionale di garanzia per i giovani una formazione orientata al settore digitale e ai nuovi modelli di business.

Gli Stati membri hanno inoltre continuato ad adeguare la loro legislazione in materia di tirocini al quadro di qualità per i tirocini e hanno sviluppato ulteriormente gli incentivi finanziari per i tirocini

In Lituania una nuova legge per l'occupazione, entrata in vigore il 1° luglio 2017, opera una distinzione tra due tipi di tirocinio, ossia "la pratica volontaria" e "la formazione avanzata", e stabilisce un quadro più chiaro per i tirocini retribuiti e quelli non retribuiti. In Spagna la legge di bilancio 2018 prevede una dotazione finanziaria per l'introduzione di un incentivo per la formazione nella garanzia per i giovani (*Bono Formación Garantía Juvenil*), un sostegno finanziario di 430 EUR per un periodo massimo di 18 mesi rivolto ai giovani assunti con contratti di apprendistato e formazione. A luglio 2018 la Romania ha adottato una legge in materia di tirocini a sostegno delle persone di età superiore ai 16 anni. La legge impone ai datori di lavoro di offrire uno stipendio mensile pari ad almeno il 50 % del salario minimo lordo per una durata massima di 720 ore (in 6 mesi), cui si aggiunge la concessione di un incentivo per l'assunzione dei tirocinanti alla fine del periodo di tirocinio.

Diversi Stati membri continuano a promuovere la partecipazione dei lavoratori anziani al mercato del lavoro

In Danimarca un accordo in materia di pensioni rafforza gli incentivi affinché i lavoratori anziani rimangano più a lungo nel mercato del lavoro. Una serie di iniziative aumenta il grado di flessibilità del sistema pensionistico, anche con maggiori incentivi finanziari a posporre il pensionamento e a provvedere alla pensione privatamente. La Grecia ha adottato un programma di sovvenzioni per il settore pubblico e le imprese, gli enti e le organizzazioni locali finalizzato all'assunzione di 10 000 disoccupati di lungo periodo di età compresa tra i 55 e i 67 anni. A Malta i pensionati di età inferiore a 65 anni che lavorano in proprio o a tempo parziale potranno pagare i contributi assicurativi nazionali pro rata a un'aliquota del 15 % anziché ad aliquota piena. La Slovenia ha introdotto un sussidio mirato all'occupazione permanente delle persone di età superiore ai 58 anni che assegna la priorità ai beneficiari di prestazioni di disoccupazione e di assistenza sociale in denaro. Il sussidio ammonta a 11000 EUR ed è corrisposto al datore di lavoro in due parti (metà all'assunzione e metà dopo la diciottesima mensilità di stipendio). È stato anche avviato un progetto per fornire un sostegno globale alle imprese, volto a promuovere l'invecchiamento attivo della forza lavoro. Entrambe le misure sono cofinanziate dal FSE. Infine, in linea con la strategia per l'invecchiamento attivo, a marzo 2018 è stato istituito il Consiglio governativo per l'invecchiamento attivo e la cooperazione intergenerazionale, composto da ministri e rappresentanti di enti professionali, delle ONG e dell'economia.

Per quanto attiene al **miglioramento del funzionamento dei mercati del lavoro e l'efficacia del dialogo sociale** gli Stati membri hanno adottato relativamente poche misure strategiche per rafforzare i loro sistemi di Politiche Attive del Lavoro (PAML), malgrado il sussistere di sfide legate al fatto che nella maggior parte degli Stati membri il tasso di disoccupazione di lungo periodo non è ancora tornato ai livelli pre-crisi.

Ciò che, tuttavia, emerge dai risultati dell'analisi sono le notevoli differenze che caratterizzano le PAML nei diversi Paesi membri.

La partecipazione alle politiche attive del mercato del lavoro presenta ancora notevoli differenze all'interno della UE. Da un lato vi è un ampio gruppo (Grecia, Romania, Bulgaria, Lettonia, Slovenia, Croazia, Cipro e Malta) in cui meno del 10% di coloro che desiderano lavorare ha partecipato a PAML nell'anno 2016 (ultimo disponibile). Esiste, invece, un altro gruppo di paesi che riportano tassi di partecipazione superiori al 40% (Svezia, Francia, Danimarca, Ungheria, Lussemburgo e Belgio).

I servizi pubblici per l'impiego (SPI) sono le principali istituzioni del mercato del lavoro incaricate di sostenere la ricerca di lavoro e indirizzare le persone in cerca di occupazione verso misure di attivazione. L'efficacia nei risultati è tuttavia diversa nei vari Paesi e varia anche in grado alla loro capacità, qualità dei servizi offerti e coordinamento con altri settori. Le misure di sviluppo delle capacità sono sostenute prevalentemente da fondi strutturali e fondi di investimento europei.

Al fine di rafforzare l'efficacia delle PAML, i servizi pubblici stanno **intensificando la cooperazione con i datori di lavoro e le autorità locali per rispondere meglio alle esigenze di mercati del lavoro.**

Gli Stati membri stanno offrendo ai disoccupati di lungo periodo un sostegno più personalizzato e servizi più integrati. **Sovvenzioni ed incentivi** sono diventati misure consuete di intervento per inserire nel mercato del lavoro i disoccupati di lungo periodo. La cooperazione con il settore privato continua ad aumentare le transizioni verso il mercato del lavoro primario. Alcuni Stati membri hanno adottato azioni per promuovere la mobilità (interna ed esterna) dei lavoratori e degli studenti allo scopo di aumentare l'occupabilità e migliorare lo sviluppo delle competenze e/o attrarre lavoratori stranieri nei settori che registrano carenze di lavoratori. La partecipazione delle parti sociali nazionali all'elaborazione e all'attuazione delle riforme del lavoro e sociali varia tra gli Stati membri.

Attraverso l'analisi si è avuto modo di verificare che non è evidente nell'UE una strategia di intervento sulle competenze dedicata esplicitamente a gruppi di professioni o destinata in via esclusiva al rafforzamento delle competenze manageriali. Non è emersa, cioè una linea strategica di intervento per la modulazione e la finalizzazione più spinta a target specifici di persone, lavoratori, professionisti.

Tuttavia, è altrettanto evidente che nuovi strumenti e opportunità in tema di competenze sono finalizzabili anche alle competenze manageriali.

Nuovi e rinnovati servizi per l'impiego (PES)

Negli ultimi decenni è stato concordato da più parti che i PES dovrebbero svolgere un ruolo più attivo nel ridurre la dipendenza dalle indennità di disoccupazione e nel **promuovere la (re) integrazione dei disoccupati e degli inattivi, anche attraverso il miglioramento delle competenze.** I PES dovrebbero inoltre sostenere una crescente attenzione all'occupazione, nell'erogazione e nella progettazione di sistemi di welfare.

In risposta ai cambiamenti fondamentali nei nostri mercati del lavoro e nella nostra società, sta gradualmente emergendo una **nuova serie di ruoli dei PES.**

Questi *nuovi PES* hanno lo scopo di supportare l'utente (il lavoratore, chi si prepara al lavoro) durante l'intera carriera lavorativa. Questo passaggio dalla dicotomia "disoccupazione-occupazione" deriva dal paradigma "*mercati del lavoro di transizione*" (TLM).

Allo stesso tempo, i responsabili politici sono alla ricerca di un nuovo equilibrio tra flessibilità e sicurezza - o "*flessicurezza*" - per datori di lavoro e dipendenti al fine di ridurre il potenziale di interruzione del rapporto di lavoro e situazioni più precarie derivanti dalla ristrutturazione del mercato del lavoro.

Entrambi gli approcci possono essere considerati come risposte ad un mercato del lavoro sempre più instabile e alle sue conseguenze per la sicurezza sociale.

Pur prendendo atto degli sviluppi finora intrapresi, le organizzazioni pubbliche che operano sui mercati del lavoro, devono ancora modificarsi e innovarsi per fare fronte alle crescenti aspettative dei propri utenti e adattarsi alle loro mutevoli esigenze.

L'applicazione dell'approccio TLM al sistema pubblico per l'impiego comporta un triplo rinnovamento per quanto riguarda la funzione convenzionale dei sistemi di sicurezza sociale affidati ai PES:

- una combinazione di misure attive e passive, fusa nel concetto di "titoli attivi". Invece di compensare passivamente le perdite di reddito e proteggere i posti di lavoro, i governi andrebbero ad investire attivamente nel capitale umano e negli ambienti di lavoro. Questa combinazione consente ai PES di perseguire politiche di attivazione del lavoro con risultati sostenibili;
- un ruolo anticipato in risposta a potenziali passaggi di carriera. Invece di applicare transizioni da lavoro a lavoro, i governi dovrebbero concentrarsi sul sostegno alle carriere dei lavoratori supportandoli nel loro sviluppo e avanzamento. I PES dovrebbero consentire transizioni da e all'interno del lavoro incentrate sulle esigenze di un individuo;
- il passaggio dal ruolo tradizionale dell'adattamento al lavoro a una relazione con un l'utente che consiste nel facilitare, istruire, condurre e co-produrre nuovi servizi PES attingendo alla comprensione dell'utente.

Una VET che si modifica per rafforzare il suo impegno verso i lavoratori non più giovani e le categorie di soggetti svantaggiati

La VET, insieme ai sistemi globali di istruzione e formazione e altri settori politici, si stanno attrezzando per affrontare le sfide dei prossimi decenni per sostenere la **competitività e l'innovazione delle economie europee**.

Nell'ambito della VET vengono ritenuti necessari ulteriori investimenti nello sviluppo di **meccanismi di anticipazione delle competenze e metodi di previsione**, anche a livello settoriale e tecnologico, al fine di comprendere l'impatto specifico dei cambiamenti all'interno di settori e occupazioni e di utilizzare queste informazioni per adeguare la governance della VET al fine di **aggiornare i curricula e fornire alle persone la possibilità di fare apprendimento informato e scelte di carriera**.

La VET continuerà a preparare i giovani ad entrare e partecipare con successo e in modo sostenibile al mercato del lavoro, ma, allo stesso tempo, si sta preparando per rispondere alle crescenti esigenze di riqualificazione della popolazione adulta a tutti i livelli, in base alle loro esigenze in termini di competenze, compresi i soggetti socialmente svantaggiati (ad esempio migranti, rifugiati, gruppi scarsamente qualificati e disoccupati, inattivi, comprese le donne), in modo da consentire loro di rimanere e/o (ri)entrare nel mercato del lavoro e di muoversi liberamente e in modo autodeterminato attraverso le loro carriere educative e professionali.

L'apprendistato che si rafforza su più livelli

L'Alleanza europea per l'Apprendistato (EAfA) sta contribuendo a dare impulso allo sviluppo dei servizi di supporto all'apprendistato attraverso tre pilastri: **condivisione della conoscenza, networking e benchlearning**.

Il pilastro di condivisione della conoscenza offre un catalogo dinamico e consultabile di strumenti di qualità controllata, conoscenza e informazioni sugli apprendistati. Ciò comprende: una biblioteca di risorse, moduli di formazione online, webinar.

Il networking e i servizi di supporto promuovono l'apprendimento reciproco e il rafforzamento delle capacità attraverso: networking online, eventi come incontri con le parti interessate o seminari di apprendimento

Nell'ambito del benchlearning gli Stati membri sono supportati per migliorare la qualità e l'efficienza dell'apprendistato attraverso: l'istituzione di un modello di eccellenza; strumenti per l'autovalutazione; supporto mirato di esperti.

Sono molteplici le iniziative che in Europa stanno contribuendo allo sviluppo e attuazione di sistemi di apprendistato di qualità. E' il caso, per esempio, di un gruppo di Paesi che ha lavorato assieme per sviluppare una serie di strumenti digitali per l'apprendistato, di 29 agenzie nazionali che hanno formato il NetWBL, una rete europea telematica sull'apprendimento in ambito lavorativo i quali hanno sviluppato una gamma di strumenti online. Numerosi sono, inoltre, i programmi di apprendistato e formazione sul posto di lavoro finanziati dal Fondo sociale europeo finalizzati a ridurre il tasso di disoccupazione giovanile ed aiutare a colmare i deficit di competenza.

In Italia si stanno sperimentando programmi finalizzati a favorire i percorsi di alternanza scuola-lavoro con il coinvolgimento diretto dei manager, i quali sono impegnati a formare i giovani nelle loro aziende.



La nostra Organizzazione ha firmato in Toscana un protocollo di collaborazione con Anpal Servizi teso a favorire percorsi di alternanza Scuola-Lavoro e conoscenza e diffusione dell'apprendistato duale. In sostanza è stato avviato un percorso per progettare l'acquisizione di competenze trasversali e di orientamento per creare un canale privilegiato di accesso all'occupazione. Tale percorso non era rivolto ai manager, anzi erano i manager ad accompagnare i giovani nel percorso formativo anche all'interno delle aziende. In questo modo i ragazzi hanno acquisito una serie di soft skill dai manager e le aziende hanno «costruito» un bacino di competenze cui attingere

Organizzazione italiana di rappresentanza sindacale per la dirigenza e le alte professionalità di tutti i settori socio-produttivi, pubblici e privati

Il rafforzamento dell'apprendimento degli adulti

L'apprendimento degli adulti, per come considerato nell'UE, copre l'intera gamma di attività dell'apprendimento formale, non formale e informale - sia generali che professionali - intraprese dagli adulti dopo aver lasciato la scuola iniziale (es. liceo o Università).

Ciò che si sta riscontrando è una crescente necessità di sistemi di apprendimento degli adulti funzionanti che rispondano a sfide nazionali e comunitarie in ambienti in rapida evoluzione (natura mutevole del lavoro; automazione; sviluppo demografico) e in un contesto europeo in cui il tasso di partecipazione degli adulti all'apprendimento non sta aumentando significativamente.

Le aree sulle quali stanno impostando le policy future riguardano il rafforzamento/miglioramento delle condizioni per l'apprendimento degli adulti, i gruppi target specifici, le aree di interesse specifiche.

In termini di **condizioni abilitanti**, ossia quali strutture e sistemi da migliorare, l'indirizzo è di lavorare sullo sviluppo di una **cultura dell'apprendimento** per rendere tutti consapevoli dei benefici dell'apprendimento stesso. Per raggiungere questo obiettivo occorre prestare un'attenzione rinnovata al finanziamento, al coordinamento, al coinvolgimento dei datori di lavoro, alla professionalizzazione delle persone e delle istituzioni per l'apprendimento degli adulti.

In termini di aree specifiche, ossia quali aspetti dell'apprendimento degli adulti hanno bisogno di ulteriore attenzione, occorre che l'orientamento futuro delle politiche di

apprendimento degli adulti prestare attenzione alle seguenti aree specifiche: includere le competenze “chiave” nei processi di apprendimento; educare e formare gli adulti all’uso di strumenti digitali e sviluppare le abilità dei formatori all’uso degli strumenti digitali.

In termini di luoghi, l’apprendimento degli adulti potrebbe essere utilizzato per stimolare ulteriormente l’apprendimento sul posto di lavoro anche dei meno giovani.

In termini di destinatari, **l’apprendimento degli adulti dovrebbe essere per tutti**. Ciò significa che a tutti gli adulti dovranno essere offerte opportunità per l’apprendimento nelle giuste condizioni. Cioè mettere in campo policy e strumenti che vengono rivolte a persone in possesso di qualifiche diverse, sia quelle scarsamente qualificate (sulle quali le policy si sono particolarmente concentrate fino ad oggi) che quelle qualificate, verso le quali si dovrà prestare maggiore attenzione nel futuro.

Per quanto attiene alle competenze affrontate, diverse iniziative individuali si concentrano sul potenziamento dell’alfabetizzazione, della matematica e delle competenze digitali.

Una crescente enfasi sulle competenze digitali è evidente in molti paesi. Ciò va spesso al di là dell’alfabetizzazione digitale di base e vengono evidenziate molte altre misure progettate per la manodopera e le esigenze lavorative future, o per la popolazione nel suo insieme, in risposta ai cambiamenti tecnologici o alla digitalizzazione.

Molte delle iniziative mappate dagli Stati membri si concentrano sulle competenze professionali e sull’occupazione, in particolare attraverso l’apprendistato, con l’obiettivo di sostenere l’acquisizione di qualifiche professionali per l’impiego o l’aggiornamento di qualifiche obsolete. L’assistenza personalizzata comincia ad affermarsi in diversi paesi.

Tra le iniziative che possono essere ricondotte al miglioramento dell’apprendimento degli adulti può essere citato l’esempio dell’*Innovation Manager* attivato in Italia nel 2019, ed attraverso il quale il Ministero dello Sviluppo Economico ha messo a disposizione delle imprese delle reti di impresa un voucher per consentire alle stesse di dotarsi, per un periodo temporaneo, della consulenza di un innovation manager, opportunamente certificato dall’Amministrazione pubblica.

La misura ha l’obiettivo specifico di sostenere i processi di trasformazione tecnologica e digitale delle PMI e delle reti d’impresa, presenti su tutto il territorio nazionale, attraverso azioni di affiancamento del capitale manageriale delle aziende.

I centri di eccellenza professionale

I centri di eccellenza professionale (CoVEs) si stanno trasformando in una componente importante della politica di VET dell’UE. Tra la fine del 2018 e l’inizio del 2019 è stato condotto un esercizio di analisi per delineare i CoVEs in termini di caratteristiche principali, al fine di uniformare il concetto e lo sviluppo dei piani di sostegno dell’UE. Il

rapporto *Mapping of Centres of vocational excellence* (European Union, 2019) presenta i risultati di questo esercizio di mappatura.

Da esso emerge che esistono molti diversi tipi di CoVEs. Ogni CoVEs e ogni rete CoVEs sono unici, riflettendo fattori come la struttura del settore e il sistema di VET sottostante. Inoltre, ogni CoVE offre un mix unico di attività.

Poiché le reti CoVEs riflettono le priorità economiche nazionali e regionali, tendono a coprire settori in rapido cambiamento tecnologico e quelli orientati all'innovazione che i paesi e le regioni desiderano sviluppare.

Le aree di insegnamento e apprendimento in cui i CoVEs sono generalmente attivi includono:

- lo sviluppo e/o l'implementazione innovativa di metodologie di insegnamento e formazione, comprese quelle basate su tecnologie digitali (ad esempio MOOC, simulatori, ecc.);
- apprendimento basato sul progetto;
- curricula che sviluppano competenze trasversali e tecniche;
- fornitura di IVET e CVET basati su principi di apprendimento permanente,
- collaborazioni con l'istruzione superiore, dalla condivisione di strutture all'offerta di qualifiche comuni.

È meno comune per i CoVEs offrire programmi di istruzione e formazione professionale congiunti transnazionali, continuare lo sviluppo professionale degli insegnanti e formatori e fornire servizi di orientamento e convalida dei servizi di apprendimento.

I CoVEs variano anche in base ai loro obiettivi e ambizioni. Alcuni CoVEs apportano piccoli cambiamenti una tantum alla pratica, mentre altri conducono programmi di cambiamenti su larga scala. In generale, i CoVEs aggiungono valore alle loro attività **attraverso l'integrazione**, in particolare **l'integrazione della pratica e della ricerca**.

Svolgono una serie di attività di cooperazione dalla fornitura di tirocini per gli studenti da parte delle imprese alla condivisione attrezzature e di esperienza e, ancora più avanzate, attività di innovazione e incubazione di imprese.

I CoVEs possono coprire settori singoli o multipli. Queste reti assumono una varietà di forme (modellate in parte dal sottostante sistema nazionale//regionale di VET), ma i singoli CoVEs all'interno di tali reti tendono a coinvolgere collaborazioni tra fornitori di VET, aziende e università, con i partner che si incontrano per rispondere a specifiche esigenze. Questo porta a molte varianti tra i CoVEs sia in termini di parti interessate sia nella configurazione precisa delle attività. In ogni caso, lo scopo della collaborazione è quello di andare oltre la semplice fornitura di VET "tradizionale" per soddisfare meglio le esigenze aziendali attraverso pedagogia e curricula innovativi, centri di innovazione, incubatori di imprese e così via.

È tipico che i CoVEs siano attivi nello sviluppo e/o nell'attuazione di metodologie di insegnamento e formazione innovative, comprese quelle basate su tecnologie digitali (ad es. MOOC, simulatori, ecc.). Per il COVE è diffuso attivare questo apprendimento basato su progetti che porta approcci interdisciplinari e coinvolge studenti della VET provenienti da diversi campi di studio (ad esempio progettazione, marketing, ingegneria) per risolvere problemi/sfide di lavoro reali. Tale apprendimento basato su progetti richiede partenariati più selezionati ed una stretta collaborazione all'interno delle istituzioni. I CoVEs, a seconda della fase di sviluppo, possono essere "destinatari" di innovazioni o "sviluppatore" di innovazioni.

Essi prestano un'attenzione speciale al coinvolgimento delle PMI. Ad esempio, la *School of Engineering* una delle quattro scuole che fanno parte dell'Università di Jönköping, in Svezia, è incentrata sulla preparazione degli studenti ai risultati di business e sullo sviluppo di metodi di lavoro specifici rivolti alle piccole e medie imprese. La *Tknika*, nei Paesi baschi in Spagna, che gestisce la rete TKgune, attraverso la quale le imprese, in particolare le PMI, hanno accesso sia ai servizi (competenze) che alle infrastrutture. In Austria, le Camere economiche austriache (*Wirtschaftskammer Österreich, WKÖ*) forniscono servizi di consulenza alle PMI per sostenere il loro impegno nelle attività di ricerca e sviluppo. Inoltre, è disponibile anche il supporto finanziario in base alle esigenze specifiche del progetto ("KMU-Paket FGG"). La rete nazionale slovacca di VET di eccellenza, denominata *Centers of Excellence for VET (CoVET)*, mira a creare partenariati pubblico-privato tra scuole e aziende al fine di offrire una formazione di alta qualità, sia nei programmi IVET che CVET.

L'innovazione digitale per accompagnare la crescita professionale

Il Cedefop ha esaminato le recenti prassi dei paesi europei per aiutare i loro cittadini ad effettuare scelte di carriera e di formazione pertinenti. Quanto emerso ha evidenziato che, strumenti innovativi, una maggiore disponibilità di dati, l'intelligenza artificiale, nuovi approcci in materia di sostegno allo sviluppo della carriera e dell'autoapprendimento, stanno trasformando l'apprendimento permanente.

Oggi sono disponibili ed in crescita una vasta serie di servizi online rivolti a chi desidera esplorare autonomamente il proprio potenziale ricercando nuove opportunità di apprendimento e di lavoro. In tutta la UE sono stati sviluppati servizi a libero accesso che offrono informazioni non solo sulle occupazioni ma anche e soprattutto sulle opportunità di apprendimento, unitamente a valutazioni delle competenze e delle attitudini professionali. Molti di questi servizi offrono agli utenti la possibilità di creare portafogli personali con le proprie competenze, qualifiche, esperienze e aspirazioni.

I servizi online autogestiti tendono ad essere più utili per le persone con livelli relativamente più alti di competenze e conoscenze, soprattutto in termini di competenze digitali.

eGuidance Denmark, ad esempio, è stata lanciata dal ministero danese dell'Infanzia e dell'Istruzione per offrire servizi di orientamento al maggior numero possibile di persone grazie alle nuove tecnologie, come le chat online, gli SMS e Facebook, oltre a comunicazioni più "classiche" via email o telefono. Questo servizio fa parte del portale di orientamento nazionale contenente informazioni esaustive sul mercato del lavoro relative all'intero paese, che costituiscono la base per un orientamento efficiente. I dipendenti di *eGuidance* lavorano in centri di orientamento e di collocamento in tutto il paese e sono stati formati per rispondere alle esigenze specifiche dei nuovi mezzi di comunicazione. Il sistema è rivolto agli studenti dell'istruzione secondaria e terziaria e agli adulti che cercano assistenza nella gestione della carriera e nello sviluppo delle competenze.

Si tratta spesso di **servizi impegnati a livello locale e sensibili al contesto**. Essi nascono spesso da specifiche esigenze locali, mentre il coordinamento centrale tende a rimanere un fattore importante per la loro sostenibilità. Tali servizi sfruttano appieno il proprio potenziale quando attingono le informazioni direttamente dalle imprese locali e dalle reti di parti interessate e, di conseguenza, indirizzano le persone all'orientamento, alla formazione, all'esperienza lavorativa e all'occupazione. Di conseguenza, insegnanti, formatori, tutori e mentori, imprenditori e altri membri di una determinata comunità svolgono un ruolo sempre più importante nello sviluppo della capacità di gestione della carriera lavorativa.

Questi servizi erogano spesso strumenti e risorse per la **gestione delle carriere digitali**. I dirigenti e i professionisti delle risorse umane possono utilizzare gli strumenti del portafoglio digitale per pianificare la (ri)distribuzione e la formazione del personale, registrando gli esiti delle valutazioni e i risultati delle attività di formazione e sviluppo delle competenze (ad esempio, mentoring e tutorato). Se ben integrati nello sviluppo a lungo termine delle risorse umane, possono aiutare le imprese a gestire i talenti dei loro dipendenti e sostenere l'innovazione. La gestione individuale del portafoglio, se combinata con strategie di apprendimento flessibile, può facilitare la riorganizzazione della produzione e rafforzare le competenze e l'autonomia dei lavoratori.

La crescente importanza di tali programmi di formazione (rivolti principalmente agli adulti) si riflette nel fatto che un certo numero di paesi europei hanno iniziato a collegare le qualifiche ottenute al di fuori del sistema di istruzione e formazione formale agli standard ufficiali di qualifica, ad esempio nei loro quadri nazionali delle qualifiche (la Francia con la sua convalida dell'esperienza precedente (VAE), i Paesi Bassi, la Polonia con le proprie qualifiche di mercato).

In Belgio, ad esempio, il servizio pubblico fiammingo per l'impiego (VDAB) offre il sistema on line *Mijn loopbaan* (La mia carriera), che consente agli utenti di creare un portafoglio on line completamente personalizzato. Questo portafoglio consente loro di tenere traccia delle proprie competenze e qualifiche, di creare il proprio CV e di caricarlo su una piattaforma online utilizzata dai datori di lavoro. Il sistema è collegato alla banca dati delle offerte di lavoro e utilizza tecniche sofisticate tra domanda e offerta di lavoro (ad

esempio, basate sulle competenze). Mijn loopbaan può essere utilizzato anche per cercare diversi tipi di opportunità di istruzione e formazione professionale.

I servizi delle Camere di Commercio per la formazione manageriale e imprenditoriale e il dialogo sociale

Nuove iniziative messe in campo da parte delle Camere di Commercio europee stanno assumendo rilievo in termini di **servizi messi a disposizione per la formazione dei manager e dirigenti di impresa**. E' il caso, ad esempio, dell'*House of Training Lussemborghese*, delle *écoles des Managers della Chambre De Commerce et D'Industrie francesi*, delle *Cámara de Comercio de España*.

Nel caso dell'iniziativa della Camera di Commercio del Lussemburgo, in collaborazione con l'Associazione delle banche e dei Banchieri del Lussemburgo (ABBL) è nata *House of Training*, un centro dedicato alla formazione dei professionisti del mondo imprenditoriale lussemborghese. Il servizio si rivolge sia ai dirigenti di impresa, sostenendoli nei processi aziendali di creazione, acquisizione e gestione, sia ai dipendenti che desiderano sviluppare le proprie competenze per progredire nella propria carriera.

Erogati in quattro lingue diverse (francese, inglese, tedesco e lussemborghese), i percorsi formativi sono organizzati in più moduli e divisi in due categorie principali: corsi di certificazione e corsi di formazione individuale. I primi, rispettano un formato standard e conducono al rilascio di un certificato a seguito di un esame finale, i corsi di formazione individuale, invece, rispondono ad esigenze formative più specifiche, garantendo maggiore flessibilità e non prevedendo necessariamente il sostenimento di un esame.

House of Training utilizza anche in servizio di e-learning che favorisce le opportunità di apprendimento, eliminando i vincoli logistici.

Con l'intento di rispondere efficacemente alle esigenze reali di ciascun settore economico, la formazione è affidata a più di 800 tra imprenditori ed esperti che portano in aula le proprie esperienze concrete a beneficio dei partecipanti. Il valore aggiunto risiede proprio nel fatto che, con la modalità adottata, viene perseguito con maggiore successo l'obiettivo del *life-long learning* inserendolo in un'ottica in cui l'esperienza pratica di professionisti è alla base della formazione per altri professionisti.

La Rete CEC European Managers

Nell'ambito dell'esame delle buone pratiche europee è emerso il ruolo svolto dalla **CEC European Managers** che, attraverso le associazioni nazionali e le federazioni settoriali che vi aderiscono, **rappresenta circa un milione di manager europei nel dialogo**

sociale europeo, essendo **una delle sei organizzazioni di parti sociali intersettoriali dell'UE riconosciute dalla Commissione europea**.

La CEC, tra le sue attività istituzionali svolge anche un ruolo di primo piano **nel produrre studi e fornire conoscenze utili a sensibilizzare manager e policy maker sul tema dell'adeguamento e innovazione continua del sistema delle competenze manageriali**.

Tra i progetti più recenti attivati dalla Rete è significativo rilevare due specifici filoni di studio ed approfondimento che sono stati avviati di recente e che riguardano **l'adeguamento delle competenze manageriali per favorire la transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione del sistema economico ed industriale europeo**.

In particolare, è di interesse riportare il progetto "*Leadership sostenibile per una transizione equa e verde*", finanziato dalla DG Occupazione della Commissione europea, che durerà da gennaio 2020 fino alla fine del 2021. Guidato da *CEC European Managers*, si baserà su una solida rete di organizzazioni nazionali ed europee, inclusi i partner del progetto *Lederne* (Danimarca), *ULA* (Germania), *MAS* (Slovenia), *Eurocadres* (UE) e *CESI* (UE). Oltre a condurre il sondaggio per valutare le capacità di sostenibilità dei dirigenti e fornire corsi di formazione, il progetto affronterà anche la questione di come i sindacati e le associazioni manageriali **possono contribuire a integrare la leadership sostenibile attraverso il dialogo sociale**.

Il progetto di leadership sostenibile mira a fornire a manager e professionisti, alcuni dei **driver chiave per una migliore performance sociale e ambientale e le competenze necessarie per realizzare alcune delle principali priorità dell'UE per uno sviluppo sostenibile dell'economia**. Lo fa in due modi. Innanzitutto, identificando le **abilità generiche di leadership sostenibile** (dimensione procedurale). In secondo luogo, **migliorando le capacità dei dirigenti, dei professionisti e dei sindacati nelle dimensioni della sostenibilità**, esemplificate nei settori dell'economia circolare e delle condizioni di lavoro eque (capitolo II del pilastro europeo dei diritti sociali) come due settori di applicazione per una sostenibilità leadership (dimensione materiale).

Le attività del progetto si articolano su tre fasi:

1

a) Fase 1: fase preparatoria

La fase preparatoria sarà dedicata ad una più ampia comprensione dello stato delle cose leadership sostenibile nell'UE e preparazione dell'attuazione dei seminari di formazione.

Per comprendere meglio lo stato attuale dei lavori, uno studio esaminerà diversi approcci leadership sostenibile al fine di sviluppare un quadro teorico per il progetto, condurre un sondaggio sulle capacità e le pratiche di leadership sostenibili (compreso il dialogo sociale) nell'UE e analizzare il collegamento tra capacità di sostenibilità e prestazioni a tripla linea di fondo

2

b) Fase 2: leadership sostenibile - dalle competenze ai sistemi

La seconda fase del progetto è dedicata alla formazione di dirigenti e auditori la loro esperienza sulla leadership sostenibile. I risultati dei seminari saranno condivisi in forma di migliori pratiche sul sito web del progetto nella fase 3. La struttura generale e le caratteristiche dei seminari di formazione

saranno discussi e decisi dai membri del Comitato Direttivo nella fase 1. A seconda del il feedback del primo seminario, può essere convocata una videoconferenza del comitato direttivo opzionale dalla segreteria della CEC. L'interpretazione per i seminari di formazione sarà garantita in due lingue (Inglese e lingua del paese ospitante).

3

c) Fase 3: valutazione, diffusione e follow-up

Dopo lo svolgimento dei tre seminari, il comitato direttivo si riunirà per valutare il seminario risultati e feedback. Utilizzerà le conclusioni per preparare la conferenza e le migliori pratiche raccolta per il sito web del progetto.

Un ulteriore campo nell'ambito del quale la CEC sta apportando il proprio contributo conoscitivo è quello della transizione alla digitalizzazione. All'inizio del 2020 ha elaborato le Linee guida per la trasformazione digitale "*Managing the Digital Transformation: smartly, securely, sustainably*" in cui è stato affrontato il tema del processo di *digital change management* e della definizione della *digital strategy* nell'azienda.

CAPITALE MANAGERIALE E
STRUMENTI PER LO SVILUPPO
IN EUROPA

6. Buone prassi in UE attraverso l'analisi di quattro paesi target



6. Buone prassi in UE attraverso l'analisi di quattro paesi target

6.1 La Strategia per le competenze 2019 nei quattro Paesi target dell'indagine e in Italia

Per inquadrare in maniera più compiuta e pertinente l'analisi delle buone prassi all'interno dei quattro Paesi benchmark della ricerca è stato ritenuto opportuno eseguire anche un esame dello "stato dell'arte" delle policy sulle competenze messe in atto o in corso di esecuzione nei quattro Paesi ed anche in Italia. Tale analisi, condotta attraverso la consultazione della Strategia per le competenze dell'OCSE 2019 nei quattro Paesi target e in Italia illustra, sinteticamente, quelli che sono i principali risultati raggiunti e le sfide più

importanti ancora aperte in tema di competenze. È opportuno rilevare che per tutti e 5 i Paesi la Strategia 2019 indica che potrebbero beneficiare di un rinnovamento della visione strategica per il futuro. Questo per garantire ai cittadini le competenze per rispondere alle sfide e alle opportunità di un mondo complesso e in rapida evoluzione e per assicurarsi la sua posizione sulle catene del valore globali attraverso **un approccio governativo completo che coinvolga i diversi attori politici e amministrativi.**

La strategia per le competenze 2019 in Francia

In Francia le competenze dei giovani stanno migliorando. In media, i giovani hanno punteggi di alfabetizzazione e matematici vicini alla media di altri paesi OCSE.

Tuttavia, lo sviluppo delle competenze giovanili non è inclusivo. Gli studenti provenienti da contesti svantaggiati generalmente non si comportano, nelle valutazioni PISA, altrettanto bene di quelli provenienti dai contesti più ricchi. Al contrario, l'istruzione terziaria è inclusiva e il livello di abilità dei giovani adulti con istruzione terziaria è superiore alla media OCSE.

È possibile migliorare il livello delle competenze di base per adulti. Il programma PIAAC mostra che più di un terzo degli adulti non dispone di adeguate capacità di calcolo e/o alfabetizzazione. Inoltre, il tasso di partecipazione all'istruzione degli adulti è relativamente basso rispetto ad altri paesi OCSE. Le persone meno qualificate in cerca di lavoro e le persone inattive soffrono di un accesso ridotto alla formazione, il cui costo rappresenta un grave ostacolo alla loro partecipazione.

In Francia, sono ancora troppi i lavoratori scarsamente qualificati e troppi giovani sono esclusi dal mercato del lavoro.

Alcune competenze, come la matematica e le ICT, non sono abbastanza utilizzate sul posto di lavoro. Tuttavia, c'è un miglioramento, che potrebbe essere maggiore se le aziende francesi adottassero pratiche di lavoro ad alte prestazioni (HPWP).

La Francia ha avviato nuove riforme per migliorare l'accesso alla formazione e l'attivazione delle competenze nel mercato del lavoro. Il piano di investimenti per le competenze aumenta i finanziamenti per l'accesso alla formazione per i disoccupati scarsamente qualificati e di lunga durata. Inoltre, la Francia ha creato un account di formazione personale (CPF) che consente ai dipendenti di accumulare crediti temporali per un certo numero di anni e quindi utilizzare questo capitale temporale per eseguire, tra le altre cose, un lavoro part-time o un congedo di formazione.

La strategia per le competenze 2019 in Germania

La Germania ha una forte performance nello sviluppo delle capacità di giovani e adulti. I punteggi medi PISA per i quindicenni sono migliorati tra il 2012 e il 2015 e sono significativamente più alti della media OCSE. I punteggi per gli adulti in lettura, matematica e la risoluzione dei problemi è superiore alla media OCSE e la Germania si colloca tra i primi stati in termini di cultura dell'apprendimento. La Germania ha inoltre conseguito molto successo nell'attivare le competenze della forza lavoro con alti tassi di partecipazione all'occupazione e alla forza lavoro e una bassa percentuale di giovani che non ha un impiego, né istruzione o formazione.

Nonostante questo successo, continuano ad esserci aree in cui la Germania potrebbe migliorare. Ad esempio, vi sono prove di squilibri significativi nel mercato del lavoro. La Germania si colloca nell'ultimo 40% dei paesi OCSE per l'allineamento tra offerta di competenze e domanda del mercato del lavoro. Il database OCSE *Skills for Jobs* identifica carenze in diverse aree di competenze e conoscenze, legate alla forte domanda nelle vendite e nel marketing, ma anche nei computer, nell'elettronica e nelle conoscenze matematiche.

Alcuni di questi squilibri potrebbero essere risolti espandendo e migliorando il tasso di conseguimento di istruzione terziaria, che è inferiore rispetto a molti paesi dell'OCSE, e migliorando l'inclusività dell'istruzione terziaria. La Germania ha intrapreso riforme dell'istruzione che hanno migliorato i risultati per i giovani svantaggiati, tuttavia i fattori socioeconomici svolgono ancora un ruolo importante nella partecipazione all'istruzione superiore.

La Germania potrebbe anche migliorare l'intensità dell'uso delle competenze nei luoghi di lavoro. La Germania si colloca solo nella media per l'adozione di pratiche sul posto di lavoro ad alte prestazioni che supportano l'uso efficace delle competenze nei luoghi di lavoro.

La Germania ha adottato importanti misure per rispondere a molte di queste sfide. Ad esempio, nel 2016 è stata approvata una legislazione per rafforzare la formazione continua e migliorare l'accesso per i lavoratori poco qualificati e i disoccupati di lunga durata e sono stati attuati numerosi progetti di miglioramento delle competenze. Il governo ha anche lanciato una strategia per l'istruzione nel mondo digitale, per migliorare le competenze e le infrastrutture digitali, e il *National Decade for Literacy and Basic Education 2016*, che si protrarrà fino al 2026, per aumentare le competenze di lettura e scrittura e l'istruzione di base nel contesto della vita per tutta la vita apprendimento.

La strategia per le competenze 2019 in Spagna

La Spagna ha compiuto buoni progressi nel migliorare le capacità dei suoi giovani. I punteggi medi PISA per i quindicenni sono migliorati tra il 2012 e il 2015 dopo la riforma del sistema educativo e gli studenti spagnoli attualmente si collocano nella media OCSE in lettura e scienze e appena al di sotto della media OCSE in matematica. Nello stesso periodo, l'iscrizione alla VET è aumentata mentre i tassi di abbandono hanno subito un calo. Anche il livello di istruzione è migliorato, con una quota della popolazione che ha conseguito un titolo terziario pari alla media OCSE.

Inoltre, lo sviluppo delle competenze è relativamente inclusivo in Spagna, con un background socioeconomico che ha un impatto relativamente basso sullo sviluppo delle competenze dei giovani, il raggiungimento del livello terziario e le competenze degli adulti.

Nonostante questo successo, permangono sfide significative nello sviluppo delle competenze. Ad esempio, mentre le prestazioni dei giovani sono migliorate, le competenze degli adulti sono ancora basse rispetto alla maggior parte dei paesi OCSE. Inoltre, nonostante i tassi di conseguimento nell'istruzione terziaria siano comparabili con la media OCSE, le competenze di molti giovani adulti con un diploma terziario sono relativamente basse.

Il mercato del lavoro in Spagna è relativamente inclusivo, ma i tassi complessivi di occupazione e partecipazione sono bassi rispetto alla media OCSE. Vi sono anche prove di squilibri significativi nel mercato del lavoro: la Spagna si colloca nel 20% inferiore dei paesi OCSE per l'allineamento tra offerta di competenze e domanda del mercato del lavoro.

Il database OECD Skills for Jobs rileva che mancano le competenze e le capacità di base legate alla matematica e all'alfabetizzazione, nonché le capacità cognitive di livello superiore, come il ragionamento, le abilità dei sistemi e la risoluzione di problemi complessi.

La strategia per le competenze 2019 in Svezia

La Svezia è la più performante nella maggior parte degli indicatori del Dashboard sulla Strategia delle competenze. Ha una popolazione altamente istruita e, nonostante alcune sfide ancora aperte, il sistema educativo svedese è altamente efficiente. Le iscrizioni alla prima infanzia e alle cure (ECEC) sono quasi universali per i bambini di età compresa tra 2 e 5 anni e, dopo anni di declino delle prestazioni nei punteggi PISA, gli ultimi risultati mostrano un rallentamento della tendenza. I punteggi in matematica e lettura sono migliorati significativamente nell'ultimo periodo, ma sono ancora inferiori ai punteggi nel 2003.

La Svezia ottiene anche buoni risultati nello sviluppo delle competenze dei suoi adulti. I punteggi medi PIAAC sia termini sia di alfabetizzazione sia di calcolo sono significativamente superiori alla media OCSE. Inoltre, solo il 6,4% della popolazione adulta non ha avuto esperienze pregresse con i computer o non ha competenze informatiche di base. Al contrario, il 44% della popolazione ottiene i massimi livelli PIAA nell'ambiente tecnologico e c'è una forte cultura dell'istruzione degli adulti, che è incoraggiante alla luce del cambiamento atteso nel fabbisogno di competenze nei mercati del lavoro.

Nonostante il successo della Svezia in molte aree, ci sono ancora margini di miglioramento. In primo luogo, il divario nei punteggi delle competenze tra studenti avvantaggiati e svantaggiati in Svezia è in aumento ed è più ampio della media OCSE. I risultati di PISA mostrano, ad esempio, che mentre nel 2006 uno studente socioeconomicamente avvantaggiato ha ottenuto un punteggio superiore di 37 punti nella scienza rispetto a uno studente svantaggiato, la differenza era aumentata a 44 punti nel 2015.

L'inversione di questa tendenza richiederà sforzi sistematici per migliorare la governance e il finanziamento del sistema educativo e rafforzare la qualità dell'insegnamento, specialmente nelle aree più interne e nelle scuole con un'alta percentuale di immigrati. La Svezia ha adottato importanti misure per affrontare alcune di queste sfide. Iniziative come il programma "*Teacher Salary Boost*" e nuovi sforzi per integrare meglio gli immigrati vanno certamente nella giusta direzione.

In secondo luogo, la Svezia può migliorare l'allineamento delle competenze dei suoi adulti con le esigenze del mercato del lavoro. Circa il 40% dei datori di lavoro riferisce difficoltà di assunzione e vi sono prove di discrepanze nel mercato del lavoro. Ad esempio, il 25% degli adulti di origine straniera con una qualifica di livello universitario lavora in una occupazione che richiede solo un diploma di scuola secondaria superiore.

Infine, la Svezia potrebbe anche migliorare l'intensità dell'uso delle competenze. L'uso delle competenze sul lavoro non sta migliorando in Svezia. Pertanto, l'adozione di pratiche sul posto di lavoro ad alte prestazioni, che sono state introdotte per stimolare l'uso delle competenze sul posto di lavoro, dovrebbero essere ulteriormente incoraggiate.

La strategia per le competenze 2019 in Italia

L'Italia ha compiuto buoni progressi nello sviluppo delle competenze dei giovani. I punteggi medi PISA per i quindicenni in lettura, matematica e scienze sono migliorati e l'Italia è stata uno dei tre paesi partecipanti al PISA in cui la percentuale di studenti con scarsi risultati in matematica si è ridotta e la percentuale di studenti con prestazioni elevate è cresciuta. Inoltre, la percentuale di laureati è aumentata negli ultimi dieci anni.

Nonostante queste tendenze positive, l'Italia deve affrontare importanti sfide in termini di competenze. Gli studenti italiani si collocano alla pari con gli studenti di altri paesi OCSE in matematica, ma sotto la media in lettura e scienze. I risultati medi delle competenze dei laureati e degli adulti sono bassi, collocando l'Italia nel 20% inferiore tra i paesi OCSE.

Il livello di istruzione terziaria, sebbene in aumento, è ancora uno dei più bassi tra i paesi OCSE. I laureati terziari hanno una competenza significativamente inferiore nelle competenze di alfabetizzazione e calcolo rispetto ad altri paesi OCSE. L'Italia si colloca anche nel 20% inferiore in termini di cultura dell'apprendimento degli adulti: la partecipazione rimane ben al di sotto di molti altri paesi dell'OCSE, con un interesse relativamente basso nell'apprendimento nell'età adulta e alti ostacoli alla partecipazione. Il rafforzamento della cultura dell'istruzione degli adulti e il miglioramento dell'inclusione dello sviluppo delle competenze, che è anche inferiore rispetto a molti altri paesi dell'OCSE, potrebbero contribuire a migliorare le competenze degli adulti.

L'Italia potrebbe anche migliorare l'attivazione delle competenze e l'inclusività del mercato del lavoro. Il tasso di occupazione, sebbene a un livello record per il Paese, rimane uno dei più bassi tra i paesi OCSE, con grandi disparità regionali. I tassi di partecipazione alla forza lavoro sono aumentati di recente ma sono ben al di sotto della media OCSE, con grandi differenze tra uomini e donne. Inoltre, nonostante il miglioramento, la percentuale di giovani che non è impegnata nell'educazione alla formazione professionale (NEET) è ancora più elevata che nella maggior parte dei paesi OCSE.

Infine, si potrebbe fare di più per migliorare l'intensità dell'uso delle competenze. Gli adulti in Italia usano le loro abilità nei luoghi di lavoro e nella vita quotidiana molto meno frequentemente rispetto ad altri Paesi dell'OCSE. Allo stesso modo, l'Italia non raggiunge buoni risultati nell'adozione di pratiche ad alte prestazioni sul posto di lavoro e si colloca nella parte inferiore del 20% per il suo sistema di innovazione, che è cruciale per stimolare l'uso delle competenze.

L'Italia ha adottato misure importanti per affrontare molte di queste sfide. Ad esempio, il Ministero della Pubblica Istruzione ha creato una rete di organismi di apprendimento permanente, che dovrebbe portare alla progettazione di un Piano nazionale per le competenze per la popolazione adulta. Il bilancio 2019 ha stanziato 1 miliardo di euro per la riforma dei servizi pubblici per l'impiego, anche per aumentare il personale del 125% e investire nei processi. Infine, il Ministero dello Sviluppo Economico italiano ha

lanciato il Piano Nazionale Industria 4.0, una strategia che mira a promuovere l'innovazione, la competitività e lo sviluppo di competenze verso la quarta rivoluzione industriale.

6.2 Esame delle buone prassi nei 4 Paesi target

L'esame delle buone prassi nazionali, condotta sui quattro paesi target dell'attività di ricerca (Francia, Germania, Spagna e Svezia) è partita dai risultati dell'analisi desk e si è posta l'obiettivo di rilevare se ed in quale misura è possibile prefigurare in tali paesi buone pratiche finalizzate o finalizzabili alla formazione, sviluppo, skilling e re(skilling) delle

competenze manageriali. Le buone prassi rilevate hanno messo in rilievo che ognuno dei Paesi, anche per le loro differenze strutturali sostanziali, per come sono emerse dalle Strategie per l'occupazione nazionali, sta affrontando con strumenti differenti le sfide dell'adeguamento delle competenze.

L'esperienza francese: innovazione dei servizi per l'impiego e nuovi investimenti per le competenze



Riforma in atto del sistema di formazione professionale

Strategia nazionale delle competenze per migliorare attrattività e reattività nel mercato del lavoro e al contempo rafforzare l'innovazione dei servizi per l'impiego.

La Francia vanta una lunga tradizione nell'istruzione e formazione professionale ed attualmente ha in corso un'importante riforma del sistema di formazione professionale finalizzata a migliorare la sua **attrattività e reattività** nel mercato del lavoro, attraverso un'azione di ristrutturazione della **governance**, dei suoi **meccanismi di finanziamento** e **l'offerta di apprendistato**.

Questa riforma è iniziata nel maggio del 2018 e fa parte della più ampia strategia nazionale delle competenze che ha portato, tra l'altro, all'adozione del *Plan d'investissement dans le competences*, guidato dal Ministero del Lavoro che mira a formare, in tre anni, 1 milione di persone in cerca di lavoro con qualifiche scarse o assenti e 1 milioni di giovani lontani dal mercato del lavoro, contribuendo, così, a soddisfare le esigenze delle professioni in tensione e la trasformazione delle competenze, in particolare quelle legate alla transizione ecologica e digitale.

Negli ultimi anni in Francia si è puntato al **rafforzamento e innovazione dei servizi per l'impiego** che fanno capo al *Pole Emploi*.

Nella gestione dei servizi per l'impiego stanno assumendo un ruolo sempre maggiore le agenzie private, che operano essenzialmente in regime di contracting-out a supporto del sistema pubblico, sia per l'integrazione di competenze specifiche che per un miglior adeguamento dell'offerta dei servizi alle peculiarità del mercato del lavoro locale.

Negli anni più recenti si è affermato un sistema di outsourcing per le misure rivolte alle persone meno distanti dal mercato del lavoro e in grado di attivarsi autonomamente, lasciando in carico al servizio pubblico il trattamento dei soggetti con maggiore difficoltà di ricollocazione professionale. La digitalizzazione dei servizi ha consentito agli operatori del servizio pubblico di concentrarsi su interventi a favore di target specifici, attraverso servizi personalizzati di accompagnamento intensivo.

In questa ottica di **collaborazione pubblico/privato** per l'aumento dell'efficacia del sistema dei servizi per il lavoro è stata messa online la piattaforma *Emploi Store* che offre servizi via web e attraverso dispositivi mobili, all'interno del quale sono inseriti tutti i servizi, gli strumenti e i collegamenti a siti e applicazioni dedicati al mondo del lavoro realizzati sia da *Pole Emploi* che dalle varie strutture pubbliche e private che operano nel mercato del lavoro attraverso accordi di partenariato, come ad esempio le strutture locali di *Maison de l'Emploi*, la rete pubblico-privata specializzata per l'inserimento dei disabili dei *Cap Emploi* e le *Missions Locales*, associazioni o RTI dedicate all'inserimento lavorativo e sociale dei giovani tra i 16 e i 25 anni.

Merita un approfondimento *Emploi Store* che rientra nell'ambito della strategia di digitalizzazione dei Servizi per l'impiego e fornisce servizi che possono essere più facilmente ed efficacemente utilizzati da parte del "capitale manageriale" delle aziende e dai lavoratori e professionisti che hanno elevati livelli di qualifica/competenze di base.

Emploi Store, infatti, consente di effettuare ricerche e svolgere attività di consultazione in modo autonomo tramite i servizi *online* messi a disposizione. Nello specifico, le attività offerte da *Emploi Store* includono, 316 servizi digitali, 62 *Massive Open Online Courses* (MOOC), *e-learning games*, simulatori di colloqui, anche attraverso l'utilizzo della realtà virtuale, quiz e altri strumenti quali portali di annunci di lavoro e la possibilità di sottoporre la propria candidatura. Ciascuno dei servizi presenta una breve descrizione, nonché la valutazione da parte dell'utenza e consente di accedere e lavorare su aree di servizio diverse: scegli un lavoro, trova la formazione, prepara il tuo cv, trova un lavoro, crea un'impresa, lavora all'estero.

Una volta selezionata la tipologia di servizio di cui si necessita, l'utente viene reindirizzato alla sezione di riferimento. Viene altresì messo a disposizione un questionario con alla base un *recommendation engine* che utilizza un algoritmo di *deep learning*, in grado di analizzare le informazioni fornite dall'utente ed evidenziare i servizi più attinenti alle esigenze espresse. Sul blog di *Emploi Store* sono inoltre disponibili articoli su vari argomenti legati al mercato del lavoro, consigli e suggerimenti per lo sviluppo professionale, notizie relative a nuovi servizi digitali disponibili sul catalogo.

Nel tempo con *Emploi Store* sono nate due piattaforme complementari: *Emploi Store Idées* e *Emploi Store Developpeurs*. La prima è una **piattaforma collaborativa** che consente agli utenti, di scambiare idee su applicazioni riguardo il lavoro, la formazione e i percorsi professionali. Ognuno può proporre idee per lo sviluppo di applicazioni e inviarle alla comunità, che le valorizza votandole e le arricchisce tramite commenti. Le idee proposte vanno ad alimentare la riflessione degli sviluppatori che si occupano successivamente di realizzarle. La seconda è una piattaforma alla quale sviluppatori,

start up, freelance, imprese o associazioni possono accedere gratuitamente ai dati messi a disposizione da Pôle emploi tramite un catalogo di API per favorire la creazione di servizi innovativi per l'occupazione e sviluppare nuove applicazioni e servizi per chi cerca lavoro.

Tra febbraio e marzo 2019, Pôle emploi ha lanciato un nuovo portale dedicato all'Open Innovation dove dovrebbero confluire le due piattaforme e il catalogo di API attualmente disponibili su Emploi Store Developpeurs. Il sito si rivolge ad aziende, amministrazioni, associazioni e individui che intendono proporre un progetto digitale o di *open innovation* legato all'occupazione.

Sebbene gli utenti siano in grado di svolgere una serie di compiti in modo autonomo, i *counsellors* rimangono comunque disponibili nel fornire ulteriore supporto. Tutti gli operatori dei Servizi per l'Impiego sono stati formati per l'utilizzo di Emploi Store.

L'innovazione dei servizi per l'impiego sta passando anche dall'innovazione dei modelli di governance degli stessi. In particolare, nella strategie di innovazione dei PES è stato attivato il *Pole emploi's Le Lab* il quale offre uno spazio fisico per i dipendenti e le parti interessate dei PES francesi in cui possono riunirsi e riflettere su problemi e soluzioni relativi ai servizi per l'impiego, in modo creativo e innovativo. *Le LAB* sono caratterizzate da quattro elementi principali che utilizzano un modello di co-innovazione: metodi che promuovono la creatività, uno spazio aperto, un approccio innovativo, il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni.

Al fine di rafforzare sia la governance nazionale sia il monitoraggio e la valutazione della formazione professionale, il disegno di legge del 2018 *per la libertà di scegliere il proprio futuro professionale* ha stabilito la nascita di *France Compétences*, un'unica istituzione pubblica quadripartita, sotto la supervisione del Ministro della formazione professionale. In quanto unico organo di governo per la formazione professionale e l'apprendistato, *France Compétences* dal 2019 distribuisce fondi comuni di investimento ai vari attori, regola la qualità di formazione e garantisce che la riforma sia attuata correttamente. Un ruolo centrale e strategico.

Sempre attraverso la *legge per la libertà di scegliere il proprio futuro professionale* è stato stabilito che ogni persona può trarre beneficio durante la sua vita professionale di **consulenza per l'evoluzione professionale** ed è stato attivato il *Conseil en évolution professionnelle* (CEP), che è gratuito ed attuato nell'ambito del servizio di orientamento pubblico regionale. Il CEP è inteso come "un processo di supporto di qualsiasi persona per fare il punto della sua situazione professionale e, se del caso, sviluppare, formalizzare e attuare una strategia di sviluppo della carriera".

Ciascuno degli operatori che emettono il **CEP** (Pôle emploi, APEC, Missioni locali, agenzie di investimento specializzate denominate "Cap Emploi" e, dal 2020, operatori regionali finanziati e selezionati da France Compétences), è tenuto a rispettare queste specifiche.

Il disegno di legge, inoltre, affida a **France Compétences** il compito di organizzare e finanziare il CEP per tutti i dipendenti, esclusi i dipendenti pubblici.

Anche gli insegnanti possono beneficiare di programmi di formazione continua. Ogni anno il Ministero dell'istruzione prepara un piano di formazione nazionale (*Plan national de training-PNF*), che stabilisce linee guida per la formazione continua del personale dell'istruzione statale.

In applicazione dello stesso disegno di legge dall'aprile 2019 sono stati resi operativi 11 **operatori di competenza (OPCO)**. Questi operatori delle competenze hanno il compito di finanziare gli apprendistati, aiutare le filiali a costruire certificazioni professionali e assistere le PMI nella definizione delle loro esigenze di formazione. In particolare, il **servizio a beneficio delle micro e PMI** è finalizzato a migliorare l'informazione e l'accesso dei dipendenti aziendali alla formazione professionale, supportare le aziende nell'analisi e nella definizione delle loro esigenze di formazione professionale, in particolare alla luce dei cambiamenti, economici e tecnici nel loro settore di attività.

Un buon esempio di **formazione secondaria superiore**, che può apportare sostegno allo sviluppo di competenze di livello più alto, quali sono le competenze manageriali, sono i *Campus des métiers ed des qualifications*, che riuniscono istituti di istruzione secondaria e superiore per la formazione iniziale o continua e per facilitare l'integrazione dei giovani nel mondo del lavoro. Sono costruiti attorno a un settore di attività economica di eccellenza di interesse nazionale o regionale e mettono a disposizione dei giovani, poli di eccellenza che offrono una gamma di formazione generale, tecnologica e professionale ai massimi livelli, in un campo di attività per cui si prevede uno sviluppo futuro. Oggi si contano 95 campus riconosciuti e certificati.

Nel paese è presente e presta i propri servizi l'operatore nazionale, ***l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) che supporta i manager (quadri e dirigenti) nella preparazione necessaria per il successo dei loro progetti professionali, dal loro inserimento al lavoro e lungo tutta la loro carriera.*** Riunisce tutte **le competenze per consentire di soddisfare le esigenze di assunzione delle aziende e le aspirazioni dei profili che cercano lavoro.** Questo incontro è reso possibile grazie alla rete di oltre 500 consulenti professionalizzati i quali supportano più di 40.000 aziende e circa 130.000 dirigenti e giovani laureati in tutto il paese.

Le funzioni di **servizio pubblico di Apec** sono finanziate da un contributo obbligatorio dovuto per ciascun dipendente iscritto al regime pensionistico dei dirigenti esecutivi. Questo contributo viene recuperato dagli istituti pensionistici integrativi esecutivi contemporaneamente ai contributi pensionistici. È calcolato sullo stipendio lordo limitato a 4 volte il massimale della sicurezza sociale. Il suo tasso è fissato allo 0,06%, distribuito al tasso dello 0,036% a spese del datore di lavoro e dello 0,024% a spese del dipendente.

In quanto attore principale nel mercato del lavoro dei quadri dirigenti, APEC **supporta e consiglia dirigenti e giovani laureati durante la loro carriera professionale** i quali trovano sul sito www.apec.fr tutte le informazioni utili sul mercato: offerte di lavoro, mestieri, settori, funzioni, studi salariali, ed altre informazioni utili.

Con circa 50 pubblicazioni all'anno, Apec offre anche informazioni in termini di analisi delle principali tendenze nel quadro dell'occupazione dei quadri e dirigenti.

Nel 2016 ad Apec è stato assegnato un secondo mandato di servizio pubblico. Questo mandato di servizio pubblico 2017-2021, che rafforza e ribadisce le missioni di Apec, è organizzato attorno a **quattro assi principali: offrire servizi a beneficio di tutti i dirigenti e giovani laureati**, nonché servizi specifici adattati a situazioni specifiche che soddisfano le esigenze dei gruppi più svantaggiati come le persone in cerca di lavoro a lungo termine (DELD), anziani o giovani laureati (QPV); **fornire servizi ai datori di lavoro** per garantire il loro reclutamento con informazioni e consulenza; **raccogliere e diffondere informazioni** per la gestione di posti di lavoro vacanti; **sviluppare un programma di studio e monitoraggio del mercato del lavoro dei dirigenti** per comprendere meglio le realtà di questo mercato e diffondere i risultati.

I consulenti APEC forniscono anche **consulenza e servizi personalizzati** per assistere nella realizzazione di singoli progetti professionali: definire un bisogno di formazione, aumentare la ricerca di lavoro, preparare il colloquio di assunzione, evolversi internamente, struttura il proprio progetto per creare o rilevare un'impresa, fare una valutazione delle competenze. Inoltre, Apec in tutta la Francia moltiplica le opportunità di incontri attraverso i suoi eventi di networking (*Les Informels, Apec Connect, ecc.*). Lo stesso obiettivo viene conseguito attraverso gli eventi organizzati dai propri partner.

Accompagna i giovani laureati per aiutarli ad anticipare la loro integrazione professionale. Offre servizi personalizzati soprattutto alle PMI e alle TPE (très petite **entreprise**), che a volte mancano di tempo e risorse per il reclutamento dei dirigenti e la gestione delle risorse umane. Inoltre, li informa sugli argomenti relativi alle risorse umane. Fornisce tutte le informazioni necessarie sulle modifiche normative e sugli strumenti esistenti.

Nonché monitora l'impatto sociale ed economico delle iniziative pubbliche poste in essere.

L'Apec sviluppa costantemente rapporti istituzionali e di partnership con diverse organizzazioni dedicate ad esempio allo sviluppo economico e all'occupazione regionali, ai grandi progetti di sviluppo settoriali dello Stato, con le Federazioni dei datori di lavoro regionali o nazionali (Fédérations d'employeurs, MEDEF, CPME, ..)

Vengono istituite collaborazioni per costruire, arricchire o aggiornare i parametri di riferimento delle attività commerciali nelle filiali, a volte in relazione a un cluster di competitività. Ad esempio : cooperazione tra l'Unione delle industrie chimiche, il polo delle risorse agricole e l'APEC. Il lavoro sui parametri di riferimento del lavoro è stato svolto da Apec. con l'UNIFAF per la stesura dello standard " Professioni sanitarie e sociali".

Partnership con OPCO (Operatori di competenza) per lo sviluppo delle competenze dei dipendenti in PME / PMI con reti di partner complementari a supporto delle start-up aziendali, attori dell'economia sociale e della solidarietà.

Apec è in partnership con i principali attori dell'ecosistema occupazionale: Pôle emploi, Cap emploi (persone in cerca di lavoro con disabilità), Prism'emploi (agenzie di lavoro interinale), Fédération Syntec. Al fine di essere a supporto sia con le PME / PMI che con i dirigenti e i giovani laureati.

Apec come operatore nazionale del CEP (consulenza per lo sviluppo professionale) accoglie dirigenti

nel loro progetto professionale nei suoi 50 centri.

Le partnership attuali e future con l'istruzione superiore mirano a pubblicizzare l'offerta di servizi ai giovani laureati nell'integrazione professionale da un lato, dall'altro lato per lavorare con loro sulle materie di studio-lavoro o un pubblico specifico come medici e studenti di dottorato per promuovere la loro integrazione professionale.

L' Apec è in collaborazione con Business France, Pôle emploi international, BPI France, per aiutare le aziende che si insediano in Francia a distribuire la loro quota di offerte di lavoro, l'altra per accompagnare i dirigenti e giovani laureati che desiderano andare all'estero o tornare in Francia.

Crea partnership e le condizioni per la collaborazione con organizzazioni e associazioni che lavorano attivamente per l'integrazione professionale delle persone lontane dal lavoro. Con i fondi pensione complementari del regime AGIR C-ARRCO.

In Francia, il conto per la formazione personale (CPF) è un sistema di finanziamento pubblico per la formazione continua, entrato in vigore il 1 ° gennaio 2015 nell'ambito della riforma della formazione professionale. Nell'ambito di questa riforma, sono stati istituiti diversi sistemi: il colloquio professionale, il consiglio di sviluppo professionale (CEP) e il CPF, quest'ultimo descritto come la "chiave di volta" della riforma e che assicura la carriera professionale, pur consentendo finanziamenti per azioni di educazione permanente in Francia. La sua gestione è assicurata dalla Caisse des Dépôts et Consignations.

Pertanto, tramite il proprio CPF, a tutti viene offerto di farsi carico della propria occupabilità con accesso diretto alla formazione qualificata e un'organizzazione di conoscenze per blocchi di competenze.

Apec è in partnership da un lato con la Federazione della formazione professionale che riunisce tutte le organizzazioni private di formazione e studio del lavoro, ma anche in relazione con il settore pubblico della formazione continua per adulti, studio del lavoro e apprendimento.

Collabora con Pôle Emploi con un accordo quadro nazionale firmato nel 2017 su diversi aspetti, e con la Francia Abilità: Apec è uno dei quattro operatori nazionali designati dalla legge n ° 2018-771 del 5 settembre al 2018 " Per la libertà di scegliere il suo

futuro professionale " a sostegno dei progetti di sviluppo professionale delle persone (giovani , impiegati , persone in cerca di lavoro).

Il dialogo sociale tra Stato-datori di lavoro- sindacati all'origine della lotta alla disoccupazione degli anni 70" e quindi garantire l'occupabilità dei lavoratori, il mantenimento delle loro competenze e lo sviluppo di tali competenze, 50 anni dopo, è ancora fondamentale soprattutto per affrontare la crisi generata dalla pandemia e garantire la ripresa economica del paese. Questo desiderio si è recentemente riflesso nell'accordo interprofessionale nazionale (ANI) del 28 febbraio 2020, firmato da tutte le organizzazioni. Questo testo rivela quindi la sfida e le ambizioni del dialogo sociale per la gestione in termini di occupazione, carriera professionale, protezione sociale e ruolo da svolgere nella società.

Questo ANI definisce la supervisione in modo interprofessionale. Il testo include una definizione interprofessionale di gestione, come volevano tutte le organizzazioni sindacali. Incorpora elementi della definizione dell'Organizzazione internazionale del lavoro e si basa su tre concetti chiave: **livello di abilità o qualifica, autonomia e responsabilità**. Sebbene stabilisca una definizione interprofessionale, il testo ne limita la portata, stabilendo "che non esiste una definizione univoca del quadro e che ogni ramo può quindi definire, se necessario, ciò che è un quadro, secondo i propri criteri nel suo contesto settoriale ".

Il testo prevede l'apertura di "lavoro all'interno di Certif'Pro , l'associazione nazionale per la certificazione interprofessionale congiunta [...] al fine di istituire una certificazione Cléa, specificando le competenze di base legate alla managerialità ". L'obiettivo: contribuire al "rinnovo delle pratiche manageriali", consentendo in particolare di conciliare la molteplicità delle organizzazioni del lavoro e la mobilitazione di nuovi strumenti digitali. Tale certificazione deve in particolare prevedere "un modulo specifico relativo alla gestione del lavoro a distanza". Inoltre, il progetto di accordo incoraggia i datori di lavoro a promuovere l'accesso dei dipendenti manageriali alla formazione e incoraggiarli a diventare maestri di tirocinio o apprendistato, o anche a esercitare funzioni di insegnamento, se necessario. Infine, evoca varie questioni che incidono sui metodi di lavoro dei dirigenti: nuove pratiche manageriali, in particolare sotto l'effetto della diffusione degli strumenti digitali, l'aspirazione a un equilibrio tra lavoro e vita personale, la parità tra donne e uomini, l'occupazione degli anziani, ecc.

L'école des Managers rappresenta una formazione personalizzata, professionalizzante e diplomatica. Creata su iniziativa delle Camere di Commercio (ICC) della Francia, è rivolta a nuovi dirigenti di impresa che desiderano acquisire le competenze di dirigenza aziendale nelle fasi di creazione, ristrutturazione e/o sviluppo di impresa, ivi incluso il trasferimento generazionale.

Le *écoles*, tutte dotate di un programma di formazione comune, sono organizzate in rete per assicurare una propria presenza efficace su tutto il territorio nazionale. Al 2020 sono operative sul territorio francese 19 Camere di Commercio che preparano alla managerialità.

Si rivolgono a coloro che hanno un progetto di recupero o creazione di impresa, ma che non hanno tutte le competenze necessarie per realizzarlo e garantirne la sostenibilità. Con una formazione di azione innovativa e pragmatica di minimo 55 giorni, adattabile in base al profilo e allo stato di avanzamento del progetto che viene svolta per un periodo da 14 a 16 mesi, sono in grado di offrire una formazione personalizzata.

Concretamente, l'obiettivo della formazione è aiutare i partecipanti a: definire il proprio progetto imprenditoriale (acquisizione, sviluppo o creazione) in modo realistico e realizzabile, attuare il piano d'azione scegliendo gli strumenti di gestione appropriati, condividere la propria visione con i dipendenti per anticipare il cambiamento, diventare un imprenditore, sviluppatore e leader.

Lo scopo principale della *écoles* è quindi di "sviluppare la capacità di autonomia dell'imprenditore".

Ogni anno, circa 500 nuovi dirigenti di società operative escono dalle diverse promozioni delle Scuole dei dirigenti. professionali specializzati. In media, il 95% delle aziende il cui manager è passato attraverso l'*écoles* è ancora presente sul mercato dopo 5 anni e, 20 anni dopo le prime promozioni, l'80% delle aziende è ancora in attività.

L'esperienza tedesca: collaborazione Stato-Imprese-Formatori e apprendimento permanente

Stato-Imprese e parti sociali

Formazione professionale duale al centro del sistema formativo, con condivisione della responsabilità formativa in continuo rapporto tra le parti.

L'istruzione e la formazione professionale in Germania si caratterizza storicamente per una forte collaborazione tra Stato, imprese e parti sociali. Il cuore del sistema è rappresentato dalla formazione professionale duale, che vede coinvolti molteplici soggetti, quali: l'azienda formatrice, i giovani studenti apprendisti, la scuola. La scuola e l'azienda vengono visti come ambienti di apprendimento di pari dignità e la responsabilità formativa è condivisa e si esprime in uno stretto e continuo rapporto tra i formatori aziendali e gli insegnanti delle scuole professionali.

Programmi di studio duale sono offerti anche dalle università di scienze applicate. Si tratta di **università di educazione** nell'ambito delle quali è possibile seguire un percorso che associa studi accademici ed esperienza lavorativa in azienda.

È il caso ad esempio della *Cooperative State University del Baden-Württemberg* (Duale Hochschule Baden-Württemberg, DHBW) è la prima università in Germania a integrare studi accademici ed esperienza lavorativa ed ha fornito il 13% di tutti programmi di “studi duali”.

La DHBW combina la struttura di un'università cooperativa - in particolare, la **partecipazione di società e istituzioni di formazione** - con il principio di doppio apprendimento a livello accademico.

Le università di educazione cooperativa (Berufsakademien) sono un ulteriore esempio. Si tratta di istituti di istruzione superiore che offrono VET orientata al mondo accademico e contemporaneamente orientata verso la pratica attraverso una forma di “doppio addestramento”. Esistono in Baden- Württemberg, Baviera, Sassonia, Turingia e Berlino. Le imprese sostengono i costi di formazione in azienda e la retribuzione del tirocinante e i costi per la formazione teorica nell'accademia professionale.

La formazione nelle università di educazione cooperativa si svolge in parte in conformità con i piani di studio o di formazione che vengono elaborati previo accordo tra l'istituto di istruzione, imprese e parti sociali, e in parte in conformità alle direttive di formazione professionale e degli esami accademici dei ministeri competenti.

Nel paese sono diversi gli strumenti che favoriscono l'accesso alla formazione da parte delle imprese, attraverso la previsione di strumenti di sostegno finanziario.

I datori di lavoro tedeschi, in questo modo, sono motivati a formare i giovani in azienda, in quanto possono accedere a formazione personalizzata con know-how specifico dell'azienda e possono evitare future carenze di personale qualificato, migliore fidelizzazione dei dipendenti, partecipazione alla definizione dei contenuti della formazione. Per attivare la formazione in azienda occorre, tuttavia che la stessa sia in grado di garantire l'erogazione di formazione in azienda che copra tutti gli aspetti dell'addestramento richiesti dalla normativa.

L'eventuale limitata idoneità delle imprese a coprire tutti gli aspetti previsti dalla normativa può essere superata anche attraverso il ricorso misure di formazione esterna aggiuntiva in centri di formazione professionale interaziendali (überbetriebliche Berufsbildungsstätten, ÜBS) o attraverso strutture di addestramento (Ausbildungsverbände). I centri di formazione interaziendale hanno un ruolo importante nella formazione continua nelle PMI, in particolare nei settori commerciale e tecnico. Tali centri di formazione esistono anche nel settore del commercio specializzato (ÜLU)

Per rafforzare tali strumenti, è disponibile un finanziamento pubblico finalizzato alla modernizzazione e la ristrutturazione di centri di formazione interaziendale, per adattarli all'evoluzione della politica di istruzione e formazione e alle condizioni economiche, così come la sfida della digitalizzazione.

Buone pratiche si rilevano nel campo del sostegno alle PMI per eseguire stage di formazione. È il caso, ad esempio, della consulenza messa a disposizione dall'Agenzia Federale per l'impiego (Bundesagentur für Arbeit - BA) che sostiene misure di sviluppo del personale delle PMI come parte di un approccio preventivo per garantire un'offerta

di personale qualificato, informando e fornendo consulenza ai datori di lavoro e consigliando le opportunità per sviluppare ulteriormente il potenziale esistente nelle aziende attraverso le misure di qualificazione. Questo tipo di consulenza personalizzata rende i datori di lavoro consapevoli dei vantaggi di includere più frequentemente gruppi di dipendenti che altrimenti non avrebbero preso in considerazione la partecipazione a misure di formazione (ad esempio quelli senza qualifiche formali, i dipendenti più anziani, i dipendenti con qualifiche elevate).

Offrendo consulenza ai datori di lavoro sulla qualificazione e supporto per lo sviluppo del personale, la BA sta aiutando le aziende a coprire i posti di lavoro con personale "skillato" e, contemporaneamente, sta promuovendo la formazione continua.

La politica del mercato del lavoro in Germania ha una lunga tradizione di orientamento e consulenza. Dagli anni 1920, l'orientamento professionale e consulenza per giovani e adulti è diventato un obbligo istituzionale dell'agenzia federale per l'impiego e delle sue agenzie locali di collocamento. Tuttavia, **l'apprendimento permanente e l'orientamento e la consulenza per tutta la vita solo recentemente sono diventati argomenti prioritari nell'agenda politica.**

Ad oggi la BA è ancora il più grande e importante fornitore del servizio di orientamento e consulenza. Tuttavia, con l'abolizione del monopolio statale, il mercato del privato e del semi-privato è cresciuto considerevolmente.

Anche le associazioni professionali dei manager sono impegnate nel dibattito sullo sviluppo delle competenze manageriali e svolgono attività di coaching a favore dei propri associati.



La nostra organizzazione è impegnata nel favorire lo sviluppo delle competenze manageriali attraverso attività di coaching e seminari per dirigenti.

Svolgiamo una Conferenza annuale sulla leadership per dirigenti per discutere del tema Associazione.

Nel Paese sono diversi i soggetti privati che si occupano dello sviluppo delle competenze manageriali, tra cui le università post-laurea...

Confederazione di quindici associazioni professionali che rappresentano circa 60.000 manager nell'economia tedesca

Con riferimento al mercato del lavoro, va inoltre sottolineato che il Governo federale ha avviato nel 2018 la stesura di una **Strategia sull'intelligenza artificiale** (AI), con l'obiettivo non solo di fare della Germania il Paese leader nei settori della ricerca e dello sviluppo, ma di mettere a disposizione l'expertise così acquisita anche a vantaggio dell'economia e delle condizioni di vita.

All'interno della Pubblica Amministrazione, il Ministero Federale del Lavoro ha promosso nel 2018 l'avvio di una **piattaforma digitale di lavoro**, per favorire il dibattito sulle tematiche della digitalizzazione nelle attività promosse e nei servizi offerti dal Ministero stesso, nonché per la formulazione di specifiche raccomandazioni in settori quali l'organizzazione del lavoro, lo sviluppo delle competenze e delle risorse umane, dando particolare enfasi agli esempi di buone pratiche già rilevati.

La piattaforma è coordinata da una struttura denominata *Policy Lab Digital, Work & Society* ed è composta da 29 membri appartenenti ai settori della scienza e della ricerca, delle imprese, nonché delle associazioni di categoria, datoriali e sindacali. Il mandato della piattaforma è di fornire un contributo in materia di:



Contributo Piattaforma digitale di lavoro

Strategia federale sulle competenze
in collaborazione con le Parti sociali e i Länder tedeschi, il Ministero del Lavoro intende promuovere tale strategia per rafforzare le professionalità individuali, agevolare la progressione delle carriere e sostenere le persone nel cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione;

Strategia federale sull'intelligenza artificiale
diretta a favorire un approccio socialmente compatibile, nonché incentrato sull'individuo;

Strategia sul lavoro tramite piattaforma
per analizzarne le capacità in termini di opportunità di lavoro aggiuntive e flessibili, oppure di impiego precario privo di sicurezza sociale.

Contestualmente all'analisi degli scenari futuri e delle sfide da essi offerti, il Ministero ha in corso una serie di progetti per adattare il mondo del lavoro e i servizi ad esso diretti, alla trasformazione digitale.

Tra questi rientra l'ammodernamento e semplificazione della struttura online dell'Agenzia Federale per l'Occupazione. A seguito del processo di ammodernamento tecnologico e grafico a cui è stata sottoposta, l'home page del portale della BA è

suddivisa in tre tipologie di utenza: privati, società ed istituzioni. Quella dedicata ai **privati**, questa si articola in 6 sottosezioni: disoccupazione e ricerca di lavoro; scuola, istruzione e studio; famiglie; disabili; carriera e formazione; lavoratori stranieri.

Le tematiche relative alla **formazione sono articolate in due sezioni**: la prima verte principalmente sulle **opportunità di apprendistato rese possibili nell'ambito del sistema duale nel Paese**. Sono inoltre presenti pagine informative a supporto dell'orientamento alle professioni dei giovani, sia in caso di esatta conoscenza della professione desiderata, sia, al contrario, qualora siano consapevoli della propria preparazione ma ancora indecisi sugli sbocchi occupazionali.

L'altra sezione "carriera e formazione" è diretta a fornire informazioni sui **percorsi di qualificazione/riqualificazione professionale**, mettendo a disposizione di ciascun utente un percorso organizzato in step progressivi contenente tutte le informazioni utili per la progressione di carriera, anche (se necessario) con il supporto di un operatore della BA, previo appuntamento concordato online o telefonicamente. Da questa sezione è possibile accedere al database nel quale individuare le opportunità formative di interesse.

Per quanto concerne le opportunità relative all'orientamento professionale, è attivo il portale dedicato, realizzato dalla BA e denominato **Berufe.TV** che contiene più di 350 video, disponibili anche per le piattaforme Apple e Android, relativi a percorsi in apprendistato e di studio universitario che interessano gli aspetti relativi alla formazione, al lavoro, nonché alla progressione delle carriere. Tale canale affianca il portale della BA relativo all'offerta di corsi di formazione, identificando quale target di riferimento soprattutto i giovani e le misure di orientamento accademico ad essi dirette. Ciascun video è accompagnato da informazioni dettagliate sull'istruzione in apprendistato ed universitaria, consentendo di accedere direttamente alle relative opportunità contenute nei siti tematici per l'incrocio domanda/offerta e per l'aggiornamento professionale.

L'home page della BA mette inoltre a disposizione una sezione informativa contenente la descrizione dettagliata della *corporate governance*, il rapporto mensile sull'andamento del mercato del lavoro, la possibilità di individuare eventi attinenti l'occupazione, le professioni, la formazione professionale a cui partecipare gratuitamente. La pagina contiene inoltre una ricca sezione statistica con tutti i principali indicatori sul mercato del lavoro tedesco, sia a livello nazionale che regionale, con aggiornamenti mensili, suddivisi per argomenti. Vengono inoltre pubblicati i rapporti annuali sul mercato del lavoro, nonché analisi previsionali sui cambiamenti attesi circa le professioni.

Nell'ambito del processo di ammodernamento tecnologico del portale della BA, particolare importanza è stata riposta nel promuovere la **digitalizzazione dei servizi, con l'obiettivo di avvicinare l'utenza potenziale a strumenti/misure ad elevato valore aggiunto**.

Dall'home page si raggiunge infatti la sezione **eServices**, suddivisa in due ambiti: privati ed imprese e dove è anche possibile usufruire di servizi, senza alcuna registrazione

preventiva. Si può infatti prendere un appuntamento con un consulente **per l'orientamento professionale**, nonché richiedere gli assegni familiari.

Per quanto concerne le misure dedicate all'offerta vengono messi a disposizione, previa registrazione delle proprie credenziali, strumenti diretti a favorire l'inserimento nel mercato del lavoro. Nello specifico, si tratta di un database, denominato **Jobbörse**, disponibile in sette lingue nel quale sono contenuti oltre 2,2 milioni di profili, più di 1,7 milioni di posti vacanti e quasi 351 mila posizioni in apprendistato.

Le opportunità di lavoro possono essere individuate attraverso un motore di ricerca, oppure navigando all'interno di un albero tematico delle professioni, con la possibilità di salvarle nel proprio profilo personale. Una volta individuata la *vacancy* di interesse, è possibile candidarsi direttamente online, oppure contattare il datore di lavoro per ulteriori informazioni. Tutto ciò senza la necessità di rivolgersi ad uno sportello dedicato della BA.

Per quanto concerne i servizi alla domanda, i datori di lavoro, una volta registrati al portale, possono segnalare le proprie *vacancies* sul portale Jobbörse, compilando uno specifico format online, oppure direttamente con gli operatori dedicati della BA, tramite appuntamento telefonico o visita in azienda, per la pianificazione (anche nel lungo periodo) dei fabbisogni professionali necessari. È inoltre possibile individuare il candidato di proprio interesse, utilizzando un motore di ricerca dedicato che prevede anche una funzionalità di *query* avanzata. Ai datori di lavoro è anche consentito di entrare direttamente in contatto con i candidati, nonché la richiesta online degli strumenti di sostegno al reddito in caso di crisi temporanea della propria azienda (ricorrendo, ad esempio, all'orario di lavoro ridotto), consultando direttamente sul portale le istanze effettuate e i servizi approvati.

Tra gli ulteriori servizi transattivi messi a disposizione dalla BA occorre citare il portale per l'istruzione e la formazione professionale, denominato **Kursnet**, il più grande database di riferimento in Germania, aggiornato quotidianamente.

Le aziende possono selezionare percorsi di sviluppo del proprio personale, nonché degli imprenditori stessi, oppure piani di perfezionamento linguistico per i lavoratori stranieri, oltre alla formazione continua per l'accompagnamento al lavoro autonomo e all'eventuale trasferimento della proprietà dell'azienda stessa. Agli Enti di formazione è consentito l'inserimento dei percorsi formativi, previa registrazione gratuita, in aggiunta a specifici servizi per accrescere la capacità di raggiungere con maggiore efficacia la platea di potenziali beneficiari.

Disponibile sia per la piattaforma iOS che per Android è l'applicazione **AzubiWelt**, dedicata alla platea giovanile e che fornisce una panoramica di tutte le opportunità in apprendistato o in tirocinio. Contiene una sezione informativa dove sono mostrate, attraverso immagini, interviste e video, le professioni più vicine al proprio profilo. Quindi, l'elenco delle opportunità di formazione non appena individuato il percorso professionale di interesse. Si tratta di una sezione dell'*app* che può essere personalizzata dall'utente e che invia notifiche *push* non appena sono rilevate nuove opportunità. È infine possibile contattare direttamente l'ufficio della BA territorialmente

competente per avere maggiori informazioni o per parlare direttamente con un operatore.

Dal 2017 è infine possibile scaricare l'app **BA Statistics** che consente di consultare le statistiche aggiornate sul mercato del lavoro. Sono fornite informazioni a livello nazionale, territoriale (Est-Ovest), regionale (Länder), distretti, direzioni regionali e distretti delle Agenzie, tramite i seguenti indicatori: disoccupati (stock, quota, accesso, uscita, donne, uomini, giovani, anziani), posti di lavoro segnalati.

Tra le riforme più recenti, a metà del 2019, è stata adottata dal governo federale congiuntamente, dagli stati federali (Länder), dall'industria, dai sindacati e dall'agenzia federale per l'occupazione la nuova **strategia di formazione continua**. L'obiettivo generale è quello di **stabilire una nuova cultura dell'istruzione permanente** in Germania: più che in passato, l'istruzione deve essere vista come una cosa ovvia e una **necessità permanente**.

La nuova strategia viene vista come una pietra miliare per la **formazione professionale avanzata**: in futuro la formazione continua nelle professioni deve far parte della vita lavorativa e deve essere organizzata in modo tale da soddisfare le mutevoli esigenze del mercato del lavoro, deve essere vantaggiosa per l'individuo, l'economia e la società. Indipendentemente dall'età, gli sforzi di tutti i dipendenti devono essere supportati per sviluppare le loro competenze e qualifiche. La strategia si concentra su:

- *trasparenza*: i nuovi algoritmi faciliteranno l'abbinamento delle esigenze di apprendimento con i programmi di istruzione. I certificati sono certificati digitalmente e archiviati in modo sicuro online;
- *finanziamento*: aumento del finanziamento della partecipazione all'istruzione superiore di 350 milioni di euro nei prossimi due anni per le persone;
- *competenze informali*: un nuovo approccio nazionale renderà visibili e preziose le competenze informali;
- *motivazione*: i tutor della formazione continua dovrebbero supportare e promuovere le attività di apprendimento dei dipendenti poco qualificati;
- *ÜBS* (centri di formazione professionale interaziendale): ÜBS sarà ulteriormente rafforzato come centro di competenza a sostegno delle PMI;
- *dati*: migliorare ulteriormente e continuare le statistiche sull'istruzione a livello nazionale per una migliore previsione strategica delle esigenze di competenze future.

Con l'inizio del 2020 è entrato in vigore il progetto di legge per migliorare e rafforzare la legge sulla formazione professionale che mira ad allineare la VET duale tedesca alle sfide del futuro. Le modifiche previste riguardano cinque settori: introduzione di una retribuzione minima per gli apprendisti; equivalenza delle qualifiche professionali per i tre livelli di istruzione professionale terziaria; ampliamento della formazione professionale part-time a nuovi gruppi target; facilitazione del riconoscimento dell'apprendimento VET precedente alla laurea, riduzione degli oneri amministrativi.

Con la finalità di affrontare la sfida della **digitalizzazione continua** e con l'obiettivo di preparare gli apprendisti tecnico-industriali per il mondo dell'Industria 4.0 fin dall'inizio, le Camere di commercio e industria (IHKs) hanno sviluppato un programma di formazione interdisciplinare offerto a livello nazionale dal 2019, *l'Apprentice for Industry 4.0* (che è rivolto agli apprendisti del secondo e terzo anno di apprendistato nell'area tecnico-industriale). L'offerta è facoltativa e intende creare l'accettazione delle tecnologie digitali in una fase precoce, oltre a fornire ai giovani competenze specialistiche e mediatiche cruciali per soddisfare le esigenze dell'Industria 4.0. La formazione IHK è composta da moduli che affrontano i temi di: Internet delle cose; tecnologia; affari/benefici; processi; campi di applicazione (produzione, installazione, assistenza); strumenti intelligenti per Industry 4.0; lavoro/persona.

Nell'ambito della formazione i tirocinanti utilizzano le tecnologie dell'informazione per scoprire come gli oggetti intelligenti acquisiscono, elaborano, archiviano e interagiscono con il loro ambiente; apprendisti sono coinvolti in studi sul campo relativi alla pratica; imparano come gli strumenti intelligenti influenzano il modo di lavorare in futuro. Affrontano la questione di come le priorità del lavoro umano cambiano nell'era dell'Industria 4.0 e quali competenze chiave sono richieste. In tutti i moduli i partecipanti diventano personalmente attivi e contribuiscono con le loro conoscenze e abilità nel lavoro di gruppo.

L'esperienza spagnola: VET duale di alta qualità e miglioramento dei servizi di orientamento professionale

Economica basata sulla conoscenza

Obiettivo della VET in Spagna è sviluppare un'economia della conoscenza, adattando l'offerta formativa alle esigenze del mercato.

La VET nel sistema del lavoro spagnolo ha l'obiettivo di promuovere, estendere e adattare l'offerta di formazione alle esigenze del mercato del lavoro e contribuire a sviluppare un'economia basata sulla conoscenza. Comprende programmi di formazione per lavoratori occupati e disoccupati, con l'obiettivo di migliorare l'occupabilità della popolazione. Fornisce anche un'opportunità per le persone che hanno abbandonato l'istruzione con qualifiche basse o senza qualifiche, per migliorare le proprie competenze e capacità o il livello di qualificazione.

Si basa sulla cooperazione tra autorità del lavoro e partner sociali (datori di lavoro e sindacati) a livello nazionale e regionale e negoziazione di settori collettivi a livello nazionale, costituendo così un quadro unico sulla base degli accordi raggiunti tra le parti sociali e il governo.

La VET nel sistema del lavoro comprende anche una formazione generale o specializzata che non porta a una qualifica formale. La **formazione organizzata dalle aziende per loro i dipendenti** rientra in questa categoria in quanto normalmente non conduce a un certificato professionale o altra certificazione ufficiale. Questa formazione può essere parzialmente o interamente finanziata da fondi pubblici gestiti attraverso la Fondazione di Stato per la Formazione sul lavoro. Le aziende che svolgono attività di formazione per il proprio personale possono assumere personale esterno, fornitori di formazione o fornire loro stessi la formazione. Rappresentanti sindacali nelle aziende devono essere informati sulla formazione da svolgere.

I programmi di formazione finanziati con fondi pubblici rivolti ai dipendenti ma non avviati dalla loro impresa sono normalmente organizzati nel contesto di **accordi firmati da aziende e sindacati a livello nazionale o regionale** e possono essere programmati annualmente. Tutti i possibili corsi di formazione che possono essere erogati sono inclusi in un catalogo del servizio per l'impiego pubblico. I comitati settoriali congiunti decidono quale di questi corsi sono i più importanti per ogni settore su base annuale.

Tra i programmi di apprendimento non formale della VET è interessante citare *AULA MENTOR*, un programma di apprendimento caratterizzato da una formazione online aperta e flessibile promossa dal ministero dell'educazione. È composto da oltre 170 corsi in aree diverse per competenze diverse (competenze di base che consentono l'ingresso ad altri Programmi di VET o facilitare l'accesso al mercato del lavoro). È Organizzato attraverso accordi di collaborazione nei quali sono coinvolte numerose istituzioni pubbliche, principalmente le autorità educative a livello regionale e i comuni a livello locale, ONG. Sono attuati anche accordi con istituzioni private che condividono i loro materiali di formazione e in alcuni casi rilasciano il certificato al termine della formazione. L'orientamento scolastico e professionale è una delle aree più importanti di cui si sta dibattendo nel Paese per il miglioramento del sistema nazionale di VET.

Anche le organizzazioni sindacali sono impegnate nel fornire formazione professionale.



La nostra organizzazione fornisce attività di formazione.

Mettiamo a disposizione due tipi di formazione: formazione tecnica e sviluppo personale. In tutte e due i casi utilizziamo metodi formativi “face to face” e corsi di formazione virtuali...

Organizzazione sindacale nazionale di quadri, quadri superiori e dirigenti, tecnici, amministrativi e professionali spagnola

Negli ultimi anni, diverse riforme sono state finalizzate a **migliorare la consulenza e i servizi di orientamento professionale**. Le riforme hanno interessato: lo sviluppo di un sistema integrato di informazione e orientamento; l'impostazione di un modello di rete per garantire l'accesso alle informazioni e orientamento professionale per tutti i cittadini, compresi i servizi specializzati per le imprese e i lavoratori autonomi; lo sviluppo di una piattaforma informatica integrata sull'orientamento professionale collegato alla rete Euroguidance; il coordinamento e monitoraggio dell'orientamento in linea con le politiche nazionali in materia di istruzione, occupazione e sociale inclusione.

Per supportare e ampliare i servizi di orientamento e consulenza nelle scuole, le autorità regionali e dell'istruzione stanno lanciando strategie specifiche e stanno impegnando risorse per adattare alle esigenze specifiche derivanti dal proprio mercato del lavoro.

Il Ministero dell'istruzione, invece, ha sviluppato e ampliato una serie di azioni:



Nuova organizzazione statale dei servizi

di informazione e di orientamento professionale



Creazione e manutenzione di piattaforme digitali

per informazione e orientamento professionale



Altri progetti collegati alla diffusione della formazione

e dell'orientamento professionale

Nel contesto occupazionale, i servizi per l'impiego offrono orientamento professionale per la consulenza a favore di disoccupati e lavoratori dipendenti per accedere alle opportunità di formazione e lavoro, nonché forme di riconoscimento e validazione delle loro capacità. Sono stati introdotti dei protocolli per i servizi di orientamento i quali mirano:

- a definire e impostare percorsi professionali individuali per migliorare l'occupabilità dei lavoratori;
- sviluppare l'imprenditorialità e sostenere iniziative imprenditoriali e di lavoro autonomo, identificando le competenze dei lavoratori, la formazione ed esperienza, interessi, situazione familiare e possibile opportunità professionali.

Nonostante le riforme avviate nei servizi pubblici per l'impiego, sembrerebbe non gli stessi non siano ancora perfettamente in grado di rispondere alle specifiche esigenze di collocazione sul lavoro delle figure manageriali.

Non abbiamo spazi di collaborazione con i Servizi pubblici per l'impiego. Non sono efficaci per la ricerca di lavoro per persone qualificate ...



Organizzazione sindacale nazionale di quadri, quadri superiori e dirigenti, tecnici, amministrativi e professionali spagnola

Inoltre, tutti i programmi VET iniziale contengono almeno uno o più moduli professionali legati all'orientamento, ai rapporti di lavoro e allo sviluppo della cultura imprenditoriale anche se questi problemi sono anche trattati in modo interdisciplinare.

Tra gli esempi di buone pratiche, nell'ambito della diffusione delle "Alleanze" per l'apprendistato in Spagna è attiva una rete nazionale impegnata ad aumentare l'occupazione. La *Fundación Bertelsmann* coordina la collaborazione in seno alla "*Alianza para la FP Dual*" (l'alleanza spagnola per la formazione duale), una rete nazionale di oltre 450 aziende, centri e istituti di istruzione con lo scopo di attuare un sistema di VET duale di alta qualità in Spagna.

Alla base della cooperazione c'è un impegno congiunto di *Fundación Bertelsmann*, *Fundación Princesa de Girona*, associazione spagnola delle imprese (CEOE) e Camera di commercio spagnola (*Cámara de Comercio de España*) per ridurre la disoccupazione attraverso un sistema di istruzione che permetta ai giovani professionisti di accedere con più facilità al mondo del lavoro.

Una delle sfide maggiori della *Alianza* consiste nel cambiare la mentalità delle aziende, soprattutto delle PMI, nei confronti dell'apprendistato e di far capire loro quali sono i vantaggi di questo tipo di formazione. Per questo i partner dell'alleanza stanno creando delle strutture di cooperazione tra le PMI e le grandi aziende che già partecipano ai programmi di apprendistato. Ogni anno, la *Alianza* organizza un forum per i professionisti interessati alla VET duale ed è anche riuscita a creare una rete di formatori all'interno delle aziende specializzati nella stessa VET duale. Inoltre, ha recentemente pubblicato una guida per i formatori. La *Alianza* partecipa anche alle fiere dell'istruzione per trasmettere i benefici della VET duale per i giovani.



In Spagna esistono buone pratiche a favore dei manager nel contesto dell'Alleanza Europea per l'Apprendistato: questo tipo di apprendimento viene acquisito nelle università, come formazione per manager ...

Organizzazione sindacale nazionale di quadri, quadri superiori e dirigenti, tecnici, amministrativi e professionali spagnola

Buone pratiche di incoraggiamento alla formazione continua dei lavoratori e di corporate responsibility nell'ambito dell'apprendimento degli adulti vengono segnalate nel settore privato.

Una buona pratica in Spagna è il modello adottato dal gruppo finanziario BBVA «Compass Wallet», che si avvale di una piattaforma aperta che incoraggia alla formazione continua con corsi e workshop in presenza e on line. La piattaforma assegna valore (non monetario) alla formazione attraverso token che certificano ogni ora di formazione svolta o impartita ad altri colleghi e apre le porte a tutti i dipendenti, indipendentemente dal loro ruolo



In Spagna viene, nell'ambito dell'apprendimento degli adulti, il programma di corporate responsibility della JP Morgan Chase New Skills at Work che mira ad identificare, anche in Europa, strategie e soluzioni di supporto che aiutano a migliorare l'infrastruttura del mercato del lavoro e sviluppare la forza lavoro qualificata a livello globale ...

Organizzazione sindacale nazionale di quadri, quadri superiori e dirigenti, tecnici, amministrativi e professionali spagnola

Esempio interessante di collaborazione tra imprese e ricerca per lo sviluppo delle competenze è quello di Tknika che nei Paesi Baschi gestisce la rete TKgune, attraverso la quale le imprese, in particolare le PMI, hanno accesso sia ai servizi (competenze) che alle infrastrutture. La rete TKgune è divisa in cinque ambienti strategici: industria manifatturiera, automazione, automobilistica, energetica e creativa. La rete TKgune fa parte del sistema di innovazione tecnologica di formazione professionale Euskadi, sviluppato da Tknika e implementato insieme ai centri professionali baschi.

L'innovazione applicata nel campo dell'istruzione e della formazione professionale (tecnologia) è una delle sei aree dell'attività di Tknika attraverso la quale cerca di contribuire alle strategie regionali per l'innovazione e la specializzazione intelligente. L'obiettivo è ridurre il tempo che intercorre tra innovazione tecnologica e realizzazione di benefici sociali e ricercare tecnologie per sviluppare nuove nicchie di mercato. A tal fine, il Dipartimento per l'innovazione applicata è coinvolto in una serie di progetti, ad

esempio lo sviluppo di modi per utilizzare i droni nella VET, nonché l'integrazione delle tecnologie di stampa 3D, scansione e ingegneria inversa nel sistema di VET basco (Ikaslab).

In Spagna opera anche la sezione *FAMILY COMPANY* dell'Associazione scientifica di economia e gestione aziendale (ACEDE) che è stata creata il 14 settembre 2008, nell'ambito del Congresso Nazionale tenutosi a León. Questa sezione mira a promuovere la ricerca e l'insegnamento delle imprese familiari nel campo dell'economia aziendale. Family Company è associata ad IFERA - International Family Enterprise Research Academy, la più grande associazione di studiosi delle imprese familiari nel mondo. La missione di IFERA è quella di promuovere l'impresa familiare come disciplina scientifica e aiutare a promuovere la ricerca e l'istruzione su questo importante tipo di organizzazione.

L'esperienza svedese: istruzione degli adulti e apprendimento permanente delle qualifiche elevate

Lunga tradizione dell'istruzione

L'Agenzia Nazionale per l'Alta Formazione professionale garantisce programmi di formazione adeguate alle esigenze di mercato, in un contesto in cui l'istruzione degli adulti ha una lunga tradizione e raggiunge i livelli più alti in UE.

In Svezia opera l'Agenzia Nazionale per l'Alta Formazione professionale che ha responsabilità nell'istruzione superiore (HVE) la cui funzione chiave è quella di garantire che i programmi HVE soddisfino le esigenze del mercato del lavoro di manodopera qualificata. L'Agenzia, pertanto, si occupa di analizzare il mercato del lavoro, decidere quali programmi possono essere offerti come HVE, assegna contributi pubblici, conduce valutazioni e revisioni, produce statistiche e promuove il miglioramento della qualità in HVE.

L'istruzione degli adulti ha una lunga tradizione in Svezia. La partecipazione all'apprendimento permanente raggiunge il livello più alto nell'Unione europea. L'istruzione degli adulti viene fornita in diverse modalità e forme. Le municipalità offrono istruzione formale per adulti anche al fine di acquisire un diploma di istruzione superiore secondaria. Percorsi modulari individuali per adulti, istituiti in base ad esigenze specifiche richieste sono il modo più comune per ottenere una qualifica in un nuovo campo o studiare i corsi richiesti per accedere all'istruzione professionale superiore o generale.

La moderna istruzione e formazione professionale svedese è, per alcuni aspetti, modellata dal suo sviluppo storico. Le opinioni sullo scopo e sul ruolo dell'istruzione hanno storicamente oscillato tra enfatizzare lo sviluppo di abilità generiche e enfatizzare l'importanza dell'istruzione per la fornitura di competenze.

La VET è attualmente caratterizzata da un basso coinvolgimento delle imprese private e da un livello elevato di impegno pubblico, che riflette in gran parte una strategia politica volta a integrare la VET nel sistema di istruzione generale.

L'istruzione professionale superiore è offerta a livello post-secondario e terziario e combina studi teorici e pratici. I programmi a questi livelli hanno un forte enfasi sulla formazione sul posto di lavoro e sono offerti in collaborazione tra istruzione, fornitori e datori di lavoro e industrie interessate dal programma di istruzione. Agli studenti di tali programmi sono concessi aiuti finanziari del Swedish Board of Student Finance (CSM).

L'istruzione professionale superiore si basa sulle esigenze del mercato del lavoro e, per questo motivo, è offerto in settori specifici in cui esiste una richiesta esplicita di competenza. La durata del programma di istruzione è specificata in crediti di istruzione professionale superiore (*yrkeshögskolepoäng*) dove cinque crediti corrispondono a una settimana di studi a tempo pieno.

L'istruzione professionale superiore viene sviluppata e erogata in stretta collaborazione e cooperazione con i rappresentanti della vita lavorativa e i fornitori di istruzione. I programmi consistono in diversi corsi, secondo un piano educativo elaborato da che eroga l'istruzione.

Anche le organizzazioni di manager svolgono attività di formazione ai propri associati e li sensibilizzano alla formazione, riqualificazione e up-skilling e re-skilling.



La nostra organizzazione mette a disposizione dei nostri associati corsi di formazione e lavora per incoraggiare gli associati a migliorare e aggiornare le proprie conoscenze e/o le loro skill; acquisire nuove competenze per avanzamenti di carriera e/o per la riqualificazione professionale; continuare il loro sviluppo personale e professionale ...

Le principali attività che svolgiamo a favore delle competenze manageriali sono molteplici: sviluppo della leadership, principalmente attraverso corsi e seminari; consulenza sulla carriera, coaching CV; consulenza

Lavoriamo costantemente per sviluppare concetti di sostenibilità, inclusi corsi face to face e digitali, guide di gestione, podcast e video ...

Organizzazione per manager svedese che rappresenta oltre 93.000 membri, in tutti i settori economici e tutti i livelli nella professione

Per quanto riguarda specificatamente l'educazione alla vita lavorativa, le problematiche relative allo sviluppo delle competenze o alla formazione sul posto di lavoro sono spesso regolate da accordi tra i partner del mercato del lavoro, a livello nazionale o localmente. In alcune aree, i partner del mercato del lavoro collaborano nei consigli professionali (*yrkesnämnder*) e consigli di competenza (*kompetensråd*). Possono essere responsabili di decidere i periodi di apprendistato, svolgere organizzative, esami e rilascio di certificati commerciali. Anche le organizzazioni del settore sviluppano modelli di validazione per le professioni nel loro settore. Questi modelli possono essere utilizzati per soddisfare le esigenze di competenze del settore o migliorare l'occupabilità o la capacità di un individuo per gestire la propria carriera lavorativa.

Al termine dell'istruzione secondaria superiore VET alcune industrie richiedono il cosiddetto "periodo di istruzione completa" (*färdigutbildning*) prima di assumere un lavoratore. Questo periodo consiste in un tirocinio o un apprendistato.

Negli ultimi anni le organizzazioni dei datori di lavoro e dei dipendenti in diversi settori hanno firmato accordi di inserimento al lavoro (*yrkesintroduktionsanställningar*). Tali accordi mirano a facilitare la transizione dei giovani (di età inferiore ai 24 anni) dalla scuola al lavoro ed aiutano a risolvere il problema della carenza dell'offerta di competenze a lungo termine per le aziende. La maggior parte di questi accordi si basano sul principio secondo cui i datori di lavoro offrono ai giovani carenti di esperienza professionale attività di coaching e di training durante parte del loro orario di lavoro.

Il governo svedese ha attuato negli ultimi anni un'importante iniziativa rivolta all'apprendimento permanente. L'iniziativa prevede una riserva di posti per gli adulti all'interno di programmi di istruzione professionale di livello secondario superiore che può essere svolta in scuole superiori popolari, nelle università e nei college. L'obiettivo dell'iniziativa è principalmente la riqualificazione e l'aggiornamento di disoccupati e consente agli adulti di raggiungere livelli di istruzione superiori. Una parte sostanziale dell'iniziativa è stata mirata alla VET secondaria superiore e all'apprendistato per adulti.

Nell'ottobre 2016 il governo ha commissionato all'Agenzia nazionale per l'educazione di sollecitare l'attuazione di "pacchetti" di formazione professionale per adulti. Questi "pacchetti" sono gruppi di corsi concordati con l'industria. Nell'aprile 2017 la missione è stata ampliata al fine di includere nei pacchetti anche i programmi individuali per gli studenti non ammissibili programmi secondari superiori a livello nazionale. All'inizio del 2018 erano già stati sviluppati cinquantotto pacchetti che coprono una vasta gamma di aree professionali, ma la situazione è in continuo sviluppo e aggiornamento.

Il 1 ° gennaio 2017 sono entrate in vigore le sovvenzioni statali per la formazione regionale degli adulti. L'istruzione regionale professionale per adulti (*regionalt yrkesvux*) mira a rafforzare la cooperazione regionale per soddisfare meglio le esigenze del mercato del lavoro.

Nella formazione per adulti volontaria (non formale) oggi operano circa 150 scuole superiori popolari (*folkhögskolor*). La maggior parte di questi soggetti sono gestiti da organizzazioni non governative, fondazioni o associazioni e sindacati. Organismi locali e le regioni possono anche essere presenti nei loro organi di governo.

L'educazione volontaria per adulti è ampiamente finanziata con il sostegno pubblico dello Stato, delle regioni e dei comuni. Il Consiglio nazionale svedese per l'educazione degli adulti (*Folkbildningsrådet*), un'associazione senza scopo di lucro, che è stata incaricata dal governo di distribuire borse di studio e anche per seguire e valutare le attività.

Un sistema di formazione e apprendimento degli adulti radicato, come è quello svedese, ha portato a far emergere in maniera più rilevante l'esigenza di attuare modalità e soluzioni per lo sviluppo di competenze ad alta qualificazione. Motivo per cui nel Paese si registra una buona concentrazione di esempi di buone pratiche di centri di eccellenza professionale, quali sono i *Center of Vocational Excellences* (CoVEs).

Un primo esempio è la "piattaforma di competenza" regionale della regione di Västra Götaland (Västra Götaland Region). Dal 2010, la regione di Västra Götaland è stata incaricata dal governo svedese di fornire una piattaforma di competenze regionale in grado di agire sia sull'offerta che sulla domanda di lavoro.

La piattaforma delle competenze fa parte di una strategia nazionale per la crescita regionale che è stata attuata in tutte le regioni svedesi e che è stata adottata nell'ambito dell'ultimo periodo di programmazione comunitaria 2014-2020, per superare l'inefficacia di sistemi di previsione e lettura delle competenze, che prima di allora venivano eseguite a livello nazionale. La piattaforma delle competenze mira a contribuire al conseguimento di:

- maggiore conoscenza del sistema educativo e della fornitura di competenze;
- coordinamento delle analisi dei bisogni nell'area dell'offerta di competenze e dell'istruzione;
- maggiore collaborazione sulla fornitura di competenze e pianificazione dell'istruzione;
- maggiore conoscenza dell'offerta e della domanda di diverse forme di istruzione in base agli obiettivi nazionali delle varie forme e alla responsabilità delle autorità.

Nella piattaforma di competenza di Västra Götaland le istituzioni educative cooperano in diversi modi, raccogliendo informazioni e dati sull'istruzione fornita e sulle abilità e competenze acquisite dagli studenti. Ciò semplifica l'identificazione delle carenze di competenze, sia a livello locale che regionale. Un vantaggio della piattaforma è che

L'autorità regionale di Västra Götaland funge da parte neutrale rispetto al livello comunale, a livello nazionale e alle parti sociali, in materia di offerta di competenze.

Sempre nella regione di Västra Götaland, *Smarta Fabriker*, una piattaforma per la creazione di competenze e la diffusione di conoscenze sulla digitalizzazione industriale, rappresentano un progetto di successo per la creazione di competenze. *Smarta Fabriker* nasce dalla collaborazione tra scuole e imprese, gestita dal Technical College di Göteborg, che funge da intermediario tra i vari attori del progetto, composto da aziende, università, organizzazioni e scuole. Il progetto è strettamente correlato alla nuova strategia di industrializzazione del governo. Lo scopo del progetto è:

- aumentare l'attrattiva della tecnologia e delle professioni all'interno delle aziende industriali;
- sviluppare competenze e garantire l'offerta di competenze;
- assicurare la competitività dell'industria svedese in un mercato globale.

L'obiettivo di *Smarta Fabriker* è quello di creare competenze e diffondere conoscenze sulla digitalizzazione industriale attraverso:

- lo svolgimento di attività con la scuola e le imprese;
- migliorare e sviluppare dimostratori di una fabbrica intelligente;
- guidare e sviluppare reti regionali nella digitalizzazione industriale per dimostrare cos'è una fabbrica intelligente, sono state costruite una mini-fabbrica e la relativa mostra.

La fabbrica è stata progettata e costruita da studenti con diversi livelli di competenza e circa 50 aziende hanno contribuito con supervisione e componenti. Nella primavera del 2017, 80 studenti hanno lavorato insieme alla fabbrica per circa 21.000 ore. Gli studenti hanno anche partecipato ad attività e condotto seminari con insegnanti e studenti delle scuole materne, elementari, superiori, politecnici e professionisti delle aziende.

Tra i centri di eccellenza professionale ricade anche *La School of Engineering* che è una delle quattro scuole che fanno parte dell'Università di *Jönköping*. La visione della scuola è incentrata sullo sviluppo e la diffusione di nuove tecnologie e conoscenze che rafforzano la competitività internazionale delle piccole e medie imprese. Più specificamente, la *School of Engineering* si concentra sulla preparazione degli studenti ai risultati negli affari e sullo sviluppo di metodi di lavoro specifici rivolti alle piccole e medie imprese. I corsi hanno un'ampia base di conoscenze tecniche per dotare gli studenti di capacità ingegneristiche e per stimolare lo spirito imprenditoriale. I programmi educativi sono unici in quanto forniscono anche conoscenze su argomenti diversi dalla tecnologia, come leadership, comunicazione, affari ed ecologia.

La stessa natura di centro di eccellenza professionale ha il *Brewhouse Incubator a Göteborg* che offre opportunità di apprendimento informali e formali. Questo incubatore

è stato fondato nel 2004 e fa parte di una serie di attività imprenditoriali e di supporto coordinate a livello regionale da Västra Götaland. Mira a rendere la Svezia occidentale un centro creativo, artistico e imprenditoriale. Contiene luoghi innovativi per eventi e concerti e spazi per studio e uffici in un ambiente industriale rinnovato. Ospita circa 60 aziende nei settori creativi, fornendo attività di incubazione//supporto aziendale per le start-up, nonché progetti di sviluppo di talenti pluripremiati come la Brewhouse Big Band, una banda di contea su larga scala per i giovani dai 15 ai 25 anni, che ha vinto numerosi premi nazionali.

6.3 Alcune considerazioni di sintesi sulle buone pratiche emerse e in grado di agire sulle competenze manageriali



Strategia per le competenze in Europa

La Strategia per le competenze sta continuando a portare avanti l'ammodernamento e l'adeguamento al mercato, anche con riferimento alle competenze manageriali

L'analisi qualitativa di natura desk condotta per individuare le principali novità e linee di sviluppo delle policy, degli strumenti e delle azioni a favore dello sviluppo delle competenze in Europa e l'indagine condotta presso i soggetti rappresentativi nei quattro paesi target e in Italia, ha messo in evidenza la sostanziale mancanza di una strategia europea che si rivolge in maniera univoca e unidirezionale allo sviluppo delle competenze di specifiche professioni nell'ambito delle occupazioni. Ciò è vero anche per le professioni manageriali.

D'altra parte, l'analisi condotta, ha consentito di verificare come in Europa e nello specifico nei Paesi target oggetto della nostra indagine, sono rintracciabili novità e buone prassi che possono essere applicate ed utilizzate a favore delle competenze manageriali, **in quanto sono maggiormente in grado di agire su qualifiche più elevate, sulle abilità di autodeterminazione e sull'attrazione e la motivazione da parte dei lavoratori e professionisti**

della formazione e dell'apprendimento continuo lungo tutta la carriera lavorativa.

In Europa, l'applicazione della Strategia per le competenze si è tradotta e sta continuando portare avanti l'ammodernamento e l'adeguamento del sistema di produzione, sviluppo, rafforzamento e reskilling delle competenze, ivi incluse quelle manageriali.

I risultati dell'esame condotto hanno messo in rilievo alcune novità e buone pratiche che si stanno sviluppando su diverse direttrici, tra cui le più interessanti che possono essere finalizzate a favore delle competenze manageriali possono essere ricondotte alle seguenti:

1

Ammodernamento, rifunzionalizzazione e rafforzamento dei Servizi per l'Impiego (PES) attraverso buone prassi nel campo dello sviluppo delle competenze avviate o condotte dai centri per l'impiego (*orientamento, counselling, profiling, creazione e sviluppo di curricula, supporto durante l'intera carriera lavorativa*)

2

Ammodernamento e rafforzamento del sistema della VET (*Vocational education and training*) e della **CVET** (*Continuing Vocational education and training*) per l'adeguamento delle competenze alle reali esigenze ed alla domanda del mercato del lavoro (sia in ingresso che nello sviluppo di carriera) e per l'adeguamento della qualità della leadership nel far emergere il fabbisogno delle competenze direzionali all'interno dell'azienda per guidare i processi di innovazione e recupero competitività

3

Miglioramento dei modelli, dei contenuti e ampliamento dei destinatari dell'apprendistato in azienda per favorire l'inserimento o il reinserimento di personale con livelli di qualifiche (anche non formali) più elevati e formare nuove competenze

4

Miglioramento e ammodernamento delle policy e degli strumenti attuativi dell'apprendimento degli adulti, l'apprendimento in ambito lavorativo, la riqualificazione continuativa di persone occupate, con più elevati livelli di qualifiche (anche non formali)

5

Lo sviluppo di nuovi luoghi complessi e cooperativi in cui si instaura un ecosistema delle competenze, ivi incluse le competenze per anticipare e individuare i fabbisogni aziendali di competenze che sono scoperti e/o non adeguatamente coperti, e si eroga formazione, quali i **Centri di eccellenza professionale (CoVEs)** che offrono programmi/piani/azioni di sviluppo delle competenze dedicati alle sfide innovative del futuro

6

L'adozione di riforme legislative/regolamentari a favore della carriera dei lavoratori con più elevato livello di qualificazione che rendano attrattivi ed effettivi i percorsi di qualificazione e riqualificazione delle competenze anche da parte delle persone occupate.

A ciò occorre aggiungere, come tra l'altro evidenziato dal Cedefop in un suo recente contributo, che le nuove tecnologie offrono l'opportunità di apprendere e pianificare la propria carriera professionale e condurre una vita più equilibrata. Il Cedefop, infatti, esaminando le recenti prassi dei paesi europei per aiutare i loro cittadini ad effettuare scelte di carriera e formazione pertinenti ha evidenziato come, strumenti innovativi, una maggiore disponibilità di dati e all'intelligenza artificiale, nuovi approcci in materia di sostegno allo sviluppo della carriera e dell'autoapprendimento stanno trasformando l'apprendimento permanente.

Ciò che invece non è emerso dall'analisi condotta, nonostante l'analisi porta a rilevarne l'opportunità, è una visione della complessità specifica di abilità-competenze-conoscenze che il capitale manageriale deve avere/acquisire/rinforzare/rinnovare in maniera continuativa per poter trarre vantaggio e cogliere le opportunità che le transizioni in atto stanno facendo emergere con grande velocità. Quel mix di competenze soft (che si potrebbe chiamare autodeterminarsi per guidare il cambiamento dell'azienda) unite a competenze tecniche (conoscere e saper fare) e leadership di qualità (guidare i processi interni).

Di conseguenza si palesa la suggestione che sia opportuno rafforzare l'attenzione su modelli e **strumenti che sviluppino sistemi di produzione/trasferimento di competenze manageriali che lavorano contemporaneamente sulle competenze soft e sulle competenze tecniche del capitale manageriale** e che, allo stesso tempo, rendano necessarie ed attrattive, personalizzate e pertinenti le attività di formazione, qualificazione e riqualificazione lungo tutta la carriera lavorativa e rendano queste stesse attività flessibili e adattabili per farle diventare effettivamente fruibili.

La buona prassi dell'APEC francese in questo può essere da esempio per progettare azioni e strumenti da mettere in campo.

D'altra parte, un'ulteriore suggestione che emerge dall'analisi e che **è possibile ancora lavorare nella definizione di "soggetti ponte" tra i diversi ambiti che agiscono sulla qualità e l'adeguatezza delle competenze manageriali**, vale a dire:

- **la lettura delle traiettorie di sviluppo futuro** e medio e lungo termine (che nell'analisi sono state indicate come "drivers di sviluppo") che non sono solo ed unicamente identificabili nelle traiettorie tecnologiche
- **la capacità di previsione delle competenze** associate alle nuove funzioni di lavoro per traghettare le aziende nelle transizioni che stanno avvenendo
- **la circolarizzazione delle informazioni previsionali** sia sui drivers di sviluppo che sulle nuove abilità/competenze
- **i meccanismi di adeguamento "tempestivi"** delle competenze del capitale manageriale
- **gli strumenti più adeguati ed efficaci** per creare e diffondere conoscenza **per sviluppare le capacità manageriali.**

Bigliografia

2018 Annual Activity Report. DG Employment, Social Affairs and Inclusion

2018 European Skills Index - Technical report. Cedefop

A vision for the European Industry until 2030 Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019

Achievements under the Renewed European Agenda for Adult Learning Report of the ET 2020 Working Group on Adult Learning (2018-2020), 2019

Adult Learning policy and provision in the Member States of the EU. A synthesis of reports by country experts. European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Directorate E — Skills Unit E.3 — VET, Apprenticeship and Adult Learning. ECORYS. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019

Apprenticeships for adults: How can we make apprenticeships a lifelong opportunity? Meeting Report. European Alliance for Apprenticeships (EAfA) 15 October 2019

Capitale Manageriale e strumenti per lo sviluppo. Osservatorio 4.Manager, ottobre 2019

Cedefop (2018). Mapping the landscape of online job vacancies. Background country report: Italy, <http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/big-data-analysis-onlinevacancies/> publications

Cedefop (2019). Spotlight on VET – 2018 compilation: vocational education and training systems in Europe. Luxembourg: Publications Office

Cedefop (2019). The changing nature and role of vocational education and training in Europe. Volume 7: VET from a lifelong learning perspective: continuing VET concepts, providers and participants in Europe 1995-2015. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 74.

Commission Staff Working Document. Council Recommendation on Upskilling Pathways: New Opportunities for Adults Taking stock of implementation measures. Brussels, 27.2.2019 SWD(2019) 89 final

Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. L'anello mancante - Piano d'azione dell'Unione europea per l'economia circolare. Bruxelles, 2.12.2015 COM(2015) 614 final

Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. Un bilancio moderno al servizio di un'Unione che protegge, che dà forza, che difende. Quadro finanziario pluriennale 2021-2027

Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. Una bioeconomia sostenibile per l'Europa: rafforzare il collegamento tra economia, società e ambiente. Bruxelles, 11.10.2018 COM(2018) 673 final

Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Il Green Deal Europeo. Bruxelles, 11.12.2019 VOM(2019) 640 final

Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Programma di lavoro della Commissione 2020. Un'Unione più ambiziosa. Bruxelles, 29.01.2020 COM(2020) 37 final

Council Recommendation on Upskilling Pathways: New Opportunities for Adults Taking stock of implementation measures. Brussels, 27.2.2019 SWD(2019) 89 final

Decisione (UE) 2018/1215 del Consiglio del 16 luglio 2018 . Sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione

Demographic Scenarios for the EU – April, 2019 Migration, Population, and Education. Lutz W. (Ed.), Amran G., Bélanger A., Conte A., Gailey N., Ghio D., Grapsa E., Jensen K., Loichinger E., Marois G., Muttarak R., Potančoková M., Sabourin P., Stonawski M., Demographic Scenarios for the EU - Migration, Population and Education, EUR 29739 EN, Publications Office, Luxembourg, 2019

Digitalizzazione delle Agenzie nazionali per l'occupazione. I casi studio in Francia, Germania, Paesi Bassi, Regno Unito Direzione Benchmarking e Relazioni Internazionali Direzione Benchmarking e Relazioni Internazionali di Anpal Servizi. Maggio 2019

Documento di riflessione Verso un'Europa sostenibile entro il 2030. Commissione europea COM(2019) 22 del 30 gennaio 2019

DOVE VA L'INDUSTRIA ITALIANA. RAPPORTO 2019. Centro Studi Confindustria, 2019

Drawing funding and financing scenarios for effective implementation of Smart Specialisation Strategies, 2018. Joint Research Centre

Employment and Social Developments in Europe 2019 Sustainable growth for all: choices for the future of Social Europe. European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion

EU Network of Public Employment Services Strategy to 2020 and beyond, PES Network, 2018

Eurofound (2018), ERM report 2018: Impact of restructuring on working conditions, Publications Office of the European Union, Luxembourg

Eurofound (2019), Technology scenario: Employment implications of radical automation, Publications Office of the European Union, Luxembourg European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Eurofound (2019), The future of manufacturing in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

European Alliance for Apprenticeships - Assessment of progress and planning the future. Final Report. European Commission Directorate-General for Employment Social Affairs and Inclusion Directorate. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017

European Network of Public Employment Services PES Annual Mutual Learning Conference 'How to prevent unemployment in a changing world of work?' Workshop 4 "Future of skills". Discussion paper. EUROPEAN COMMISSION Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Directorate B — Employment Unit B1 — Employment Strategy. September 2019

European Skills Index 2018: Tool on line singoli Paesi. Cedefop

European Skills, Competences, Qualifications and Occupations. ESCO Annual Report 2018. European Commission, 2019

Fa bene ai giovani. Fa bene alle aziende. Alleanza europea per l'apprendistato, Commissione Europea, 2017

Final report, Vision for industry 2030 report by Industry 2030 High Level Industrial Roundtable, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019 EUROPEAN COMMISSION Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs Directorate F – Innovation and Advanced Manufacturing Unit F1 – Innovation Policy and Investment for Growth

I servizi pubblici per l'impiego europei nel sistema dei social network. Direzione Benchmarking e Relazioni Internazionali di Anpal Servizi. Marzo 2019

Il futuro della VET dopo il 2020. Opinion of the Advisory Committee on Vocational Training, 2018.

Il ruolo dei servizi per il lavoro pubblici e privati nelle politiche attive: alcune esperienze europee. Direzione Benchmarking e Relazioni Internazionali ANPAL Servizi. Giugno 2019

ILO Toolkit for Quality apprenticeships volume I: Guide for policy makers, 2017

Impacts of circular economy policies on the labour market Cambridge Econometrics, Trinomics, and ICF May – 2018, Cambridge Econometrics, Trinomics, and ICF Commissione europea

Implementazione in Italia della Raccomandazione del Consiglio Percorsi di miglioramento del livello delle competenze: nuove opportunità per gli adulti. Rapporto ai sensi del Punto 16 della Raccomandazione del Consiglio del 19 dicembre 2016 (2016/C 484/01)

Joint Employment Report 2019. European Commission

Key competences for lifelong learning. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019

L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile - Rapporto AsVis 2018

L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile - Rapporto AsVis 2019

Labour market developments and wages 2018 ed Employment and Social Developments in Europe Review 2018

L'attuazione delle politiche attive del lavoro attraverso il contracting-out. Analisi comparata di modelli internazionali. ANPAL, MARZO 2019

Le politiche e i servizi per il lavoro in Germania: focus sul sistema dell'Hartz IV a cura di Direzione Benchmarking e Relazioni Internazionali di Anpal Servizi, Novembre 2018

Lifelong learning and the future of work: Challenges and opportunities, ILO 2019

Lifelong Learning Platform & Cedefop © "Implementing a holistic approach to lifelong learning" Briefing Paper - August 2019

Management e innovazione dei modelli di business. Osservatorio 4.Manager, settembre 2019

Managers in Europe: today and tomorrow. CEC European Managers. December 2019

Mapping of Centres of Vocational Excellence (CoVEs) ET 2020 Working Group on Vocational Education and Training (VET). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019

OECD (2019), Regions in Industrial Transition: Policies for People and Places, OECD Publishing, Paris

OECD Economics Department Working Paper – "Going national: Implementing the OECD Jobs Strategy"

OECD Skills Outlook 2019. Thriving in a Digital World

OECD Skills Strategy 2019 SKILLS TO SHAPE A BETTER FUTURE OECD (2019), **OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future,** OECD Publishing, Paris,

Opinion on THE FUTURE OF VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING POST 2020, 2018. Advisory Committee on vocational training

Progetto di Relazione Comune sull'Occupazione della Commissione e del Consiglio europei che accompagna la comunicazione della Commissione sull'analisi annuale della crescita 2019. Bruxelles, 21.11.2018 COM(2018) 761 final

Proposta di Raccomandazione del Consiglio sul Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente

Proposta di Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio recante le disposizioni comuni applicabili al Fondo europeo di sviluppo regionale, al Fondo sociale europeo Plus, al Fondo di coesione, al Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e le regole finanziarie applicabili a tali fondi e al Fondo Asilo e migrazione, al Fondo per la Sicurezza interna e allo Strumento per la gestione delle frontiere e i visti. Strasburgo, 29.5.2018 COM(2018) 375 final 2018/0196 (COD)

Proposta di REGOLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO che istituisce il programma Europa digitale per il periodo 2021-2027. Bruxelles, 6.6.2018 COM(2018) 434 final 2018/0227 (COD)

Proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale e al Fondo di coesione. Strasburgo, 29.5.2018 COM(2018) 372 final 2018/0197 (COD)

Proposta di REGOLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO relativo al Fondo sociale europeo Plus (FSE+). Bruxelles, 30.5.2018 COM(2018) 382 final 2018/0206 (COD)

Quality Apprenticeships: Addressing skills mismatch and youth unemployment. ILO 2019

Raccomandazione del Consiglio europeo del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente

Rafforzare l'innovazione nelle regioni d'Europa: Strategie per una crescita resiliente, inclusiva e sostenibile - Bruxelles, 18.7.2017 COM(2017) 376 final

Rapporto Nazionale sull'implementazione in Italia della Raccomandazione del Consiglio "Percorsi di miglioramento del livello delle competenze: nuove opportunità per gli adulti", Ministero del Lavoro e Ministero dell'Istruzione, 2018

Relazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni sull'attuazione del piano d'azione per l'economia circolare (Bruxelles, 04.03.2019 COM (2019) 190 final

Relazione per paese relativa all'Italia 2019. Comprensiva dell'esame approfondito sulla prevenzione e la correzione degli squilibri macroeconomici Semestre europeo 2019 Bruxelles, 27.2.2019 SWD(2019) 1011 final

REPORT OF THE HIGH-LEVEL EXPERT GROUP ON THE IMPACT OF THE DIGITAL TRANSFORMATION ON EU LABOUR MARKETS. Directorate-General for Communication Networks, Content and Technology Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. April 2019

Rise of the machines', ESJ survey INSIGHTS, Cedefop, No. 8, 2016.

Risoluzione del Consiglio su un'agenda europea rinnovata per l'apprendimento degli adulti (2011/C 372/01)

Skill Forecast up to 2025, country reports, 2019 - Cedefop

Skills and Smart Specialisation, 2019 The role of Vocational Education and Training in Smart Specialisation Strategies Hazelkorn, E and Edwards, J (2019) Skills and Smart Specialisation: The role of Vocational Education and Training in Smart Specialisation Strategies, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Skills for green jobs: 2018 update. European synthesis report. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series . Cedefop (2019).

Skills forecast trends and challenges to 2030, pubblicato 2018 - Cedefop

Skills mismatch and productivity in the EU. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019

Smart Specialisation in the world, an EU policy approach helping to discover innovation globally, 2019 Joint Research Centre (JRC), the European Commission's science and knowledge service

Strategie per le Competenze dell'OCSE. Sintesi del Rapporto: Italia, 2017. OCSE

Sustainable development in the European Union Overview of progress towards the SDGs in an EU context - 2019 edition - European Commission

SUSTAINABLE EUROPE Finland's Presidency Programme Presidency of the Council of the European Union 1 July - 31 December 2019 - SUSTAINABLE FUTURE

The changing nature of work and skills in the digital age, Gonzalez Vazquez, I., Milasi, S., Carretero Gomez, S., Napierala, J., Robledo Bottcher, N., Jonkers, K., Goenaga, X. (eds.), Arregui Pabollet, E., Bacigalupo, M., Biagi, F., Cabrera Giraldez, M., Caena, F., Castano Munoz, J., Centeno Mediavilla, C., Edwards, J., Fernandez Macias, E., Gomez Gutierrez, E., Gomez Herrera, E., Inamorato Dos Santos, A., Kampylis, P., Klenert, D., López Cobo, M., Marschinski, R., Pesole, A., Punie, Y., Tolan, S., Torrejon Perez, S., Urzi Brancati, C., Vuorikari, R. EUR 29823 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019, ISBN 978-92-76-09206-3, doi:10.2760/679150, JRC 117505

The demography of educational attainment and economic growth- Lutz W, Crespo Cuaresma J, & Sanderson WC (2008). The demography of educational attainment and economic growth. Science 319 (5866)

The first global workshop on Smart Specialisation . Outcomes, lessons and reflections from the first global workshop on Smart Specialisation, 2019

The future of education and skills: education 2030. OECD Publishing, Paris, 2018

The Future of Jobs Report 2018. World Economic Forum

The Future of Work: Today. Tomorrow. For All. 9 April 2019 . High-level conference

The involvement of employer organisations in the governance of skills systems: a literature review. ILO 2019

Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015

Un pianeta pulito per tutti Visione strategica europea a lungo termine per un'economia prospera, moderna, competitiva e climaticamente neutra Bruxelles, 28.11.2018 COM(2018) 773 final

Una Nuova Agenda per le competenze per l'Europa. Lavorare insieme per promuovere il capitale umano, l'occupabilità e la competitività. Bruxelles, 10.6.2016 COM(2016) 381 final

Verso un'Europa sostenibile entro il 2030(Commissione europea COM(2019) 22 del 30 gennaio 2019)

Vision for Industry 2030 Report by Industry 2030 High Level Industrial Roundtable

World Employment and Social Outlook 2018: Greening with jobs International Labour Office – Geneva: ILO, 2018

Sitografia

www.istat.it

<https://asvis.it/>

<https://www.s3vanguardinitiative.eu/>

<https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/industrial-modernisation>

<https://www.clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships/escp-4i/profiles?generation=2>

<https://www.clustercollaboration.eu/eu-initiative/cluster-excellence-calls>

<https://www.clustercollaboration.eu/eu-initiative/innosup-calls>

<https://www.clustercollaboration.eu/>

<https://www.clustercollaboration.eu/eu-initiatives/european-cluster-observatory>

<https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>

<http://eurofound.link/fome>

<https://www.eurofound.europa.eu/it>

<https://www.cedefop.europa.eu/en>

<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/observatoire-national-des-emplois-et-metiers-leconomie-verte>

<https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/data-visualisations/skills-forecast>

<https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en>

<https://www.oecd.org/>

<http://www.oecd.org/skills/>

<https://heinnovate.eu/en>

<https://www.oecd.org/skills/oecd-skills-strategy-2019-9789264313835-en.htm>

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1147&intPageId=5234&langId=en>

<https://www.learningandwork.org.uk/resource/eaal-european-agenda-for-adult-learning/>

<https://epale.ec.europa.eu/it>

<http://www.net-wbl.eu/>

<https://www.ilo.org/skills/lang--en/index.htm>

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8250&furtherPubs=yes>

<https://www.ialnazionale.com/>

<https://cifpa.aragon.es/aragon-en-europa-consorcio/>

<https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/indicators/european-skills-index>

<https://www.lelab.pole-emploi.fr/>

<https://www.francecompetences.fr/>

<https://anpetogo.org/>

<https://www.afpa.fr/>

<https://www.emploi-store.fr/portail/accueil>

<https://www.apec.fr/>

<https://www.bibb.de/en/>

<https://www.cedefop.europa.eu/en/content/master-craftsperson-programme-meister>

<https://www.arbeitsagentur.de/>

<https://www.denkfabrik-bmas.de/en/the-policy-lab/policy-lab-digital-work-society-re-imagining-work>

<https://www.arbeitsagentur.de/eservices>

<http://www.berufe.tv/en/>

<http://www.sepe.es/HomeSepe>

<https://sede.sepe.gob.es/portalSede/flows/inicio>

<https://sede.sepe.gob.es/buscadorcursos/RXBusqInsCursosWebRED /busquedaFormacionAvanzada.do>

<https://aprendealolargodelavida.mecd.gob.es/enseanzas/formacion-profesional.html>

<https://intef.es/>

<http://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/formacion/centros-de-referencia-nacional/que-son-los-CRN.html>

www.Todofp.es

<https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/>

<https://www.alianzafpdual.es/>

<https://es.fpdgi.org/>

<https://tknika.eus/en/>

<https://tkgune.eus/en/>

<http://ifera.org/>

<https://www.acede.org/es/>

<https://www.myh.se/In-English/Swedish-National-Agency-for-Higher-Vocational-Education/>

<https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska>

<https://www.skolverket.s>

<https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Hittajobb/Platsbanken/>

<https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetsgivare/>

<https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssokande/Valj-yrke.htm>

<https://www.government.se/government-agencies/swedish-board-for-study-support-csn/>

<https://www.myh.se/In-English/Swedish-National-Agency-for-Higher-Vocational-Education/>

www.yrkeshogskolan.se

<http://utbildningsinfo.se/in-english-1.3131>

<https://arbetsformedlingen.se/other-languages/english-engelska>

<https://www.folkhogskola.nu/other-languages/>

<https://www.uhr.se/syv>

<https://www.studera.nu/startpage/>

<https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/networks/refernet>

<https://www.smartafabriker.se/>

<https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/indicators/european-skills-index>

<https://www.pole-emploi.fr/accueil/>

<https://www.arbeitsagentur.de/>

<https://www.anpal.gov.it/>

<http://www.sepe.es/HomeSepe>

<https://arbetsformedlingen.se/>

<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/Prodotti.action?name=DOCUMENTA>

Contatti

4.Manager

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma

+39 06 590 37 18

info@4manager.org

www.4manager.org

