



ANTICIPARE I FABBISOGNI DI COMPETENZE GUARDANDO AL FUTURO

L'anticipazione dei fabbisogni di competenze può essere un utile strumento di supporto alle decisioni nel campo delle politiche di intervento

Tutto cambia. Sapere in che modo la tecnologia, il cambiamento climatico e la demografia trasformeranno il mercato del lavoro è sicuramente utile. Le persone trarrebbero un enorme vantaggio dal sapere che tipo di istruzione e formazione seguire; le imprese saprebbero quali competenze cercare; e i responsabili delle politiche potrebbero adeguare i sistemi di istruzione e formazione ai nuovi fabbisogni di competenze.

Il sistema di informazione relativo al mercato del lavoro e alle competenze (LMSI - Labour Market and Skills Intelligence), che informa sulle tendenze attuali e future del mercato del lavoro e sui fabbisogni di abilità e competenze, aiuta i singoli soggetti, le imprese e i responsabili delle politiche a prendere decisioni consapevoli. L'apprezzamento per l'utilità dei sistemi di informazione sul mercato del lavoro e sulle competenze aumenta. È una priorità politica dell'Unione europea (UE), come indicato nella Nuova agenda per le competenze per l'Europa della Commissione europea, e una priorità globale, come risulta dalla versione aggiornata del 2017 del Shanghai Consensus dell'Unesco⁽¹⁾. Ma per raccogliere, analizzare e utilizzare i sistemi di informazione sul mercato del lavoro e sulle competenze, servono processi che siano sostenuti dagli organi di governo e che devono essere adottati e arricchiti dai contributi delle parti interessate.

Per il Cedefop, l'anticipazione e l'incontro tra domanda e offerta di competenze rientra in un processo teso a valorizzare e integrare informazioni su mercato del lavoro e competenze per raggiungere un miglior equilibrio tra l'offerta e la domanda di competenze, allo scopo di promuovere lo sviluppo economico tramite investimenti mirati in competenze di singoli soggetti, paesi, regioni, settori o imprese. L'anticipazione dei fabbisogni di competenze si differenzia dalla pianificazione del personale: non si propone di predire quanti idraulici serviranno nel 2025.

PANORAMICHE CEDEFOP SUGLI APPROCCI SEGUITI DAGLI STATI MEMBRI UE PER ANTICIPARE E FAR INCONTRARE LA DOMANDA E L'OFFERTA DI COMPETENZE, 2017

Le panoramiche Cedefop esaminano gli approcci seguiti dai 28 Stati membri dell'Ue per anticipare le competenze.

Emergono differenze e similitudini per quanto riguarda le metodologie e gli strumenti utilizzati per anticipare le competenze, le strutture di governance, la diffusione e il loro impiego a fini decisionali. Le panoramiche esplorano gli approcci attuali all'anticipazione dei fabbisogni di competenze, ampliandone la comprensione e insegnando possibilmente come sfruttare al meglio uno strumento di politica potenzialmente poderoso.

Per scaricarle, vai alla sintesi analitica del Skills Panorama (Panoramica delle competenze):

SKILLS PANORAMA

Inspiring choices on skills and jobs in Europe



(1) <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/cedefop-presents-cooperation-qualifications-frameworks-tvet-conference?NL=72>

TABELLA 1. ESEMPI DI SETTORI POLITICI SUPPORTATI DALL'ANTICIPAZIONE DEI FABBISOGNI DI COMPETENZE, STATI MEMBRI UE

Settore politico	Esempi riguardanti gli Stati membri
Piani di studio di IFP e ideazione dei corsi	Bulgaria, Danimarca, Germania, Estonia, Grecia, Francia, Italia, Cipro, Austria, Polonia, Slovacchia, Finlandia
Finanziamento e assegnazione di posti per studenti	Ungheria, Portogallo, Romania, Finlandia, Svezia
Politiche di formazione per il mercato del lavoro	Belgio, Bulgaria, Germania, Irlanda, Spagna, Lettonia
Orientamento professionale	Germania, Francia, Croazia, Italia, Lituania, Lussemburgo, Paesi Bassi, Austria, Finlandia, Regno Unito
Sviluppo di profili e standard occupazionali	Belgio, Slovenia
Adeguatezza dell'offerta alla domanda di lavoro e servizi per chi è in cerca di occupazione	Danimarca

Fonte: Cedefop

L'anticipazione dei fabbisogni competenze si occupa d'esaminare le traiettorie di sviluppo dei mercati del lavoro e, di conseguenza, di come cambiano i luoghi di lavoro, le competenze e l'apprendimento. Sebbene non sia una sfera di cristallo e non pretenda di essere capace di prevedere con certezza l'evoluzione delle abilità e delle competenze, l'anticipazione dei fabbisogni di competenze può segnalare eventuali squilibri attuali e futuri tra domanda e offerta di competenze e sostenere le decisioni in merito a come affrontarli.

Le descrizioni fatte dal Cedefop dei diversi sistemi di anticipazione dei fabbisogni delle competenze evidenziano come tutti gli Stati membri (vedi riquadro) stiano stabilendo nuove e/o ampliando le attività di anticipazione dei fabbisogni delle competenze esistenti, avvalorandone l'uso nel processo decisionale.

Il ruolo dell'anticipazione dei fabbisogni delle competenze nella definizione delle politiche di intervento

Un'efficace anticipazione e incontro tra domanda e offerta di competenze corroborata da informazioni su mercato del lavoro e competenze di alta qualità crea le basi per un possibile collegamento tra istruzione, formazione e occupazione. Può incoraggiare partenariati e cooperazione allo scopo di fornire competenze e qualifiche IFP rilevanti sul posto di lavoro e apprezzate dai datori di lavoro.

Di conseguenza, gli Stati membri utilizzano i sistemi per l'anticipazione dei fabbisogni di competenze a livello nazionale e regionale a sostegno di molte delle loro politiche sull'occupazione e l'istruzione e formazione (Tabella 1). In alcuni paesi i sistemi di anticipazione dei fabbisogni di competenze sono utilizzati per sostenere anche altri settori della politica, quali la politica economica in Lettonia e la transizione verso un'economia verde e digitale in Irlanda. I sistemi di anticipazione dei fabbisogni di competenze non sono solo utilizzati anticipazione dei fabbisogni di competenze dagli organi di governo e dai servizi pubblici per l'impiego. In Germania, Francia e Austria, ad esempio, le parti sociali usano i sistemi per l'anticipazione dei fabbisogni di competenze per informare il processo decisionale a livello settoriale o aziendale.

Metodi di anticipazione dei fabbisogni di competenze

I metodi di anticipazione dei fabbisogni di competenze nell'UE variano; i principali metodi sono la valutazione delle competenze, la previsione dei fabbisogni di competenze future e la prognosi sullo sviluppo delle competenze. Variano anche le fonti di dati; i metodi utilizzati possono influire sui dati disponibili e viceversa. Alcuni metodi sono più idonei a descrivere la situazione attuale della domanda e offerta di competenze; altri ad offrire proiezioni di lungo termine. Grazie ai diversi metodi, i sistemi di anticipazione dei fabbisogni di competenze possono far luce sulle questioni che riguardano le competenze sul breve,

medio e lungo periodo e sostenere la definizione delle politiche ai vari livelli (macro, meso e micro).

Tutti gli Stati membri, ad eccezione della Repubblica ceca, Cipro e Ungheria, fanno uso di strumenti di valutazione o di certificazione delle competenze a livello nazionale e/o regionale, come in Svezia. Questi strumenti possono fornire un'analisi completa dei fabbisogni di competenze attuali e far capire le possibili implicazioni dei trend passati per il futuro. A volte l'analisi è orientata su uno specifico settore, come nel caso dell'OSKA (Sistema di monitoraggio del mercato del lavoro e di previsione delle competenze) in Estonia.

Molti Stati membri fanno anche uso di previsioni quantitative delle competenze. Si basano generalmente su modelli economici che si basano su ipotesi sui diversi fattori che influenzano il mercato del lavoro per stimare gli sviluppi futuri nei vari settori, occupazioni e competenze. Per una previsione quantitativa efficace, servono dati sul mercato del lavoro di buona qualità, con serie storiche estese. Per mettere a punto i modelli e interpretare i risultati occorre tempo ed esperienza. Alcuni Stati membri, tra i quali il Regno Unito, utilizzano previsioni quantitative dei fabbisogni di competenze a livello nazionale e regionale. In alcuni paesi, tra i quali Germania, Irlanda, Olanda, Finlandia, Svezia e Regno Unito, l'uso dei modelli di previsione dei fabbisogni di competenze è una pratica consolidata. In altri, tra i quali la Grecia e l'Estonia, si cerca di migliorare o mettere a punto nuovi modelli previsionali e infrastrutture. Gli Stati membri che non hanno (ancora) dei modelli nazionali, tra i quali Malta, possono far riferimento ai dati concernenti le previsioni dei fabbisogni di competenze sul medio periodo del Cedefop.

I prognostici qualitativi sulle tendenze di lungo periodo utili per individuarne le implicazioni per la definizione delle politiche future sono utilizzati con minore frequenza degli Stati membri. Le metodologie e le fonti di dati possono variare da perizie a tecniche Delphi; tutte richiedono dati in ingresso di alta qualità e impegno da parte di esperti e parti interessate.

Altri approcci di anticipazione dei fabbisogni di competenze comprendono sondaggi condotti tra datori di lavoro e dipendenti e studi "Tracer" di chi ha conseguito un diploma di IFP o di istruzione superiore. L'Olanda monitora la transizione al mondo del lavoro di chi abbandona la scuola per la maggior parte del

suo sistema di istruzione, accompagnandola con valutazioni statistiche caso per caso, spesso con un focus settoriale.

Tutti i metodi presentano punti deboli e punti di forza. Le migliori prassi combinano elementi quantitativi e qualitativi adatti alle caratteristiche nazionali, quali strutture di governance e obiettivi di politica. Nessun approccio è, di per sé, migliore degli altri; un mix di metodi e strumenti può fornire risultati migliori. Può tuttavia essere difficile coordinare più attività, metodologie e orizzonti temporali diversi. L'uso di multiple metodologie può risultare in una frammentazione dell'informazione che può essere d'ostacolo alla valorizzazione e utilizzazione dei dati sull'anticipazione dei fabbisogni di competenze. Tutti i metodi necessitano di dati di qualità; se l'infrastruttura statistica è scadente, difficoltà riscontrata in alcuni Stati membri, l'efficacia dei metodi di anticipazione dei fabbisogni di competenze ne risulta pregiudicata. Un'altra limitazione, specialmente nel caso della previsione dei fabbisogni di competenze, è data dall'uso di misure imperfette dei fabbisogni di competenze, quali i livelli o i tipi di qualifiche e occupazioni. Un lavoro può essere molto richiesto ma la tecnologia, per esempio, può aver cambiato radicalmente le competenze necessarie a svolgerlo.

Un sistema di anticipazione dei fabbisogni di competenze efficaci

La misura in cui i risultati dell'anticipazione dei fabbisogni di competenze possono influenzare le decisioni dei singoli e dei responsabili delle politiche dipende dall'istituzione di un'efficace gestione delle competenze.

La gestione delle competenze è importante; molte e varie sono le politiche che possono essere interessate dai risultati dell'anticipazione dei fabbisogni di competenze e le parti interessate coinvolte possono essere molteplici. L'approccio di uno Stato membro alla gestione delle competenze viene plasmato dalle sue tradizioni, prassi e struttura amministrativa. In Belgio e in Danimarca prevale, ad esempio, l'elemento regionale, mentre in altri, tra cui Bulgaria, Grecia, Irlanda e Cipro, predomina un approccio più centralizzato. Spesso l'iniziativa delle attività di anticipazione dei fabbisogni di competenze è assunta o condivisa tra i ministeri del lavoro e dell'istruzione; ma un ruolo chiave spetta anche ai servizi pubblici all'impiego. In ogni caso, l'autorità che assume la guida determina l'orientamento, le priorità di politica e

anche gli orizzonti temporali (sul breve, medio o lungo termine) de sistemi di anticipazione dei fabbisogni di competenze.

Nessun singolo modello di governance può assicurare l'efficacia dei sistemi di anticipazione dei fabbisogni di competenze come strumento di politica, ma alcuni principi possono aiutare a coordinare gli attori, i gruppi di destinatari e i processi. Comprendono:

- la definizione di chiari obiettivi di politica;
- l'uso e una chiara assunzione di responsabilità per i risultati da parte di tutte le parti interessate;
- una diffusione tale da garantire un forte impatto;
- un finanziamento sostenibile.

Sostanzialmente, tutti gli Stati membri riconoscono che migliorare l'allineamento tra domanda e offerta di competenze per ridurre gli squilibri tra domanda e offerta di competenze è un obiettivo del loro approccio all'anticipazione dei fabbisogni di competenze. Nel Regno Unito, per esempio, l'anticipazione dei fabbisogni di competenze rientra nell'obiettivo politico di creare un sistema che emuli il mercato per la formazione e le competenze. I datori di lavoro e i discenti utilizzano le informazioni per decidere quali siano le competenze richieste. Queste decisioni si traducono in una domanda che il mercato soddisfa migliorando l'offerta.

Il potenziale dei sistemi di anticipazione dei fabbisogni di competenze viene sfruttato al meglio se il sistema di anticipazione è integrato all'interno di una più ampia strategia per le competenze. Le strategie possono essere nazionali, come la *National Skills Strategy 2025* dell'Irlanda o regionali, come la *Strategie 2025* per Bruxelles del Belgio. Ma integrare i vari componenti della formazione delle competenze, come l'istruzione e la formazione (inclusa l'istruzione superiore), le qualifiche e l'accREDITAMENTO, le politiche attive del lavoro e l'orientamento in una strategia d'insieme è tutt'altro che facile e nella UE mancano strategie di maggior respiro.

Le parti interessate assumono ruoli che differiscono significativamente da uno Stato membro all'altro, che spaziano da una partecipazione sistematica e attiva a tutte le fasi della progettazione, raccolta e utilizzo dei risultati dell'anticipazione dei fabbisogni di competenze ad un ruolo consultivo, o di meri destinatari dei risultati.

Dove il partenariato sociale è ben consolidato, i sindacati e le associazioni degli imprenditori svolgono un ruolo fondamentale. Altre parti interessate

importanti sono gli erogatori di servizi di IFP e le associazioni di categoria; gli specialisti subentrano solitamente in ruoli di consulenza e non decisionali. Il coinvolgimento delle parti sociali è particolarmente sterito nel Lussemburgo, un paese forte di una lunga tradizione di concertazione sociale. Anche l'Ungheria coinvolge le parti sociali nelle discussioni sui fabbisogni di competenze, ma il gruppo delle parti interessate più influenti tende ad essere quello dei datori di lavoro. Stati membri quali Danimarca, Germania, Spagna, Francia, Lussemburgo, Olanda, Polonia, Finlandia e Svezia si caratterizzano per un ampio coinvolgimento delle parti interessate, comprese le imprese, le associazioni di imprenditori, i sindacati e gli organismi settoriali, con vari modelli di collaborazione. Ad esempio, in Irlanda il gruppo *Expert Group on Future Skill Needs* opera secondo un modello di partenariato sociale. Al contrario, nel Regno Unito le parti interessate vengono cooptate a partecipare alle iniziative di anticipazione dei fabbisogni di competenze caso per caso.

La partecipazione formale alle attività di anticipazione dei fabbisogni di competenze non garantisce la validità del contributo prestato. Il grado di coinvolgimento e di "ownership", ossia di responsabilità oggettiva all'interno del progetto, determina la qualità dell'impegno della parte interessata. Sussistono timori che le diverse metodologie utilizzate in Germania per anticipare i fabbisogni di competenze possano creare problemi di coordinamento. Ma la cooperazione tra le numerose parti interessate continua ad essere intensa; esse accettano che gli interessi possano variare e, soprattutto, utilizzano i risultati per informare il processo decisionale. Garantire il coordinamento e il consenso delle parti interessate è al centro dell'approccio seguito dal Lussemburgo. In Portogallo, le parti interessate contribuiscono a sviluppare gli obiettivi strategici dell'anticipazione dei fabbisogni di competenze. Nella Repubblica Ceca, il coinvolgimento delle parti interessate avviene caso per caso e in maniera indiretta; per promuovere la partecipazione al processo decisionale sulle questioni del mercato del lavoro, compresa l'anticipazione dei fabbisogni di competenze, sono stati istituiti 29 comitati di settore.

L'efficacia dell'anticipazione dei fabbisogni di competenze dipende dalla diffusione dei risultati. È importante che i dati e l'intelligence sull'anticipazione dei fabbisogni di competenze siano utilizzati anche dagli altri e non solo dall'organismo committente. La

maggior parte degli Stati membri diffonde i risultati dell'anticipazione dei fabbisogni di competenze ad un ampio pubblico tramite gli sbocchi offerti dai mass media, comprese relazioni, periodici, siti web, servizi televisivi, giornali, seminari e altri eventi. Irlanda, Lituania e Lussemburgo, ad esempio, hanno messo a punto dei portali delle competenze in rete. Il portale di dati online *LMI for All* del Regno Unito permette a tutti di accedere ai dati tramite API, consentendone l'utilizzo in siti Web e applicazioni.

Diffusione e finanziamenti

È essenziale che i risultati siano interpretati e presentati in maniera accettabile e invitante a ciascun gruppo di destinatari. Le ricerche di lavoro, ad esempio, dovranno essere locali o offrire una reale prospettiva di mobilità. Ed è possibile che i gruppi di utenti, tra loro assai eterogenei e comprendenti giovani studenti, lavoratori anziani e migranti, abbiano bisogno di assistenza o nuove competenze per farne uso. Non perdendo mai di vista le esigenze dell'utente, [Skills Panorama \(la Panoramica delle competenze\)](#) si propone di semplificare l'accesso alle informazioni su mercato del lavoro e competenze per tutti coloro che ne hanno bisogno nella UE.

La diffusione efficace dei risultati presuppone un processo formale. Lo strumento principale utilizzato dalla Polonia a scopo previsionale, lo Studio sul Capitale Umano (BKL), comprende una chiara strategia di diffusione, con allocazione di un budget specifico. Le iniziative di diffusione comprendono relazioni annuali sul sito web di BKL, cicli di conferenze a livello nazionale e seminari a livello regionale destinati alle molteplici parti interessate.

Il successo dell'anticipazione dei fabbisogni di competenze dipende anche dalla disponibilità di finanziamenti; anche in questo caso, gli approcci seguiti variano. Nella maggior parte degli Stati membri, i principali finanziatori delle iniziative di anticipazione dei fabbisogni di competenze sono i ministeri dell'istruzione e del lavoro. Anche le associazioni di imprenditori e i sindacati commissionano iniziative di anticipazione dei fabbisogni di competenze, ad esempio nella forma di sondaggi tra datori di lavoro e dipendenti, come in Grecia. In Lituania, gli istituti di istruzione superiore sono tenuti a condurre sondaggi tra i datori di lavoro per valutare il loro grado di soddisfazione con i laureati più recenti. Il Fondo sociale europeo ha sostenuto le attività di anticipazione dei fabbisogni di competenze negli Stati

membri con sistemi emergenti e consolidati, tra cui Estonia, Francia, Lettonia, Lituania, Malta, Austria, Romania e Slovenia.

Il dover fare affidamento su un sostegno finanziario di durata limitata, però, può imporre una 'data di scadenza' alle attività di anticipazione dei fabbisogni di competenze. Questo può avere l'effetto di incoraggiare iniziative frammentarie e ad-hoc, con risultati limitati e di breve durata, poco adatti a convincere le parti interessate dell'utilità e sostenibilità dell'anticipazione dei fabbisogni di competenze come strumento al servizio della politica. Tutte le modalità di finanziamento presentano punti deboli e punti forti: i finanziamenti provenienti da un'unica fonte possono essere più vulnerabili ai tagli; i finanziamenti erogati da più fonti possono comportare problemi di coordinamento. L'essenziale è che il finanziamento sia sostenibile.

Uno sguardo al futuro

La panoramica del Cedefop sugli approcci utilizzati per anticipare le competenze nella UE mette in luce sviluppi nazionali e buone prassi che possono ispirare le parti interessate degli altri paesi. Possono incoraggiare nuove iniziative e modalità di cooperazione proposte dalla pubblica amministrazione o dalle altre parti interessate, comprese le parti sociali.

Pur riconoscendo che gli Stati membri stanno lavorando per ampliare la loro capacità di anticipare e fare incontrare offerta e domanda di competenze, per trovare una soluzione alle sfide politiche attuali e future occorre un'analisi più approfondita e mirata. La complessità dell'anticipazione dei fabbisogni di competenze e della sua gestione obbliga ad esplorare gli esempi offerti dai diversi paesi per trovare delle risposte e definire un percorso sensato e perseguibile.

Il progetto del Cedefop [Gestione dei sistemi di previsione e incontro di domanda e offerta di competenze a livello europeo: rapporti di approfondimento a livello nazionale](#) ⁽²⁾, si propone di aiutare gli Stati membri a superare le difficoltà incontrate dalle iniziative volte a migliorare il proprio sistema di previsione e incontro di domanda e offerta di competenze. Il timone è in mano alle parti

⁽²⁾ <http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/assisting-eu-countries-skills-matching>

interessate nazionali, che dovranno identificare le aree prioritarie di miglioramento e contribuire con le loro conoscenze. Nel 2016 il Cedefop ha assistito le attività di Malta e Islanda; Bulgaria, Grecia, Estonia e Slovacchia hanno invitato il Cedefop a cooperare per il periodo 2017-2019.

Alle iniziative di cooperazione con le autorità nazionali e le parti interessate, comprese le parti sociali, il Cedefop contribuisce con competenze, metodologie e strumenti tecnici di promozione della cooperazione e del consenso tra le parti interessate, concorrendo a tracciare la strada verso lo sviluppo dell'anticipazione e incontro tra domanda e offerta delle competenze nel relativo paese.