



**Finanziato  
dall'Unione europea  
NextGenerationEU**

**ALLEGATO A**

Piano Nuove Competenze -Transizioni





## Sommario

<b>ALLEGATO A</b> .....	1
<b>Capitolo 1</b> .....	3
<b>Contesto</b> .....	3
1.1 Skills mismatch e fabbisogni mercato del Lavoro. Focus su competenze “Green” .....	5
1.2    Strumenti di skills intelligence .....	11
1.3    Governance della Formazione .....	12
<b>Capitolo 2</b> .....	15
<b>Obiettivi: Quadro di coordinamento strategico</b> .....	15
2.1 Maggiore coinvolgimento del settore privato nell'offerta formativa .....	16
2.2 Migliore riconoscimento della formazione sul lavoro e delle micro-credential .....	17
2.3 Implementazione di sistemi di analisi ex ante del mercato del lavoro e monitoraggio degli effetti occupazionali della formazione finanziata .....	19
<b>Capitolo 3</b> .....	23
<b>Analisi e contrasto allo skills mismatch</b> .....	23
3.1 Programmazione della formazione: ruolo delle imprese e nuovi settori .....	23
3.2 Nuovi standard formativi condivisi e nuovi strumenti .....	24
3.3 Governance di lungo periodo .....	27
3.4 Nuova Governance per il mercato del lavoro .....	29
<b>Capitolo 4</b> .....	32
<b>Raccordo con GOL e Piano Nuove Competenze</b> .....	32
<b>Allegato. Road Map</b> .....	33





## Capitolo 1

### Contesto

Il Piano Nuove Competenze - Transizioni (PNCT), in coerenza e ad integrazione di quanto già previsto nel contesto del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ha l'obiettivo di introdurre meccanismi stabili di contenimento e contrasto del fenomeno del disallineamento tra domanda e offerta nel mercato del lavoro, ossia della mancata corrispondenza tra le professionalità e le competenze richieste dalle imprese e quelle effettivamente possedute dalle persone in cerca di occupazione o già occupate (c.d. *skills mismatch*), anche e con particolare attenzione ai settori chiave della crescita intelligente e sostenibile, tra i quali quello *green*.

In risposta a quanto richiesto dalla Commissione Europea nell'ambito del nuovo capitolo RepowerEU, che stanzia i fondi a copertura per il contrasto ai fenomeni del mismatch e il supporto ai processi di allineamento dinamico della domanda e dell'offerta di competenze nei settori chiave della transizione e della crescita, il Piano si fonda sui seguenti principi generali, che dovranno essere declinati anche nelle normative regionali di recepimento e attuazione. Principi generali che agganciano e danno ulteriore propensione ai paralleli processi evolutivi che caratterizzano gli scenari di policy, sia del mercato e delle politiche del lavoro sia del sistema dell'istruzione e della formazione.

Nello specifico:

- maggiore coinvolgimento del settore privato nella programmazione e attuazione dell'offerta formativa, anche in riferimento – preferenziale, ma non esclusivo – da una parte alla promozione dei *Patti per le competenze* e di reti strutturali di co-progettazione, erogazione e monitoraggio, dall'altra a percorsi di specializzazione tecnologica post diploma fondati sulla effettiva connessione tra le politiche d'istruzione, formazione e lavoro e le politiche industriali (ITS Academy);
- sostanziale promozione dei sistemi e dei processi di formazione continua, con particolare riferimento alla valorizzazione dei processi di formazione sul lavoro, anche attraverso l'evoluzione dei sistemi di individuazione e validazione delle competenze, fattore imprescindibile per garantire la reale efficacia e spendibilità dei percorsi formativi dei lavoratori, nonché la misurabilità dell'efficacia dell'intervento al fine del raggiungimento dell'obiettivo di cui alla raccomandazione europea di incremento delle competenze della popolazione adulta. In tale ambito si colloca anche la valorizzazione del sistema di riconoscimento delle *micro-credenziali*;
- implementazione di sistemi di analisi *ex ante* del mercato del lavoro, coerentemente alla dimensione centrale conferita al complessivo impianto di riforma del mercato, delle politiche e dei servizi al lavoro all'accrescimento delle capacità analitiche del mercato del lavoro e dei sistemi di *labour market intelligence* (cui si rimanda anche ai paragrafi successivi);
- monitoraggio degli effetti occupazionali della formazione finanziata, con particolare riferimento alla formazione continua gestita dai Fondi paritetici interprofessionali, che ne rappresenta il segmento di maggiore rilevanza, sia dal punto di vista del volume di attività sia in termini di dimensione finanziaria.

A valere sul nuovo capitolo RepowerEU, si introducono questa Riforma e un nuovo Investimento – *Riforma 5, Piano Nuove Competenze - Transizioni; Investimento 10, Progetti Pilota sulle competenze “Crescere Green”* – che, consolidando l'insieme degli strumenti già promossi e messi in campo, a partire dalle priorità e indicazioni del *Green Deal* e della relativa programmazione europea e nazionale, contribuiranno a rendere l'economia e la società del Paese più sostenibili, resilienti e meglio preparate alle sfide e alle opportunità





delle transizioni ecologica e digitale, nonché ad innalzare le competenze della popolazione e a promuoverne il dinamico allineamento ai fabbisogni del mercato.

Evidenze in tal senso emergono anche nell'ultimo Rapporto INAPP (2023) nel quale si riconfermano:

- la centralità delle green skill che, insieme alle soft skill e alle e-skill, identificano le competenze strategiche, la cui acquisizione e sviluppo – garantiti per tutti e per tutto l'arco di vita – rappresentano la chiave di efficacia sostenibile delle politiche di sviluppo socioeconomico;
- l'evoluzione progressiva delle policy e degli interventi a promozione dello sviluppo delle competenze legate alle “professioni green”, nuove e/o legate alla riqualificazione professionale in chiave green di profili impiegati nei settori tradizionali.

Partendo da tali direttive, il *Piano Nuove Competenze - Transizioni* si inserisce in un più ampio quadro di coordinamento strategico degli interventi già definiti a livello nazione per rispondere alla sfida dei nuovi fabbisogni di competenze e professionalità derivanti dalle transizioni in atto, promossi dal Governo italiano a partire dal PNRR (Missione 5, componente 1 “Politiche attive del lavoro” e Missione 4 per quanto attiene al sistema dell’istruzione), tra cui:

- il **Programma Garanzia per l'Occupabilità dei Lavoratori** (Programma GOL), azione di riforma delle politiche attive del lavoro che persegue, tra gli altri, gli obiettivi di integrare pienamente le politiche del lavoro con quelle della formazione, coinvolgere maggiormente gli operatori economici locali, potenziare gli strumenti di analisi dei sistemi locali del lavoro per anticipare i nuovi fabbisogni di competenze e così neutralizzare lo skills mismatch;
- il **Piano Nazionale Nuove Competenze** (PNC), che mira a riorganizzare la formazione dei lavoratori in transizione e disoccupati, mediante il rafforzamento del sistema della formazione professionale e la definizione di livelli essenziali di qualità per le attività di upskilling e reskilling in favore di persone in cerca di occupazione o già occupate;
- il **Programma di investimento Sistema Duale** (Programma SD) che, attraverso il potenziamento delle misure di alternanza, promuove tra i giovani l’acquisizione di competenze immediatamente spendibili e favorisce i processi di transizione scuola-lavoro e il matching tra il sistema dell’istruzione e della formazione e il mercato.

Nel medesimo quadro di coordinamento strategico si colloca inoltre lo strumento del **Fondo Nuove Competenze** (FNC) – terzo pilastro del Piano Nuove Competenze – che, con il riconoscimento di contributi finanziari, sostiene le imprese che hanno necessità di adeguarsi a nuovi modelli organizzativi-produttivi e di dotare i propri lavoratori di nuove competenze, in risposta alle transizioni ecologiche e digitali e in caso di progetti di investimento strategico o di transizione industriale. La sua attuazione, a partire dal 2022 (dopo la fase emergenziale), si va caratterizzando su due elementi distintivi:

- il primo risponde all'esigenza di disporre di uno strumento funzionale non più (o non prevalentemente) ad una fase di “lockdown produttivo”, ma che favorisca invece in modo più strutturato i processi di transizione digitale ed ecologica (coerentemente, il Fondo diventa parte del Piano Nazionale Nuove Competenze);
- il secondo elemento caratterizzante questa fase è la partecipazione – nell'attuazione della misura – in modo più strutturato e funzionale dei Fondi paritetici interprofessionali, che rappresentano in Italia i principali player in tema di supporto tecnico, promozione e finanziamento di interventi di formazione e aggiornamento professionale per i lavoratori occupati.

L'analisi delle prime evidenze relative ai primi due Avvisi del FNC consente di cogliere alcuni elementi chiave di contesto, rilevanti ai fini della presente iniziativa: l'importanza di valorizzare il pieno e strutturale coinvolgimento di tutti gli attori coinvolti (del sistema dell'offerta e della domanda, a partire dai fondi paritetici); la rilevanza del focus sulle competenze legate alle transizioni tecnologica ed ecologica.

In riferimento al quadro tratteggiato e prima di entrare nel dettaglio del Piano, appare utile fornire di seguito, in via preliminare, alcuni elementi essenziali di contesto, che fotografano lo stato del Paese in





tema di: fabbisogni occupazionali previsti per il periodo 2024-2028 con riferimento al settore privato e a quello pubblico, con un focus sulla richiesta di competenze green e un approfondimento sul fenomeno del mismatch tra le professionalità richieste dalle imprese e quelle effettivamente disponibili sul fronte dell'offerta; diffusione e utilizzo nel Paese di strumenti di labour market intelligence e skills intelligence applicati al mercato del lavoro.

## 1.1 Skills mismatch e fabbisogni mercato del Lavoro. Focus su competenze “Green”

Unioncamere stima che la crescita degli occupati nel quinquennio 2024-2028 possa variare tra l'1% (*pari a +238 mila unità*) e il 2,9% (*+722 mila unità*). Il fabbisogno complessivo di manodopera sarà, però, superiore in ragione del fatto che a questi numeri va aggiunta la quota di lavoratori che andranno a sostituire quelli in uscita (*per pensionamento o mortalità*).

Includendo tale componente, è possibile ipotizzare che dal 2024 al 2028 il mercato del lavoro italiano possa aver bisogno di un numero di lavoratori che oscilla tra i 3,1 milioni e i 3,6 milioni: un ingresso medio annuo quindi di 630mila-720mila unità. Tali previsioni sono al netto dell'Agricoltura, silvicoltura e pesca e delle Forze Armate.

I dati per professione mostrano come una quota rilevante del fabbisogno nel quinquennio riguarderà lavoratori di alto profilo, ossia dirigenti, specialisti e tecnici. Complessivamente la domanda di queste figure risulterà pari a 1,3-1,5 milioni, il 41% del totale. La domanda crescente di tali figure è in larga parte dovuta al settore pubblico, in cui le assunzioni di personale specializzato costituirà il 64,9% delle entrate previste. Nel privato la quota di assunzioni di personale maggiormente specializzato ammonterà complessivamente al 34,2% del fabbisogno complessivo.

La richiesta di profili intermedi – impiegati e professioni commerciali e dei servizi – risulterà pari a 1-1,2 milioni di unità e rappresenterà circa un terzo del fabbisogno complessivo. Saranno, invece, circa mezzo milione gli operai specializzati e i conduttori di impianti di cui avrà bisogno il nostro mercato del lavoro. Il numero di lavoratori non qualificati richiesto dalle imprese si assesterà infine sulle 285-333 mila unità, pari al 9% del totale (*si veda tabella 1*).

Tabella 1 – Fabbisogni previsti nel periodo 2024-2028 per grande gruppo professionale

	Fabbisogno totale (v.a.) ** 2024-2028	
	scenario negativo	scenario positivo
TOTALE (escluse Agricoltura, silvicoltura e pesca e Forze Armate)	3.150.200	3.613.800
di cui:		
1. Dirigenti	48.800	56.700
2. Professioni specializzate	660.600	719.700
3. Professioni tecniche	598.600	679.000
4. Professioni impiegatizie	471.900	529.500
5. Professioni commerciali e dei servizi	573.900	682.300
6. Operai specializzati e artigiani	343.400	409.100
7. Conduttori di impianti e veicoli a motore	167.900	204.000
8. Professioni non qualificate	285.100	333.400

\*Valori assoluti arrotondati alle centinaia. I totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.  
Fonte: Elaborazione su dati Unioncamere





Disaggregando le professioni ad un maggiore livello di dettaglio è possibile osservare come tra le professioni specializzate siano i docenti a far registrare il fabbisogno maggiore. Sono infatti tra 138 e 147 mila gli insegnanti di scuola primaria previsti nel quinquennio, tra 112 e 119 i docenti invece di scuola secondaria e post-secondaria. Una domanda di circa 98-107 mila unità è prevista per gli specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie. Serviranno tra 46 e 56 mila ingegneri e circa 50 mila medici. Con riferimento invece ai tecnici, ancora una volta sono le professioni della sanità, quali infermieri e tecnici della riabilitazione, a guidare la classifica del fabbisogno di personale previsto entro il 2028. Circa 180 mila i lavoratori richiesti. I tecnici dei rapporti con i mercati faranno registrare un fabbisogno stimato tra 77 mila e 91 mila unità (*si veda tabella 2*).

Tabella 2 - Fabbisogni previsti nel periodo 2024-2028: principali professioni specializzate e tecniche \*

	Fabbisogno totale (v.a.) **	
	2024-2028	
	scenario negativo	scenario positivo
Professioni specializzate	660.600	719.700
264 - Docenti di scuola primaria, pre-primaria	138.800	146.900
263 - Docenti di scuola secondaria, post-secondaria	112.200	119.100
251 - Specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie	98.000	106.900
265 - Altri specialisti dell'educazione e della formazione	53.200	58.800
221 - Ingegneri	46.200	55.800
241 - Medici	49.500	50.600
271 - Analisti e specialisti nella progettazione di applicazioni informatiche	26.800	33.000
252 - Specialisti in scienze giuridiche	27.000	28.600
Professioni tecniche	598.600	679.000
321 - Tecnici della salute	177.700	180.900
333 - Tecnici dei rapporti con i mercati	76.800	90.800
331 - Tecnici dell'organizzazione e dell'amministrazione delle attività produttive	57.900	67.000
313 - Tecnici in campo ingegneristico	54.900	64.500
312 - Tecnici informatici, telematici e delle telecomunicazioni	38.800	49.300
334 - Tecnici della distribuzione commerciale	33.000	48.200
332 - Tecnici delle attività finanziarie ed assicurative	36.200	41.100

\*Classificazione CP2021 ISTAT (3 digit); sono esposte le professioni per le quali è previsto un fabbisogno pari ad almeno 25mila unità.

\*\* Valori assoluti arrotondati alle centinaia. I totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

Fonte: Elaborazione su dati Unioncamere

Oltre il 50% della domanda di lavoro riferita alle professioni impiegatizie riguarderà gli addetti alla segreteria e agli affari generali. Un numero rilevante di entrate è previsto per gli addetti all'accoglienza e all'informazione della clientela (84-98 mila unità). Gli addetti nelle attività di ristorazione (tra 157 e 213 mila) e gli addetti alle vendite (tra 180 e 200 mila) sono le più richieste tra le professioni commerciali e dei servizi.

Le professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali – addetti all'assistenza ed operatori socioassistenziali – dovrebbero far registrare una crescita del fabbisogno di 87 mila unità (*si veda tabella 3*).





Tabella 3 – Fabbisogni previsti nel periodo 2024-2028: principali professioni impiegatizie e dei servizi\*

	Fabbisogno totale (v.a.) **	
	2024-2028	
	scenario negativo	scenario positivo
Professioni impiegatizie	471.900	529.500
411 - Addetti alla segreteria e agli affari generali	265.700	293.200
422 - Addetti all'accoglienza e all'informazione della clientela	84.600	98.400
432 - Addetti alla gestione economica, contabile e finanziaria	54.200	60.400
431 - Addetti alla gestione amministrativa della logistica	32.800	38.400
Professioni commerciali e dei servizi	573.900	682.300
522 - Esercenti ed addetti nelle attività di ristorazione	156.800	213.400
512 - Addetti alle vendite	180.000	199.800
531 - Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali	86.500	87.600
511 - Esercenti delle vendite	33.400	52.200
552 - Professioni qualificate nei servizi personali	35.800	37.200
561 - Professioni qualificate nei servizi di sicurezza, vigilanza e custodia	24.200	28.300

\*Classificazione CP2021 ISTAT (3 digit); sono esposte le professioni per le quali è previsto un fabbisogno pari ad almeno 25mila unità.

\*\* Valori assoluti arrotondati alle centinaia. I totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

Fonte: Elaborazione su dati Unioncamere

Di circa 150-170 mila sarà la richiesta di operai specializzati nell'edilizia, mentre è di 80 mila il fabbisogno stimato per i profili tipici delle industrie metalmeccaniche. Tra gli operai non specializzati spiccano i conduttori di veicoli a motore per i quali si prevedono 80 mila ingressi (*si veda tabella 4*).

Tabella 4 – Fabbisogni previsti nel periodo 2024-2028: principali professioni operaie\*

	Fabbisogno totale (v.a.) **	
	2024-2028	
	scenario negativo	scenario positivo
Operai specializzati e artigiani	343.400	409.100
612 - Operai specializzati addetti alle costruzioni e mantenimento di strutture edili	88.200	97.800
613 - Operai specializzati addetti alle rifiniture delle costruzioni	65.400	72.200
623 - Meccanici artigianali, montatori, riparatori, manutentori macchine fisse/mobili	44.900	53.000
621 - Fonditori, saldatori, lattonieri, calderai, montatori di carpenteria metallica	23.400	27.500
624 - Operai specializzati nell'installazione e manutenzione di attrezzature elettriche/elettroniche	20.800	24.600
651 - Operai specializzati delle lavorazioni alimentari	18.200	22.200





653 - Operai specializzati del tessile e dell'abbigliamento	12.600	20.300
Conduttori di impianti e veicoli a motore	167.900	204.000
742 - Conduttori di veicoli a motore	69.700	81.100
727 - Operai addetti all'assemblaggio di prodotti industriali	20.000	25.800
721 - Operai macchine automatiche e semiautomatiche per lavorazioni metalliche e dei minerali	17.400	20.400

\*Classificazione CP2021 ISTAT (3 digit); sono esposte le professioni per le quali è previsto un fabbisogno pari ad almeno 25mila unità.

\*\* Valori assoluti arrotondati alle centinaia. I totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

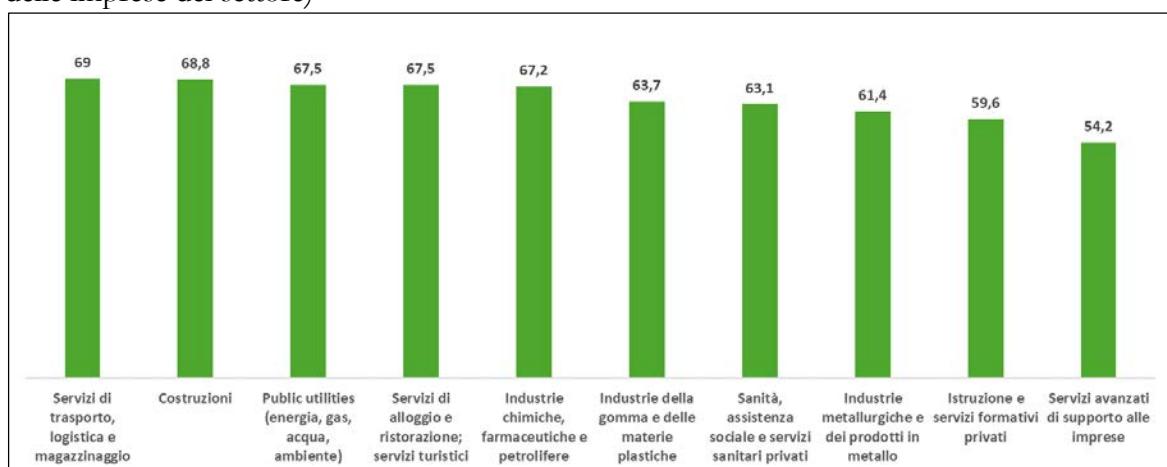
Fonte: elaborazione su dati Unioncamere

### 1.1.1 Domanda di Competenze Green

Le imprese che investono nelle competenze green, intese come l'attitudine al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale, sono passate dal 49,4% del 2018 al 56,4% del 2023. Un *trend* in continua crescita che dovrebbe trovare conferma anche nei prossimi anni.

Tra il 2024 e il 2028 sarà richiesto dalle imprese, pubbliche e private, il possesso di competenze green con importanza almeno intermedia ad oltre 2,3 milioni di lavoratori, che corrispondono a circa i due terzi del fabbisogno complessivo stimato nel quinquennio secondo lo scenario positivo (*3,6 milioni di entrate*). Verranno invece richieste con un grado elevato di importanza a quasi 1,5 milioni di unità (*pari ad oltre il 40% del totale*). Con riferimento ai dati del 2023, si osserva come tra i settori con la quota più alta di aziende che puntano sulle competenze green si trovano i *Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio* con il 69%, seguiti dalle *Costruzioni* col 68,8%, dalle *Public Utilities* e dalle aziende dei *Servizi turistici, di alloggio e ristorazione* col 67,5% (fig.1).

Figura 1 – I settori con la quota più alta di imprese che investono in competenze green – (% sul totale delle imprese del settore)

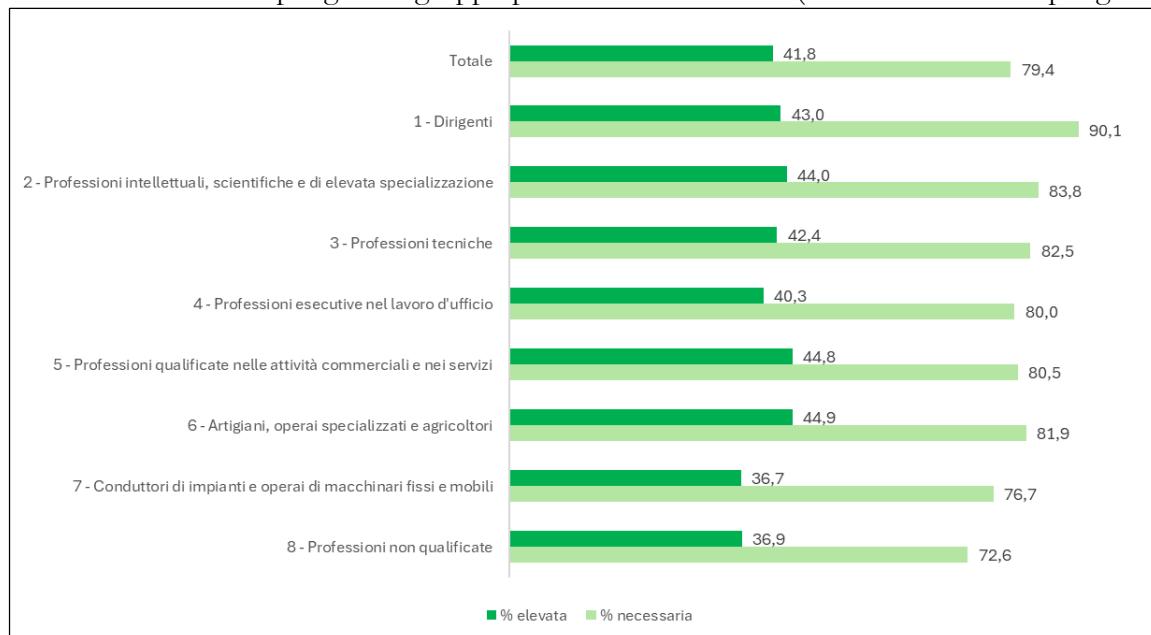


Fonte: Elaborazione su dati Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2023

Le competenze green vengono considerate dalle aziende un requisito necessario per il 79,4% delle entrate previste. In particolare, sono richieste nel 72,6% delle assunzioni di *Professioni non qualificate* mentre in oltre il 90% di quelle riservate ai *Dirigenti*. Le competenze green vengono invece considerate ad elevato grado di importanza per il 41,8% delle entrate programmate. In questo caso la differenza tra i gruppi professionali è meno marcata. Si passa infatti dal 36,7% registrato per i *Conduttori di impianti e operati di macchinari fissi e mobili* al 44% delle *Professioni intellettuali e scientifiche* (si veda figura 2).



Figura 2 - Richiesta di attitudine al risparmio energetico e sensibilità alla riduzione dell'impatto ambientale delle attività aziendali per grande gruppo professionale nel 2023 (% sul totale entrate per grande gruppo)

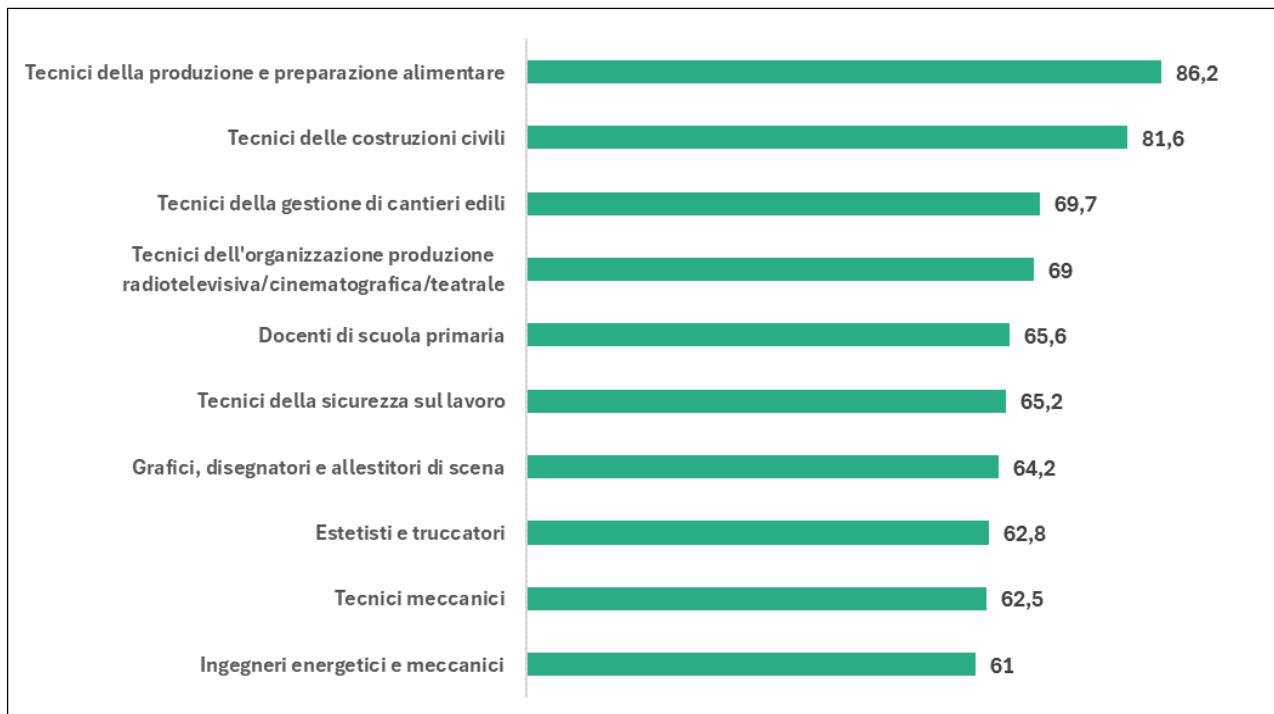


Fonte: Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2023

L'Indagine Excelsior 2023 consente di disaggregare ulteriormente questa informazione, individuando le principali figure professionali per le quali la richiesta di competenze green viene ritenuta di elevata importanza. Ebbene, a guidare tale graduatoria ci sono i *Tecnici della produzione e preparazione alimentare* per i quali le competenze green sono considerate di grande importanza nell'86,2% dei casi. Seguono i tecnici delle costruzioni civili con l'81,6%, i tecnici della gestione di cantieri edili con il 69,7%, i docenti di scuola primaria con il 65,6% e i tecnici della sicurezza sul lavoro con il 65,2% (si veda figura 3).

Figura 3 – Le 10 professioni\* per cui l'attitudine al risparmio energetico e sensibilità alla riduzione dell'impatto ambientale delle attività aziendali sono maggiormente richieste nel 2023 con un grado elevato di importanza (% sul totale delle entrate)





\* Sono esposte le professioni con almeno 4.000 entrate programmate nel 2023

Fonte: Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2023

Sempre in tema *green*, Unioncamere fornisce un'interessante rassegna delle competenze che ricopriranno un ruolo chiave nel prossimo quinquennio. I risultati sono stati ottenuti integrando l'Indagine Excelsior con l'analisi delle *job vacancies* pubblicate in Italia nel 2023.

Secondo lo studio, verranno sempre più richieste *skills* specifiche nel riciclo e nella gestione dei rifiuti, nel controllo delle materie prime, nella conoscenza delle produzioni biologiche, nel controllo della qualità e della sicurezza. Il personale docente dovrà invece possedere le competenze necessarie per sensibilizzare gli studenti sulle tematiche ambientali e del risparmio energetico.

La transizione *green* delle aziende vedrà il consolidamento di figure specialistiche in grado di guidare questa fase. Avvocati *green*, economisti ambientali e professionisti con competenze in trasformazione energetica e riciclo acquisiranno un peso crescente nel mercato del lavoro.

Il settore delle costruzioni esprerà un fabbisogno importante di lavoratori con competenze *green*. La progettazione a basso impatto energetico, l'efficientamento e la rigenerazione urbana, le questioni inerenti alla protezione ambientale e alle energie rinnovabili saranno tra le *skills* maggiormente richieste a tecnici e a professionisti del settore.

L'elettrificazione, la conservazione energetica e la conoscenza dei protocolli ambientali costituiranno elementi chiave dei percorsi formativi dei lavoratori della filiera della *Meccatronica e della Robotica*, così come gli aspetti legati al recupero e al riciclaggio dei tessuti interesseranno quelli della *Moda, legno e arredo* e la gestione degli scarti alimentari e la commercializzazione di prodotti biologici riguarderanno gli occupati del *Food and beverage*.

#### 1.1.2 Strumenti di rilevazione fabbisogni mercato del Lavoro

I dati del *Sistema Informativo Excelsior* mostrano come nei prossimi cinque anni gli scenari sui fabbisogni occupazionali dei diversi settori produttivi dovranno confrontarsi anche con la crescente difficoltà che le imprese dichiarano nel reperimento del personale da assumere.

Nel 2019, infatti, la difficoltà di reperimento del personale riguardava il 26% delle assunzioni (in valore assoluto 1,2 milioni), mentre nel 2022 ha riguardato il 42% delle assunzioni e nel 2023 tale quota ha superato il 45% delle assunzioni (quasi 2,5 milioni in valore assoluto). Questo fenomeno ha generato costi economici considerevoli, quantificati in 43,9 miliardi di euro nel corso del 2023, registrando un significativo aumento del 16,3% rispetto all'anno precedente.





Nei prossimi anni, sempre secondo le stime del *Sistema Informativo Excelsior*, è plausibile un ulteriore incremento delle criticità nel mercato del lavoro. Da un lato, i macro-trend economici comporteranno un aumento delle competenze necessarie per affrontare le transizioni tecnologiche e green, contribuendo così a un'accentuazione dello *skill mismatch*. Dall'altro lato, i fenomeni demografici esacerberanno la scarsità di manodopera.

Considerando le previsioni demografiche dell'Istat e supponendo che il tasso di occupazione rimanga costante al terzo trimestre del 2023 nelle diverse fasce d'età (in media il 61,6%), è stimato, infatti, che entro il 2028 si verificherà una diminuzione di circa 700.000 occupati tra i 15 e i 64 anni. Questa tendenza sarà particolarmente evidente per la diminuzione prevista della popolazione tra i 30 e i 50 anni, con un impatto più significativo sulle donne. Ci si aspetta che questa diminuzione sia più pronunciata nelle regioni del Mezzogiorno, dove si prevede una riduzione nel complesso di oltre 300.000 unità occupazionali.

## 1.2 Strumenti di skills intelligence

Nell'ultimo decennio si è assistito ad un cambio radicale nell'analisi del mercato del lavoro. La digitalizzazione di una serie di processi amministrativi e il ricorso sempre più frequente al web da parte delle aziende per ricercare personale hanno significativamente incrementato le basi informative disponibili. Questo ha favorito lo sviluppo di strumenti di *Labour Market Intelligence* e di *Skills Intelligence* in grado di restituire una rappresentazione del mercato del lavoro estremamente dettagliata e di garantire al contempo un supporto informativo chiave nella gestione e nell'implementazione di misure di politiche del lavoro.

Questi strumenti sono utili a comprendere meglio le esigenze del mercato del lavoro e le competenze richieste dalle imprese e possono migliorare il processo di allineamento tra la domanda e l'offerta di competenze, affiancando le indagini istituzionali dedicate alla raccolta del fabbisogno previsionale manifestato dalle imprese italiane (*Indagine Excelsior Unioncamere*).

Sono diversi gli esempi di strumenti sviluppati nel nostro Paese sia a livello nazionale che regionale per tali finalità. Nel box di seguito si descrivono in sintesi alcuni dei principali.

### BEST PRACTICE

#### EMILIA-ROMAGNA

##### Skills Intelligence Emilia-Romagna

Lo strumento interattivo creato da ART-ER (Attrattività Ricerca Territorio), agenzia regionale dell'Emilia-Romagna che fornisce dati sulle competenze e sui profili professionali ricercati dalle imprese nell'area della *Smart Specialization Strategy* regionale. Si compone di tre sezioni:

- *Annunci*. Questa sezione presenta dati relativi agli annunci di lavoro online offerti nell'Emilia-Romagna negli ultimi 12 mesi.
- *Assunzioni*. Tale sezione contiene informazioni sulle assunzioni di tipo subordinato avvenute nell'anno precedente. Questi dati sono estratti dal SILER (Sistema Informativo Lavoro) della Regione Emilia-Romagna, in collaborazione con l'Agenzia regionale per il lavoro.
- *Fabbrisogni*. Questa sezione presenta dati relativi alle entrate programmate dichiarate dalle imprese nell'Emilia-Romagna. I dati sono estratti dal *Sistema Informativo Excelsior* di Unioncamere.

#### LOMBARDIA

##### Osservatorio Digitale del Mercato del Lavoro Regionale





Lo strumento offre un cruscotto interattivo per analizzare i fabbisogni del mercato del lavoro, approfondire le competenze richieste dalle imprese e conoscere i sistemi locali del lavoro. Utilizza dati dal web riguardanti le job vacancies per monitorare costantemente l'offerta e la domanda di lavoro. Fornisce dettagliate informazioni sulle competenze richieste dai datori di lavoro, trend per settore lavorativo e area geografica.

## SVILUPPO LAVORO ITALIA

### Labour Market Intelligence (LMI)

Strumento interattivo realizzato da Sviluppo Lavoro Italia (ex Anpal Servizi) con l'obiettivo di supportare gli operatori dei servizi per l'impiego nelle fasi di orientamento, accompagnamento al lavoro e incontro domanda-offerta nell'ambito del Programma GOL.

Tre le fonti informative di cui si avvale: il Sistema Informativo Statistico delle Comunicazioni Obbligatorie (SISCO, del Ministero del Lavoro), l'Atlante del lavoro e delle qualificazioni (INAPP), Indagine Excelsior di Unioncamere e consente la navigazione a partire dalle professioni previste dalla classificazione CP-Istat 2011 al V digit. È strutturato in tre sezioni principali: (i) domanda di lavoro; (ii) Atlante del lavoro; (iii) Job-to-job transitions.

La sezione Domanda di lavoro consente di monitorare nel tempo i rapporti di lavoro attivati per ognuna delle 617 professioni al V digit della Classificazione CP-Istat 2011 associate all'Atlante del lavoro e delle qualificazioni. I dati, in serie storica trimestrale, sono per età e genere della lavoratrice o del lavoratore interessato, e per tipologia di contratto. Le informazioni si possono consultare in riferimento al territorio, oltre che al livello regionale e provinciale, anche per bacino di competenza dei centri per l'impiego.

### Green Jobs and Green Skills

Una dashboard interattiva che consente la navigazione di 299 *Professioni Green* individuate a partire dall'aggiornamento della Classificazione ESCO, rilasciata nel 2022, con la quale la Commissione Europea ha diffuso un elenco di 570 *green skills*. Le professioni sono state ricondotte a quattro gruppi omogenei, distinti tra di loro in relazione ad un indice di *green rating* che restituisce la rilevanza delle competenze green per ogni singola unità professionale.

## 1.3 Governance della Formazione

La governance e coordinamento rafforzato tra Ministero del lavoro e Regioni nell'attuazione del Programma GOL devono concentrare gli sforzi prioritari nella direzione della programmazione degli interventi delle misure di politica attiva nella traiettoria dell'innovazione, personalizzazione e della massima efficacia degli investimenti e delle misure in una prospettiva di concreto innalzamento dei livelli di occupabilità e dei lavoratori e di competitività delle imprese e dei territori. Per questa finalità risulta indispensabile intervenire per aumentare i livelli di cooperazione tra i soggetti pubblici, Istituzioni e Centri per l'Impiego con gli attori privati e privato sociali per incrementare l'offerta di servizi e di formazione e renderla più efficace in relazione ai fabbisogni del sistema produttivo e delle persone.

Questo impegno vale in modo particolare per il rinnovamento della formazione professionale che deve superare i limiti e le rigidità di offerte precostituite a catalogo e realizzarsi sempre più in raccordo e sincronia con la domanda di competenze e professionalità espresse dal mondo del lavoro e delle professioni.

A tal fine, diventa essenziale che, anche a partire dalla messa in valore delle esperienze e delle soluzioni più innovative già realizzate dalle Regioni in diversi contesti territoriali o settoriali, nella programmazione





e attuazione delle misure di GOL, si proceda nella modellizzazione e messa a sistema di soluzioni volte a:

- Accelerare la “**transizione duale**” dell’offerta di formazione professionale regionale, già indicata nel Piano Nazionale Nuove Competenze, riconoscendo un ruolo e coinvolgimento attivo e delle imprese nell’individuazione dei settori e dei compatti territoriali con maggior richiesta di qualificazione e riqualificazione e nella tempestiva progettazione e realizzazione degli interventi formativi in stretta sinergia e collaborazione con le istituzioni formative, in modo tale da fronteggiare e prevenire il mismatch di competenze e profili professionali. Da questo punto di vista anche l’esperienza e gli ottimi risultati dell’investimento 1.4 “Rafforzamento del sistema duale”, Missione 5, Componente 1 del PNRR, possono fornire utili spunti per riprodurre il coinvolgimento attivo delle imprese e degli enti bilaterali di emanazione della contrattazione collettiva nell’attuazione degli interventi formativi e nella certificazione dei risultati;
- Esplorare e dare operatività al contributo di facilitazione della “**transizione duale**” che gli enti della bilateralità possono offrire e garantire alle istituzioni formative (ad esempio in termini di osservatori settoriali del mercato del lavoro e di aggiornamento dei contenuti formativi in risposta alle innovazioni verdi, tecnologiche e digitali) e alle imprese, in termini di servizi, in particolare a favore delle micro, piccole e medie imprese (ad esempio a supporto delle capacità di analisi di mercato e/o i innovazione industriale o della capacità formativa);
- Promuovere il coordinamento dell’offerta formativa delle Regioni con l’offerta formativa finanziata dai Fondi paritetici interprofessionali e dai fondi bilaterali per la formazione e l’integrazione del reddito;
- Esplorare e valorizzare tutte le forme di innovazione dei processi di programmazione, finanziamento e attuazione degli interventi finalizzati a incrementare la tempestività degli interventi, la flessibilità e personalizzazione dei percorsi e la portabilità e incrementalità degli apprendimenti acquisiti, segnatamente favorendo lo sviluppo e la percorribilità di;
- Supportare procedure amministrative e tecnologiche che facilitino l’accesso alle informazioni relative alle previsioni dei fabbisogni professionali verso tutti gli attori istituzionali, privati e privato sociali accreditati;
- Supportare procedure amministrative e tecnologiche che agevolino l’erogazione, anche in forma associata tra soggetti pubblici e privati accreditati, di servizi di Presa in carico, orientamento, formazione finalizzati all’inserimento lavorativo, prevedendo al contempo l’adozione di misure che garantiscano una distinzione dei ruoli volta a prevenire potenziali rischi di conflitto d’interessi e autoreferenzialità dell’offerta;
- Valorizzare la gamma di servizi che il sistema pubblico è nelle condizioni di erogare ai beneficiari del Programma anche in virtù degli esiti del Piano di potenziamento dei Centri per l’impiego (D.M. n. 74/2019 come modificato dal D.M. n. 59/2020). La capillarità delle sedi e la potenzialità di orari di apertura più ampi possono diventare supporto all’esigibilità delle misure
- meccanismi di *formazione personalizzata e on demand*, attraverso la **raccolta e valorizzazione informativa nel Sistema informativo per l’inclusione sociale e lavorativa (SIISL)** delle **“manifestazioni di interesse per percorsi di formazione”** sia da parte dei beneficiari, ad esempio in esito alla *Skill Gap Analysis* (SGA), sia da parte delle imprese anche al fine di aggregare velocemente la domanda in cluster/classi di offerta immediatamente disponibile;
- programmazione di avvisi *just in time*, (attraverso avvisi a sportello, sistemi dotali, conti individuali di apprendimento o voucher per le finalità formative nella fase di inserimento lavorativo delle persone in cerca di lavoro a partire dalle esperienze già in uso presso le Regioni);
- programmazione di offerta formativa per micro-qualificazioni, valorizzando le opportunità offerte dalla piena messa in esercizio dei servizi di individuazione, validazione e certificazione e dalla maggiore flessibilità e modularità offerte dalle disposizioni vigenti e dalle strumentazioni realizzate nell’ambito del sistema nazionale di certificazione delle competenze (Atlante del lavoro e delle qualificazioni e Rapporto EQF);



- strumentazioni di *Labour Market Intelligence* e *Career intelligence* e monitoraggio degli esiti occupazionali prestanti ed evoluti a sussidio dell'offerta integrata dei servizi della formazione e delle politiche attive del lavoro.

Alla luce delle lezioni apprese, anche nell'ambito dei programmi conclusi (ad esempio Garanzia Giovani), per andare nella direzione di rendere più stretto il rapporto tra formazione e lavoro, e rafforzare e qualificare gli istituti di politica attiva sinora maggiormente utilizzati, sarà promosso il ricorso a percorsi formativi in contesti lavorativi, come i tirocini “diversi dai tirocini curriculari” (cosiddetti tirocini extra-curriculari) che nell'ordinamento nazionale si configurano come “*percorso formativo di alternanza tra studio e lavoro, finalizzato all'orientamento e alla formazione professionale, anche per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro*”, purché in grado di assicurare una attestazione di trasparenza o validazione o certificazione ai sensi e per gli effetti del d. lgs 13/2013 e secondo specifiche disposizioni regionali.

L'obiettivo è quello di promuovere all'interno del Programma GOL percorsi di apprendimento *work based* valorizzando le migliori esperienze regionali.



## Capitolo 2

### Obiettivi: Quadro di coordinamento strategico

Nell'ambito delle direttive strategiche di intervento delineate per la nuova edizione del Piano Nuove Competenze – Transizione si evidenziano tre obiettivi principali del Piano:

- 1) Maggiore coinvolgimento del settore privato nell'offerta formativa;
- 2) Migliore riconoscimento della formazione sul lavoro e delle *micro-credentials*;
- 3) Implementazione di sistemi di analisi ex ante del mercato del lavoro e monitoraggio degli effetti occupazionali della formazione finanziata.

Si tratta di un quadro di riferimento strategico condiviso, finalizzato a sviluppare in modo ancora più deciso il processo di integrazione tra la formazione e il lavoro, attraverso una migliore sinergia delle leve programmatiche e degli strumenti e un maggiore coinvolgimento dei diversi attori del sistema, in primo luogo il mondo delle imprese. Ciò con la priorità non solo di rendere l'erogazione della formazione più efficace e mirata sulle caratteristiche e le aspirazioni delle persone e sui fabbisogni effettivamente espressi dal mercato del lavoro, ma anche di valorizzare l'insieme di opportunità e di vocazioni presenti nei contesti territoriali, imprimendo un forte impulso all'empowerment del sistema.

Per traguardare gli obiettivi sfidanti posti dal PNRR appare necessario, a monte, nel rispetto della competenza costituzionale esclusiva che le Regioni e Province autonome hanno in materia di formazione professionale, **condividere una visione sistematica**, che guardi alla formazione ed al lavoro secondo un approccio di reciproca osmosi ed arricchimento, all'interno di **una governance chiara e definita**, in cui ciascun soggetto istituzionale concorre al raggiungimento dei risultati prefissati attraverso un percorso di dialogo e confronto con tutti gli stakeholders, oltre che con il supporto di un cronoprogramma di attività serrato e sostenibile.

Alla base, si pone la necessità di definire un sistema di **contrasto allo skills mismatch**, che possa costituire una **risposta di carattere strutturale** rispetto ad emergenti fenomeni di disallineamento all'interno dei sistemi del lavoro e della formazione e tra questi stessi.

**Tale impostazione ispira la definizione del Piano e presiede alla sua declinazione operativa** che, coerentemente con tale approccio, **non può che partire dal territorio**, con il bagaglio di esperienze, istanze, problematiche e soluzioni in esso consolidate, **e al territorio rivolgersi**.

Il Piano Nuove Competenze Transizioni (PNCT) ha l'obiettivo di **contribuire alla ripresa economica e sociale del nostro Paese attraverso la programmazione e la realizzazione di interventi formativi per lo sviluppo di competenze** necessarie ad affrontare le transizioni, in particolare quella verde, che impattano sulle professioni e sui lavori legati agli investimenti previsti dal RepowerEU.

Il Piano, infatti, **mira ad aggiornare il quadro regolatorio della formazione**, così da dotare il nostro Paese di condizioni normative, tecniche e operative necessarie a semplificare e fluidificare i processi di erogazione degli interventi formativi; da **intensificare l'offerta delle competenze** e da **rafforzare i meccanismi che collegano la progettazione** dei percorsi formativi con le esigenze del mercato del lavoro.

L'obiettivo perseguito è **rispondere a tale esigenza in modo flessibile e in tempi brevi**: i processi produttivi evolvono velocemente e richiedono un aggiornamento costante. Emerge, da un lato, la necessità di **creare condizioni di sistema** che possano favorire il confronto strutturato fra i sistemi di formazione professionale e istruzione e lavoro; dall'altro **il ruolo determinante di Regioni e Province autonome** che, favorite dalla prossimità con le realtà produttive, possono agire da facilitatori del dialogo tra formazione e mondo produttivo e sostenere la competitività del sistema a livello nazionale.



Ciò comporta la necessità di realizzare sul campo una forte sinergia fra istituzioni, con la finalità di agire secondo una logica anticipatoria per attivare relazioni interistituzionali e di partenariato forti e solide. Sulla base di tali relazioni, i soggetti coinvolti possono dare vita a **reti integrate, tematiche e di filiera e co-progettare percorsi formativi in grado di intervenire** lì dove si registra il disequilibrio tra il fabbisogno espresso dal sistema produttivo e le competenze effettivamente possedute dai lavoratori. Tale apporto contribuisce al reciproco e progressivo allineamento delle competenze richieste e ne favorisce l'armonizzazione, anche attraverso l'analisi e la costruzione cooperata di repertori dell'offerta formativa. Ciò consente di superare strozzature e rallentamenti nella produttività e nella competitività di diversi settori economici e, sul piano sociale, di evitare esclusioni e disuguaglianze, di contribuire alla riduzione dello *skills mismatch*, non solo agevolando l'accesso al lavoro di persone non occupate, ma contribuendo significativamente alla permanenza e alla mobilità dei lavoratori e, dunque, a evitare la fuoriuscita dal mercato del lavoro delle persone più fragili.

La concorrenza di azioni di rafforzamento dell'offerta di formazione contenuta nei repertori regionali, la valorizzazione del ruolo attivo delle reti di concertazione e delle imprese nei processi di apprendimento - anche di quelli basati sulla modalità *on the job* - crea valore e, sostenendo la competitività e l'innovazione del sistema economico, consente di valorizzare le risorse e i talenti con riverberi positivi sul sistema produttivo e sui livelli di occupabilità degli individui. La conoscenza approfondita e tempestiva delle dinamiche del mercato del lavoro, delle sue caratteristiche e dei suoi fabbisogni di competenze professionali supporta e orienta questo processo di creazione di valore, guidando l'azione dei decisori.

**I tre obiettivi fondamentali del Piano**, pertanto, vanno letti e attuati in una logica di reciproca funzionalità e complementarietà, poiché solo con un'impostazione organica e completa può rivelarsi un effetto in grado di produrre reali cambiamenti nel mercato del lavoro, per un placement di qualità.

Di seguito la declinazione dei tre obiettivi del Piano:

## 2.1 Maggiore coinvolgimento del settore privato nell'offerta formativa

Al fine di contrastare l'emergere di fenomeni di *skills mismatch*, in un contesto generale che vede il mondo del lavoro cambiare ed evolversi repentinamente, è di fondamentale importanza favorire il coniugarsi delle esigenze delle imprese con quelle di coloro che sono alla ricerca di occupazione. Pertanto, occorre valorizzare il coinvolgimento delle imprese nel sistema territoriale, perché esse stesse, opportunamente supportate e incentivate, possano offrire un importante valore aggiunto in termini di crescita qualitativa dell'occupazione. In tale ottica, le amministrazioni del territorio possono e devono svolgere un fondamentale ruolo di governance nella programmazione e attuazione di interventi che devono necessariamente essere centrati sulle connessioni: tra istruzione e formazione, tra ricerca e impresa, tra formazione e lavoro, tra risorse pubbliche e private, per promuovere strumenti di anticipazione e indirizzo dell'offerta formativa fondata sull'analisi della domanda di lavoro.

Occorre, inoltre, orientarsi verso una maggiore integrazione delle politiche formative e del lavoro con il riconoscimento di un ruolo strategico dei servizi per il lavoro pubblici e privati che devono essere in grado di intercettare le persone e, alla luce dei fabbisogni che il sistema è stato in grado di rilevare, indirizzarle opportunamente. In tale quadro di riferimento, inoltre, appare necessario mettere in campo interventi orientati a fornire risposte innovative e concrete al tema della difficoltà delle aziende di reperire le necessarie competenze professionali, con particolare riferimento alle professioni tecniche in settori strategici nonché all'esigenza di soddisfare in maniera strutturata i fabbisogni formativi delle figure professionali presenti in azienda attraverso lo sviluppo e innalzamento delle competenze o, laddove necessario, la riconversione professionale.





Obiettivi specifici	Linee di azione
<i>Migliorare la programmazione delle policy attraverso la definizione di modalità di partecipazione e ascolto dei territori, per meglio coglierne i fabbisogni occupazionali, professionali, formativi e sociali</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Promuovere partenariati composti da soggetti pubblici e privati di un determinato territorio, settore e/o filiera, tramite la creazione di <i>network</i> e <i>Patti territoriali per le competenze e per l'occupazione</i>, quali strumento efficace di anticipazione e indirizzo dell'offerta formativa in grado di connettere e valorizzare il sistema delle imprese con il sistema educativo e formativo</li><li>2. Promuovere la costituzione di veri e propri <i>hub di competenze</i> per garantire una formazione mirata ai fabbisogni produttivi, nonché per superare il <i>gap</i> tra competenze possedute e quelle richieste</li><li>3. Promuovere il coinvolgimento della bilateralità per un migliore raccordo tra l'offerta formative e il fabbisogno delle imprese.</li></ol>
<i>Incentivare la proattività del tessuto delle medie e piccole imprese</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sviluppare e consolidare l'adozione di modelli organizzativi e operativi vincenti quali le <i>Accademie di filiera</i>, che favoriscono il dialogo tra un'ampia rete di <i>partner</i> nella programmazione dell'offerta formativa: agenzie formative accreditate, imprese, associazioni datoriali e di categoria, fondazioni ITS, Atenei, Poli di innovazione, organizzazioni sindacali</li></ol>
<i>Stabilire una stretta interconnessione tra fabbisogni di competenze, figure professionali e interventi formativi, per fornire concrete opportunità di aggiornamento e riqualificazione alle persone</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Valorizzare il ruolo di intercettazione dei destinatari degli interventi da parte dei servizi per il lavoro pubblici e privati</li><li>2. Promuovere il ricorso a strumenti evoluti e aggiornati che consentano di raccontare, in maniera tecnica, le caratteristiche delle figure professionali più legate a contesti produttivi nascenti o in espansione, (descrizione della figura professionale, contesto di esercizio e competenze), i processi organizzativi in cui i profili lavorativi identificati trovano impiego, i soggetti (istituzioni, enti) che sono in grado di erogare i relativi percorsi formativi</li><li>3. Favorire la creazione di nuovi repertori condivisi delle professioni, intesi come spazio di informazione per la scelta e la descrizione delle figure professionali</li></ol>
<i>Incorraggiare un orientamento risultato, rappresentato dall'inserimento lavorativo dei destinatari delle azioni</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Finalizzare gli interventi formativi all'assunzione tramite l'utilizzo di strumenti quali il <i>voucher</i> formativo, introducendo in particolare un modello di formazione a domanda individuale di rapida attivazione (cd. "just in time") in risposta al fabbisogno occupazionale delle imprese</li></ol>

## 2.2 Migliore riconoscimento della formazione sul lavoro e delle micro-credential

Appare necessario sviluppare soluzioni formative *smart* e progettare corsi ritagliati ad hoc su specifici fabbisogni manifestati da aziende, che consentano di acquisire competenze attraverso moduli specifici di breve durata, in maniera flessibile, semplice, incrementabile, componibile, personalizzabile, adattabile a contesti diversi e, dunque, portatile. Occorre, approntare strumenti per l'identificazione e la standardizzazione di tali apprendimenti, nonché per la valutazione e per l'attestazione dei risultati di apprendimento, anche ripensando e utilizzando gli strumenti già in essere, operativi a livello regionale, come quelli per la valorizzazione e il riconoscimento delle competenze acquisite, al fine di rendere la formazione immediatamente cantierabile. Con l'obiettivo di ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, con particolare riferimento ai profili più specializzati, occorre contribuire al maggiore





accrescimento delle opportunità di inserimento lavorativo di chi si trova in una condizione di inoccupazione o disoccupazione, puntando sulle leve della qualificazione e riqualificazione delle competenze e offrendo percorsi di formazione maggiormente legati alle transizioni. Appare utile, inoltre, rafforzare le azioni di sostegno a modalità nuove di apprendimento in contesto lavorativo, per irrobustire la competitività e la produttività delle imprese e contribuire all'efficienza dei sistemi di produzione locale.

Obiettivi specifici	Linee di azione
<i>Approvare standard formativi per progettare ed erogare corsi di breve durata</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analizzare il fabbisogno formativo, ponendo in relazione le competenze richieste dal mondo produttivo e l'offerta formativa già in catalogo</li><li>2. Attivare il coinvolgimento diretto delle imprese e del territorio affinché il sistema produttivo e le istituzioni formative sviluppino stabili linee di cooperazione per identificare i fabbisogni e la pertinente pianificazione degli interventi formativi (<i>matching</i>)</li><li>3. Sviluppare un format di descrizione che, nella compilazione, rispetti le regole del <i>qualification design</i> e tenga conto dei quadri di referenziazione delle competenze e degli strumenti di codifica</li><li>4. Elaborare standard formativi, sostenuti da una relazione in cui siano messe in evidenza le motivazioni a sostegno del percorso formativo presentato</li><li>5. Sviluppare azioni di comunicazione per rendere conoscibili gli interventi formativi</li></ol>
<i>Aggiornare e implementare i repertori regionali in chiave green</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analizzare i contenuti dei repertori regionali, individuando i profili da aggiornare e/o implementare in chiave green, individuando il disallineamento con il fabbisogno dei settori produttivi</li><li>2. Incentivare la proattività del tessuto delle piccole e piccolissime imprese, costituendo veri e propri <i>hub</i> di competenze a servizio di aziende della medesima filiera</li><li>3. Identificare e descrivere le aree chiave delle competenze green attraverso un linguaggio comune</li><li>4. Creare <i>skillset</i> di competenze con carattere di portabilità come bagaglio di opportunità occupazionali spendibili da parte dei soggetti interessati dai percorsi di formazione</li></ol>
<i>Attestare e mettere in trasparenza gli apprendimenti brevi</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Valorizzare la spendibilità dei risultati di apprendimento attraverso il loro tracciamento mediante il riferimento a standard e a strumenti di codifica</li><li>2. Garantire il rilascio, al termine della formazione, di un'Attestazione di messa in trasparenza delle competenze, secondo format regionali</li><li>3. Sviluppare sistemi di riconoscimento e attestazione digitale anche per la mobilità dei risultati di apprendimento</li></ol>
<i>Promuovere l'universalità del servizio Individuazione Validazione e Certificazione delle competenze</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Potenziare le azioni per valorizzare gli strumenti di convalida delle conoscenze, abilità e competenze acquisite in contesti di apprendimento non formale e informale</li><li>2. Potenziare le azioni per valorizzare gli strumenti per ottenere una qualifica completa o parti di essa sulla base della convalida di esperienze di apprendimento non formale e informale.</li></ol>
<i>Interventi a sostegno dei tirocini extracurricolari</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Promuovere la progettazione degli apprendimenti attraverso i descrittivi dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni</li><li>2. Rilasciare attestazioni di messa in trasparenza sulla base del progetto formativo e del dossier individuale, in cui sono indicate e documentate le attività effettivamente svolte, con riferimento agli standard dei repertori regionali e all'Atlante nazionale delle qualificazioni. Il dossier individuale e la relazione finale costituiscono documentazione utile</li></ol>





	<p>nell'ambito dei servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze.</p> <p>3. Sperimentare modalità di attestazione digitale, attraverso i digital badge quale sistema per la rappresentazione delle competenze acquisite con l'esperienza formativa del tirocinio attraverso metadati, consentendo il riconoscimento delle esperienze effettuate e delle abilità acquisite</p> <p>4. Sviluppare azioni di comunicazione per promuovere il carattere innovativo dello strumento dei tirocini, quale efficace volano di inserimento occupazionale</p>
<i>Promuovere le forme di work based learning</i>	<p>1. Valorizzare forme di apprendimento work based learning – come l'apprendistato svolto in modalità duale-, garantendo ai soggetti in formazione e alle aziende adeguati standard qualitativi delle proposte formative</p> <p>2. Adottare un sistema modulare flessibile per permettere la personalizzazione dei percorsi formativi, consentendo al soggetto di acquisire competenze trasferibili in contesti lavorativi in continua evoluzione</p>

## 2.3 Implementazione di sistemi di analisi ex ante del mercato del lavoro e monitoraggio degli effetti occupazionali della formazione finanziata

Appare necessario rafforzare gli strumenti per una conoscenza approfondita delle dinamiche del mercato territoriale del lavoro, implementando il sistema di analisi sia dell'andamento della domanda e dell'offerta di lavoro, sia della richiesta di competenze professionali e della disponibilità delle stesse nei contesti regionali ed in una dimensione sovraregionale. Occorre sviluppare modelli di analisi *ex ante*, nell'ottica di orientare la definizione degli interventi/investimenti nella formazione, affinché la programmazione delle attività formative possa tener conto dei diversi fattori socioeconomici e del contesto produttivo che ne influenzano l'efficacia e ne determinano il successo dal punto di vista dell'esito occupazionale. Appare fondamentale investire anche negli strumenti di tipo predittivo, per operare con una logica anticipatoria nell'attività programmativa, oltre che attuativa, con un forte orientamento al risultato e un'aderenza effettiva della formazione programmata alle caratteristiche del mercato occupazionale ed alle istanze espresse dalle imprese. Occorre sviluppare ulteriormente le attività di monitoraggio circa gli esiti occupazionali degli interventi di formazione messi in atto, con approfondimenti di carattere settoriale e intersettoriale ed indagini a carattere longitudinale, per una fotografia costante nel tempo circa i risultati della formazione erogata, sia in termini di inserimento/reinserimento lavorativo dei destinatari, sia in termini di riflessione sugli andamenti di determinati settori con fabbisogni formativi e professionali da soddisfare. In questo ambito, occorre stimare l'impatto della formazione anche in termini di andamento e progressione della carriera dei beneficiari degli interventi formativi.

Per tali interventi può rivelarsi utile applicare le tecnologie offerte dall'Intelligenza Artificiale, che rappresenta la nuova frontiera per i decisori pubblici per orientare e accompagnare le opportunità formative, con un'attenzione a minimizzarne i rischi. L'aggiornamento del Digital Competence Framework for Citizens (DigComp), avvenuto con il DigComp 2.2, ha introdotto nuovi esempi di conoscenze, abilità e attitudini legati all'uso delle strumentazioni digitali e questo sarà d'aiuto per identificare nuovi posti di lavoro ed evitare quelli più a rischio, avendo cittadini formati con competenze nuove, anche in funzione dell'obiettivo di un migliore riconoscimento della formazione sul lavoro. In questo ambito occorre definire un quadro regolatorio che permetta di superare i rischi connessi all'uso di IA, tutelare i diritti di autore e verificare la correttezza delle fonti.





Obiettivi specifici	Linee di azione
<i>Potenziare le funzioni di Osservatorio regionale del mercato del lavoro</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Valorizzare il ruolo degli Osservatori come strumento strategico di orientamento per una programmazione integrata delle politiche attive per il lavoro, l'istruzione e la formazione</li><li>2. Sviluppare lo studio dei fenomeni e degli andamenti del mercato del lavoro regionale, fornendo approfondimenti sulla sua evoluzione, con riferimento tanto agli aspetti strutturali quanto a quelli congiunturali, con focus specifici su settori economici e sulle professioni prevalenti</li><li>3. Analizzare i trend occupazionali nel tempo</li><li>4. Sviluppare analisi longitudinali per monitorare l'evoluzione delle carriere dei destinatari della formazione e delle politiche attive</li></ol>
<i>Sviluppare strumenti atti a favorire la conoscenza e la diffusione dei dati relativi al mercato del lavoro</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Promuovere nuove metodologie e strumenti capaci di fornire un'analisi preventiva e predittiva circa le tendenze emergenti nei settori economici</li><li>2. Fotografare le tendenze statistiche del contesto regionale a supporto dei decisori</li><li>3. Implementare nuove metodologie e strumenti per l'analisi del mercato del lavoro</li></ol>
<i>Comunicare all'esterno i risultati delle analisi effettuate e gli esiti occupazionali degli interventi formativi</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaborare report analitici sugli scenari occupazionali di settore</li><li>2. Diffondere bollettini periodici e rapporti annuali per Approfondire gli aspetti strutturali e congiunturali</li><li>3. Promuovere lo studio dei fenomeni e degli andamenti del mercato del lavoro regionale, fornendo approfondimenti sulla sua evoluzione</li><li>4. Restituire in forma unitaria i trend occupazionali nel tempo, per settore economico e per qualifica, nonché la percentuale di forza lavoro (tra cui, gli over 60), in potenziale uscita dal mercato del lavoro regionale</li></ol>
<i>Sviluppare strumenti atti a favorire la conoscenza degli esiti della formazione finanziata</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sviluppare nuove metodologie per la valutazione degli esiti della formazione finanziata basate sulla definizione di un set composito di indicatori</li><li>2. Standardizzare le modalità di trattamento dei dati e di fornire un metodo di misurazione comune a diverse misure/politiche regionali, al fine di renderne così confrontabili i risultati</li><li>3. Integrare le informazioni presenti nei sistemi informativi regionali del lavoro informazioni provenienti anche da altri fonti amministrative (es. Camere di Commercio, Anagrafe regionale degli studenti)</li><li>4. Sviluppare strumenti informatici ad hoc di datawarehouse, per valutare lo stato del mercato del lavoro, confrontarlo con le variabili di contesto e monitorare l'andamento delle iniziative di politiche attive</li><li>5. Monitorare gli esiti occupazionali della formazione finanziata, in termini di verifica sui rapporti di lavoro attivati e di coerenza tra l'attività formativa erogata e l'eventuale contratto di lavoro poi sottoscritto</li></ol>
<i>Supportare l'attività dei servizi per il lavoro e della formazione</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sostenere l'attività dei servizi per il lavoro e della formazione privati accreditati, con metodologie e strumenti ad hoc</li><li>2. Sviluppare iniziative di animazione territoriale, finalizzate a condividere, con il sistema dei soggetti accreditati ai servizi per il</li></ol>





	<p>lavoro e alla formazione, conoscenze e analisi sulle caratteristiche e le dinamiche del mercato del lavoro regionale, per qualificare il catalogo regionale dell'offerta formativa, rendendolo maggiormente aderente a caratteristiche e bisogni sia della domanda (aziende del territorio) che dell'offerta di lavoro (utenti potenziali)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. Analizzare le caratteristiche dell'utenza profilata dai servizi per il lavoro, ad esempio in termini di stato occupazionale, cittadinanza, genere, età, livello di studio, disponibilità alla formazione, livello di conoscenza della lingua italiana, livello di padronanza delle competenze digitali e aspirazioni professionali</li><li>4. Analizzare la domanda di lavoro del territorio, ad esempio con riferimento alla dinamica delle assunzioni, alle richieste di personale gestite dai Centri per l'impiego ed informazioni raccolte dagli stessi nell'ambito delle attività di marketing presso il proprio portafoglio di aziende clienti</li><li>5. Analizzare la capacità attuale dei servizi per il lavoro intercettare la domanda di lavoro</li><li>6. Favorire la costituzione di reti territoriali di soggetti, al fine di mettere in comune, in modo continuativo, l'aggiornamento delle informazioni</li><li>7. Sviluppare approfondimenti sui percorsi di attivazione e di inclusione per soggetti con fragilità, con il concorso di più soggetti (quali, a titolo esemplificativo, servizi sociali, terzo settore, mondo delle associazioni e delle organizzazioni no profit) e con un focus specifico sulle principali caratteristiche dell'utenza fragile e dell'offerta di servizi territoriali rivolti a tale utenza</li><li>8. Supportare l'attività dei CPI con piattaforme e applicativi ad hoc per coadiuvare l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro, declinate in termini di competenze necessarie al mercato del lavoro, fornire informazioni sul <i>gap</i> di competenze, pianificare e realizzare, nel medio periodo, attività formative più specifiche ed efficaci, accelerando i processi di inserimento o reinserimento nel mondo lavorativo</li></ol>
<i>Implementare nuove metodologie e strumenti per misurare il gap di competenze e orientare la progettazione delle politiche attive</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Implementare il ricorso a strumenti come la Skill Gap Analysis (SGA), tesi a sviluppare nuove metodologie per misurare il gap tra le competenze possedute e quelle desiderate in relazione ai profili e competenze richiesti dal territorio, alle offerte formative regionali e le aspettative della persona in termini di obiettivi professionali e retributivi</li><li>2. Sviluppare strumenti digitali di "Labour Market Intelligence" e applicativi similari, per coadiuvare i CPI nelle fasi di orientamento, di accompagnamento al lavoro e di incontro domanda-offerta</li><li>3. Sviluppare strumenti di Intelligenza artificiale per favorire la progettazione e l'attuazione degli interventi in materia di lavoro e formazione, mettendo in luce il gap di competenze da superare</li><li>4. Sviluppare applicativi che integrano diverse fonti informative, a partire dal sistema informativo statistico delle comunicazioni obbligatorie e dall'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, per affiancare l'attività degli operatori e restituire dati conoscitivi utili</li></ol>





	ai fini della presa in carico dei beneficiari dei servizi ed in un'ottica di monitoraggio sulle tendenze occupazionali del territorio
<i>Supportare la costituzione di reti territoriali sulla formazione e sul lavoro</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Favorire la costituzione di reti territoriali tra i diversi attori del sistema per operare con una logica anticipatoria e indirizzare l'offerta formativa basandosi sull'analisi della domanda di lavoro</li><li>2. Stimolare i Patti locali per la formazione come sistema stabile di rilevazione dei fabbisogni formativi delle imprese del territorio e di monitoraggio ex post delle politiche attuate</li><li>3. Stimolare partenariati composti da soggetti pubblici e privati di un determinato territorio, settore e/o filiera con lo scopo di far emergere l'evoluzione in atto delle competenze richieste dalle imprese, in particolare sulla spinta della digitalizzazione e della transizione ecologica</li><li>4. Promuovere sperimentazioni a livello sub regionale (provinciale e anche subprovinciale) per creare un collegamento diretto tra programmazione di livello regionale e stakeholders territoriali, ridando vita ad un rapporto tra centro e periferie</li></ol>
<i>Stimolare l'uso dell'Intelligenza Artificiale sia quale settore di innovazione sia quale tecnologia abilitante trasversale in diverse filiere</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Supportare la trasformazione digitale delle imprese al fine di sfruttare le potenzialità del cloud, dei Big-Data, della intelligenza artificiale, dell'Internet of Things, ecc.</li><li>2. Sviluppare sistemi di gestione dell'apprendimento sempre più sofisticati, tra cui il Learning Analytics, come strumento di analisi sui discenti per ottimizzare le opportunità di formazione e apprendimento a distanza</li><li>3. Sostenere la creazione di nuove infrastrutture di ricerca, lo sviluppo di attività di ricerca collaborativa fra università, imprese e istituzioni, la formazione di alte competenze, la partecipazione a progetti e attività di livello nazionale, europeo ed internazionale in grado di assicurare attrattività e sviluppo per i territori</li></ol>



## Capitolo 3

### Analisi e contrasto allo skills mismatch

Come anticipato, gli scenari sui fabbisogni occupazionali dei diversi settori produttivi dovranno confrontarsi con la crescente difficoltà che le imprese dichiarano nel reperimento del personale da assumere.

Nel 2019, infatti, la difficoltà di reperimento del personale riguardava il 26% delle assunzioni (in valore assoluto 1,2 milioni), mentre nel 2022 ha riguardato il 42% delle assunzioni e nel 2023 tale quota ha superato il 45% delle assunzioni (quasi 2,5 milioni in valore assoluto).

Nei prossimi anni è plausibile un ulteriore incremento delle criticità nel mercato del lavoro. Da un lato, i macro-trend economici comporteranno un aumento delle competenze necessarie per affrontare le transizioni tecnologiche e green, contribuendo così a un'accentuazione dello skill mismatch. Dall'altro lato, i fenomeni demografici esacerberanno la scarsità di manodopera.

#### 3.1 Programmazione della formazione: ruolo delle imprese e nuovi settori

Il Piano Nuove Competenze – Transizioni vuole rappresentare un'opportunità per il sistema formativo e per il sistema economico-produttivo di dialogare in modo strutturato tra loro, trovando un linguaggio comune, e di sperimentare modelli organizzativi e operativi che consentano di superare i mismatch esistenti tra offerta formativa e fabbisogni professionali delle imprese.

L'intento è, infatti, quello di integrare e completare l'offerta formativa "più tradizionale" autorizzata e finanziata dalla Regione, coinvolgendo direttamente le imprese nel sistema formativo regionale e stabilendo così un raccordo organico e continuativo tra lavoro e formazione, finalizzando quest'ultima all'assunzione. Ciò con particolare riferimento ai settori in crescita e di rilevanza a livello europeo, quali la green economy, la blue economy e l'innovazione tecnologica.

L'elemento vincente di tale modello risiede nell'ampia rete di partner coinvolti, ognuno specializzato in un dato ambito tecnologico/filiera economica: le agenzie formative accreditate e le imprese che partecipano attivamente alla formazione, le associazioni datoriali e di categoria, fondazioni ITS, Atenei, Poli di innovazione, organizzazioni sindacali, ecc.

In tale quadro di riferimento, i Centri per l'Impiego svolgono un ruolo decisivo nell' intercettare e informare i soggetti disoccupati/inoccupati sui percorsi formativi programmati e sulle opportunità lavorative ad essi collegate, nell'ottica di indirizzarli verso l'offerta formativa più idonea per il loro inserimento/reinserimento nel mondo del lavoro. Gli obiettivi principali sono:

- ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro;
- connettere e valorizzare il sistema delle imprese con il sistema educativo e formativo, per far fronte ai nuovi fabbisogni di competenze, determinati dalla trasformazione continua dei processi di produzione e del mercato del lavoro;
- progettare e realizzare percorsi formativi di qualità attraverso un ruolo attivo delle imprese, nei settori ritenuti più strategici;
- realizzare corsi flessibili, anche di breve durata, calibrati sulle esigenze e sui fabbisogni delle imprese.



Allo stesso modo, la creazione di veri e propri network risulta uno strumento vincente nell'ottica di garantire un costante raccordo tra le esigenze del mondo produttivo e la creazione di nuove competenze utili all'inserimento nel mondo del lavoro.

Uno degli obiettivi principali è quello di incentivare la proattività del tessuto delle medie e piccole imprese, costituendo veri e propri hub di competenze a servizio della filiera per garantire una formazione mirata ai fabbisogni produttivi. Garantendo l'aggiornamento professionale e delle competenze le imprese hanno, infatti, maggiori opportunità di attingere a profili altamente qualificati e, allo stesso tempo, i lavoratori hanno maggiore possibilità di restare nel mercato del lavoro superando il gap tra le competenze possedute e quelle richieste.

Un ulteriore strumento efficace di anticipazione e indirizzo dell'offerta formativa attivato con successo dalle Regioni e Province autonome è rappresentato dai Patti territoriali per le competenze e per l'occupazione, **realizzati tramite partenariati composti da soggetti pubblici e privati di un determinato territorio, settore e/o filiera**.

Il percorso di promozione dei Patti è articolato in una prima fase di costituzione e di definizione delle proposte di azione e in una seconda fase di presentazione da parte dei Patti delle proposte progettuali di dettaglio in cui sono articolati gli obiettivi connessi all'analisi della domanda.

Le problematiche principali riscontrate nella fase di costituzione dei patti sono riconducibili a tre macroaree:

- Mismatch di competenze: mancata corrispondenza tra le competenze richieste dalle aziende e quelle effettivamente in possesso da parte dei lavoratori, anche dovuta alla difficoltà di definire un'offerta formativa adeguata;
- Mismatch di lavoratori: difficoltà a trovare un numero di lavoratori adeguato alle proprie esigenze per problemi diversi: calo demografico, insufficienza dell'offerta formativa, etc;
- Scarsa attrattività del settore: difficoltà ad attrarre lavoratori, soprattutto giovani, legate a diversi fattori: immagine debole/scarsa conoscenza del settore, caratteristiche dei contratti offerti, ricambio intergenerazionale, etc.

Pertanto, nell'ottica di fornire una risposta adeguata a tali problematiche, le proposte progettuali messe in campo si sono focalizzate innanzitutto nella realizzazione di azioni di comunicazione e sensibilizzazione finalizzate ad incrementare l'attrattività del settore o della filiera oggetto del Patto.

La fase più operativa ha visto, invece, la realizzazione di interventi di formazione rivolti al personale della formazione e dell'aggiornamento professionale al fine di sostenere gli enti formatori nel fornire una risposta efficace alle richieste del mercato.

### 3.2 Nuovi standard formativi condivisi e nuovi strumenti

Nell'ottica di incrementare le competenze dei lavoratori che si trovano ad affrontare processi di trasformazione digitale nei loro contesti organizzativi, diventa necessario definire degli standard formativi relativi a competenze di base e digitali, quale riferimento per la progettazione e l'erogazione dei corsi di breve durata finalizzati al loro conseguimento. La finalità è ottenere un riferimento univoco da inserire nel catalogo regionale dell'offerta formativa, nonché un riferimento utile ai fini del rilascio delle attestazioni di messa in trasparenza delle competenze. L'obiettivo dell'azione è garantire competenze





digitali adeguate sia nel settore privato che nel settore pubblico e sviluppare le competenze digitali necessarie a esercitare i diritti di cittadinanza e la partecipazione consapevole alla vita democratica.

- *Green skills*

In connessione con il punto precedente, i cataloghi regionali dell'offerta formativa richiedono di essere manutenuti e aggiornati, esigenza ancora più stringente in relazione alle *green skills*. Tanto ha portato alcune Regioni e Province autonome a procedere verso una fase di transizione e riallineamento rispetto alle più recenti disposizioni nazionali in materia, quali le "Linee guida sull'interoperatività degli enti titolari" e ai descrittori dell'Atlante del lavoro e delle Qualificazioni, attuando una massiva revisione del Repertorio nei contenuti e anche nel layout, con la finalità di essere sempre più vicino ai cittadini e agli operatori. Allo stesso tempo, un'altra delle azioni messe in campo dalle Regioni e Province autonome si è incentrata sulla creazione di uno spazio di informazione per la scelta e descrizione delle figure professionali riferite a tale settore. A tal fine, sono stati elaborati formati con lo scopo di raccontare, in maniera tecnica, le caratteristiche delle figure professionali (descrizione della figura professionale, contesto di esercizio e competenze), i processi organizzativi in cui i profili lavorativi identificati trovano impiego, i soggetti (istituzioni, enti) che erogano i relativi percorsi formativi.

- *Voucher formativi*

Sempre nell'ottica di ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, alcune Regioni e Province autonome hanno scelto il voucher come strumento atto a colmare il gap di profili e competenze in fase di assunzione, tramite il finanziamento di percorsi formativi abbinati ad incentivi occupazionali.

Nello specifico, i voucher sono utilizzabili per la fruizione di percorsi formativi destinati ai lavoratori, sulla base di specifici fabbisogni individuati dalle imprese e sono strutturati in modo da coprire il costo sostenuto dalle imprese per il percorso formativo fruito e completato. Gli incentivi occupazionali variano a seconda della tipologia contrattuale, alla difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro e alla dimensione del datore di lavoro.

Una specifica tipologia sono i voucher formativi "just in time", il cui obiettivo è l'abbattimento delle tempistiche che intercorrono tra la richiesta delle imprese locali di personale da assumere, la selezione dei soggetti che hanno le caratteristiche per essere assunti e la realizzazione del percorso formativo necessario ad acquisire le competenze mancanti per il profilo professionale individuato e necessario all'avvio del rapporto di lavoro.

Si tratta di una formazione a domanda individuale di rapida attivazione (cd. "just in time") in risposta al fabbisogno occupazionale delle imprese. Lo strumento prevede, infatti, l'erogazione di voucher formativi individuali finalizzati a finanziare le spese di accesso a percorsi formativi da parte di soggetti disoccupati, inoccupati e inattivi per i quali sia stata effettuata da parte dell'impresa una specifica richiesta finalizzata all'assunzione.

In tal modo sono messi a disposizione gli strumenti necessari per rispondere in maniera concreta alle richieste di professionalità espresse dalle imprese del territorio regionale, fornendo la formazione adeguata ad un efficace incontro domanda/offerta di lavoro.

L'impresa ha, quindi, l'opportunità di assumere personale qualificato entro una tempistica molto ridotta rispetto al momento in cui il fabbisogno è stato manifestato, attingendo da un catalogo degli enti formativi che si rendono disponibili alla formazione just in time.

- *Attestare e mettere in trasparenza gli apprendimenti brevi*

Sempre in connessione con i punti precedenti, occorre sviluppare il lavoro sul versante dell'attestazione. Con riferimento agli standard già presenti nel Repertorio Regionale delle Figure Professionali, la scelta





regionale per il settore del green è quella di mantenere spazi liberi di progettazione che possano intercettare le innovazioni sia in termini di nuovi strumenti e tecnologie che in termini di applicazione di questi ai diversi settori economici, sempre a partire dal Repertorio regionale delle qualificazioni e degli standard formativi, descritto per competenze. In questo ambito, occorre promuovere l'attestazione anche di singole competenze.

Rimanendo in linea con le sfide del nuovo mercato del lavoro, si pone l'accento sulla digitalizzazione delle attestazioni: in alcune realtà regionali sono già stati realizzati sistemi informatici che consentono di generare, stampare e archiviare le attestazioni e sui quali sono in corso approfondimenti per impiegare anche la firma digitale, avvalendosi anche della tecnologia Blockchain. Sempre in questa direzione, altre realtà hanno avviato la sperimentazione delle micro-credenziali configurate in **Badge Digitali**, secondo progetti specifici nei quali i percorsi formativi brevi danno luogo a risultati di apprendimento referenziati al quadro regionale degli standard o a specifici obiettivi formativi riconoscibili in ambiti formali. Alla base, si pone un modello di condivisione di processi, metodi e criteri di valutazione dell'apprendimento formale, non formale e informale a garanzia della micro-credenziale. Il valore aggiunto è la possibilità per il titolare di micro-credenziali di condividere e “spendere” il risultato dell'apprendimento registrato con tutte le parti del progetto. La portabilità delle competenze acquisite e la conseguente maggiore spendibilità delle stesse nei contesti lavorativi ed educativi costituiscono un punto di forza dei sistemi sopra richiamati che induce a renderli sempre più diffusi nei sistemi regionali della formazione e del lavoro. Sempre sul tema del riconoscimento delle *micro credentials* sono state realizzate esperienze di approfondimento in **chiave transnazionale** che hanno visto il coinvolgimento di esperti di istituzioni pubbliche e private di livello internazionale, attive nell'ambito della certificazione e valorizzazione delle competenze e dei percorsi di apprendimento, con l'obiettivo di costituire nel prossimo futuro un'alleanza mondiale per l'elaborazione di strumenti operativi e condivisi sul tema micro-credenziali.

In continuità con il punto precedente, lo strumento del badge digitale, in connessione con le *micro-credential*, è stato sperimentato anche nell'ambito della misura del tirocinio extracurricolare. In particolare, è stata prevista l'introduzione di un sostegno finanziario ai tirocini extracurricolari su esperienze di apprendimento reale e di qualità, promuovendo interventi che valorizzino la capacità formativa dei soggetti ospitanti e costituiscano un efficace canale per l'ingresso nel mondo del lavoro. quando gli stessi conducano all'assunzione della/del tirocinante da parte del soggetto ospitante o di altro soggetto, quale riconoscimento del valore formativo dell'esperienza effettuata. In questo ambito sono state approvate anche Linee di indirizzo relative ai tirocini extracurricolari che prevedono, fra l'altro, la sperimentazione di badge digitali attraverso i quali rappresentare ed attestare le conoscenze, le abilità e le competenze acquisite dal tirocinante nel contesto formativo ed esperienziale sperimentato nel corso del tirocinio. In questo modo si intende promuovere la tracciabilità delle competenze nelle transizioni che caratterizzeranno la vita lavorativa del tirocinante e futuro lavoratore, facilitando l'incontro tra domanda e offerta di competenze in linea con le esigenze delle imprese. Alla luce delle potenzialità dello strumento del tirocinio ai fini della tracciabilità delle competenze acquisite dal soggetto, si ritiene che un canale opportuno ed efficace di utilizzo dell'istituto sia il Programma GOL nel quale le attività svolte in tirocinio e adeguatamente documentate/attestate potrebbero utilmente integrare gli obiettivi in termini di raggiungimento del target sulla formazione previsti dal Programma.

In una dimensione più generale, occorre valorizzare le esperienze in atto sui territori per la sperimentazione dell'IVC (*Individuazione Validazione e Certificazione delle competenze*) in chiave di servizio universale, quale strumento da rendere esigibile e accessibile per tutti. Il Servizio di Identificazione, Validazione e Certificazione (IVC) delle competenze consente al cittadino di vedersi riconoscere le competenze acquisite in vari contesti di apprendimento e contenute nel Repertorio delle qualificazioni regionali; nasce dall' esigenza di fornire un **supporto concreto all'attività dei CPI e alla**



**programmazione** regionale. In questa logica, si intende sviluppare una **piattaforma** che, attraverso l'impiego di algoritmi di *matching* e l'utilizzo proattivo di dati acquisiti nell'ambito dell'attività di orientamento specialistico (integrata dal servizio di messa in trasparenza delle competenze, previsto nell'ambito del sistema regionale di IVC), consenta di **incrociare domanda e offerta di lavoro, declinate in termini di competenze necessarie al mercato del lavoro**. Lo strumento in questione, infatti, fornendo **informazioni sul gap di competenze**, consentirebbe di condurre analisi finalizzate a **pianificare e realizzare, nel medio periodo, attività formative più specifiche ed efficaci, accelerando i processi di inserimento o reinserimento nel mondo lavorativo**.

Lo strumento presenta numerose potenzialità strategiche non solo ai fini di una convalida delle conoscenze, abilità e competenze acquisite in contesti di apprendimento non formale e informale, ma anche al fine di rendere documentabili e tracciabili gli apprendimenti e gli esiti degli investimenti formativi.

#### *- Work based learning*

Il “work based learning” rappresenta una modalità di apprendimento in contesto lavorativo che facilita il passaggio di competenze e di saperi tra imprenditori e lavoratori, in particolare quelli più giovani. L'apprendistato ne è l'esempio più noto e maggiormente disciplinato nel nostro paese, ciononostante ancora poco sviluppato se pensiamo alla scarsa incidenza dell'apprendistato svolto in modalità duale. Nell'ambito delle politiche tese al miglior riconoscimento della formazione sul lavoro, occorre incentivare tali attività, mediante forme di sup-porto alle istituzioni formative ed ai giovani interessati a sviluppare tali conoscenze. Ciò può avvenire anche esplorando forme nuove di apprendimento in contesto lavorativo nei settori dell'artigianato artistico e tradizionale in modo che il know how artigianale ed industriale possa essere oggetto di trasferimento e consentire un migliore inserimento lavorativo, sostenendo al contempo l'innovazione nell'artigianato di eccellenza ed il ricambio generazionale. In questo campo vi sono numerose esperienze a livello regionale, sia in forma di supporto alla coprogettazione e al tutoraggio formativo svolto dalle istituzioni educative e formative, sia mediante esperienze di contaminazione tra imprese artigianali e scuole/agenzie formative.

### 3.3 Governance di lungo periodo

A monte, si pone un **tema trasversale**, legato alla governance territoriale condivisa degli interventi. Si richiama, in questo ambito, la necessità di valorizzare e consolidare **una modalità di programmazione, progettazione ed attuazione degli interventi e degli investimenti in materia di formazione e lavoro basata su un confronto costante** (ex ante, in itinere ed ex post) **tra i diversi centri decisionali del territorio competenti e coinvolti nella definizione e nella gestione delle diverse misure**. In una logica di condivisione delle strategie e di complementarietà tra le diverse leve finanziarie utilizzate, appare dunque necessario **rendere strutturale un approccio congiunto di collaborazione, codecisione e coinvolgimento nella messa a terra degli strumenti**.

Nelle realtà regionali tale impostazione è in larga parte già sedimentata e può costituire un modello positivo da replicare. Nelle Regioni e Province autonome, a titolo di esempio, sono presenti **Cabine di Regia e/o Uffici unici per l'attrazione degli investimenti**, che riuniscono le competenze dei diversi settori coinvolti nella progettazione e nella esecuzione di interventi (tra cui lo sviluppo economico, formazione, lavoro, urbanistica). La finalità è coordinare i vari strumenti disponibili - dalla formazione agli incentivi al lavoro, dagli strumenti di sviluppo economico a quelli di natura urbanistica necessari per





facilitare l'impianto delle attività economiche sui territori. A monte, **l'esigenza di uno sviluppo condiviso e coordinato dell'investimento pubblico**, per supportare la buona riuscita dello stesso stimolando una **corresponsabilità istituzionale** e garantendo **condizioni di contesto favorevoli** all'intervento.

Nella medesima direzione, si segnala il **forte coinvolgimento delle parti sociali nell'attività programmatica e normativa territoriale**. Oltre alle sedi istituzionali di confronto previste dalle leggi regionali sul mercato del lavoro (in particolare, la Commissione regionale permanente tripartita), in numerose realtà – nell'ambito dei Patti per la Formazione, ovvero degli Osservatori regionali, è stata prevista l'istituzione di **Comitati regionali di coordinamento**, cui partecipano, tra gli altri, rappresentanti delle organizzazioni sindacali più rappresentative, del terzo settore e delle associazioni datoriali operanti nei settori dell'industria, dei servizi, dell'agricoltura e dell'artigianato. Sul piano politico, talvolta, si prevede la presenza di assessorati con competenza in diverse materie, al fine di assicurare il coordinamento tra le varie politiche.

Appare dunque indispensabile una **programmazione pluriennale degli interventi in materia di formazione e di lavoro condivisa**, come strumento indispensabile per porre una **chiara definizione di obiettivi e strategie nel medio-lungo periodo**. Occorre, infatti, gettare le basi per **costruire una visione sistematica**, basata non solo su una mera pianificazione finanziaria delle attività, ma anche e soprattutto sulla **condivisione di obiettivi di crescita**, che coprano un arco temporale **di lungo periodo** e siano supportati da una **semplificazione amministrativa e procedurale**. Si collocano in questo ambito la sperimentazione di progetti pilota da realizzarsi in collaborazione con amministrazioni pubbliche, anche ricorrendo a forme di partenariato pubblico – pubblico, in grado di sviluppare attività e modelli progettuali sostenibili e replicabili. Parimenti, si ispirano a tale approccio le istanze volte a sostenere progetti che possano incidere strutturalmente sul sistema territoriale, economico e sociale, perseguiendo un uso efficiente ed oculato delle risorse assegnate.

Sulla scorta dell'esperienza realizzata nelle Regioni e Province autonome nell'ambito del Programma GOL, appare fondamentale, a tal proposito, implementare il ricorso a **strumenti come la Skill Gap Analysis (SGA)**, tesi a sviluppare nuove metodologie **per misurare il gap tra le competenze possedute e quelle desiderate in relazione ai profili e competenze richiesti dal territorio, alle offerte formative regionali** e le aspettative della persona in termini di obiettivi professionali e retributivi. Si tratta di strumenti a supporto dell'attività dei servizi per il lavoro che presentano una forte ricchezza informativa, sia a **livello di analisi individuale** (con riferimento al livello di possesso delle competenze del beneficiario, in relazione alla professione svolta e quella desiderata), sia a **livello di contesto occupazionale ed economico**, poiché si incrociano con le funzioni svolte dall'Osservatorio, interrogandolo e permettendo così di analizzare lo stato del mercato. Gli esiti informativi di tale approccio sono pertanto strettamente connessi all'andamento territoriale della domanda di lavoro ed alle opportunità formative regionali, in modo da suggerire il percorso formativo più adeguato al profilo di competenza della persona e alle caratteristiche del mercato del lavoro locale.

Analoga impostazione a supporto degli operatori dei servizi per il lavoro si riscontra in relazione a strumenti digitali di **"Labour Market Intelligence"**, già disponibili su web, pensati per coadiuvare i CPI nelle fasi di orientamento, di accompagnamento al lavoro e di incontro domanda-offerta. Si tratta di applicativi che mettono insieme diverse fonti informative, a partire dal sistema informativo statistico delle comunicazioni obbligatorie all'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, consentendo la navigazione a partire dalle professioni. Offrono informazioni utili sulle professioni più ricercate e permettono e di scendere, dal punto di vista territoriale, a livello di singolo CPI.





Occorre investire in questi strumenti tecnologici che possono affiancare l'attività degli operatori e restituire dati conoscitivi utili non solo ai fini della presa in carico dei beneficiari dei servizi, ma anche in un'ottica di monitoraggio sulle tendenze occupazionali del territorio.

### 3.4 Nuova Governance per il mercato del lavoro

Ai fini di una conoscenza approfondita e tempestiva delle dinamiche del mercato occupazionale e dell'insieme dei fabbisogni formativi e professionali in esso richiesti, le **esperienze più recenti attivate sui territori rilanciano il ruolo degli Osservatori e ne promuovono una governance nuova**, valorizzando la loro centralità strategica per attuare gli indirizzi definiti dalla Regione nell'ambito di atti di programmazione pluriennale delle politiche del lavoro e della formazione (ad esempio, Agende per il Lavoro). Agli Osservatori viene assegnato personale esperto in materia di analisi statistiche, valutazione delle politiche pubbliche, mercato del lavoro e comunicazione, secondo un metodo di lavoro interdisciplinare che caratterizza l'attività di approfondimento svolta.

Alla base, si pone un **approccio innovativo**, finalizzato ad inserire il lavoro degli Osservatori all'interno del processo di definizione del **quadro strategico integrato delle iniziative che ciascuna Regione intende intraprendere negli ambiti delle politiche attive per il lavoro, l'istruzione e la formazione**. Ciò avviene attraverso un percorso di partecipazione e co-progettazione degli interventi, che vede un forte coinvolgimento di soggetti pubblici e privati, di portatori di interessi collettivi, di componenti della società civile e degli altri stakeholder, nell'ambito di una collaborazione pubblico-privato e con il coinvolgimento delle parti sociali.

In questa cornice, l'Osservatorio supporta i decisori regionali nella programmazione di **iniziativa tese a ridurre il più possibile il disallineamento qualitativo tra domanda e offerta di lavoro**, nell'ambito di scenari del mercato del lavoro ormai sempre più mutevoli, con profonde trasformazioni nei settori chiave (tra cui il digitale, il green, l'economia circolare) che impongono alle aziende un costante riallineamento delle strategie e un continuo adattamento della formazione, al fine di superare le difficoltà di acquisizione del personale e la carenza di competenze interne che costituiscono un ostacolo importante alla crescita e alla produttività delle imprese. L'Osservatorio, pertanto, rappresenta un prezioso **strumento di orientamento alla programmazione regionale**, con riferimento sia alle politiche attive per il lavoro, sia all'offerta formativa, indagando i fabbisogni espressi dal territorio e le richieste dei nuovi profili professionali emergenti.

In connessione con il ruolo svolto dagli Osservatori a supporto della programmazione regionale, si pone un ambizioso obiettivo **di rappresentare non solo ai decisori, ma anche all'opinione pubblica uno studio completo sulle dinamiche del mercato del lavoro**, che vada oltre i dati disponibili attraverso il sistema delle comunicazioni obbligatorie per **abbracciare nuove metodologie e strumenti capaci di fornire un'analisi preventiva e predittiva circa le tendenze emergenti nei settori indagati e delineare una fotografia delle tendenze statistiche** del contesto regionale considerato nel suo insieme. In questo ambito, con attenzione anche al **profilo della comunicazione all'esterno dei dati rilevati**, possono essere efficacemente replicate le esperienze delle Regioni e Province autonome che hanno sviluppato dispositivi ad hoc per l'elaborazione in forma sintetica e a carattere illustrativo di report analitici sugli **scenari occupazionali di settore**. Tali report, focalizzati sui settori economici e sulle professioni ivi prevalenti, sono volti ad esaminare e restituire in una forma unitaria **i trend occupazionali nel tempo**, per settore economico e per qualifica, nonché la percentuale di forza lavoro (tra cui, gli over 60), in potenziale uscita dal mercato del lavoro regionale. In linea generale, appare consolidata la tendenza degli Osservatori a **promuovere lo studio dei fenomeni e degli andamenti del mercato del lavoro**.





**regionale, fornendo approfondimenti sulla sua evoluzione**, con riferimento tanto agli aspetti strutturali quanto a quelli congiunturali, proponendo **bollettini trimestrali, rapporti annuali** e specifici approfondimenti su temi d'interesse.

Si inseriscono in questo filone le esperienze segnalate da alcune amministrazioni regionali tese a sedimentare **nuove metodologie per la valutazione degli esiti della formazione finanziata**, a partire dai modelli metodologici utilizzati in ambito regionale per la realizzazione delle indagini di placement. Tali metodologie si basano sulla definizione di un set composito di indicatori, aventi l'obiettivo di standardizzare le modalità di trattamento dei dati e di fornire **un metodo di misurazione comune a diverse misure/politiche regionali, al fine di renderne così confrontabili i risultati**. Questi sono ricavabili dal raffronto tra gli elenchi dei partecipanti alle politiche di volta in volta selezionate e la loro successiva condizione occupazionale/professionale desunta dalle fonti amministrative disponibili, in primis i **sistemi informativi regionali del lavoro**, che svolgono funzioni gestionali in materia di politiche attive e mettono in rete i diversi operatori dei servizi pubblici e privati per il lavoro. Tale fonte amministrativa, infatti, consente di leggere le dinamiche osservate sull'andamento dei rapporti di lavoro nel contesto regionale, dal punto di vista sia dell'eventuale ingresso in occupazione dei soggetti osservati, che della loro ricerca di lavoro attivata attraverso il rilascio della dichiarazione di immediata disponibilità presso i CPI.

Le metodologie utilizzate, inoltre, si caratterizzano per **l'integrazione delle informazioni provenienti anche da altri fonti amministrative**, tra cui l'Anagrafe regionale degli studenti - che permette di verificare il rientro nei percorsi di istruzione, in particolare per quanti non risultano inseriti nel mercato del lavoro - ed il Registro Imprese delle Camere di commercio, che consente di appurare l'eventuale avvio di attività imprenditoriali da parte degli utenti delle politiche regionali.

In linea generale, si ricordano le pratiche regionali volte a ricondurre l'elevato volume di dati provenienti dalle Comunicazioni Obbligatorie in un insieme organizzato e aggiornato di informazioni facilmente consultabili e valorizzabili a fini statistici, mediante il ricorso a **strumenti informatici ad hoc di datawarehouse**. Tali strumenti, da un lato, consentono di valutare lo stato del mercato del lavoro, di confrontarlo con le variabili di contesto e di monitorare l'andamento delle iniziative di politiche attive; dall'altro permettono il **monitoraggio degli esiti occupazionali della formazione finanziata**, verificando, in tempi rapidi se i destinatari degli interventi formativi abbiano raggiunto il risultato occupazionale con la sottoscrizione di un contratto di lavoro (dettagliato per tipologia di contratto, durata, settore in cui datore di lavoro opera, qualifica d'assunzione). In termini qualitativi, inoltre, è possibile evidenziare **la coerenza tra l'attività formativa erogata e l'eventuale contratto di lavoro poi sottoscritto**.

Appare indispensabile inoltre **sostenere l'attività dei servizi per il lavoro e della formazione privati accreditati** con metodologie e strumenti ad hoc che possano rendere più efficace il loro operato in sinergie con l'offerta formativa presente sul territorio.

Nelle Regioni e Province autonome sono state già avviate **iniziativa di animazione territoriale**, finalizzate a condividere, con il sistema dei soggetti accreditati ai servizi per il lavoro e alla formazione, conoscenze e analisi sulle caratteristiche e le dinamiche del mercato del lavoro regionale e le sue peculiarità locali. Obiettivo di tali iniziative è **qualificare il catalogo regionale dell'offerta formativa**, rendendolo maggiormente aderente a caratteristiche e bisogni sia della domanda (aziende del territorio) che dell'offerta di lavoro (utenti potenziali). Al fine di **ottenere informazioni utili per la progettazione della formazione**, sono state **condotte analisi sulle caratteristiche dell'utenza profilata dai servizi per il lavoro** (in termini di stato occupazionale, cittadinanza, genere, età, livello di studio, disponibilità





alla formazione, livello di conoscenza della lingua italiana, livello di padronanza delle competenze digitali e aspirazioni professionali) **e sulla domanda di lavoro del territorio** (con riferimento alla dinamica delle assunzioni, alle richieste di personale gestite dai Centri per l'impiego ed informazioni raccolte dagli stessi nell'ambito delle attività di marketing presso il proprio portafoglio di aziende clienti). Il confronto tra la domanda di lavoro complessiva del territorio e le richieste di personale intermediate dai CPI permette, altresì, di **individuare alcune tendenze rispetto alla capacità attuale delle strutture pubbliche di intercettare una parte della domanda di lavoro**, concentrata su determinati mestieri piuttosto di altri. Ciò ha **favorito la costituzione di una rete territoriale di soggetti**, nella condivisione della necessità di mettere in comune, in modo continuativo, l'aggiornamento delle informazioni, prevedendo in modo costante momenti di riflessione congiunta. Tale esigenza risulta ancora più chiara quando si fa riferimento a **percorsi di attivazione e di inclusione per soggetti con fragilità** (quali, a titolo esemplificativo, servizi sociali, terzo settore, mondo delle associazioni e delle organizzazioni no profit) e con un focus specifico sulle principali caratteristiche dell'utenza fragile e dell'offerta di servizi territoriali.



## Capitolo 4.

### Raccordo con GOL e Piano Nuove Competenze

Il Piano Nuove Competenze ed il Programma GOL, a partire dalla loro rispettiva adozione, risultano sostanzialmente interconnessi, mirando ad affrontare in modo integrato le esigenze di formazione e riqualificazione dei giovani disoccupati e dei lavoratori interessati dai cambiamenti nel contesto lavorativo, fornendo un decisivo quadro regolatorio per le attività tese al miglioramento delle competenze e all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro.

In particolare, il Piano Nazionale Nuove Competenze (PNC) si è posto quale quadro di coordinamento strategico per gli interventi di aggiornamento e qualificazione/riqualificazione volti a fronteggiare i fabbisogni di nuove competenze derivanti dalle transizioni digitali ed ecologiche e dagli effetti della pandemia da COVID 19.

In tale prospettiva, rispetto al Programma GOL, vero perno dell'azione di riforma delle politiche attive per il lavoro, il PNC ha inteso orientare, in chiave sinergica ed integrata, le misure riguardanti la formazione professionale dei beneficiari nel Programma.

Tale connessione funzionale risulta cristallizzata dagli obiettivi da perseguire nell'orizzonte temporale del quinquennio 2021-2025: almeno 800 mila lavoratori – nell'ambito dei 3 milioni complessivamente presi in carico da GOL – devono essere coinvolti in attività di formazione, di cui 300 mila per il rafforzamento delle competenze digitali.

Sin dalla sua originaria adozione, il PNC ha contribuito a definire entro quale perimetro le attività formative erogate a determinati utenti potessero essere valorizzate e qualificate quali attività idonee a contribuire al raggiungimento dei target di riferimento.

E' in tale scenario che occorre incardinare l'adozione del nuovo Piano nuove competenze-transizioni, in seguito all'avvenuta approvazione in ECOFIN dell' 8 dicembre 2023 della nuova CID (decisione di approvazione del Consiglio Europeo).

L'adozione del nuovo Piano, infatti, risponde all'esigenza di dotare il Paese di un efficace e stabile meccanismo di contrasto al disallineamento delle competenze, in virtù del ruolo chiave ormai assunto dalle "nuove competenze" in un mercato del lavoro sempre più digitale e green.

Ebbene, tale intervento non può che operare ancora una volta in sinergia con la più complessiva riforma delle politiche attive ed il Programma GOL, consentendo di intercettare le rinnovate sfide poste dall'evoluzione del mercato del lavoro e della formazione professionale.

In chiave prospettica, si intende intervenire con l'obiettivo di migliorare le opportunità di lavoro attraverso la formazione e lo sviluppo delle competenze, integrandole anche in chiave green, contribuendo così a ridurre la disoccupazione e a promuovere una crescita economica sostenibile.

Il nuovo Piano amplia gli strumenti fino ad oggi a disposizione con l'obiettivo di superare la separazione tra politiche della formazione e politiche attive del lavoro, andando ad integrare quanto previsto dal Programma GOL, a garanzia di sempre una maggiore centralità dei livelli essenziali delle prestazioni per le misure di aggiornamento e riqualificazione, in termini di standard minimi di contenuto, di accessibilità, di personalizzazione e di spendibilità, con un supporto a percorsi di riqualificazione professionale e di reinserimento di lavoratori in transizione e disoccupati.

Dunque, la relazione sinergica tra formazione e lavoro non può che rafforzarsi attraverso un aggiornamento del paniere di strumenti formativi, in piena coerenza con quanto previsto dal quadro regolatorio comunitario, ed attraverso una proficua collaborazione tra pubblico e privato, al fine di potenziare l'offerta di servizi e formazione.

Si delinea così un'evoluzione del percorso della formazione professionale sempre più orientata verso il "work based learning", ovvero un apprendimento basato sul lavoro e sull'esperienza pratica. Questo



approccio mira a garantire che la formazione sia direttamente correlata alle esigenze e alle dinamiche del mondo del lavoro, consentendo ai partecipanti di acquisire competenze rilevanti e trasferibili nel contesto lavorativo reale.

La strategia mira a fornire una formazione professionale più inclusiva, dinamica e orientata al lavoro, al fine di soddisfare le esigenze sia dei giovani che degli occupati e di favorire una maggiore adattabilità e competitività nel mercato del lavoro.

In tal senso, si intende valorizzare, nell'ambito dello strumento del tirocinio, i cosiddetti tirocini extracurricolari, che nell'ordinamento nazionale si configurano come “percorso formativo di alternanza tra studio e lavoro, finalizzato all'orientamento e alla formazione professionale, anche per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro”.

Per andare nella direzione di rendere più stretto il rapporto tra formazione e lavoro, e rafforzare e qualificare gli istituti di politica attiva sinora maggiormente utilizzati, sarà promosso il ricorso a percorsi formativi in contesti lavorativi, come i tirocini “diversi dai tirocini curricolari” (cosiddetti tirocini extracurricolari) che nell'ordinamento nazionale si configurano come “percorso formativo di alternanza tra studio e lavoro, finalizzato all'orientamento e alla formazione professionale, anche per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro”, purché in grado di assicurare una attestazione di trasparenza o validazione o certificazione ai sensi e per gli effetti del d. lgs 13/2013 e secondo specifiche disposizioni regionali.

I tirocini, come sopra delineati, potranno essere assimilati ai percorsi formativi validi, a tutti gli effetti, ai fini del conseguimento del target dei soggetti formati, ampliando in tal modo la platea dei beneficiari del Programma, contribuiranno ad arricchire concretamente le opportunità dell'offerta formativa, ed in particolare in modalità individualizzata (percorsi individuali), nella prospettiva della “transizione duale” e della centralità del ruolo delle imprese, e accompagneranno la governance pubblica verso un progressivo processo di rafforzamento e qualificazione dello strumento del tirocinio extracurriculare in Italia.

Su altro fronte, per perseguire i succitati obiettivi, è fondamentale promuovere una maggiore collaborazione tra le istituzioni pubbliche, i centri per l'impiego e gli attori del settore privato al fine di potenziare l'offerta di servizi e formazione, rendendola più aderente alle esigenze del sistema produttivo e degli individui.

In particolare, è essenziale coinvolgere attivamente le imprese non solo nell'identificazione dei settori con maggior richiesta di qualificazione/riqualificazione, ma anche nella progettazione e nell'organizzazione dei programmi formativi. Tale coinvolgimento consentirebbe di riconoscere tali percorsi formativi come validi, a tutti gli effetti, per il raggiungimento degli obiettivi di formazione, ampliando così il numero di beneficiari del programma. Ciò contribuirebbe in maniera tangibile ad arricchire l'offerta formativa, soprattutto attraverso percorsi individualizzati, promuovendo la prospettiva della "transizione duale" e riconoscendo il ruolo centrale delle imprese.

Queste azioni presentano non solo un impatto significativo sull'efficacia dei programmi formativi, ma anche sull'intero sistema di formazione e inserimento lavorativo. Esse, infatti, guiderebbero la governance pubblica verso un processo graduale di potenziamento e miglioramento del tirocinio extracurriculare di qualità in Italia, contribuendo così a creare opportunità più concrete e favorevoli per gli individui che cercano di entrare nel mercato del lavoro o di migliorare le proprie prospettive occupazionali.

Infine, le traiettorie delineate dal Piano Nuove Competenze Transizioni informeranno i progetti sperimentali del programma GOL. Questi ultimi costituiranno, quindi, vettori prioritari per implementare gli strumenti di contrasto allo skills mismatch su scala sovraregionale.

## Allegato. Road Map

