

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*

Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)

Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:  
[selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)

*Bollettino ADAPT 21 febbraio 2022, n. 7*

**Le grandi trasformazioni dei mercati del lavoro, trainate dalle transizioni digitale, verde e demografica, hanno visto con il dispiegarsi della pandemia una forte accelerazione. Tra gli effetti diretti e indiretti provocati da un evento tanto dirompente quanto inaspettato vi sono, in primo luogo, l'incremento della difficoltà delle imprese nel reperire forza lavoro qualificata in base alle proprie (nuove) esigenze e, non meno impattante, il disorientamento del sistema di istruzione e formazione nel rispondere in modo efficace e tempestivo alla domanda di competenze e professionalità proveniente dal mercato.** È in questo magmatico scenario che emergono i limiti di un sistema formazione-lavoro eccessivamente rigido e sequenziale e, al tempo stesso, il grande potenziale della **dimensione locale e territoriale** come perno della progettazione di reti occupazionali e di azioni di **upskilling** e **reskilling** per far fronte ai continui mutamenti del fabbisogno dei mercati del lavoro.

Su questi temi, la **Local Skills Week**, promossa dall'OECD nell'ambito della presentazione del **policy manual Future-proofing adult learning systems in cities and regions**, ha messo in evidenza l'esigenza della "prossimità" come caratteristica delle azioni, che può essere garantita soltanto attraverso un coordinamento dei diversi attori che vivono un determinato territorio, permettendo quindi di operare interventi formativi sartoriali in base alle esigenze specifiche dei diversi mercati del lavoro a livello locale. In tal senso, il sistema di formazione degli adulti (**adult learning**), comprendente quei percorsi formativi legati ai contesti professionali e che prevedono un effetto positivo sul rendimento e la produttività sul lavoro, rappresenta uno strumento centrale per supportare le imprese e le persone nei processi di transizione occupazionale sempre più frequenti. Nel contesto appena delineato, come emerge dalla

lettura del volume dell'OECD, **le principali sfide a cui la formazione degli adulti è chiamata a rispondere riguardano l'inclusione e dell'uguaglianza delle diverse categorie nella possibilità di accesso ai percorsi formativi, il coinvolgimento delle imprese nella loro implementazione e la creazione di ecosistemi collaborativi per lo sviluppo delle competenze necessarie ai diversi territori.**

**Per quanto riguarda il primo punto, inclusione e uguaglianza, il *policy manual* mette in evidenza l'importanza di alcune aree di intervento: supporto informativo e di orientamento (*career guidance*) targettizzato in base ai bisogni locali e agli specifici gruppi sociali; adattamento del formato e dei contenuti formativi in base alle specifiche esigenze territoriali; definizione di canali di finanziamento ed incentivo a livello locale; collaborazione e coordinamento tra le diverse offerte di servizi.** La rilevanza di questi aspetti si fonda sul fatto che alcune categorie di persone sono maggiormente a rischio di perdere il proprio posto di lavoro e di rimanere in uno stato di disoccupazione a lungo termine a causa del continuo mutamento del fabbisogno di competenze da parte delle imprese e della difficoltà del sistema formativo di rispondere in tempi rapidi alle trasformazioni. **Tra le persone che hanno bisogno di maggior supporto formativo per poter mantenere un posizionamento di qualità all'interno del mercato del lavoro troviamo migranti, giovani, lavoratori anziani e persone disoccupate da lungo tempo.** Nonostante l'importanza per queste categorie di partecipare a percorsi di *upskilling* e *reskilling*, alcune evidenze mostrano come persista un forte disallineamento in termini di partecipazione tra i *low skilled* e i *medium/high skilled workers*, per cui **soltanto il 20% di lavoratori poco qualificati partecipa a percorsi di formazione a fronte del 37% e del 58% di lavoratori mediamente e altamente qualificati.** L'inclusione a livello locale delle categorie più vulnerabili rappresenta quindi una sfida cruciale per incrementare la loro occupabilità e quindi la possibilità di ottenere maggiore stabilità all'interno dei mercati. Presidi territoriali di orientamento al lavoro e ai percorsi formativi sono quindi indispensabili per abbattere asimmetrie informative e per favorire un reinserimento lavorativo efficace di questi soggetti.

Alcune iniziative in Europa mostrano come le piattaforme online di orientamento e formazione possono diventare un punto di riferimento soprattutto per le fasce più giovani. Un esempio di questa modalità è il **Greater Manchester's Work and Skills Ecosystem** che sta sviluppando una **rete di collaborazione tra il sistema lavoro e il sistema formazione per sostenere i giovani nello sviluppare le conoscenze e le competenze richieste dal mercato per**

**inserirsi efficacemente e progredire nella propria carriera.** L'obiettivo principale è quello di creare le condizioni per un contatto diretto tra datori di lavoro e persone, anche attraverso l'utilizzo di un software di orientamento al lavoro che, tramite un collegamento diretto e in tempo reale con il mercato locale, permette ai giovani di costruire il proprio profilo e di acquisire le qualificazioni e le competenze più richieste dalle imprese. **Un altro aspetto molto importante è legato alle modalità formative adoperate, che devono riuscire a coinvolgere maggiormente le persone anche attraverso un approccio pratico alla formazione affrontando o simulando problemi reali (*on the job training*).** A questo tema si lega la necessità di rendere i percorsi formativi il più flessibili possibile (part-time, disponibili la sera o anche durante i fine settimana) per favorire una più ampia partecipazione dei lavoratori.

**Per quanto concerne il coinvolgimento attivo delle imprese e dei datori di lavoro, l'OECD sottolinea l'importanza di coordinare l'incontro tra domanda e offerta di contenuti formativi attraverso il coinvolgimento diretto dei soggetti produttivi locali, supportando in particolare le piccole medio imprese nell'attivazione dei giusti canali di collaborazione per soddisfare le esigenze attuali e prevedere quelle future.** In tal senso, occorre che queste investano maggiormente in *upskilling* e *reskilling* dei propri lavoratori per soddisfare fabbisogni specifici a livello aziendale, nonché costruire dei canali di contatto con il territorio per garantirsi un flusso continuo di forza lavoro qualificata. **In generale, la situazione dei mercati del lavoro locali è caratterizzata da un forte *mismatch* di competenze, causato anche dalle grandi tendenze di trasformazione del mercato (digitale, green, demografia).** In questo quadro, nell'ambito di una indagine interna ai paesi OECD, **il 35% dei lavoratori dichiara di non possedere attualmente le competenze di cui necessiterebbe per svolgere il proprio lavoro. Inoltre, il 42% dei datori di lavoro dichiara difficoltà nel ricoprire le posizioni aziendali di cui avrebbe necessità. A queste quote si aggiunge una media del 40% delle imprese che dichiara che la mancanza di personale rappresenta un ostacolo alla programmazione dei propri investimenti.**

**Per contrastare lo *shortage*, stanno nascendo iniziative di Academy per lo sviluppo, ad esempio di competenze digitali. Tra queste, la IT Academy di Barcellona collabora con aziende IT per la definizione di moduli formativi specifici e la promozione occupazionale nel settore, offrendo sia servizi di formazione iniziale, per coloro che non appartengono al settore, sia di formazione continua al fine di promuovere la cultura del *lifelong***

**learning anche per chi è all'interno del settore stesso.** Inoltre, per contrastare la difficoltà a reperire forza lavoro qualificata per via dei cambiamenti demografici, in settori come quello della cura sono state attuate alcune strategie territoriali che ambiscono a promuovere le organizzazioni più in difficoltà di reperimento delle professionalità di cui necessitano. Tra queste vi sono in particolare **programmi di formazione e orientamento specifico operati nel coinvolgimento di studenti e istituzioni formative del territorio.** Non da ultimo, per quanto riguarda la transizione *green* si rende sempre più urgente soddisfare i requisiti dei nuovi fabbisogni occupazionali (*green jobs*) che stanno emergendo non soltanto nei "settori verdi" ma anche in quelli più tradizionali che devono però affrontare la sfida della riqualificazione di gran parte della forza lavoro. **Tra i tentativi di risposta al cambiamento, nell'ambito di una collaborazione tra la Fundacion Adsis e JPMorgan Chase Foundation, la città di Madrid ha dato vita ad un progetto di formazione rivolto a giovani tra i 18 e i 30 anni che sono interessati ad aumentare la loro occupabilità nei nuovi scenari del mercato del lavoro attraverso l'offerta di dodici itinerari formativi legati al mondo dell'economia circolare.**

**Inoltre, considerata la bassa quota di partecipazione delle piccole medio imprese ai percorsi di formazione per i propri dipendenti (il 55% nel 2015 a fronte del 95% delle grandi imprese), molti governi regionali e locali stanno sviluppando programmi di finanziamento per la formazione e l'inserimento di nuova forza lavoro.** Tra questi vi è il **The Glasgow guarantee** che supporta chi cerca lavoro e le piccole medio imprese nelle operazioni di *recruiting* dei talenti di cui necessitano (contatto con le scuole e con i giovani residenti del territorio), nell'accesso a programmi di co-finanziamento formativi, nella gestione delle pratiche amministrative legate agli apprendistati e nell'implementazione delle funzioni Hr fondamentali per incrementare l'efficienza dell'azienda.

**Da ultimo, il *policy manual* mette in evidenza l'importanza di creare ecosistemi locali di sviluppo delle competenze che possano far fronte alla frammentazione che spesso contraddistingue i sistemi di formazione continua e professionale per gli adulti nei diversi paesi, creando forti reti collaborative tra datori di lavoro, enti di formazione, istituzioni locali e parti sociali.** Per questo è fondamentale che a livello locale vengano a costituirsi dei **tavoli di coordinamento** strategico tra tutti gli attori coinvolti e le diverse iniziative e forme di finanziamento messe in atto sul territorio. Su questo punto, dalle analisi dei paesi OECD, emerge come i governi locali, molto spesso, non siano implicati soltanto nella progettazione e

nell'implementazione dei percorsi di formazione ma anche nell'allocazione diretta di risorse finanziarie per supportare le imprese o i singoli individui nell'attuazione dei percorsi formativi. **Una delle forme di collaborazione più diffusa è quella delle partnership tra gli stakeholders del territorio e i diversi livelli di governance. Un esempio viene dalla Spagna dove con la Youth Action Agency, grazie alla collaborazione tra diversi attori e istituzioni locali, sono stati avviati alcuni itinerari formativi rivolti ai giovani tra 16-30 anni per favorire la loro integrazione nel mercato del lavoro.** In questo caso, la presenza di vere e proprie partnership ha permesso di procedere in maniera coordinata e funzionale al soddisfacimento degli interessi di tutti gli attori, dimostrando ancora una volta come il sistema di *adult learning* necessiti dello sforzo corale di più attori: **servizi di collocamento pubblici e privati; parti sociali; enti formatori; imprese; lavoratori e partecipanti ai percorsi di formazione; terzo settore.**

**Coordinamento, co-finanziamento e strumenti di raccordo virtuosi sono quindi le tre chiavi per interpretare lo scenario moderno della formazione degli adulti, come anche quella dei giovani.** La risposta alle esigenze dei mercati del lavoro locali deve infatti basarsi su un alto livello di collaborazione tra tutti gli attori territoriali e i diversi livelli di *governance*, al fine di massimizzare l'impatto positivo sfruttando al meglio le risorse disponibili. Su questo punto è emerso come le regioni e le città siano sempre più coinvolte nella gestione dei canali di finanziamento delle attività di formazione, proprio per la maggiore prossimità, nonché per la capacità di fornire risposte coerenti ai fabbisogni locali. Da ultimo, l'individuazione e la promozione degli strumenti in grado di stabilire punti di contatto tra il sistema istruzione-formazione e il sistema lavoro, come l'apprendistato, rappresenta una frontiera sempre più in espansione per l'inserimento dei giovani nei mercati del lavoro e lo sviluppo delle competenze ricercate dalle imprese.

### **Tommaso Galeotto**

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

 [@TommasoGaleotto](https://twitter.com/TommasoGaleotto)