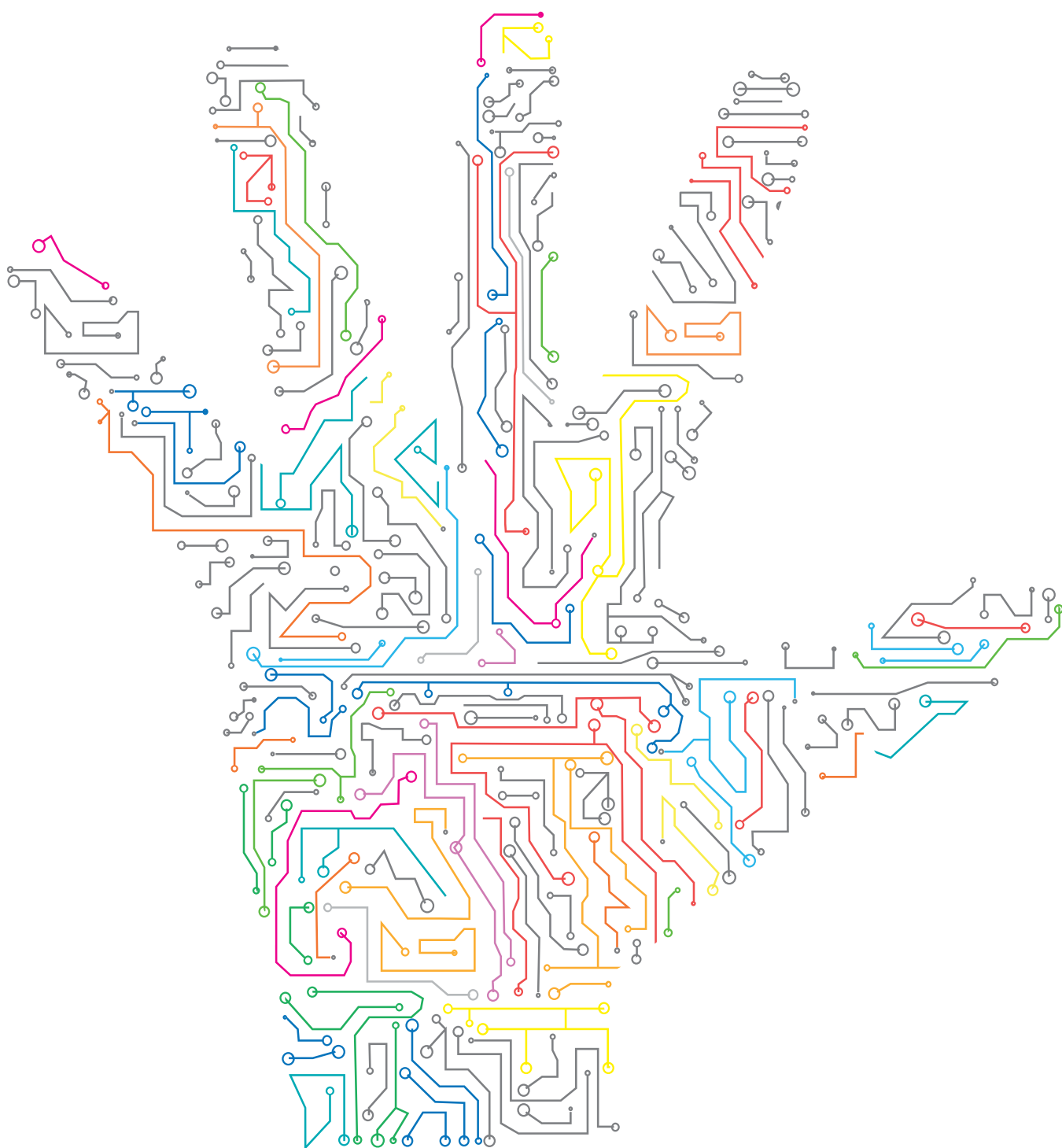


# Competenze future

nel settore grafico







# Competenze future

nel settore grafico



Questo progetto è stato sovvenzionato con il contributo della Commissione europea. La presente pubblicazione riflette unicamente le opinioni degli autori e la Commissione europea non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi eventuale uso delle informazioni ivi contenute.

La presente relazione è pubblicata da Intergraf, UNI Europa Graphical ed EGIN con il sostegno della Commissione europea (Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione). Intergraf rappresenta gli interessi e le competenze delle industrie grafiche europee, mentre UNI Europa Graphical rappresenta i lavoratori del settore. EGIN è forum di cooperazione per progetti e ricerche relativi a istruzione, formazione e mercato del lavoro nel settore europeo della grafica creativa e dei media.

Pubblicato nel 2014

# Competenze future

nel settore grafico

IDENTIFICARE E PROMUOVERE  
LE BUONE PRATICHE IN EUROPA



**INTERGRAF** AISBL  
European Federation for Print and Digital Communication

**UNI** europa  
graphical &  
packaging  
**global**  
**union**



Con il sostegno dell'Unione europea



<b>1. Introduzione</b>	<b>7</b>
<b>2. Gestione del progetto: sintesi</b>	<b>9</b>
<b>3. Situazione attuale del settore</b>	<b>11</b>
3.1 Introduzione	11
3.2 Rassegna degli sviluppi	12
3.3 Cambiamento permanente	12
3.4 Nuovo valore aggiunto	13
3.5 Conseguenze per le competenze	13
<b>4. Istruzione</b>	<b>14</b>
4.1 Introduzione	14
4.2 Apprendimento in ambiente lavorativo	14
4.3.1 Istruzione e formazione professionale iniziale	18
4.3.2 Apprendimento lungo tutto l'arco della vita	19
4.4 Il ruolo dell'Unione europea	19
4.5 Pressione sull'istruzione e formazione professionale	20
<b>5. Risultati della ricerca sul terreno</b>	<b>21</b>
5.1 Introduzione	21
5.2 L'industria grafica	22
5.3 Nuovi media - industria dei media digitali	23
5.4 Nuove competenze	24
<b>6. Casi di studio, aspetti pratici del cambiamento</b>	<b>26</b>
6.1 Introduzione	26
6.2 Caso di studio Regno Unito	26
6.2.1 Situazione di partenza	26
6.2.2 Situazione attuale	26
6.2.3 Come ci sono arrivati	26
6.2.4 Come è stata erogata la formazione	27
6.2.5 In sintesi	27
6.3 Caso di studio Paesi Bassi	28
6.3.1 Situazione di partenza	28
6.3.2 Situazione attuale	28
6.3.3 Come ci sono arrivati	28
6.3.4 Come è stata erogata la formazione	29
6.3.5 In sintesi	29
6.4 Caso di studio Spagna	29
6.4.1 Situazione di partenza	29
6.4.2 Situazione attuale	29
6.4.3 Come ci sono arrivati	29
6.4.4 Come è stata erogata la formazione	30
6.4.5 In sintesi	30
6.5 Caso di studio Malta	30
6.5.1 Situazione di partenza	30
6.5.2 Standard settoriali	30
6.5.3 Sviluppo di standard e corsi di formazione	30
6.5.4 Situazione attuale	30
6.5.5 In sintesi	31
<b>7. Buone pratiche</b>	<b>32</b>
7.1 Introduzione	32
7.2 Vari scenari per lo sviluppo delle competenze	32
7.3 L'ambiente tradizionale e continuativo	33
7.4 Estensioni o addizioni di servizi tradizionali	35
7.5 Nuove imprese e nuovi soggetti in un mercato in mutazione	35
7.6 Situazione tripartita – organi congiunti delle parti sociali	39
<b>8. Raccomandazioni</b>	<b>40</b>
8.1 Introduzione	40
<b>Allegato 1 Terminologia</b>	<b>46</b>
<b>Allegato II Colloquio strutturato</b>	<b>48</b>
<b>Allegato III Nomi / definizioni delle possibili competenze / mansioni da sviluppare</b>	<b>49</b>





## 1. Introduzione

La presente relazione rispecchia i risultati del progetto 'Competenze future del settore grafico: identificare e promuovere le buone pratiche in Europa.' In molti punti della relazione vi si farà riferimento semplicemente con il termine 'Future Skills' (Competenze future).

Le parti sociali del settore grafico: Intergraf (datori) e Uni Europa Graphical (sindacati) hanno avviato il progetto in cooperazione con EGIN (la piattaforma europea per progetti relativi a istruzione, formazione e mercato del lavoro nelle industrie creative). Il progetto è realizzato nell'ambito del Dialogo sociale europeo, un'iniziativa della Commissione europea.

Future Skills è co-finanziato dalla Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione.

Il comitato del dialogo sociale per il settore grafico ha elaborato il 'Programma di lavoro 2013 – 2015'<sup>1</sup> che descrive le tematiche più rilevanti per questo dialogo sociale. Il piano di attività contiene anche un paragrafo sullo sviluppo delle competenze. Vi si rileva l'importanza di monitorare e analizzare lo sviluppo delle competenze per poter anticipare i bisogni futuri: "Le parti sociali monitoreranno l'evoluzione dei bisogni di competenze del settore per anticipare i cambiamenti e le specializzazioni necessarie, discutendo le esigenze di istruzione e formazione professionale e favorendo lo scambio di buone pratiche".

Il progetto Future Skills intende descrivere una serie di buone pratiche in materia di riconoscimento e analisi delle competenze, e il susseguente sviluppo e implementazione di tali competenze.

Gli Stati membri dell'UE hanno tutti un proprio sistema nazionale di istruzione, che nasce dalla loro cultura e dalla loro situazione politica. In ciascun paese variano i soggetti interessati e le organizzazioni di supporto. Questa relazione non intende giudicare i quadri educativi esistenti, né soppesare o classificare le procedure e prassi applicate per produrre il contenuto dell'istruzione, che sono esclusivo appannaggio e responsabilità degli Stati membri.

Il progetto Future Skills cerca in effetti di descrivere una serie di buone prassi per il riconoscimento delle competenze, la loro analisi, il susseguente sviluppo di programmi di istruzione e formazione e la loro implementazione, in qualsiasi forma o ambiente abbiano luogo l'istruzione e la formazione. Le buone pratiche forniranno ai soggetti interessati dell'ampio settore della grafica-media e settori correlati un aiuto e sostegno allo sviluppo e implementazione di (nuove) competenze. Il progetto descriverà il ruolo dei soggetti principali nelle varie procedure di sviluppo delle competenze.

1. Programma di lavoro del Comitato del dialogo sociale per il settore grafico 2013 – 2015, adottato nel dicembre 2012



## 2. Gestione del progetto: sintesi

Le competenze, e la continua necessità di rivederle e aggiornarle, sono giustamente considerate la chiave di volta del progresso sociale ed economico. Intergraf, insieme alla sua controparte sociale Uni Europa Graphical e con il sostegno della Commissione europea, ha avviato questo progetto volto a identificare le fasi cruciali di questo processo continuo di identificazione e analisi delle nuove competenze necessarie e di implementazione delle relative soluzioni di formazione.

È stato adottato un triplice approccio:

- Un sondaggio europeo sul settore;
- Una ricerca a tavolino sulla situazione attuale del settore e dell'istruzione;
- L'identificazione e descrizione delle buone pratiche.
- I risultati sono riflessi nel capitolo "buone pratiche" e la relazione termina con "raccomandazioni" sulla situazione attuale e come renderla migliore.

Nel sondaggio settoriale si è fatta una distinzione tra le industrie grafiche tradizionali e quelle che possono essere chiamate le "nuove industrie mediatiche e digitali". Questo ha portato a interessanti scoperte / osservazioni quanto al punto di partenza dell'identificazione delle nuove competenze (dove a fare da traino sono i datori per il settore tradizionale e gli istituti professionali per i nuovi media) e la natura delle competenze (dove a fare da traino sono i datori per l'ampliamento dei ruoli tradizionali e gli istituti professionali per lo sviluppo di profili di lavoro completamente nuovi). Nelle risposte dei nuovi media si osserva un ruolo sempre più importante attribuito alla formazione professionale superiore, il che non sorprende data la natura informatica e concettuale di queste mansioni, mentre nella grafica tradizionale si nota l'importanza degli organi di partenariato sociale. Da ultimo, come si evince anche dai casi di studio, il tempo necessario a sviluppare e validare i programmi per la formazione alle nuove competenze, che richiedono almeno tre anni, sono problematici per certi segmenti in rapida e costante evoluzione.

Nel tradizionale per quanto mutevole settore della grafica non sorprende che l'apprendistato basato sulla VET (istruzione e formazione professionale) sia diffuso e rispettato. Nel corso dell'ultimo decennio l'UE ha sostenuto questa posizione con diverse dichiarazioni e comunicazioni in cui riconosce che la formazione professionale, e più in particolare la WBL (Workplace Based Learning - Formazione professionale in ambiente lavorativo), può essere una risposta alla lenta ripresa economica e alla disoccupazione giovanile. Queste affermazioni sono state implementate in Europa, con più o meno entusiasmo, ma in ogni caso formano lo zoccolo duro dell'istruzione e formazione per il settore. La difficoltà è stata quella di allineare le aspirazioni dell'UE e degli Stati membri per

un solido approccio tripartito allo sviluppo delle competenze a quelle di un settore sempre più mutevole e competitivo che non può contemplare, nella situazione attuale, un processo di sviluppo dei programmi che dura 3 anni.

Più sopra, parlando dell'attuale situazione del settore, si è fatto riferimento alla rapidità dei cambiamenti che lo contraddistinguono. Questa rapidità e disponibilità della tecnologia continuano a mettere sotto pressione i datori e i lavoratori in un settore dove nuovi concorrenti emergono dai (forse percepiti) vincoli della storia dell'industria tradizionale. Il modo in cui i governi, le parti sociali e il settore nel suo complesso reagiranno a questa concorrenza sarà cruciale per il successo e la crescita futura.

I cambiamenti in atto nel settore, e la loro rapidità, mettendo sotto pressione le aziende per reagire rapidamente, mettono sotto pressione anche i fornitori di formazione professionale. È quasi impossibile per scuole e istituti tenersi al passo con tutti questi cambiamenti o anticiparli già dal primo manifestarsi, tuttavia questo aspetto è trattato nelle nostre raccomandazioni.

Nell'istruzione ufficiale, il tempo di reazione per modificare i programmi o per offrire nuovi corsi è di almeno 12 mesi. Questo è dovuto ai regolamenti, norme e programmi di pianificazione da rispettare. Un intenso scambio di informazioni sulle competenze necessarie e il loro sviluppo, nonché sui cambiamenti del mercato del lavoro, è di primaria importanza per tutti i soggetti interessati. Le parti sociali potrebbero e dovrebbero svolgere un ruolo importante nel favorire e avviare queste relazioni a tutti i livelli.

Il capitolo Casi di studio illustra in che modo le pressioni e tensioni si riflettono sul comportamento imprenditoriale a livello aziendale e nazionale e apre la strada al capitolo Buone pratiche, in cui i filoni del sondaggio settoriale, della ricerca a tavolino e dei casi di studio confluiscono per produrre alcune risposte al rompicapo "riconoscimento, analisi e implementazione" che a loro volta portano alle raccomandazioni dell'ultimo capitolo. Raccomandazioni che si possono così riassumere:

- Lo sviluppo della formazione professionale guidato dalle parti sociali funziona bene nell'industria tradizionale ma è meno adatto ai "nuovi media" in perenne evoluzione, e questo comporta la necessità di creare reti nuove e diverse;
- Gli istituti professionali, i datori e i sindacati hanno una responsabilità e un interesse in comune a fungere da "campanello premonitore" dei cambiamenti della tecnologia e delle competenze;
- Gli imprenditori all'avanguardia del settore dovrebbero essere sostenuti ai livelli comunitario e nazionale quali battistrada nello sviluppo di nuove competenze.



## 3. Situazione attuale del settore

### 3.1 INTRODUZIONE

Il settore grafico europeo, oltre a essere una parte essenziale della moderna comunicazione, è anche una fondamentale realtà economica con 685.000 lavoratori che producono ricchezza, un fatturato di 88 miliardi di euro e 188.000 imprese. Tuttavia, essendo dominato da un 90% di piccole imprese che impiegano meno di 20 dipendenti, il settore non sempre ottiene il riconoscimento dovuto.

**Figura 1:**

Nel considerare il cambiamento dell'industria grafica può essere utile posizionare questo cambiamento nel contesto della comunicazione in generale. Si consideri quanto segue:



2. Joseph W. Webb, Ph.D. Richard M. Romano 2012, Disrupting the Future

L'evoluzione del settore è un processo naturale in cui nuovi modi di comunicare si aggiungono a quelli in essere, e non sempre per sostituirli ma anche per integrarli. Abbiamo ancora la stampa, abbiamo ancora la radio e la televisione, ma quello che è certo è che il cambiamento assume ritmi sempre più frenetici e che il cliente/utente finale ha una scelta sempre maggiore. Questo significa, se vogliamo pensare positivo, che il fornitore di servizi di stampa è in grado di proporre ai suoi clienti modi sempre nuovi di comunicare il loro messaggio; oppure, se vogliamo essere negativi, che quel fornitore deve far fronte a una concorrenza sempre maggiore.

Eric Schmidt, CEO di Google, diceva nelle sue previsioni per il 2014 che "la tendenza era che il mobile avrebbe vinto, e infatti ora ha vinto". La tecnologia delle telecomunicazioni mobili sta sconvolgendo il ruolo delle comunicazioni tradizionali. Ma la stampa rappresenta tuttora un terzo della spesa per la comunicazione, anche se con una tendenza al declino come dimostra la previsione di un -6% nel 2014. Nello stesso rapporto il mobile e l'online sono previsti in crescita e rappresenteranno insieme il 17% della spesa per la comunicazione nel 2014.

### 3.2 RASSEGNA DEGLI SVILUPPI

È utile definire in questa sede alcune delle mutazioni tecnologiche del settore e delle innovazioni nei media complementari intervenute negli ultimi vent'anni.

Gli anni '90 sono iniziati con l'introduzione della stampa digitale a colori (sia nella serigrafia a base toner sia con gli inchiostri liquidi) che ha rivoluzionato ciò che il grafico poteva offrire ai suoi clienti: piccole tirature e prezzi economici a fianco di grandi tirature basate sulla stampa tradizionale. È interessante notare, e questo potrebbe dirci qualcosa sulla percezione esterna del settore, che il mercato target iniziale dei fornitori erano l'agenzia e la repro house. Le industrie grafiche hanno poi adottato la stampa digitale e perfino la più piccola stampante ha qualche forma di dispositivo.

Con il grande formato, la stampa digitale si è fatta strada anche nel mercato dei poster, tradizionale baluardo della serigrafia, e ora il grande formato digitale ha preso piede in molte piccole e medie imprese, come aveva fatto con la stampa tradizionale.

L'impatto della stampa digitale e i benefici ottenuti dal settore avevano appena iniziato a farsi sentire quando i fornitori di software (indipendenti o sviluppati dai fornitori di attrezzature) iniziarono a proporre modi per sfruttare la stampa digitale, tra cui il self publishing, la stampa a dati variabili (VDP), il versioning e il web-to-print. Quest'ultimo offre ai grafici la possibilità di automatizzare i processi di produzione, delegando al cliente (grazie al design dei modelli

e alla correzione online) il controllo e la responsabilità di farsi il proprio marketing via internet. In più, i fornitori offrivano la formazione per stare al passo con i cambiamenti tecnologici e di conseguenza l'ultima tecnologia di rottura usurpava o suppliva al ruolo tradizionale degli istituti di formazione professionale.

In origine, i "social media" erano nelle mani degli addetti al marketing. Facebook, Twitter ecc. sono in uso solo dal 2006/7 e hanno iniziato in sordina come modalità di comunicazione o di blogging tra studenti fornendo aggiornamenti/informazioni a un dato gruppo. Altre piattaforme sono venute ad aggiungersi – per esempio Whatsapp! nel 2009 (acquisita da Facebook) e Instagram nel 2010 (anche questa acquisita da Facebook) – offrendo agli addetti al marketing ulteriori modalità per fare arrivare il loro messaggio e apportando al settore grafico ulteriore concorrenza, od opportunità di collaborazione.

### 3.3 CAMBIAMENTO PERMANENTE

Nei fatti, le "industrie grafiche" sono in uno stato di cambiamento permanente fin dalla loro evoluzione in Europa a metà del XV secolo, tuttavia i dati accennati sopra sottolineano come il ritmo del cambiamento nella comunicazione stia accelerando, specie nell'ultimo decennio. Qual è dunque la causa di questo stato di perpetuo cambiamento? A chi o che cosa va attribuito? La risposta purtroppo non è facile, anzi non vi è una sola risposta ma piuttosto una complessa interazione di tecnologia, persone, istruzione, politica, economia, cambiamento culturale generazionale e altri fattori che a turno, in certi momenti della storia, hanno preso il sopravvento accelerando o decelerando il passo e la direzione del cambiamento.

Va detto che il settore non è il solo a dovere fra fronte e reagire al cambiamento e che tutti i settori economici devono rispondere a queste sfide. Molti settori hanno commissionato studi e relazioni sui problemi strutturali e i relativi pericoli per le loro industrie. Opportunità, raccomandazioni e strategie per superare parte dei problemi ed essere bene attrezzati per la lotta contro questi pericoli sono stati oggetto di pubblicazione. La crisi economica, e la conseguente contrazione dei PIL in generale e della spesa per la stampa in particolare, ha portato a un'accelerazione delle ristrutturazioni nel settore.

Molte aziende del segmento della stampa e finitura tradizionale non hanno peraltro avuto il tempo di ristrutturare o di adottare le misure necessarie per portare avanti le attività e non sono sopravvissute alla recessione. Allo stesso tempo il settore si trova di fronte a una carenza di personale specializzato, dovuta da una parte alla demografia della forza lavoro e dall'altra parte al fatto che il personale specializzato abbandona il settore per trovare posto in altre industrie. Inoltre questa parte "tradizionale" del settore

richiama pochi giovani perché l'industria manifatturiera con le sue "attrezzature pesanti" è poco attraente e reclutare i giovani è un problema.

Per di più i programmi di formazione non sono stati al passo del cambiamento e non soddisfano né le esigenze di nuove competenze dei datori né il futuro dipendente che desidera essere formato rapidamente in questa tecnologia che permea ormai la vita moderna.

### 3.4 NUOVO VALORE AGGIUNTO

Per avere successo, molte aziende e il loro personale dovranno assoggettarsi a significative mutazioni per essere in grado di assimilare le nuove tecnologie dei media e integrarle nel loro attuale processo di lavoro. In questo senso è questione di integrare senza scosse nuove tecnologie e quindi nuovi servizi in quelli già proposti. È più che probabile che l'azienda di successo del prossimo decennio dovrà concentrarsi sulla creazione di servizi che offrano ai clienti un nuovo valore aggiunto e proposte di comunicazione globali. Ovviamente l'aggiunta di nuovi servizi ha importanti implicazioni riguardo alle competenze del personale attuale e futuro. Naturalmente può essere che questi nuovi servizi non siano necessariamente offerti da una sola azienda ma piuttosto da alleanze strategiche a lungo termine e lungo tutta la filiera, ma questo di per sé non elimina completamente l'esigenza di nuove conoscenze e competenze.

Ne consegue che la domanda principale per il settore grafico è: come interagire con le "nuove" tecnologie e in particolare come trarre vantaggio dalla sua posizione di preminenza nel settore della comunicazione? Il già menzionato rapporto Infotrends esamina le modalità con cui le aziende accedono ai servizi di comunicazione: "Più dell'85% delle aziende hanno risposto che lavorano con fornitori di servizi grafici su iniziative di marketing mobile" e la principale via di accesso ai nuovi servizi media quali web services, SEO (Search Engine Optimisation) e marketing multicanale sono i loro attuali fornitori di servizi grafici. È chiaro che per avere successo nel mondo dei nuovi media un'azienda deve fare una transizione e proporre servizi che vanno oltre la semplice stampa, fornendo invece servizi di marketing multimediativi, con tutta la serie di competenze che questo comporta.

La sfida è l'integrazione di tutti i metodi di comunicazione in una campagna coerente e olistica, e qui la domanda è: chi guida questa integrazione? Le industrie grafiche siedono al posto di guida ma per mantenere questa posizione preminente devono prepararsi, non abbandonando le vecchie competenze ma modificandole o aggiungendo gradualmente quelle necessarie per i nuovi media. Questo si può fare ampliando le competenze esistenti o in certi casi introducendo profili di lavoro completamente nuovi. Esploreremo questo aspetto in capitoli successivi.

### 3.5 CONSEGUENZE PER LE COMPETENZE

In futuro, il ruolo del personale sarà prezioso quanto oggi, anche nella nuova situazione in cui si troverà il settore. Dopo tutto l'elemento manodopera rappresenta circa il 30% della base di costo del settore per cui i datori stanno bene attenti al contributo del personale.

Qual è dunque l'impatto della storia più recente del settore sul mix di competenze e individui necessario a farlo avanzare?

Le competenze esistenti, e la capacità di migliorarle e aumentarle, si stanno perdendo (a causa dell'invecchiamento della forza lavoro) e ne servono di nuove per offrire i nuovi prodotti, servizi e innovazioni che le aziende devono implementare per rimanere competitive in un ambiente sempre più globalizzato.

Questa esigenza di nuovi prodotti, servizi e innovazioni è la causa di quel cambiamento delle competenze richieste cui i datori, i lavoratori (e i loro rappresentanti), le organizzazioni datoriali e gli istituti professionali dovranno singolarmente e collettivamente dare una risposta. Il processo di analisi di tali competenze, il loro sviluppo e le ulteriori implicazioni saranno descritti nella parte rimanente della relazione a mezzo di casi di studio specifici che riflettono i cambiamenti tecnologici e sociali nel settore e nella società.

## 4. Istruzione

### 4.1 INTRODUZIONE

L'istruzione è cruciale nella vita delle persone e questo vale anche per la formazione professionale nell'ambito del sistema educativo. Nello sviluppo delle nazioni è la spina dorsale dello sviluppo economico e in questo senso è indispensabile per le aziende e le istituzioni che sono il materiale di questo sviluppo.

La presente relazione si concentra sulla formazione professionale in quanto rilevante per lo sviluppo delle competenze e l'adeguamento a nuovi modelli e scenari di business nel settore grafico. I programmi educativi nell'UE presentano diversi aspetti in comune ma riflettono sempre la cultura di specifici paesi o regioni e sono soggetti alle politiche e norme dei governi nazionali e/o regionali. Il Cedefop, Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale, dice a questo proposito: "Non esiste un unico sistema di formazione professionale europeo. La formazione professionale è estremamente diversificata e i programmi, fornitori, regioni e settori rendono difficile fare raffronti. Complicate strutture di governance, che pregiudicano la coerenza e la complementarità delle politiche rendono difficile individuare singole politiche capaci di affrontare o alleviare i problemi. Il merito di una particolare politica va sempre valutato tenendo conto delle caratteristiche uniche del sistema di formazione professionale di un paese e del suo contesto socioeconomico"<sup>4</sup>.

Queste differenze riflettono la situazione in ciascun paese e questo rende difficile confrontare i diversi programmi. Vi sono diverse possibilità per fare raffronti a livello di sistemi mediante la descrizione di livelli generici di istruzione. Descriveremo brevemente due di queste possibilità.

- **Il Quadro Europeo delle Qualifiche (QEQ/EQF)**  
In quanto quadro generale dell'istruzione è uno degli strumenti applicabili per classificare l'istruzione in base a norme e descrizioni convenute. Ciascun paese ha inoltre convenuto a livello europeo di descrivere il proprio sistema educativo nazionale nel formato del Quadro Europeo delle Qualifiche.
- **Per l'istruzione superiore, il Sistema europeo di accumulazione e trasferimento dei crediti (ECTS)**  
Uno standard per confrontare i livelli di studio e i risultati degli studenti dell'istruzione superiore nell'Unione europea e in altri paesi europei partecipanti. I crediti ECTS sono attribuiti una volta completati gli studi. Un anno accademico corrisponde a 60 crediti ECTS che equivalgono a 1500-1800 ore di studio in

tutti i paesi indipendentemente dagli standard o dal tipo di qualifica e servono per facilitare il trasferimento e la progressione in tutta l'Unione europea.

I programmi menzionati non devono assolutamente riflettere le situazioni attuali del mercato del lavoro né intendono interferire con i sistemi di contrattazione collettiva tra le parti sociali degli Stati membri, che rimangono esplicitamente di pertinenza delle organizzazioni nazionali.

In questo periodo di debole crescita economica e di economie in recessione sono state convenute talune misure specifiche a livello europeo in materia di mercato del lavoro e occupazione.

Occorre intensificare gli sforzi per aggiornare l'istruzione e formazione professionale che giocano un ruolo importante nell'ambito delle misure convenute, anche rispetto alla necessaria crescita economica.

Abbattere il tasso sempre crescente di disoccupazione giovanile.

Intensificare gli sforzi per convincere i giovani a scegliere una carriera che comporta un'ulteriore formazione professionale è sempre più difficile, ma è considerato uno dei principali pilastri per superare i problemi dell'economia.

In numerosi paesi europei sono in atto riforme dell'istruzione e formazione professionale. Attualmente Finlandia, Danimarca, Norvegia e Paesi Bassi stanno attuando tali riforme, ma non necessariamente a seguito di una domanda dell'industria o delle parti sociali. Anzi, questi governi stanno attuando nuove strutture, nuovi programmi nell'ottica di tagliare le spese per rispettare i parametri di bilancio nazionali o europei. Le chiamano misure di efficienza, ma comunque le chiamino influiscono sull'istruzione e formazione professionale, e spesso non in modo positivo. I risultati effettivi di questi cambiamenti non sono chiari al momento della pubblicazione della nostra relazione.

### 4.2 APPRENDIMENTO IN AMBIENTE LAVORATIVO

In ambito UE ultimamente è in voga il termine WBL o Work Based Learning (apprendimento in ambiente lavorativo) per riferirsi alla formazione professionale che privilegia principalmente questo aspetto. L'espressione si spiega da sé: significa che una parte sostanziale dell'istruzione professionale riguarda la formazione sul lavoro. Vi sono varie descrizioni applicabili ai programmi di apprendimento in ambiente lavorativo.

4. Cedefop: Trends in VET policy in Europe 2010-12, Progress towards the Bruges communiqué. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2012



Le seguenti descrizioni sono distinte da tre ambiti principali:

- *Apprendistati, o programmi alternati.* In Germania, Svizzera e Austria per esempio questo è chiamato 'sistema duale'. Alla sua base vi è una sorta di integrazione tra aziende, istituti professionali e fornitori di formazione (che possono essere gli stessi istituti professionali). Secondo questo programma, gli studenti ricevono buona parte della loro formazione presso aziende e a periodi alterni frequentano istituti professionali che somministrano loro un'istruzione e delle competenze più generiche in aggiunta alle competenze e abilità pratiche. La parte in ambiente lavorativo supera in genere il 60% del tempo totale. In molti casi vi è una relazione contrattuale (inclusa la remunerazione salariale) tra l'apprendista e l'azienda e in molti casi anche tra la scuola e l'apprendista. L'istruzione sfocia in una qualifica ufficiale. Le parti sociali si assumono la responsabilità dell'apprendimento in ambiente lavorativo.
- *Programmi di formazione sul lavoro* quali tirocini, collocamenti di formazione o di lavoro nel quadro di programmi scolastici. Possono essere una parte obbligatoria o facoltativa o dell'istruzione che porta a una qualifica professionale. I tirocini possono variare nella durata, che è comunque inferiore al 50% del programma complessivo.
- *Apprendimento in ambiente lavorativo nel quadro del programma scolastico.* La componente pratica si effettua in laboratori, officine, attività interne all'istituto e va considerata come una simulazione dell'ambiente aziendale.

Requisiti indispensabili per un apprendimento in ambiente lavorativo di qualità sono la cooperazione tra le parti sociali, un alto livello di partecipazione aziendale e relazioni ben sviluppate tra il settore e le organizzazioni scolastiche responsabili dell'istruzione professionale. In Europa settentrionale l'influenza e il supporto delle parti sociali per i programmi di apprendistato è molto forte. In altre parti d'Europa le cose vanno assai diversamente per cui non si può utilizzare semplicemente il termine apprendistato per descrivere il sistema di istruzione professionale senza

aggiungere delle spiegazioni. Secondo una recente ricerca dell'Ikei<sup>5</sup>, commissionata dall'UE, in 24 dei 28 Stati membri esistono delle forme di apprendistato. Vi sono numerosi concetti di apprendistato ma purtroppo manca una definizione unica e univoca.

Il Cedefop definisce così l'apprendistato: *Formazione sistematica a lungo termine che alterna periodi in ambiente lavorativo a periodi presso un istituto o centro di formazione professionale.* L'apprendista è **contrattualmente legato** al datore di lavoro e **percepisce una remunerazione** (salario o gratifica). *Il datore si assume la responsabilità di somministrare una formazione che porti a uno specifico impiego.* La definizione stabilisce un chiaro legame contrattuale tra apprendista e datore. Questo legame contrattuale era una delle più importanti caratteristiche del sistema di apprendistato.

Ma ultimamente Eurostat<sup>6</sup> ha introdotto questa definizione: *Gli **apprendistati** mirano a completare un determinato programma di istruzione e formazione nell'ambito dell'istruzione ufficiale. L'apprendimento alterna periodi di formazione pratica in ambiente lavorativo (dentro o fuori una struttura aziendale) e l'istruzione generica/teorica presso un istituto o centro di formazione (su base settimanale, mensile o annua). In questa definizione non è più presente il forte legame contrattuale tra datore e apprendista. L'elenco dei requisiti per l'apprendistato recita tra l'altro: il partecipante (apprendista) riceve una remunerazione (salario o gratifica). La durata del contratto o accordo formale è almeno sei mesi e al massimo sei anni.* Questo significa quanto meno che la relazione e il forte legame tra apprendista e azienda è cambiato nel concetto.

Queste differenze rendono assai difficile parlare di un sistema europeo dell'apprendistato. Per questo il rapporto Ikei definisce gli apprendistati come segue: forme di istruzione e formazione professionale iniziale (IVET) che combinano e alternano ufficialmente la formazione in azienda (periodi di esperienza pratica in ambiente lavorativo) con l'istruzione scolastica (periodo di istruzione teorica/pratica presso un istituto o centro di formazione), e che se portate a buon fine danno diritto a un diploma riconosciuto di formazione professionale iniziale.

5. Ikei, Apprenticeship supply in the Member States of the European Union, Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2012 ISBN 978-92-79-23166-7 doi: 10,2767/55842

6. L'Eurostat è l'ufficio statistiche dell'Unione europea che si trova in Lussemburgo e ha il compito di fornire all'UE le statistiche che permettono di raffrontare paesi e regioni a livello europeo.

Figura 2: Differenze basilari tra i programmi di apprendistato in ambiente lavorativo e quelli in ambiente istituzionale

PRINCIPALMENTE IN AMBIENTE LAVORATIVO	PRINCIPALMENTE IN AMBIENTE ISTITUZIONALE
• Formazione presso imprese > 60%	• • Formazione presso scuola > 70%
• Le imprese offrono posti • Gli studenti cercano posti attivamente	• Centri di formazione e studenti cercano imprese
• Contratto di lavoro: impresa - apprendista • Apprendista = dipendente	• Accordo di formazione: istituto - impresa • Apprendista = studente
• Finanziamento elevato da parte dell'impresa	• Settore pubblico principale fonte di finanziamento
• L'apprendista percepisce una remunerazione	• L'apprendista può percepire un compenso
• Le imprese definiscono il piano di formazione	• Gli istituti definiscono il piano di formazione

Fonte: Ikei, Apprenticeship supply in the Member States of the European Union

La figura 2 descrive le differenze più significative tra un programma basato principalmente sull'ambiente di lavoro e uno basato sull'ambiente scolastico. La tabella illustra chiaramente le differenze tra programmi basati sull'ambiente di lavoro o sull'ambiente scolastico nel settore grafico, tuttavia il datore non 'definisce' il piano di formazione ma piuttosto applica un piano standard settoriale.

In molti paesi europei l'istruzione alla stampa e relativa finitura registra un numero sempre decrescente di partecipanti. Molti istituti dedicati ai media grafici hanno smesso di offrire formazione in queste discipline per il fatto che praticamente non c'è più domanda. Le attrezzature e infrastrutture necessarie a impartire questo tipo di istruzione incidono assai sul bilancio degli istituti, che in molti casi non sono più in grado di continuare i corsi.

Una delle soluzioni più logiche in questa situazione potrebbe essere l'adozione di sistemi di apprendimento in un ambito lavorativo di grande qualità e professionalità. Questo può assumere la forma di sistema duale, apprendistato, apprendimento alterno o qualsiasi forma ibrida di formazione presso un'azienda o un sito alternativo (laboratori di apprendimento), e il ruolo della scuola può essere sviluppato in questo senso.

È importante conoscere le differenze nei concetti di programmi di apprendistato in Europa. Il dibattito sull'aggiornamento e l'intensificazione di tali programmi in Europa dovrà affrontare anche il tema della relazione, contrattuale o informale, tra studente e luogo di lavoro. Le parti sociali dovrebbero svolgere un ruolo attivo in questo dibattito sul piano sia nazionale sia europeo.

Figura 3: Soggetti partecipanti all'elaborazione di programmi di apprendistato per paese

SOGGETTI PARTECIPANTI	DK	ST	FR	DE	PO	SL	ES	NL	UK
Stato a livello centrale	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Autorità regionali / municipali	○	○	○	○					
Parti sociali	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Istituti professionali	○	○	○	○	○	○			

Fonte: National reports

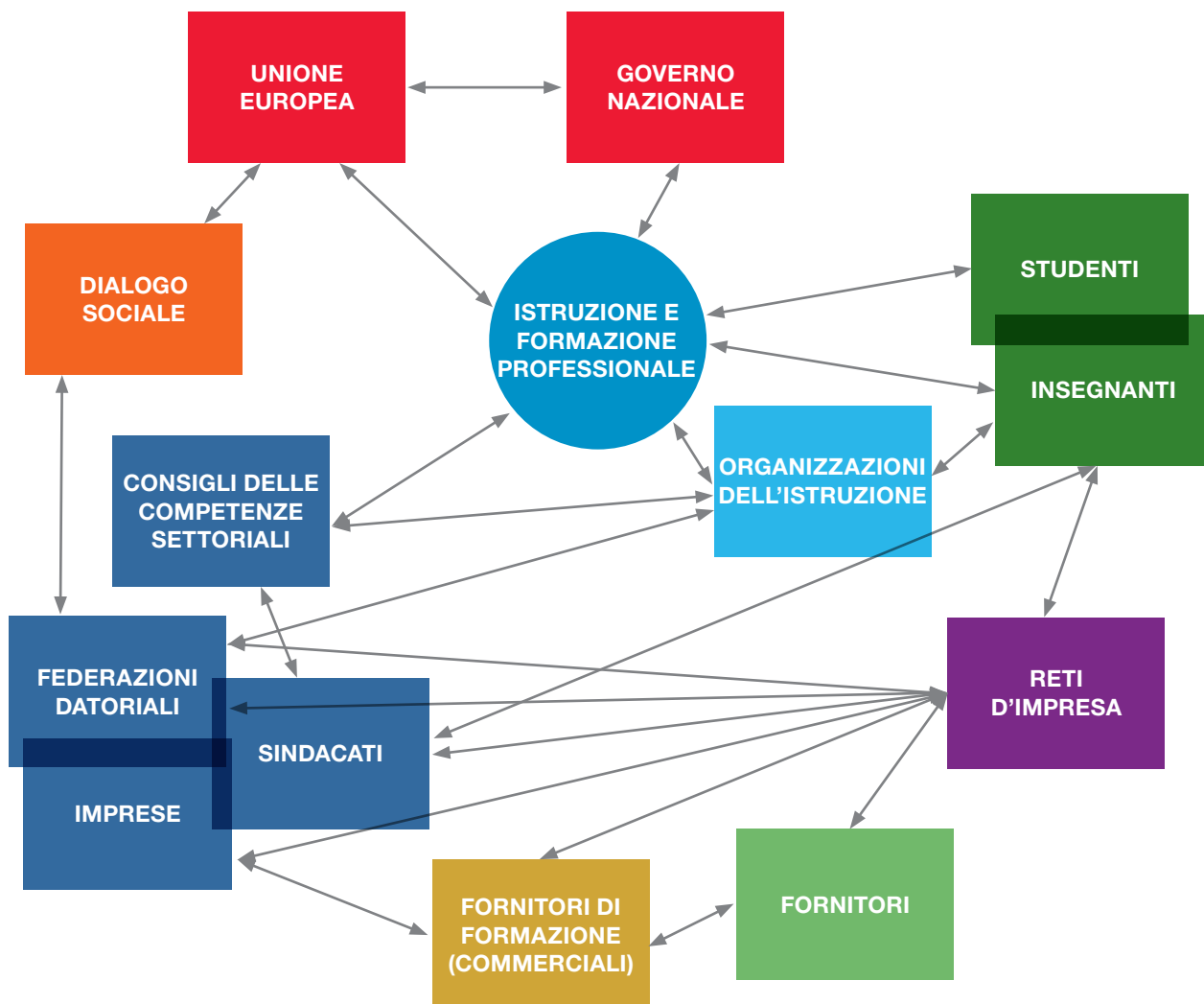
La figura 2 illustra i principali attori dei sistemi di apprendimento di vari paesi. La panoramica dei soggetti interessati nel complesso dell'istruzione e formazione professionale è un po' più complessa (figura 3). Sono numerose le parti che contribuiscono a dare forma a una formazione professionale vista in una dimensione europea. I soggetti interessati differiscono da uno Stato membro all'altro. Questo va tenuto presente nelle future descrizioni dei programmi educativi e nei dibattiti a livello europeo.

La figura 3 presenta una panoramica delle parti che possono influire o interagire con i programmi di istruzione e formazione professionale nei paesi UE. Tali parti possono differire secondo il paese o la regione. Tutte giocano un ruolo a livello individuale, o nel quadro di associazioni, federazioni o reti. Tra molte di esse vi è anche un'interazione in materia di formazione professionale. Il grafico mostra quanto sia complesso prendere iniziative a livello europeo, e dimostra l'importanza delle reti di parti sociali / d'impresa, sindacali e scolastiche per 'organizzare' azioni congiunte.

**Figura 4: Possibili soggetti partecipanti al sistema VET**

'Note per la Figura 4' – *Consigli delle competenze settoriali*: comitati tripartiti sull'istruzione.

*Reti d'impresa*: aziende dello stesso settore / con gli stessi interessi / problemi che lavorano insieme senza formare un'entità giuridica (start up, lavoratori autonomi, piccole imprese, ecc.).



#### 4.3.1 Istruzione e formazione professionale iniziale

“Una maggiore partecipazione all’istruzione e formazione professionale è un modo per migliorare la competitività e in quanto tale è al centro di numerose politiche europee”. Questa frase di apertura della relazione sull’istruzione e formazione professionale iniziale indica una nuova attenzione a rafforzare i programmi di istruzione e formazione professionale sul piano europeo. Un altro estratto ci rivela quanto sia alta la priorità attribuita al dibattito che questa relazione cerca di avviare e all’importanza di mettere a

punto strategie di modernizzazione dei diversi programmi di istruzione e formazione professionale: “La modernizzazione dell’istruzione e formazione professionale iniziale è uno dei principali argomenti di discussione a livello dell’UE e degli Stati membri. Per migliorare l’attrattività e il prestigio dell’istruzione e formazione professionale dobbiamo migliorare la sua qualità e la sua reattività alle esigenze del mercato del lavoro. Conoscere come i diversi Stati membri reagiscono a queste sfide è importante per valutare le esperienze e i successi”.

Figura 5: Principali fattori di successo dei sistemi di apprendistato

#### Solido quadro istituzionale e normativo

- Partecipazione attiva delle parti sociali
- Forte coinvolgimento dei datori
- Stretto partenariato tra datori e istituzioni preposte all’istruzione
- Sovvenzioni, inclusi sussidi ai datori e altri incentivi
- Rigoroso allineamento alle esigenze del mercato del lavoro
- Solida assicurazione della qualità
- Guida, supporto e tutorato di qualità per gli apprendisti
- Corretto abbinamento dell’apprendista all’organizzazione ospite (impresa)
- Combinazione di insegnamento teorico in istituto con esperienze pratiche
- Esistenza di un contratto di apprendistato
- Certificazione delle conoscenze, abilità e competenze acquisite
- Approcci mirati e flessibili alle esigenze e alla vulnerabilità dei giovani

Fonte: Commissione europea (2013)

Le prime due forme di WBL descritte alla sezione 4.3 del presente capitolo, apprendistati e programmi di formazione in ambiente di lavoro, mirano a preparare i (giovani) apprendisti a un impiego sul mercato del lavoro. I programmi di apprendistato vantano un ottimo tasso di collocazione in posti di lavoro permanenti a fine apprendistato. Molti dei partecipanti passano da apprendista a dipendente direttamente nella stessa azienda. Questo dimostra che esiste una stretta relazione tra istruzione e mercato del lavoro.

Detto questo, è d’uopo fare un’osservazione relativa alla trasferibilità: non vi sono dati precisi che dicano quanto le competenze ‘specifiche all’azienda’ acquisite dall’apprendista siano trasferibili a un’altra azienda dello stesso settore, o di un altro settore. In sintesi, si può dire che “l’apprendistato è una situazione “win-win” per l’azienda e per l’apprendista”.

Quest’ultimo è quasi certo di trovare un lavoro facilmente e il datore è quasi certo che avrà un nuovo dipendente formato secondo le norme e i bisogni di competenze della sua azienda.

A parte preparare i giovani per un posto sul mercato del lavoro, l’IVET dovrebbe anche creare possibilità per gli studenti di seguire ulteriori forme di istruzione e formazione professionale superiori. I programmi di apprendistato, con una relazione contrattuale tra studente e datore, potrebbero non favorire questo tipo di mobilità dato che può non essere nell’interesse immediato di un datore investire tempo ed energia nell’apprendista. Per questo è importante che vi siano diverse vie per arrivare ai livelli finali dell’IVET, nel senso che i requisiti di accesso all’istruzione/formazione superiore possano essere diversificati o flessibili.

7. “Initial vocational education and training (IVET) in Europe”, rassegna basata su un’analisi comparativa delle relazioni nazionali del consorzio ReferNet che riunisce 25 paesi europei sul tema dell’istruzione e formazione professionale iniziale (IVET)

### 4.3.2 Apprendimento lungo tutto l'arco della vita

È chiaro che una delle priorità future deve essere la formazione del personale alle competenze e il suo aggiornamento continuo. I tempi in cui una persona riceveva la sua formazione e trovava un "posto fisso" tranquillo e sicuro per tutta la vita senza bisogno di stare al passo con gli ultimi sviluppi della professione sono finiti da un pezzo. Il concetto di apprendimento lungo tutto l'arco della vita ha preso piede nell'ultimo decennio. È un dato di fatto che il personale di un'azienda, a tutti i livelli, deve attivamente mantenere aggiornate le sue conoscenze e competenze. Per i dipendenti, la formazione continua non deve solo servire a fare di loro una preziosa risorsa per l'azienda ma anche a mantenerli aggiornati al fine di potersi proporre sul mercato del lavoro in caso di necessità future.

L'UE sottolinea l'importanza dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita anche nella sua agenda 2020 (si veda al capitolo 4 pagina 19 della comunicazione). Peraltro al momento non si vedono molte vere attività al riguardo. Le parti sociali e nella fattispecie i comitati del dialogo sociale settoriale dovrebbero assumersi la responsabilità e la titolarità in questo campo. Si dovrebbero prendere presto delle misure e motivare i soggetti interessati a riattivarsi. Alla fine di questo paragrafo sono presentati alcuni possibili punti di intervento.

I capitoli successivi trattano i cambiamenti nel settore, concentrandosi sulla necessità di sviluppare nuove competenze perché le aziende possano rispondere alla pressione di ampliare le loro attività, sviluppare nuovi servizi, essere innovative. La rivoluzione tecnologica avrà le sue conseguenze sul mercato del lavoro e ciò sarà richiesto ai lavoratori per potervi entrare e per mantenere un posto anche quando vi sarà un cambiamento in termini di funzione o localizzazione. Tuttavia non basta semplicemente dichiarare che una persona deve aggiornare le proprie abilità e competenze per poter restare sul mercato del lavoro. Non c'è dubbio che la responsabilità personale verso la propria formazione gioca un ruolo importante, ma ci dovrebbero essere più opportunità di apprendimento per gli adulti, specialmente in materia di formazione professionale, e benché una discussione approfondita in questo senso esuli dall'ambito di questo progetto, ci permettiamo di suggerire alcuni opzioni:

- Programmi speciali in sistemi ibridi per l'apprendimento in reparto, brevi moduli di aggiornamento delle conoscenze / competenze per il riconoscimento delle stesse;
- Programmi specifici per corsi di specializzazione ulteriore al fine di integrare i cambiamenti tecnologici;
- Programmi per l'attribuzione di diritti o 'crediti' per la partecipazione a corsi 'obbligatori' di aggiornamento delle competenze per adeguarsi ai cambiamenti tecnologici;
- Programmi comunitari e nazionali di sostegno finanziario per promuovere e favorire le possibilità di apprendimento permanente per gli adulti;
- Un approccio più collaborativo tra istituti professionali, datori e fornitori di attrezzature per mettere a punto corsi standard al passo con i gradualmente cambiamenti tecnologici;
- Riconoscimento della necessità di un approccio più olistico alla formazione allorché un cambiamento tecnologico concerne tutti gli aspetti di un'attività, p.es. vendite, servizio alla clientela, ecc.

### 4.4 IL RUOLO DELL'UNIONE EUROPEA

Gli Stati membri sono responsabili dell'istruzione e della governance dei programmi nel proprio paese. L'UE ha molti programmi per sostenere lo sviluppo di un ambito più ampio di tematiche (chiave) che interessano tutti gli Stati membri. In ambito educativo, i programmi che sovvenzionano mobilità di studenti e personale, progetti speciali per minoranze, pari opportunità di genere e innovazione sono assai popolari.

L'UE è attiva in materia di istruzione e formazione professionale. Negli ultimi 5 – 10 anni numerose attività sono state mirate a risolvere i cosiddetti squilibri e ingorghi del mercato del lavoro. Il problema della disoccupazione (giovane) è pressante in tutta l'UE, con zone che presentano tassi particolarmente elevati, e questa tematica ha una grande priorità nel quadro delle misure comunitarie.

Una rassegna delle politiche e degli obiettivi UE per l'istruzione professionale dimostra chiaramente la strategia comunitaria su questo specifico aspetto dell'istruzione. Tutto inizia con la strategia di Lisbona (2000), la transizione a un'economia europea basata sulla conoscenza. Da qui si sono susseguite rapidamente strategie che contengono elementi importanti per l'istruzione e formazione professionale.

- *La dichiarazione di Copenhagen (2002)* che stabilisce una dimensione europea della VET (istruzione e formazione professionale) incluso il riconoscimento delle qualifiche e competenze;
- *Il comunicato di Maastricht (2004)* che stabilisce piani nazionali di investimento nella VET, rendendo più flessibili i programmi di formazione per rispondere alle esigenze dei datori e sostenere le fasce più vulnerabili ai mutamenti del mercato del lavoro;
- *Il comunicato di Helsinki (2006)*, che richiama l'attenzione sulla necessità di rendere l'IVET più attraente per i giovani;

- *Il comunicato di Bordeaux (2008)*, che ribadisce l'importanza di adottare strumenti e principi europei comuni e conclude che finora il processo di Copenhagen si è rivelato efficace e che si sta costruendo un'area europea dell'istruzione e formazione professionale basata sulla trasparenza e la fiducia reciproca;
- *Il comunicato di Bruges (2010)* che prevede un pacchetto di obiettivi e interventi per migliorare la qualità della formazione professionale in Europa rendendola più accessibile e pertinente alle esigenze del mercato del lavoro;
- *La strategia comunitaria per il 2020* contiene una serie di voci relative alla VET. 'Ai fini di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, la strada per una durevole ripresa economica e per la coesione sociale è quella della conoscenza e dell'innovazione. Uno dei requisiti indispensabili per arrivarci è una VET di grande qualità.' "Youth on the move" lavorerà sull'apprendimento in ambiente lavorativo, il riconoscimento delle qualifiche e competenze ottenute altrove, l'apprendimento esterno (volontariato).
- L'apprendimento degli adulti e continuo è il veicolo per arrivare al 75% dell'occupazione e come tale deve essere diffuso ovunque. Da ultimo: sostenere questi obiettivi. La Commissione europea chiede percorsi di apprendimento flessibili e un approccio strategico alla mobilità dell'apprendimento e del lavoro.

Da queste brevi dichiarazioni risulta evidente che l'UE e tutti gli Stati membri convengono sull'investimento nella VET e la sua promozione quale importante strumento per superare i problemi economici.

Resta problematico il fatto che non tutti gli Stati membri attuano tutte le misure convenute e se lo fanno lo fanno in grado diverso. In tutti i suoi ulteriori programmi l'UE promuove una stretta cooperazione in materia di VET tra parti sociali, fornitori, organizzazioni educative, organizzazioni formative e altri soggetti interessati. In questo senso, riconferma e parte dagli effetti positivi dimostrati finora dagli apprendistati, attuati in stretta collaborazione con le parti sociali.

#### 4.5 PRESSIONE SULLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Se i principali soggetti che cooperano ai programmi VET si assumono le loro responsabilità e vi è una stretta cooperazione tra le parti sociali è possibile mantenere un sistema di istruzione professionale di qualità. Tuttavia, considerando

la struttura di governance, le influenze politiche e le priorità finanziarie di molti paesi, si potrebbe verificare una frizione tra le parti se non rispettano i rispettivi obblighi.

È quasi impossibile che la VET si tenga al passo delle tendenze che stanno inondando il settore grafico e che ovviamente influiscono sul mercato del lavoro. La VET opera principalmente nelle fasi iniziali della formazione professionale per chi mira a una carriera nel settore. Se le aziende hanno bisogno di evolvere rapidamente, sarà quasi impossibile cercare soluzioni adeguate per le nuove competenze negli istituti professionali.

Reclutare nuovo personale ben formato appena uscito dall'istituto professionale è certamente possibile, ma se guardiamo ai cambiamenti / transizioni cui molte aziende del settore grafico devono adattarsi in tempi assai ristretti, gli istituti professionali non possono soddisfare immediatamente la domanda. Si potrebbero anche attribuire delle colpe, ma questo non serve a risolvere il problema! Gli istituti professionali devono ovviamente cercare di stare al passo con gli ultimi sviluppi, ma non saranno in grado di rispondere a brevissimo termine alle esigenze di innovazione nella formazione, né potranno fornire alle aziende personale dotato delle competenze spesso richieste da cambiamenti tecnologici quasi immediati. La VET formale non può funzionare in questo modo.

Molte aziende se ne sono rese conto e sanno che devono identificare i propri bisogni di competenze, i relativi profili e trovare il personale adeguato sul mercato del lavoro e/o investire in soluzioni di formazione interna. Gli istituti dovrebbero assorbire le conoscenze raccolte in questo modo in stretta relazione con i datori in modo da reagire più rapidamente ai cambiamenti.

E qui salta fuori il paradosso "comma 22". In preparazione alla presente relazione i ricercatori hanno cercato di intervistare delle imprese per ottenere esempi reali dal settore a sostegno dei loro risultati e delle loro ipotesi. Le imprese che hanno avuto successo nella transizione sviluppando un modello funzionante non sempre sono pronte a condividere questo successo, a raccontare come hanno affrontato i problemi e modificato le loro strategie.

Avendo speso il loro tempo e utilizzato risorse interne per identificare le nuove competenze e trovare le soluzioni, non sono tanto inclini a condividerle con la concorrenza. Questo atteggiamento protettivo è totalmente comprensibile, tuttavia come ci si può aspettare che gli istituti o l'istruzione in generale reagiscano alle richieste dell'industria se manca una reale interazione nei due sensi? Come possono gli istituti arrivare alla conoscenza, alla rapida intuizione, se i 'detentori della conoscenza' non sono pronti a condividerla? Si tratta di un paradosso insolubile oppure il buonsenso può dettare delle soluzioni?

## 5. Risultati della ricerca sul terreno

### 5.1 INTRODUZIONE

Sulla base delle informazioni ottenute dalla ricerca a tavolino sulla VET in generale e sulla questione delle competenze in particolare è stato elaborato un questionario per una ricerca sul campo. Lo scopo era di ottenere una visione più approfondita e dall'interno dei principali processi nello sviluppo di importanti elementi di cambiamento nella VET a livello sia di profilo sia di competenze. Un'altra area di ricerca era l'implementazione di nuovi profili e competenze nei diversi ambiti di istruzione e formazione professionale.

I principali soggetti interessati sono stati identificati e gli attori che possono svolgere un ruolo specifico in materia di competenze sono conosciuti. Il fatto che l'istruzione negli Stati membri è e continuerà a essere competenza dei governi nazionali significa che non vi sono procedure standard in Europa per lo sviluppo dei programmi VET.

Le differenze tra sistemi nazionali rendono complicato il raffronto dei contenuti e dei risultati. È peraltro possibile compilare informazioni sulle modalità di sviluppo dei contenuti, sul progresso dell'analisi delle competenze in vari paesi, sull'identificazione dei principali soggetti interessati e quali di essi siano promotori di cambiamento, e su come i cambiamenti proposti sono messi in atto a livello aziendale e nell'istruzione formale e non formale.

Il sondaggio è stato tradotto in 5 lingue: francese, inglese, italiano, spagnolo e tedesco. Le diverse versioni sono

state distribuite attraverso i siti web delle tre organizzazioni partecipanti: Intergraf, Uni Europa Graphical ed EGIN. Inoltre ciascuno dei partner si è rivolto ai suoi membri, affiliati e reti affinché invitassero il maggior numero di persone a compilare il questionario e restituirlo per l'analisi.<sup>8</sup>

Un totale di 202 questionari sono stati compilati e restituiti (la figura 6 illustra il totale e la distribuzione per lingua). Le lingue non riflettono i paesi da cui provengono le risposte. In effetti i questionari compilati ci sono pervenuti da 20 paesi in totale. Per chi desidera consultarlo, il sondaggio completo è disponibile sul sito EGIN, vi invitiamo a cliccare qui su sondaggio oppure a richiederlo per mail a [info@egin.nl](mailto:info@egin.nl)

Figura 6:

LINGUA	NUMERO DI PARTECIPANTI
Inglese	87
Francese	4
Tedesco	44
Italiano	35
Spagnolo	32

Il sondaggio era impostato in modo tale da suddividere le domande in gruppi secondo le aree di competenza: stampa, nuovi media e media digitali e aree in cui potrebbero essere implementate nuove competenze (non profili completi).

Figura 7:



8. Per consultare il rapporto completo, vi invitiamo a richiederlo per e-mail a [info@egin.nl](mailto:info@egin.nl)

## 5.2 L'INDUSTRIA GRAFICA

La prima parte del sondaggio mirava a ottenere informazioni sui nuovi profili (e quindi anche funzioni) implementati dall'industria che sarebbero integrati nei futuri corsi della VET.

La stampa digitale è un'area relativamente nuova e l'occupazione è stata menzionata in quest'area dal 35% delle risposte, seguita da multimedia e design con il 25% delle risposte.

Questi risultati indicano le principali aree di cambiamento in questo segmento del settore. Una piccola percentuale delle risposte menziona nuovi profili e corsi per i commerciali e il management.

I nuovi contenuti formativi derivati da queste occupazioni sono stati implementati principalmente nell'istruzione e formazione professionale iniziale (75%) e in pari percentuali (20+%) nella formazione continua e nella formazione superiore (figura 8).

Figura 8: In quale tipo di istruzione o formazione è stato implementato questo profilo?

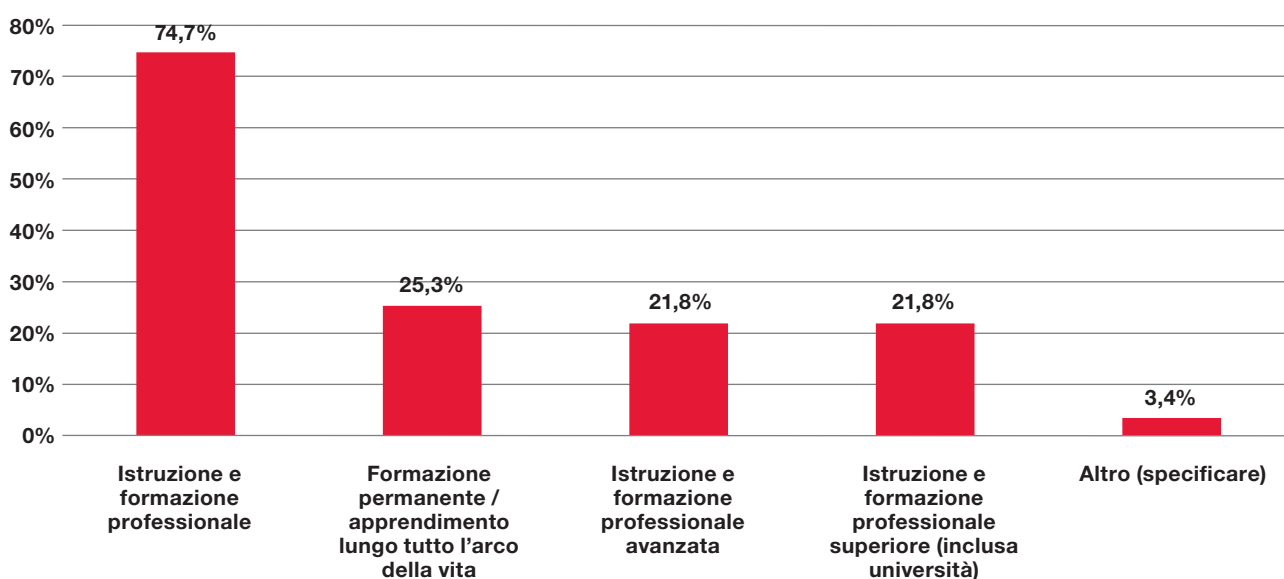
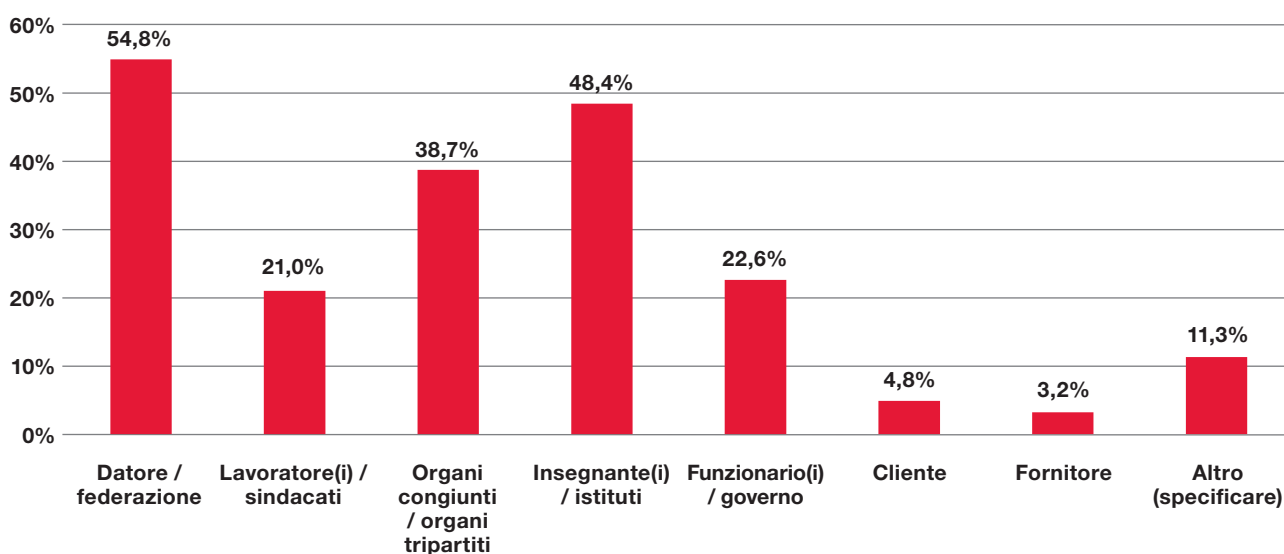
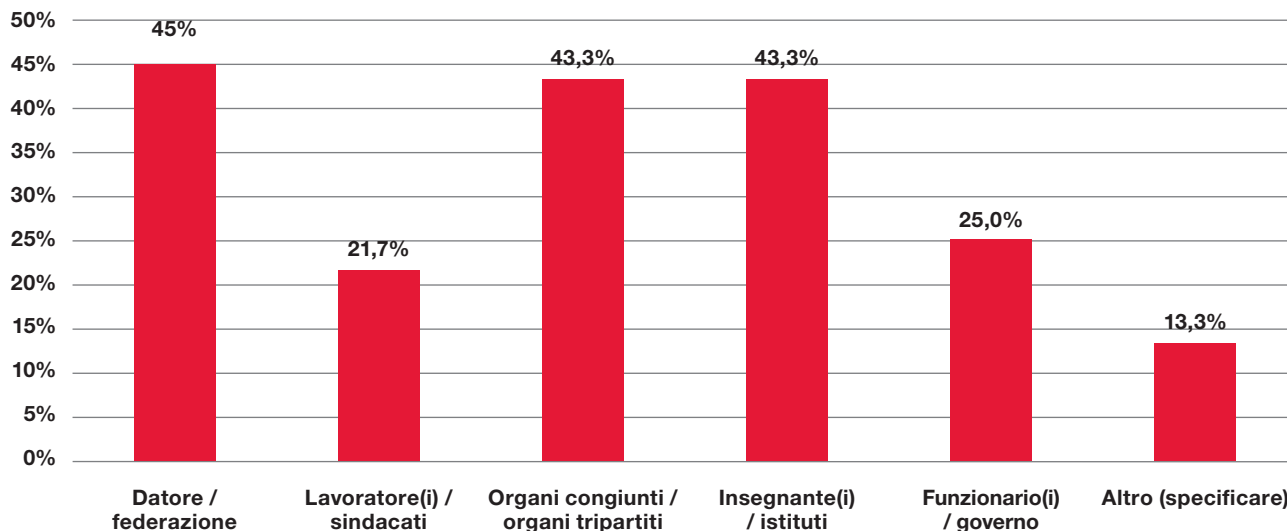


Figura 9: Chi / che cosa / quale organizzazione è alla base della decisione di sviluppare questo profilo?





**Figura 10: Chi / che cosa / quale organizzazione / quali persone hanno dato il principale impulso all'implementazione di corsi di istruzione e formazione professionale?**



I nuovi sviluppi nella formazione professionale sono stati implementati soprattutto nei reparti di produzione (60%) e preproduzione (55%) delle aziende.

Quanto ad avviare lo sviluppo di questi nuovi profili, i datori sono i più intraprendenti (55%), seguiti dalle organizzazioni dell'istruzione. Gli organi congiunti delle parti sociali attivi in certi paesi sono stati riconosciuti come iniziatori dell'attività di sviluppo di nuovi profili dal 39% dei partecipanti al sondaggio. I risultati mostrano quali siano i tre principali soggetti che partecipano a questo processo: datori, lavoratori e istituti professionali (figura 9).

Il questionario chiedeva poi quale fosse la forza trainante nell'implementare i nuovi profili nella VET. In generale i datori (e/o le loro federazioni nazionali) sono visti come forza trainante nel 45% delle risposte, seguiti dagli organi congiunti e dagli istituti professionali con il 43%, i governi sono menzionati nel 25% delle risposte (figura 10). Per evidenziare la portata e la diversità degli sviluppi, riportiamo in questa sede alcuni piccoli 'spunti' o nomi utilizzati dai partecipanti per indicare i cambiamenti: stampante digitale, stampante 3D, interactive media designer, project manager comunicazione multicanale, project manager industria creativa.

Il tempo necessario a completare l'intero processo di sviluppo dall'inizio all'attuazione a livello di istruzione / formazione risulta in media di 16 mesi, e in certi casi l'indicazione è di 36 o addirittura 48 mesi. Questo può essere un tempo eccessivo per le aziende in fase di cambiamento che in genere hanno bisogno

di rapidi interventi e rapide soluzioni per implementare nuove tecniche o commercializzare nuovi servizi. Per le aziende che procedono più gradualmente con l'aggiornamento tecnologico questi tempi non sono un problema.

Il 95% dei partecipanti dichiara che lo sviluppo del nuovo profilo è stato un successo. Il principale fattore di successo di uno sviluppo è identificato nel fatto che i soggetti interessati vi hanno un interesse o titolarità. Il secondo fattore per un esito positivo risulta essere il team del progetto, ossia le persone che vi partecipano e la loro determinazione.

### 5.3 NUOVI MEDIA - INDUSTRIA DEI MEDIA DIGITALI

Era previsto che la sezione dedicata all'industria dei nuovi media e dei media digitali avrebbe dato risultati diversi rispetto alla sezione precedente. Ed è stato così in molte delle aree coperte dal sondaggio. Ai nuovi profili è stata attribuita una varietà di nomi: content editor, competenze 3D, social media manager, project manager industria creativa, game artist e media sales per media della stampa e digitali.

Vale la pena di sottolineare il significativo cambiamento del modo in cui si lanciano i nuovi profili in questo segmento del settore, dato che gli istituti professionali sono la fonte principale, in contrasto con il segmento più tradizionale in cui sono i datori a prendere l'iniziativa. In un mondo che può essere assai diverso dal retroterra del datore, viene lasciato alle scuole soddisfare il bisogno di nuove competenze.

Le spiegazioni proposte sono congetture, tuttavia potremmo menzionare i costi inferiori di un corso sui nuovi media rispetto a un corso di stampa e grafica tradizionale e la maggiore familiarità dei potenziali studenti con l'IT e i media.

Ci si aspetterebbe peraltro di vedere una maggiore presenza dei fornitori, che invece sono menzionati solo da pochi partecipanti. Potrebbe essere necessario approfondire questo aspetto.

Molti cambiamenti sono il risultato di intelligenti combinazioni o integrazioni di profili o mansioni esistenti con nuovi sviluppi che hanno portato a nuovi profili di lavoro. Questo aspetto è completamente in linea con i risultati di un precedente progetto di ricerca e sviluppo delle parti sociali europee.<sup>9</sup>

I nuovi profili per questo segmento del settore sono stati introdotti principalmente nella VET iniziale (72%), molto meno nella formazione continua (18%) e con una percentuale relativamente maggiore nella VET superiore (30%). La percentuale lievemente superiore dell'istruzione / formazione superiore è dovuta a profili di lavoro in cui il pensiero concettuale e lo sviluppo concettuale sono predominanti.

Inoltre, il tempo necessario allo sviluppo di nuovi profili in questo campo di attività è di 16 mesi, e dato che il processo è guidato dagli istituti, questo può non essere percepito come un problema dato che non vi è 'impazienza' dei datori o del mercato! Resta il fatto che, in un segmento dinamico in cui le imprese sono sotto pressione per aggiornare costantemente i loro servizi e prodotti alle mutevoli esigenze del mercato, soluzioni e risposte rapide sono importanti.

### 5.4 NUOVE COMPETENZE

In questa sezione del sondaggio si chiedeva ai partecipanti di identificare i nuovi profili sviluppati con un nome/titolo. Il risultato è un lungo elenco di nomi di competenze e mansioni. A titolo esemplificativo riportiamo i più popolari:

- Competenze intermediali;
- Competenze di database e publishing;
- Capacità di utilizzo delle nuove tecnologie;
- Competenze di gestione digitale delle risorse;
- Competenze imprenditoriali;
- Competenze di ingegneria;
- Competenze di ingegneria dei flussi di lavoro;
- Capacità di lavoro in un team.

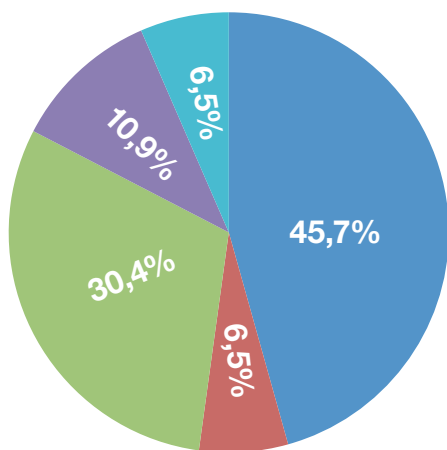
Il sondaggio procede chiedendo ai partecipanti di etichettare le competenze sviluppate in una serie di categorie. Il risultato è l'elenco riportato alla figura 12.

Non fa meraviglia che le competenze tecniche (hard skills) registrino la percentuale più elevata data la natura tecnica del settore e l'elenco di competenze e mansioni menzionato in relazione ai cambiamenti. È tuttavia degno di nota il fatto che le competenze tecniche abbiano un punteggio così elevato nell'elenco delle nuove competenze implementate nel settore negli ultimi tre - quattro anni. Gli argomenti di discussione nel settore sono principalmente i servizi orientati al cliente, le nuove modalità di marketing dei servizi delle imprese che operano nei segmenti media / digitale / creativo. Lo sviluppo dei concetti e le attività intermediali e di publishing multicanale richiedono altro oltre alle competenze tecniche che si possono immaginare.

Le principali aree di implementazione sono chiaramente illustrate alla figura 13 a pagina 25 da cui si evince subito che la VET iniziale è l'area più importante per queste nuove competenze. Forse più notevole è il fatto che i corsi imprenditoriali di sales e marketing, proposti più probabilmente nella VET superiore, non riguardano più del 20% delle risposte.

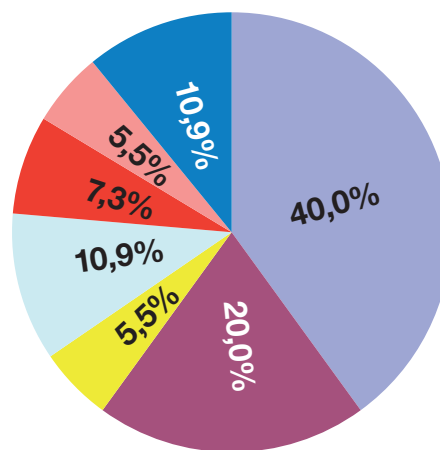
9. I progressi maggiori vengono da combinazioni di tecnologie esistenti piuttosto che da idee completamente nuove. Le future innovazioni nella grafica saranno combinazioni e adeguamenti gradualmente di tecnologie esistenti. Le imprese di successo saranno quelle che adatteranno le tecnologie alle nuove condizioni di mercato. Il futuro del settore grafico europeo è nelle nostre mani: Intergraf / Uni Europa Graphical

Figura 11: Il processo di cambiamento del profilo di lavoro consiste in:



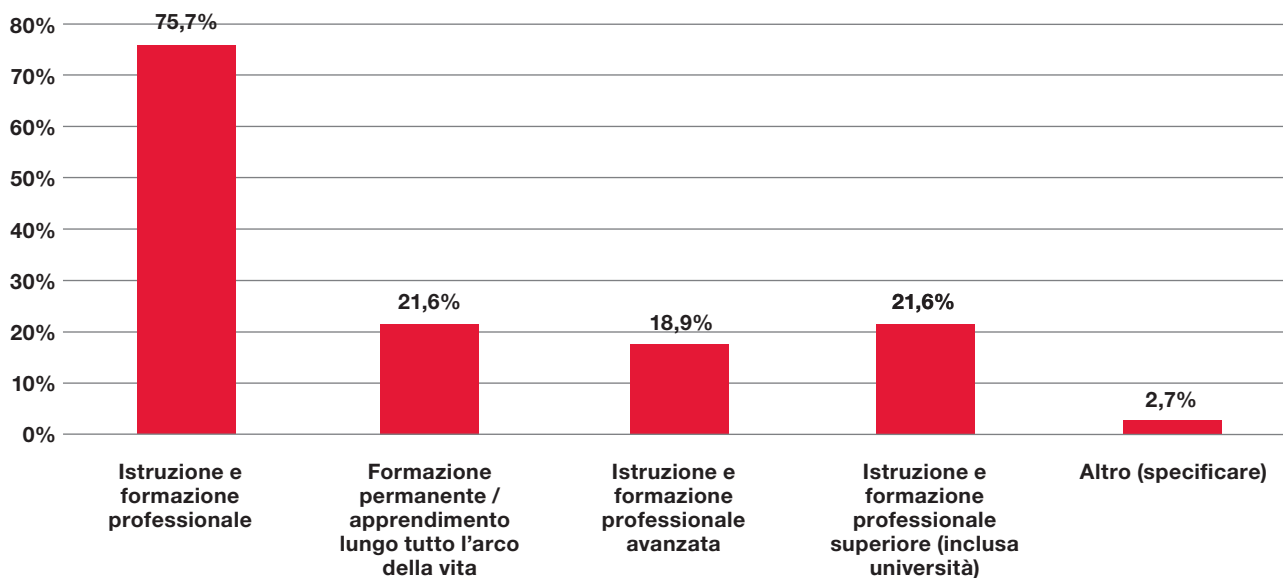
- Ampliare un profilo esistente con nuovi elementi
- Rimuovere parti del profilo esistente in quanto obsolete
- Combinare due o più profili in un solo profilo aggiornato
- Aggiungere un profilo completamente nuovo
- Altro (specificare)

Figura 12: La competenza è legata principalmente a:



- Competenze tecniche, hard skills
- ICT
- Vendite e marketing
- Management
- Competenze personali, soft skills
- Creatività
- Altro (specificare)

Figura 13: In quale tipo di istruzione o formazione è implementato il nuovo profilo?



## 6. Casi di studio, aspetti pratici del cambiamento

### 6.1 INTRODUZIONE

Il fatto che il settore grafico stia attraversando un cambiamento strutturale e profondo è stato già menzionato più volte in questa sede. Lo stesso dicasi dell'importanza di identificare, sviluppare e implementare le competenze nell'istruzione e formazione professionale. In questo capitolo vedremo come tre imprese di tre diversi paesi e un piccolo settore grafico (di un piccolo paese) hanno affrontato il problema e proporremo alcune riflessioni sulle loro esperienze.

Il team di progetto ha messo a punto un quadro per un colloquio strutturato relativamente breve (si rimanda all'allegato II) per intervistare aziende e segmenti settoriali che presentassero le caratteristiche seguenti:

- Essere o essere stati in fase di passaggio dalla tradizionale industria grafica a un'industria che amplia il suo modello di business con servizi supplementari;
- Potrebbe essere una start up con un nuovo modello di business rispetto ai ben conosciuti modelli adottati dal settore;
- Ha o ha dovuto acquisire nuove competenze, nuove tecnologie, ulteriori conoscenze non disponibili/ presenti internamente all'inizio del periodo di transizione;
- Ha o ha avuto la necessità che il personale ottenesse la certificazione formale delle sue abilità e competenze e l'accredito dell'apprendimento già acquisito.

Come sempre in questi casi sembrava esserci una grande scelta di imprese che ricadevano in queste definizioni, ma affinare la ricerca a quelle che presentavano un caso realmente interessante e istruttivo e che in più erano pronte a condividere la loro esperienza si è rivelato più difficile. Alla fine, tre imprese hanno condiviso apertamente la loro esperienza ma due hanno preferito rimanere anonime, richiesta che ovviamente è stata rispettata. Alla fine si è deciso di mantenere l'anonimato di tutte le imprese partecipanti.

Le informazioni raccolte dai colloqui sono pertinenti rispetto alle principali tematiche della presente relazione, l'identificazione delle competenze e loro implementazione dell'istruzione e formazione professionale, e pertinenti nel senso che costituiscono delle buone pratiche (capitolo 7) o dei 'caveat', ovvero preziose informazioni complementari. I colloqui sono stati condotti con i membri della direzione delle tre imprese e con un rappresentante sindacale del segmento settoriale del piccolo paese.

### 6.2 CASO DI STUDIO REGNO UNITO

"Da produttore a consulente"

#### 6.2.1 Situazione di partenza

L'azienda, fondata molti anni fa, era il maggiore fornitore di servizi di prestampa della regione con oltre 200 dipendenti e con una forte presenza sindacale. Lavorava in tutti i campi della stampa e del publishing, incluso il packaging. Nella transizione dalla prestampa manuale al digitale, ha subito il doppio colpo, da una parte di un 'declassamento' tecnologico e dall'altra di mettere la tecnologia a disposizione dei clienti (p.es. case editrici) per loro uso interno. L'azienda si è ritrovata dimezzata, e questo "doppio svantaggio" l'ha indotta ad avviare un piano strategico per cambiare strada e divenire specialista nello sviluppi del packaging.

#### 6.2.2 Situazione attuale

Ora questa azienda lavora con grandi marche in Europa e in America settentrionale allo sviluppo e implementazione di brand globali e soluzioni di management. Presente lungo tutto il processo di lancio del packaging, dalla concezione al design creativo all'artwork, dalla prestampa al nulla osta legale, l'azienda è la casa madre di una serie di business unit specializzate che coprono Packaging Science, soluzioni digitali (piattaforma collaborativa online per la gestione del lancio, marketing mobile, realtà aumentata), agenzia di design creativo, servizi di prestampa e conformità legale.

#### 6.2.3 Come ci sono arrivati

Si sarebbe tentati di dire che la principale causa del cambiamento e della necessità di cambiare è la tecnologia, ma sarebbe alquanto semplicistico. I veri fattori trainanti (ciascuno dei quali ha avuto più o meno importanza in dati momenti) sono stati:

- L'economia – nel momento in cui la recessione di un determinato segmento induce l'azienda a cambiare rotta alla ricerca di volume o di redditività;
- I clienti – nel momento in cui devono essi stessi cambiare, per esempio sotto l'impulso di una normativa o delle forze del mercato;
- La concorrenza – nel momento in cui si presentano sulla scena nuovi soggetti da altre parti del mondo o nuovi mezzi di comunicazione.

Tuttavia, in questo caso specifico la tecnologia sembra essere il fattore che ha permesso il cambiamento piuttosto che il catalizzatore. La tecnologia ha permesso all'azienda di reagire a una recessione economica e divenire più efficiente;

e una normativa sempre più specifica nella distribuzione alimentare ha fatto sì che i clienti richiedessero un nuovo servizio di nulla osta legale per tutti i testi degli imballaggi.

In materia di bisogni di competenze l'azienda aveva sempre adottato un processo 'skills matrix', originariamente convenuto con la controparte sindacale, e valutava il personale sia in situazioni di esubero sia per identificare le future esigenze di formazione in modo da disporre sempre degli strumenti necessari per allinearsi ai fattori di crescita.

Un aspetto importante nella skills matrix è di impostare non solo hard skills ma anche soft skills per trasformare il personale da "buoni dipendenti" a "apportatori di valore aggiunto" – tradotto in linguaggio corrente, incoraggiare la flessibilità in termini di mansioni e di orario di lavoro. La flessibilità è considerata su due assi, l'asse verticale è la flessibilità temporale e l'asse orizzontale è la flessibilità professionale.

Taluni dipendenti non avevano la necessaria "fiducia nel cambiamento" e nel momento in cui alle vecchie modalità di lavoro sono succedute le nuove hanno lasciato l'azienda di loro propria volontà; a quelli che avevano questa "fiducia" è stata offerta l'opportunità di acquisire nuove competenze secondo le esigenze aziendali associate alle esigenze individuali. Ogni dipendente aveva e ha ancora un piano di sviluppo personale elaborato (PSP) sulla base di un'analisi delle carenze tra le esigenze aziendali e le competenze individuali.

#### 6.2.4 Come è stata erogata la formazione

La formazione alla nuova tecnologia è stata erogata inizialmente dai fornitori per poi essere trasmessa internamente a cascata. Nessun consulente esterno era in grado di dare un utile apporto nei tempi previsti e necessari. Nei fatti è stata l'azienda a guidare e (in gran parte) erogare la formazione, e questa è divenuta la norma. Gli istituti di formazione professionale superiore non potevano offrire una preparazione alle competenze e tecnologie necessarie all'avanzamento dell'attività. La conoscenza, le loro attrezzature, i loro programmi erano "vecchi". Anche le loro strutture di costo dell'apprendistato erano obsolete, superando di gran lunga il valore per l'azienda.

Di conseguenza, quest'ultima ha continuato a sviluppare soluzioni di formazioni interne, reclutando giovani di talento e offrendo loro un anno di formazione durante il quale venivano sviluppati anche come individui. I migliori sono stati assunti e formati ulteriormente, gli altri sono tornati nel mercato del lavoro ma con un bagaglio assai maggiore di competenze e di sviluppo personale.

L'azienda ha cercato di lavorare con istituti universitari per mettere a punto un piano di formazione graduale ma le esigenze aziendali e l'ethos accademico si sono rivelati inconciliabili. La filosofia aziendale è di ricompensare adeguatamente il suo personale per i contributi apportati.

Per questo ha messo a punto il suo proprio programma di formazione in cui i diplomati / laureati delle rilevanti discipline (p.es. giurisprudenza, scienze dell'imballaggio, IT) sono reclutati e progrediscono in azienda grazie a un'adeguata formazione interna ed esterna, ma in quest'ultimo caso più probabilmente presso un consulente commerciale piuttosto che accademico.

Il piano aziendale di reclutamento e formazione dispone di fondi adeguati, collegati al business plan e al PSP di ciascun dipendente. Oltre agli hard skills il piano riguarda anche le esigenze di soft skills riflesse nella cultura aziendale e nell'andamento delle attività.

Una differenza nella formazione delineata più sopra è stata la creazione di una nuova business unit, denominata Tecnologie, completamente diversa dal resto dell'attività in quel momento ma identificata come esigenza futura della clientela (fondamentalmente si tratta di un progetto IT per un network collaborativo online) e per la quale erano necessari esperti IT e project manager estremamente competenti.

Dopo l'assistenza iniziale di un'altra business unit del gruppo, la sola opzione era il reclutamento di nuove competenze: sviluppo di software, supporto al sistema, gestione di progetti e competenze commerciali. Trattandosi dell'avvio di un'attività completamente nuova, la formazione non era un'opzione. Ma una volta stabilizzata, l'attività ha potuto integrare il normale sistema di formazione aziendale.

#### 6.2.5 In sintesi

L'azienda è cambiata evolvendo intorno alla base storica dell'attività, che si andava sempre più erodendo, rispondendo ai fattori del cambiamento. Trovandosi agli avamposti dell'evoluzione del settore non ha potuto ricorrere a istituti professionali o altri istituti accademici. C'è stato uno sfasamento su due piani:

- a. La possibilità dell'azienda di pagare gli apprendisti solo in base al loro effettivo contributo all'attività piuttosto che in base a un calcolo teorico (percentuale di persone formate e competenti) o in previsione di un futuro contributo all'attività;
- b. Lo scarto esistente nell'istruzione e formazione professionale superiore tra le esigenze immediate delle aziende più innovative e la (non) velocità di sviluppo dei relativi corsi, oltre alla possibilità dell'ente formativo di investire negli ultimi software e nelle ultime attrezzature.

Ciò che questo caso di studio comunque dimostra è che un'impresa può lavorare con il suo personale per identificare le competenze necessarie a rispondere alla futura direzione dell'attività e soddisfare le esigenze sia del lavoratore sia del datore. La formazione alle future competenze in costante

evoluzione deve essere incentrata sull'azienda, con il sostegno di organi di formazione professionale commerciali e istituzionali.

D'altra parte, un'azienda che si muove verso un terreno completamente nuovo deve per forza reclutare le persone già dotate delle necessarie competenze. Questo richiede pertanto un solido dialogo tra il settore e gli altri soggetti interessati (mondo accademico, fornitori, clienti, ecc.) in merito alle opportunità "inesplorate" e alle competenze necessarie per coglierle.

### 6.3 Caso di studio Paesi Bassi

"I processi e gli sviluppi che le imprese devono attraversare per fare un cambiamento fondamentale sono parzialmente noti, e quindi parzialmente prevedibili, ma spesso devono essere risolti man mano che si presentano. In questo contesto, gli elementi fondamentali sono flessibilità, motivazione e perseveranza."

#### 6.3.1 Situazione di partenza

L'azienda ha avuto diversi nomi nel corso dei suoi 50 anni di esistenza, tutti generalmente correlati alla principale attività o allo stato in cui si trovava. Data la transizione che ha avuto luogo nel corso di quei 50 anni è piuttosto difficile raffrontare l'impresa attuale rispetto a quella degli inizi.

Dopo l'avvio come piccola officina grafica, l'azienda si è ingrandita fino a contare 40 – 50 dipendenti. I servizi forniti erano stampe di qualità e altri servizi di pre stampa e finitura.

#### 6.3.2 Situazione attuale

Nei primi anni '90 la direzione aveva già iniziato a rendersi conto che erano necessari dei cambiamenti strutturali per garantire la sostenibilità dell'azienda a medio e lungo termine. Era chiaro che la stampa da sola non avrebbe generato entrate sufficienti per realizzare questa ambizione. Da allora in poi le strategie e i modelli di business si sono susseguiti, sono state ricercate e sviluppate possibilità di espansione verso altre aree, sempre con una chiara visione delle possibilità del mercato, della forza dell'azienda e naturalmente delle esigenze dei clienti.

I primi passi di questo sviluppo erano ancora strettamente legati al processo di stampa principale, ma ben presto ci si rese conto che non sarebbe stato possibile né fidelizzare i clienti né espandersi solo con la stampa. In più, già allora i clienti iniziavano a chiedere maggiori servizi e questo, unitamente alla situazione economica, alle richieste dei fornitori di materiali (p.es. inchiostri e carta) e alle talvolta irragionevoli pretese di sconti e dilazioni da parte delle agenzie pubblicitarie, ha indotto l'azienda a cambiare strategia e attività.

Ricorrendo alle ultime tecnologie disponibili (desktop publishing, pre stampa digitale, ecc.) l'azienda decise di creare una divisione specifica dedicata alla pre stampa. Ci si attendevano due risultati positivi: primo, l'aumento del

volume e della velocità della produzione di stampa con una pre stampa di grande qualità e procedure di controllo della qualità; secondo, la divisione stessa avrebbe generato un valore aggiunto (anche finanziario) per l'azienda.

Questi processi di cambiamento sono stati realizzati principalmente con il personale esistente, cui è stata data la possibilità di 'migrare' da una funzione ormai obsoleta ad altre funzioni disponibili nei nuovi reparti. Questa era sempre stata la politica aziendale, ma ora l'azienda si era resa conto dei vantaggi della ritenzione del personale dove possibile mediante la riqualificazione. L'area più specificamente ICT (sviluppo delle banche dati, infrastruttura, rete) venne affidata in outsourcing dato che queste competenze e conoscenze non erano disponibili internamente. Inviare il personale presso istituti professionali non è stato possibile dato che non offrivano i relativi corsi.

#### 6.3.3 Come ci sono arrivati

A partire da una solida ricerca e dallo sviluppo di business cases, è stata formulata una visione strategica aziendale. Nel corso degli anni sono stati aggiunti ulteriori servizi per rispondere alle esigenze della clientela e per dare un solido fondamento alle attività aziendali. La produzione di stampa era sempre la principale business unit a livello di fatturato, ma gradualmente vennero sviluppati servizi 'collaterali' in divisioni separate.

All'inizio del millennio l'azienda prende un'altra decisione strategica: cambiare nome, quale segnale forte del passaggio da officina grafica a società di servizi di comunicazione a tutto tondo.

La soluzione è sembrata essere un'azienda composta di due business unit, produzione grafica e soluzioni media, ambedue nello stesso edificio e sotto la stessa direzione. Si è trattato di una scelta intenzionale, per numerose ragioni di ordine logistico, gestionale, finanziario e commerciale. Si è voluto far vedere ai clienti in che cosa consiste la totalità dell'azienda e allo stesso tempo mostrare loro i diversi aspetti di specializzazione, competenza e servizi.

Questa politica non è stata facile e ci è voluta molta energia per gestire le due culture: l'aspetto della produzione grafica e un aspetto molto più creativo. Gli orari di lavoro per esempio, il concetto di quando si inizia e quando si finisce: la produzione di stampa era molto più "disciplinata" rispetto al concetto dei creativi di "lavorare fin quando non abbiamo finito".

La prossima mossa strategica sarà divenire uno 'sportello unico' per comunicazione, marketing e branding. La produzione di stampa continuerà a rimanere in azienda, ma in termini di fatturato e contributo si prevede una graduale contrazione. L'azienda sarà attiva in tutte le aree della comunicazione, dal concetto alla realizzazione, e su qualsiasi medium il cliente ritenga appropriato.

Quanto alla formazione professionale per questa fase, le cose sono complicate e lo saranno ancora di più in futuro. Per le funzioni standard il personale può essere reclutato dall'istruzione e formazione professionale iniziale. Ma molte funzioni comporteranno più contatti con i clienti, lavorare con concetti di marketing e design, e questo potrebbe rendere necessaria una spaccatura ancora maggiore nell'attività, separando la concezione dalla realizzazione. A sua volta questo richiederà un livello più alto di conoscenze, competenze che presuppongono un livello accademico superiore. Questa nuova strategia di reclutamento pone una nuova sfida: come fidelizzare il personale così reclutato? L'azienda potrà rispondere alle loro richieste e aspirazioni? Saranno soddisfatti delle prospettive di carriera che l'azienda può offrire?

L'evoluzione dell'azienda è stata lunga, dai primi anni '90 ai giorni nostri, ed è ancora in atto. Questa constatazione ha portato gli intervistati a concludere: "Se un'azienda vuole iniziare oggi quello che abbiamo fatto e che stiamo ancora facendo, è arrivata tardi! Ci vuole troppo tempo per fare una simile inversione di rotta ai giorni nostri."

#### **6.3.4 Come è stata erogata la formazione**

Per quanto concerne i profili, l'azienda ha sempre monitorato costantemente le presenti / future esigenze di competenze confrontandole con quelle possedute dal personale in generale. Ovviamente ciascun dipendente ha un suo profilo. Inoltre, mentre l'azienda procedeva, le transizioni erano gestite all'80% con personale interno. Il processo di formazione e riqualificazione è stato un processo interno per varie ragioni: in primo luogo i fondi disponibili, ma anche il fatto che per l'azienda è importante trasferire la conoscenza internamente e da un team all'altro.

Il risultato di questa combinazione di imperativo budgetario e convinzione in nuovo modello di sviluppo è che basta inviare una o due persone a frequentare corsi esterni per poi trasferire internamente, a cascata, le loro nuove conoscenze / competenze.

A questo proposito la seguente affermazione la dice lunga sulla formazione professionale e ciò che deve fare: "La formazione professionale iniziale, così com'è oggi, non ce la fa a stare al passo con i tempi. Pertanto deve concentrarsi sulle competenze di base, le competenze fondamentali dei vari lavori. Non può tenere il passo con la specializzazione che le nuove tecnologie portano con sé. È impossibile per gli istituti normali divenire parte sostanziale dei processi di innovazione delle aziende in fase di cambiamento."

#### **6.3.5 In sintesi**

Nei primi anni '90 l'azienda ha iniziato ad aggiungere nuovi servizi e tecnologie all'originale attività di stampa. Nel corso degli anni si è ritrovata in varie fasi di riorganizzazione per tenere il passo con gli sviluppi tecnologici e reagire

all'andamento dell'economia.

Nelle prime fasi del cambiamento è stato possibile offrire una nuova funzione in azienda al personale le cui mansioni divenivano obsolete o cambiavano drasticamente. Nelle ultime fasi non sempre è stato possibile, sia per il carattere stesso del cambiamento sia per la volontà e/o la capacità delle persone di adattarsi ai cambiamenti per arrivare al necessario livello di competenza e conoscenza.

Oggi l'azienda evolve sempre più in uno studio di comunicazione a tutto tondo, integrando elementi di tutta la filiera della comunicazione. Questa strategia ha comportato la necessità di reclutare nuovo personale con un livello di istruzione superiore, più accademico, o con adeguate esperienze a quel livello. Gli istituti professionali per la formazione iniziale e parzialmente continua non possono fornire all'azienda nuovi assunti con quelle competenze. In molte delle nuove funzioni il cambiamento nello sviluppo delle competenze fa sì che l'azienda debba trovare le sue proprie soluzioni per formare adeguatamente il personale. Questo è dovuto anche alle risorse finanziarie disponibili per la formazione. In questo contesto, una strategia è quella di formare esternamente una o due persone che trasferiranno quindi ai loro colleghi quanto appreso.

### **6.4 CASO DI STUDIO SPAGNA**

"Espandersi per sopravvivere"

#### **6.4.1 Situazione di partenza**

Fondata come officina di riproduzione grafica circa 30 anni fa, l'azienda ha avuto successo grazie a un prodotto di grande qualità offerto a un gruppo più o meno fisso di clienti. Attualmente conta 35 dipendenti contro i 60 di 10 anni fa.

#### **6.4.2 Situazione attuale**

Circa dieci anni fa la direzione ha dovuto operare dei cambiamenti in azienda indotti da una serie di circostanze: l'economia, le richieste dei clienti, e i cambiamenti tecnologici. Si decise pertanto di concentrarsi sulle soluzioni digitali, sia nella stampa sia in ambiente multimediale. Oggi i clienti la vedono come una società di comunicazione che offre servizi di qualità nella comunicazione visuale e grafica. La fotografia analogica, punto di avvio dell'azienda, è stata il fondamento di una conoscenza ed esperienza che è tuttora valida. Attualmente quasi il 99% della produzione è digitale, e include: immagini generate al computer, manipolazione digitale, stampa digitale, colour management e design.

#### **6.4.3 Come ci sono arrivati**

Venendo dal business 'tradizionale', l'azienda è passata attraverso una serie di cambiamenti indotti dall'ambiente in cui opera e dalla tecnologia disponibile. All'inizio questi cambiamenti erano una 'corsa per la sopravvivenza', necessari per restare a galla. Questa esperienza si è trasformata

per l'azienda in un vantaggio positivo dato che la direzione si basa ora sull'esperienza passata per anticipare e pianificare il futuro. Certo, non si può predire il futuro con precisione, ma si può imparare molto dalle esperienze passate. Sono proprio le sue esperienze che hanno indotto l'azienda a mettere a punto alcune regole per la sopravvivenza e il successo:

- Mantenersi al passo con le attrezzature moderne;
- Aggiornare regolarmente i relativi software;
- Flusso di lavoro efficiente;
- Dotarsi di un sistema di assicurazione della qualità;
- Ascoltare i clienti;
- Mantenere il livello di formazione del personale.

### 6.4.4 Come è stata erogata la formazione

Nelle circostanze in cui opera l'azienda è indispensabile mantenere al massimo livello le abilità e competenze del personale. Il problema è che, data la loro struttura e la necessità di pianificazione dei programmi, gli istituti professionali non sono in grado di fornire formazione nei tempi rapidi necessari. Per questo la cooperazione tra le aziende e gli istituti VET per la grafica e i media è essenziale. Un solido legame già dalle primissime fasi può aiutare gli istituti ad adattare i corsi per rispondere alla situazione corrente e a metterne a punto di nuovi per preparare i professionisti di domani.

### 6.4.5 In sintesi

I clienti professionali con i quali lavora attualmente l'azienda chiedono reazioni rapide e flessibilità al di là della capacità di una singola azienda. L'azienda ha creato una sua proprie rete di persone e società con le competenze, esperienze e abilità di volta in volta necessarie. Resta da vedere se queste reti sono sostenibili e durevoli, tuttavia l'azienda è convinta che questa sia la strada per andare avanti data la natura sporadica del lavoro e l'enorme quantità di competenze richieste.

## 6.5 CASO DI STUDIO MALTA

Sviluppo di standard industriali e di un corso di formazione professionale.

### 6.5.1 Situazione di partenza

Per il settore grafico di Malta è disponibile un corso nei programmi ufficiali di formazione professionale per studenti 16enni che escono dall'istruzione secondaria. Si tratta di un corso triennale che include un apprendistato. Per i lavoratori che non avevano avuto modo di ottenere un certificato, diploma o altra forma di riconoscimento ufficiale delle loro competenze ed esperienze non vi era nessun corso o possibilità part-time per ottenere tale riconoscimento.

L'Associazione del settore grafico di Malta (MPIA) ha cercato di sviluppare degli standard industriali per oltre otto anni. In questo periodo sono state organizzate molte riunioni con il Malta College of Arts, Science & Technology (MCAST) il Ministero dell'istruzione del governo maltese, per avviare un progetto volto a stabilire gli standard settoriali e, a partire da questi, corsi di istruzione e formazione professionale per lavoratori già attivi che intendono ottenere un certificato o diploma ufficiale. Il problema era che mancavano i fondi per portare avanti queste attività.

### 6.5.2 Standard settoriali

Ciononostante la MPIA è stata la prima associazione settoriale di Malta a organizzare uno studio con il Consiglio maltese delle qualifiche (ora denominato National Commission for Further and Higher Education (NCFHE)) per lo sviluppo di standard professionali nazionali per il settore grafico.

Nel 2010, MCAST ha presentato domanda di co-sovvenzione all'UE per un progetto volto a sviluppare ulteriormente gli standard professionali in standard e profili per l'istruzione, che l'UE ha concesso come progetto del Fondo sociale europeo (FSE). "Linking Industrial Needs and Vocational Education & Training (VET) to Optimise Human Capital" (Collegare le esigenze settoriali all'istruzione e formazione professionale per ottimizzare il capitale umano). Il governo maltese si è fatto carico dell'altra metà della co-sovvenzione.

Nella prima fase del progetto FSE sono state identificate le esigenze di competenze del settore. Si è trattato di uno sforzo congiunto tra le imprese associate MPIA, la MPIA in quanto organizzazione rappresentativa e l'istituto MCAST. Come sempre non è stato possibile rispondere a tutte le esigenze delle imprese nelle prime fasi del progetto ed è stato necessario lasciare fuori talune esigenze assai specifiche a un'impresa o a un piccolissimo gruppo di imprese.

### 6.5.3 Sviluppo di standard e corsi di formazione

È stato formato un gruppo di lavoro ad hoc per sviluppare il libro di testo, basato sui risultati di apprendimento necessari a rispettare i severi criteri del processo di assicurazione della qualità. Il gruppo di progetto era composto da esperti di imprese, della Malta Printing Industry Association, fornitori di formazione ed esperti nella formulazione dell'istruzione in termini di risultati di apprendimento.

Qualora fosse necessaria una competenza più specialistica, questa era fornita dai membri del gruppo di lavoro.

Il compito era di sviluppare corsi / risultati di apprendimento conformi al quadro nazionale delle qualifiche di Malta e correlati, ovviamente, al Quadro europeo delle qualifiche (QE), in questo caso al livello 3. Dopo 3 anni e numerose riunioni, il risultato del gruppo di lavoro era pronto a essere lanciato sotto forma di un corso part-time ad accesso libero.

Il corso, di natura olistica, copriva tutte le aree pertinenti del settore grafico, dalle prime nozioni di design del



prodotto finale alle ultime fasi di stampa del prodotto reale. L'approccio olistico permetteva anche di affrontare le diverse procedure di stampa durante il corso.

Gli esperti sono stati coinvolti fin dall'inizio del corso, come pure gli esperti delle imprese.

#### **6.5.4 Situazione attuale**

Il corso completo è composto di 6 moduli di 60 ore contrattuali e 40 ore di studio, con l'aggiunta di alcuni compiti e prove scritte. La durata può essere di un anno, ma trattandosi di un corso serale part-time è possibile suddividerlo su un periodo più lungo perché per ottenere il certificato finale occorre portare a termine tutti i moduli.

I risultati finora sono buoni e le reazioni sono positive sia da parte dei partecipanti sia da parte delle aziende. Per l'anno 2014/2015 si sono già iscritti nuovi studenti, il che è un risultato positivo trattandosi di un settore nazionale particolarmente piccolo.

Da ultimo va osservato che un progetto di questo tipo non sarebbe stato possibile senza il sostegno finanziario dell'UE, e che i partner settoriali, inclusi i rappresentanti della MPIA, hanno dato molto su base di volontariato.

#### **6.5.5 In sintesi**

Questo particolare caso di Malta dimostra chiaramente che con molta buona volontà, con il sostegno finanziario dell'UE e la cooperazione di partner professionali, anche un piccolo settore può ottenere buoni risultati preziosi per il suo paese, per il settore e per le persone che vi lavorano.

L'approccio al progetto, il modo in cui è stato impostato e sviluppato nel corso degli anni, è un esempio pratico di buona prassi come descritto al capitolo 7.3 pagina 33 della presente relazione. La Malta Printing Industry Association ha avviato l'attività, identificando l'esigenza che i risultati professionali del personale e delle imprese fossero ufficialmente riconosciuti. L'associazione ha contattato un fornitore di formazione professionale e in varie fasi del progetto si fa ricorso a consulenza esterna o messa a disposizione dai partner partecipanti. Un progetto congiunto in cui vengono definiti gli standard, messi a punto i materiali e avviato un corso di formazione professionale. Come spesso succede nella pratica, lo sviluppo continua anche 'in corsa'.

## 7. Buone pratiche

### 7.1 INTRODUZIONE

L'obiettivo principale del progetto 'Future Skills' è di descrivere le migliori pratiche per l'identificazione, analisi e sviluppo delle competenze nei corsi e programmi di formazione professionale.

Le competenze e il loro sviluppo sono una delle chiavi di volta per l'ulteriore sviluppo del settore in Europa e per rimanere competitivi nell'economia globale. Il livello di competenza del personale che lavora nel settore è cruciale data la necessità di modernizzarsi e adattarsi alle circostanze esterne quali le mutazioni dell'economia e della tecnologia.

Nelle descrizioni che seguono, utilizzando le parole azienda / impresa intendiamo il concetto totale di azienda, i dipendenti, gli organi di rappresentanza, la direzione, la proprietà, il datore e tutti gli altri elementi che si possono identificare. Le descrizioni sono incentrate principalmente sui processi e le fasi da seguire nello sviluppo delle competenze per rispondere alle esigenze di competenze nuove o adattate. Va da sé che in situazioni di cambiamento, riorientamento e ristrutturazione si deve tenere conto di molti altri elementi. Non descriveremo tali elementi in questa sede, essendo già stati descritti in un precedente studio delle parti sociali: *Restructuring and Reorganisation of printing companies (Ristrutturazione e riorganizzazione delle industrie grafiche)*.<sup>10</sup>

Imprese, sindacati e personale devono essere flessibili e creativi per trovare soluzioni ai molteplici bisogni di competenze. Le buone pratiche illustrate in questo capitolo possono aiutare i vari partner nella ricerca dei modi migliori per rispondere a questi bisogni.

### 7.2 VARI SCENARI PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

I risultati della ricerca sul campo (capitolo 5 della presente relazione) dimostrano che i processi e i partner coinvolti nello sviluppo delle competenze variano da un settore all'altro e soprattutto variano secondo le ragioni del cambiamento di un'azienda. Le buone pratiche saranno illustrate nei tre scenari che si possono distinguere nei principali processi di cambiamento.

- **L'ambiente tradizionale e continuativo:**
  - > Le competenze servono soprattutto a migliorare l'efficienza, ad adottare nuove aggiunte o modifiche a tecnologie esistenti ed eventualmente a creare nuovi prodotti con vecchie tecnologie;

- **Estensioni o aggiunte a servizi tradizionali:**
  - > Le competenze servono alle aziende per offrire servizi nella filiera della stampa (a monte e a valle);
- **Nuove imprese e nuovi soggetti in un mercato in mutazione**
  - Aziende già esistenti che entrano in una nuova area del mercato per offrire nuovi servizi a clienti acquisiti e nuovi soggetti che entrano nel mercato da aree non tradizionali con poca o nessuna esperienza nell'industria grafica:
    - > Le competenze devono essere molto varie, in genere è necessario adeguare le competenze e il loro sviluppo alle esigenze specifiche di questi soggetti.

Nei paragrafi successivi descriveremo questi diversi scenari evidenziando i processi e le fasi per l'identificazione delle competenze necessarie, l'analisi e lo sviluppo delle stesse e la loro implementazione negli istituti professionali o nelle aziende.

I partner / le parti partecipanti alle varie fasi possono variare secondo lo scenario.

È evidente che nei processi di sviluppo e implementazione delle competenze possono essere coinvolte moltissime parti, per una panoramica delle quali si rimanda al capitolo 4, pagina 16, figura 3. Occorre tuttavia ricordare a questo punto che nei casi in cui si dice che è stata l'azienda ad avviare le attività anche i sindacati hanno avuto un ruolo nel processo. I sindacati sosterranno e favoriranno le fasi di sviluppo e implementazione di programmi per l'istruzione formale e per la formazione professionale.

In talune fasi delle buone pratiche è consigliabile una descrizione dettagliata delle competenze. Se non c'è un fornitore VET disponibile o se l'azienda non dispone della capacità interna vi sono diverse possibilità di analisi delle competenze disponibili sul mercato, vuoi presso le organizzazioni datoriali vuoi presso consulenti commerciali specializzati. Questo è consigliabile in particolare se un'azienda desidera un approccio sistematico all'analisi, specialmente quando riguarda un numero non ristretto di dipendenti.

Nella parte finale del capitolo descriveremo il noto scenario dei paesi in cui un sistema di apprendistato o duale è una parte importante della formazione professionale. Questo sistema è caratterizzato da un'intensa cooperazione e un alto grado di responsabilità delle parti sociali.

### 7.3 L'AMBIENTE TRADIZIONALE E CONTINUATIVO

L'ambiente tradizionale e continuativo si colloca principalmente nel segmento delle officine grafiche. L'obiettivo e il livello di cambiamento è principalmente incentrato nella preservazione della posizione attuale delle aziende. I bisogni di nuove competenze sono in genere limitati alla modifica di competenze / profili già esistenti e proposti nei programmi e corsi forniti da istituti o da organizzazioni commerciali.

Dal sondaggio (capitolo 5) emerge che in questi casi sono principalmente i datori a prendere l'iniziativa di sviluppare nuove competenze (o di avviare i necessari cambiamenti). I partner principali del processo sono le parti sociali, con un coinvolgimento specifico dei datori, ma anche gli istituti professionali e altri fornitori hanno un ruolo importante nel processo di analisi delle competenze richieste e la loro implementazione nell'istruzione.

Nei paragrafi successivi descriveremo lo scenario nelle varie fasi in cui si può suddividere il processo. Per ciascuna fase saranno evidenziati i partner coinvolti e i rispettivi ruoli.

- *Fase 1 Identificazione delle competenze necessarie all'azienda.* L'azienda identifica il bisogno di nuove competenze nel quadro dell'analisi dei cambiamenti che intende attuare. Non si tratta forse di un processo sofisticato o complesso ma serve a rendersi conto che non si può procedere con il cambiamento (p.es. nuovi investimenti) senza competenze aggiuntive.
- *Fase 2 Analisi delle competenze.* Le competenze vanno analizzate a livello dei bisogni specifici e del contenuto per capire se possono essere acquisite mediante corsi tecnici o se sono richiesti elementi / competenze più complessi per colmare le carenze, e in questo caso cercare altre soluzioni. L'analisi può essere eseguita da istituti professionali o altri fornitori (in qualità di esperti) insieme a rappresentanti dell'azienda. Se ambedue le parti, azienda e consulente, lo ritengono soddisfacente, il risultato alla fine di questa fase potrà essere utilizzato per l'ulteriore sviluppo. Il passo successivo può essere la fase 3. In determinate circostanze potrà essere necessaria una convalida dei risultati della fase 2 da parte di esperti esterni.
  - *Fase 2.1 Convalida della fase 2 da parte di un esperto esterno.* L'esperto esterno può essere un consulente (tecnico o formativo), un fornitore, o un'altra organizzazione. È importante che la persona o l'organizzazione sia riconosciuta in quanto esperta nel soggetto specifico e che, alla fine della valutazione, tutte le parti interessate accettino il risultato, dopo di che la fase 2 sarà completata. Segue la fase 3.
  - *Fase 3 Decisione sull'ulteriore sviluppo delle competenze.* Le parti interessate, datori e fornitori VET, possono ora decidere come saranno sviluppate le
- competenze da trasferire, se del caso, a programmi / contenuti di formazione professionale. Naturalmente il trasferimento di competenze a un programma di formazione professionale è appropriato solo se interessano un gruppo sostanziale di aziende o se sono applicabili su vasta scala.
- *Fase 3.1 Sviluppo di un corso apposito a livello aziendale.* In questi casi la priorità è dare una risposta alle esigenze dell'azienda. Il fornitore di formazione potrà sviluppare un corso specifico per il personale che deve essere formato. In molti casi si tratterà di un fornitore commerciale e l'azienda dovrà pagare per i servizi (corso, materiali, insegnanti o coach) necessari alla trasmissione delle conoscenze e competenze.
- *Fase 3.2 Sviluppo di corsi da implementare nei programmi di formazione professionale.* Una seconda decisione sarà se sia appropriato sviluppare materiali da implementare nella formazione professionale. La decisione spetterà al fornitore in stretta collaborazione con organizzazioni di esperti a livello governativo o con organizzazioni specializzate nella formazione, e dipenderà dal futuro mercato per tali corsi.
- *Fase 4 Implementazione delle competenze in azienda.* I risultati finali delle fasi 2 e 3 sono affinati per rispondere alle esigenze specifiche dell'azienda. In questa fase sono sviluppati i contenuti del programma di formazione in reparto e se necessario il corso pilotato.
- *Fase 5 Sviluppo delle competenze ai fini dell'implementazione nella VET.* In questa fase il fornitore di formazione professionale dovrà assumere il controllo del progetto e seguire le procedure ufficiali affinché le nuove competenze siano, se del caso, implementate nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale. In questa fase specifica del progetto i fornitori VET dovranno coinvolgere gli enti e le organizzazioni dei governi nazionali affinché tali competenze siano implementate nell'istruzione e formazione formale. Questo processo può differire da un paese all'altro.

In questa pratica vengono descritte due direzioni di sviluppo. Dover prendere la decisione se sviluppare competenze / corsi a livello aziendale (corsi specifici per poche aziende) o a livello di VET generale non è affatto raro. È estremamente importante per ambo le parti, aziende e fornitori VET, che vi sia un reale scambio di informazioni sullo sviluppo e il contenuto. È importante che le organizzazioni datoriali (se possibile le parti sociali) stimolino questa volontà di scambio di informazioni a livello delle aziende.

Le fasi descritte nello scenario tradizionale mostrano che al processo generale partecipa un numero piuttosto limitato di soggetti. Questo è parzialmente corretto se visto in un contesto generico che sembra applicabile alla maggior

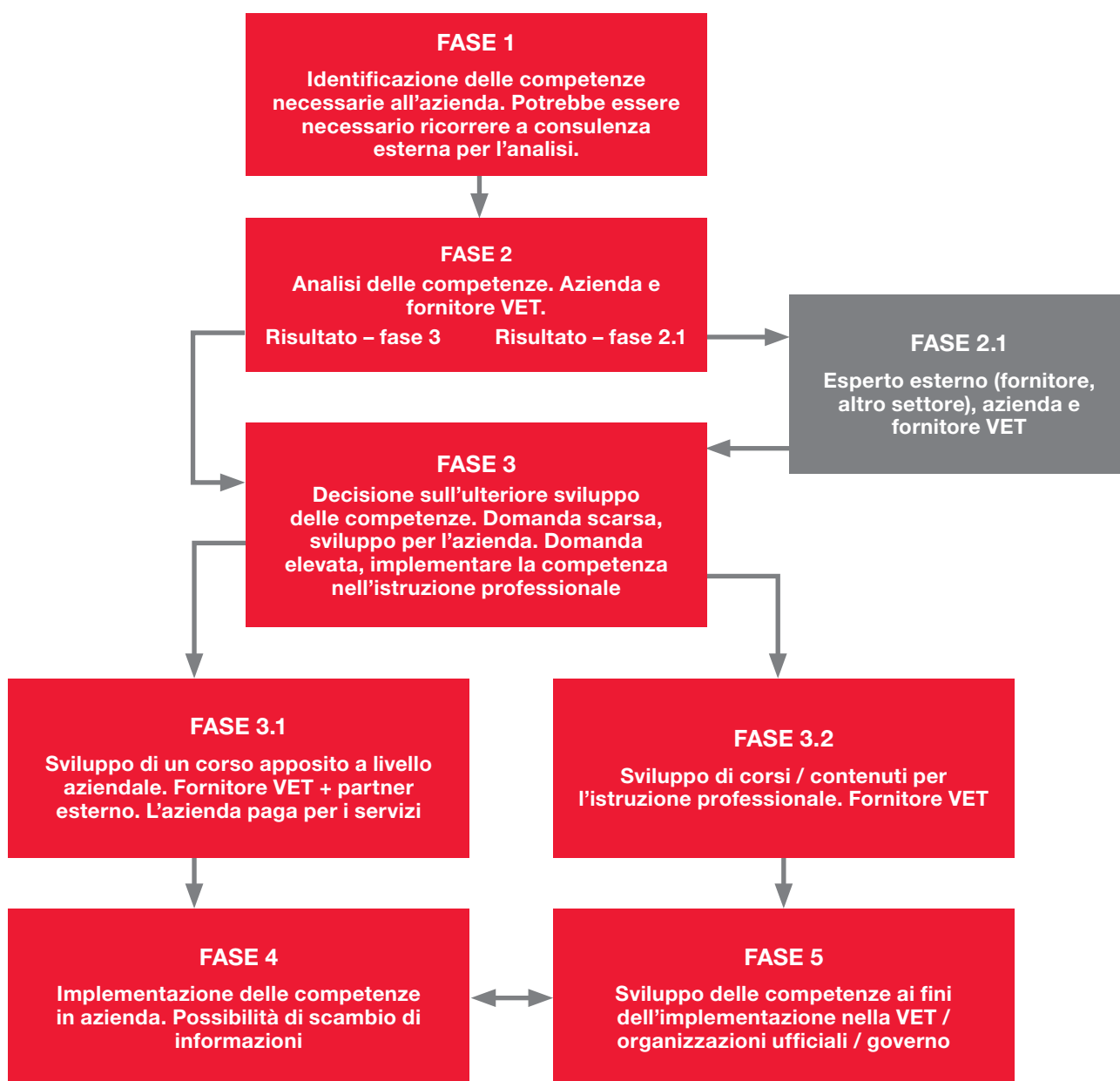
parte dei paesi UE. Va notato tuttavia che vi sono numerose variazioni possibili quanto ai vari soggetti che possono partecipare a questi processi.

Un fornitore VET o un istituto possono essere anche un'organizzazione dedicata specializzata nella ricerca e sviluppo intorno a questioni relative a istruzione e mercato del lavoro. In taluni paesi europei (p.es. in Germania con il BIBB) vi sono organizzazioni (governative) che hanno il

compito di studiare i cambiamenti dell'industria e come tali cambiamenti possono essere trasposti nell'istruzione per fornire all'industria dei professionisti formati.

In altri paesi questo è compito dei Consigli delle competenze settoriali dei sindacati e delle organizzazioni datoriali, che conducono la ricerca e sviluppo, anche in collaborazione con istituti e college. Non è possibile descrivere tutte le variazioni di questa buona pratica.

*Figura 14: Ambiente tradizionale e continuativo*



#### 7.4 ESTENSIONI O ADDIZIONI DI SERVIZI TRADIZIONALI

In questa sezione si tratterà un'altra parte del settore grafico, spesso detta dei nuovi media o digitale. Molte imprese di questo segmento sono partite dal settore grafico tradizionale e hanno (recentemente) cambiato completamente la loro attività di servizi di stampa per passare a servizi relativi ai nuovi media e digitali (rimandiamo allo scenario successivo) oppure aggiunto nuovi media e media digitali alle loro precedenti attività. Con l'estensione o l'aggiunta di elementi ai servizi esistenti le aziende hanno creato valore aggiunto per i loro clienti, per esempio in materia di publishing multicanale o servizi di comunicazione.<sup>11</sup>

Le competenze necessarie a queste aziende saranno essenzialmente limitate all'aggiunta di nuove abilità a quelle già possedute dal loro personale e a trovare intelligenti combinazioni di competenze e funzioni di cui già dispongono. I risultati del sondaggio lo dimostrano chiaramente, si veda al capitolo 5, pagina 22 della presente relazione nonché la relazione sul futuro del settore europeo della grafica.<sup>12</sup>

I nuovi modelli di business adottati da queste aziende comporteranno non solo cambiamenti nelle relative tecnologie ma anche un diverso approccio al cliente e un diverso modello di relazioni con la clientela. Ovviamente, anche le strategie e attività di marketing dovranno essere aggiornate e ampliate e le necessità di formazione non riguarderanno solo gli aspetti tecnici, come nel primo scenario, ma anche "soft skills" per vendite, marketing e servizio alla clientela.

Il sondaggio analizzato nel capitolo 5 indica un cambiamento nel ruolo e nel coinvolgimento di partner importanti per avviare e implementare i cambiamenti necessari per anticipare l'evoluzione della domanda sul mercato del lavoro (capitolo 3.3, pagina 21). Nella buona pratica relativa all'ambiente tradizionale (si veda 7.3) sono i datori ad avviare le attività necessarie a rispondere ai loro bisogni di competenze. In questo segmento del settore sono gli istituti / college / fornitori VET ad avviare in gran parte i cambiamenti. In questa buona pratica per il mondo dei nuovi media / industria digitale la posizione di partenza sarà nuovamente il bisogno di competenze identificato dalle aziende nell'ampliare o aggiungere i servizi resi ai clienti.

- *Fase 1. Identificazione dei bisogni di competenze da parte dell'azienda.* Nella mappatura e pianificazione del processo di cambiamento, e in pratica molte volte nel corso del processo stesso, l'azienda identifica le carenze relative a una serie di competenze necessarie per l'esecuzione delle attuali funzioni. La descrizione di tali carenze può essere fatta dall'azienda stessa o da una parte terza.

- Per scoprire se i corsi offerti dai fornitori VET possono risolvere le carenze identificate nella fase 1, l'azienda deve prima consultare gli istituti / college disponibili o la sua organizzazione datoriale per ottenere le informazioni desiderate o per trovare una soluzione collettiva.
- *Fase 2. Consultazione dei fornitori VET sulle soluzioni offerte dai loro corsi.* In base alla descrizione del futuro bisogno di competenze, l'azienda e il/i fornitore/i contattato/i o l'organizzazione datoriale dovranno esaminare queste esigenze in modo più approfondito. L'esito di questa analisi costituirà la base di raffronto rispetto al contenuto dei corsi offerti e disponibili in quel momento. Se le competenze di cui ha bisogno l'azienda sono incluse in quei programmi, il fornitore VET può rispondere al bisogno e si può passare alla fase 3. Se i corsi esistenti non offrono la soluzione desiderata si dovrebbe includere una fase intermedia, la fase 2.1.
- *Fase 2.1 Ricerca delle possibili combinazioni di corsi esistenti.* Se la fase 2 non porta i risultati desiderati, il fornitore VET può procedere a una ricerca interna con la consulenza disponibile internamente (magari un'altra facoltà o reparto), e se del caso con la consulenza dell'azienda stessa, per trovare possibili combinazioni intelligenti di varie competenze / parti di altri corsi che possono essere 'modulati' in un nuovo corso che risponde alla necessità. Il risultato può essere integrato nell'istruzione professionale per rispondere alle necessità di altre aziende. Potrebbe anche trattarsi della combinazione di funzioni già esistenti in azienda, per esempio trasferire competenze già presenti in altri reparti al reparto che ne ha bisogno. Se queste possibilità esistono, il passo successivo è la fase 3.1. Se la ricerca di combinazioni non risolve il problema è necessario passare allo stadio successivo, la fase 3.2.
- *Fase 3 Sviluppo di nuove competenze da parte del fornitore VET.* Sulla base dell'analisi dettagliata delle competenze effettuata nella prima parte della fase 2, il fornitore VET sviluppa le nuove competenze nei corsi di formazione esistenti.
- *Fase 3.1 Sviluppo di nuovi corsi mediante la combinazione di corsi già proposti dal fornitore VET.* Se nella fase 2.1 appare chiaro che la soluzione può essere la combinazione di due o più competenze / profili già presenti nei suoi corsi, il fornitore VET sviluppa tale combinazione e la implementa a livello aziendale o istituzionale.
- *Fase 3.2 Sviluppo di nuove competenze in nuovi corsi.* Se nella fase 2 appare chiaro che non è possibile trovare soluzioni nei corsi esistenti, il fornitore VET dovrà sviluppare nuovi corsi per nuove competenze.

11. L'allegato III riporta un elenco di nomi / competenze / occupazioni menzionati dai partecipanti in merito agli sviluppi del segmento dei nuovi media / industria digitale

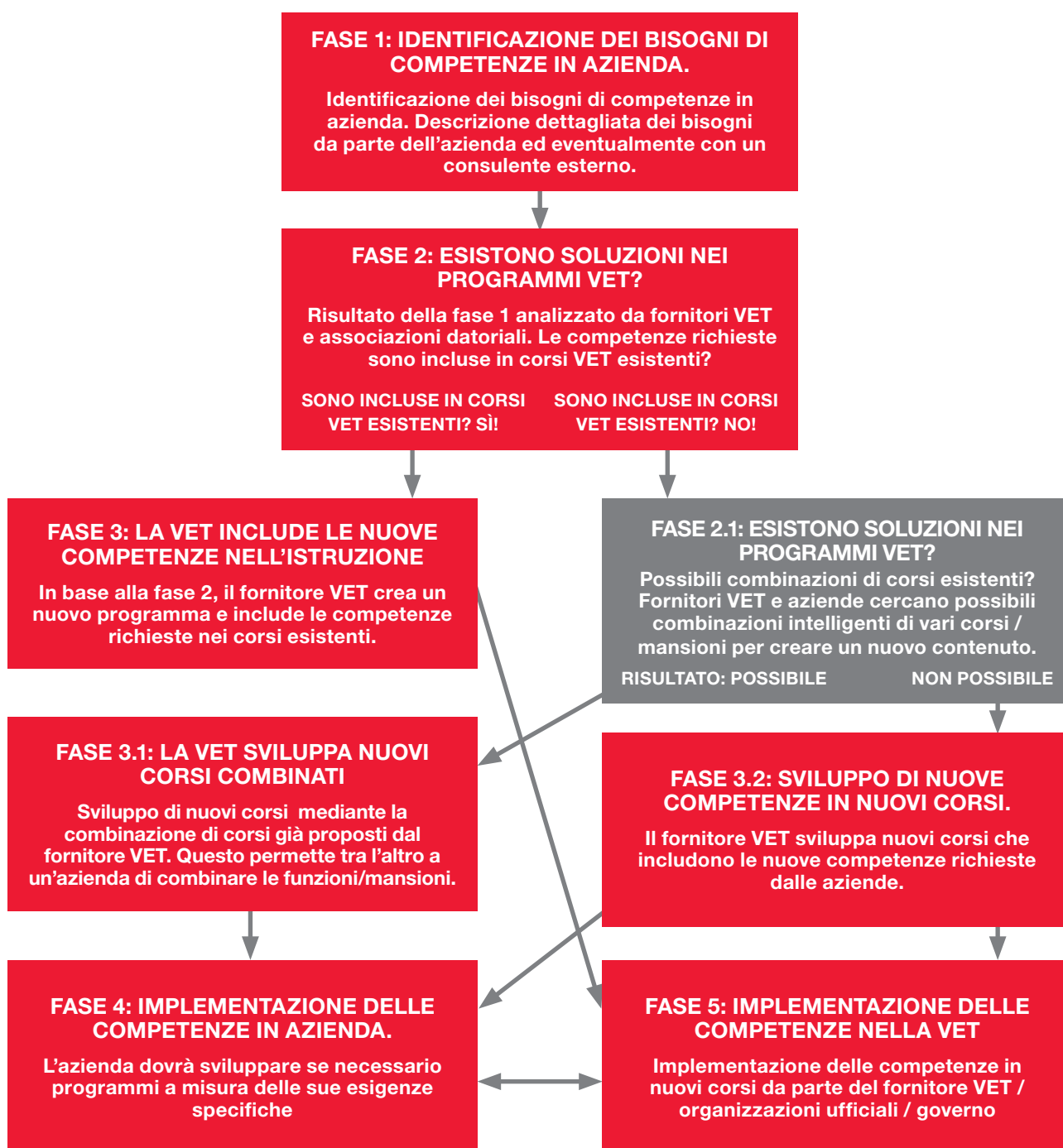
12. I progressi maggiori vengono da combinazioni di tecnologie esistenti piuttosto che da idee completamente nuove. Le future innovazioni nella grafica saranno combinazioni e adeguamenti gradualmente di tecnologie esistenti. Le imprese di successo saranno quelle che adatteranno le tecnologie alle nuove condizioni di mercato. (The future of the European print industry – In our own hands (Il futuro del settore europeo della grafica – Nelle nostre mani) Intergraf / Uni Europa Graphical)

Come nella buona pratica precedente, si dovrà decidere se farlo per una specifica azienda (servizio commerciale) e per l'istruzione / formazione professionale in generale.

- *Fase 4 Implementazione delle competenze in azienda.* I risultati finali delle fasi 2 e 3 sono affinati o pilotati per rispondere alle esigenze specifiche dell'azienda. In questa fase sono sviluppati i contenuti del programma di formazione in reparto.

- *Fase 5 Sviluppo delle competenze ai fini dell'implementazione nella VET.* In questa fase il fornitore VET dovrà assumere il controllo del progetto e seguire le procedure ufficiali affinché le nuove competenze siano, se del caso, implementate nell'ambito dell'istruzione e formazione professionale.

*Figura 15: Estensioni o aggiunte di servizi tradizionali*



## 7.5 NUOVE IMPRESE E NUOVI SOGGETTI IN UN MERCATO IN MUTAZIONE

Il terzo ambiente descritto è anch'esso fortemente correlato al segmento nuovi media / industria digitale e creativa. Le differenze rispetto all'ambiente del paragrafo 7.4 sono le aziende stesse che operano in questo mercato. Identifichiamo due diversi tipi di aziende, il cui retroterra è completamente diverso e diversificato.

- Il primo gruppo è quello delle “vecchie” aziende originanti dal settore grafico ma che si sono evolute cambiando completamente, smantellando gran parte dei loro servizi di stampa originari. Per queste aziende, il ruolo e la posizione delle parti sociali sono familiari, come sono familiari la formazione strutturale collaborativa e organizzata centralmente e la formazione e l'aggiornamento professionale del personale.
- Il secondo gruppo è quello delle aziende a “dimensione digitale” che non hanno necessariamente il retroterra del primo gruppo. È possibile che non abbiano mai fatto parte della cultura delle organizzazioni sindacali e padronali e quindi non hanno nemmeno la cultura dello sviluppo congiunto della formazione, per non parlare dell'apprendistato. In più la combinazione di un'istruzione informatica di base e di processi di controllo semplificati e integrati nelle attrezzature fa sì che la formazione non sia vista come un processo pluriennale ma piuttosto plurisettimanale! Dato il modello di business descritto sopra, il loro punto d'ingresso nel mercato ha una barriera di costo molto inferiore. Spendono molto meno nell'istruzione e formazione del personale. E tutto questo mette sotto pressione i modelli di business originali delle “vecchie” aziende.

Se diamo un'occhiata più da vicino agli ultimi sviluppi del settore grafico (si rimanda al capitolo 3) vediamo che non è solo questione di innovazioni high tech ma si tratta piuttosto di una mutazione ambientale del ‘moderno settore grafico’ che diviene sempre più il ‘settore della comunicazione globale e della creatività’. Per le aziende questo significa mettere a punto nuovi modelli di business, sviluppare nuovi servizi, instaurare nuove relazioni fornitore – utente e partecipare a reti o partenariati che creano valore aggiunto per tutti i partecipanti.

Nell'immediato futuro, in questo ambiente il personale avrà bisogno di nuove abilità e competenze. Alla domanda “la VET offre corsi adeguati per formare gli studenti a queste funzioni ed esigenze?” cercheremo di rispondere nel capitolo 8 in forma di raccomandazioni.

In questa sezione descriviamo la metodologia per l'identificazione e lo sviluppo delle competenze come un modo per procedere oltre. In pratica gli autori ritengono che vi sono tre correnti principali nello sviluppo di competenze per questa specifica situazione:

1. Competenze correlate alla tecnologia (principalmente hard skills), competenze orientate al flusso di lavoro e ai servizi nella gestione interna standard degli ordini, e competenze tradizionali commerciali e di relazioni con la clientela (un mix di soft e hard skills). L'aspetto formativo è coperto soprattutto dalla VET, sia iniziale sia di livello più avanzato. Si stanno verificando vari sviluppi e cambiamenti ma possono essere visti come uno sviluppo in atto in un'area diversa.
2. Competenze relative a processi non puramente tecnici: ottimizzazione, modifica e aggiornamento dei metodi di lavoro, definizione di nuove linee di comunicazione efficaci, ecc.
3. Competenze relative alla concettualizzazione del ‘pensiero’ multicanale e multimediale, gestione di campagne complesse e anche correlate a vendite e marketing. Quest'area è principalmente di pertinenza della formazione professionale superiore. Le aziende impegnate in queste attività trovano che i livelli della VET iniziale e anche avanzata non possono rispondere alle esigenze di personale in queste mansioni. Per fare un esempio, mettere a punto e gestire una campagna di marketing che si sviluppa su diversi format medial è solo gestire un progetto ma comporta diverse mansioni di natura complessa. Per di più, molte delle competenze mancanti emergono da nuove idee, nuove applicazioni, nuove possibilità che gli imprenditori scoprono ‘man mano che si va avanti’; problemi inaspettati si presentano durante la fase di cambiamento; nuove idee o possibilità emergono nel quadro dei processi creativi per la ricerca di nuove opportunità commerciali.

È sulla base di queste constatazioni che è stata elaborata la buona pratica relativa a questo ambiente di nuove aziende e nuovi soggetti in questo mercato in mutazione.

- *Fase 1. Identificazione dei bisogni di competenze da parte dell'azienda.* L'azienda deve identificare i suoi bisogni di competenze il più chiaramente possibile. La qualità della descrizione di questi bisogni specifici dipende principalmente dalla competenza interna. In molti casi, salvo disporre di una risorsa esterna qualificata, l'azienda avrà bisogno di una consulenza esterna che la aiuti in questa fase del processo di identificazione. In questo caso, occorre passare alla fase 1.1. È importante capire se si tratta di un'esigenza puramente tecnica (arrivo di nuove attrezzature) o se presenta anche altre dimensioni (modifica dei metodi di lavoro, approccio più olistico a funzioni e processi, sviluppo di concetti).
- *Fase 1.1 Necessità di consulenza esterna per ulteriore identificazione e analisi.* Salvo che l'azienda non disponga di una competenza interna nell'analisi delle esigenze di formazione, dovrà ricorrere a una consulenza esterna. Le risorse sono varie:

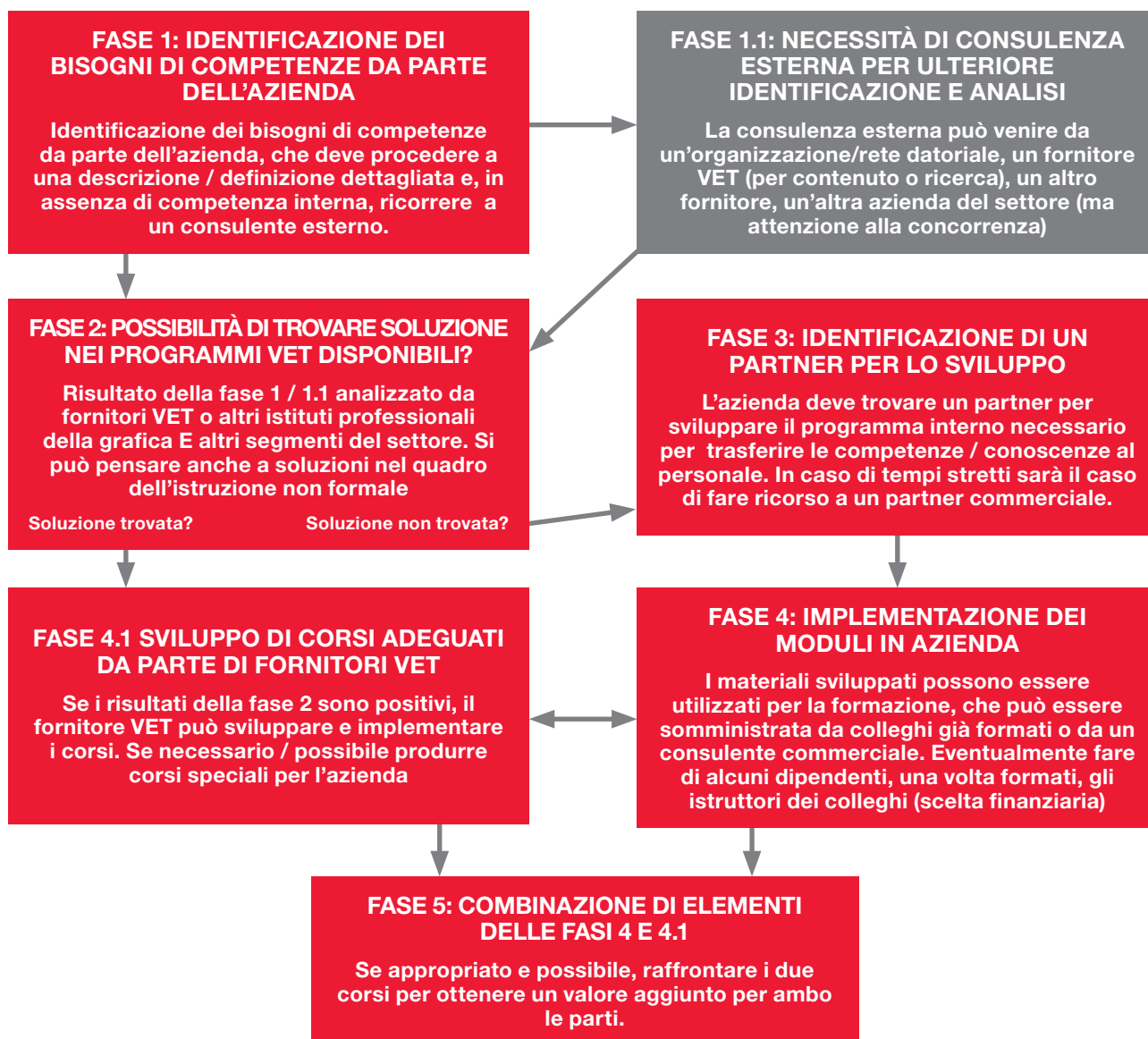
l'organizzazione datoriale cui l'azienda è affiliata, un consulente commerciale con adeguata competenza, una società esperta del settore (ovviamente non può trattarsi di un concorrente), un fornitore VET o eventualmente un fornitore di attrezzature / software. Se un ente di formazione professionale fosse disponibile, potrebbe aiutare a trovare i partner appropriati attraverso le sue reti. Se la ricerca ha successo si può procedere all'analisi ulteriore.

- *Fase 2 Valutazione delle possibilità di trovare soluzioni nei programmi VET disponibili (specifici al settore grafico ma anche di altri settori).* Secondo gli esiti delle fasi 1 e 1.1 si possono valutare le possibilità di trovare soluzioni nei corsi o programmi disponibili sul mercato

dell'istruzione formale, o programmi non-formali o altre possibilità che possono trovarsi anche al di là dei tradizionali confini del settore grafico. Se l'esito di questa fase è positivo, il prossimo passo logico sarà la fase 4.1. Se dalla valutazione non emergono rilevanti possibilità è necessario passare alla fase 3.

- *Fase 3 Identificazione di un partner per lo sviluppo.* In questa fase l'azienda deve scegliere un partner per sviluppare i moduli necessari a trasferire le competenze / conoscenze al suo personale. Per l'erogazione di una formazione con breve preavviso e nei tempi necessari per implementare il cambiamento aziendale è assai probabile che si dovrà ricorrere a un consulente commerciale.

Figura 16: Nuove imprese e nuovi soggetti in un mercato in mutazione





- *Fase 4 Sviluppo e implementazione delle competenze in azienda.* Una volta selezionato il partner per lo sviluppo, ha inizio la produzione vera e propria del corso. L'azienda dovrà decidere se vuole che il partner dello sviluppo si occupi anche di formare il personale interessato o di seguire invece il principio "forma il formatore" facendo di alcuni dipendenti, una volta formati, gli istruttori dei colleghi.
- *Fase 4.1 Sviluppo di corsi adeguati da parte di fornitori VET.* Se i risultati della fase 2 sono positivi, la conclusione è che la VET esistente è in grado di sviluppare e fornire corsi che rispondono alle esigenze dell'azienda. A questo punto avrà luogo lo sviluppo e l'implementazione dei corsi nell'ambito della VET.

Se le fasi 4 e 4.1 sono soluzioni per situazioni lievemente diverse, e se vengono sviluppati dei corsi / competenze / moduli, è importante raffrontare i due risultati per vedere se una combinazione di elementi delle due soluzioni non possa dare adito a un prodotto finale ancora migliore. Questo processo va sottolineato, ed eventualmente avviato e monitorato dalle organizzazioni datoriali in stretta collaborazione con gli enti / istituti della formazione professionale.

## 7.6 SITUAZIONE TRIPARTITA – ORGANI CONGIUNTI DELLE PARTI SOCIALI

Questa pratica descrive la situazione nei paesi in cui la cooperazione tra le parti sociali e diversi enti dell'istruzione professionale è una procedura standard in relazione all'istruzione e formazione professionale. In molti casi si tratta di paesi con sistema di apprendistato piuttosto solido, con una tradizione nei sistemi duali, forme di apprendimento alternato (periodi di formazione, apprendimento e lavoro in azienda e periodi di apprendimento di competenze di base e addizionali presso un istituto professionale).

In questi sistemi, le parti sociali hanno una mutua responsabilità di partecipazione allo sviluppo e parzialmente alla sovvenzione dell'istruzione professionale, in molti casi in relazione con enti e organi governativi che in qualche modo controllano o regolamentano le iniziative legate all'istruzione. In questa situazione insieme al governo le parti sociali si assumono la responsabilità del contenuto della formazione fornendo consulenza settoriale.

Questi paesi sono sovente dotati di organizzazioni di istruzione professionale per la ricerca e sviluppo nel campo della formazione (professionale), organizzazioni parzialmente o totalmente sovvenzionate dal governo. Queste organizzazioni sono in stretto contatto con le parti sociali (che a volte sono il consiglio di amministrazione o vi sono rappresentate) e anche con singole aziende. Si tratta di un virtuale circuito chiuso per l'istruzione.

L'aggiornamento dell'istruzione è un processo permanente in questi paesi e la situazione è costantemente monitorata; gli istituti professionali hanno anche solidi contatti industriali. I contatti tra istituti e aziende sono ben strutturati, principalmente perché ambedue hanno la loro parte di responsabilità nel programma formativo, da una parte come insegnanti / coach e dall'altra come apprendisti / tirocinanti.

La stretta relazione tra i soggetti interessati non garantisce di per sé il successo, ma questi paesi hanno in molti casi una istruzione e formazione professionale migliore. Naturalmente vi sono altri fattori che influiscono sulla qualità dell'istruzione (professionale), e uno di questi è l'approccio delle autorità nazionali o regionali. Possiamo notare che in vari paesi la VET non è una grande priorità nei piani, politiche e finanziamento dell'istruzione nazionale.

In breve, lavorare in partenariato ha effetti positivi se le principali organizzazioni responsabili dell'istruzione e formazione professionale hanno una relazione strutturata. Le parti sociali devono lavorare in comitati settoriali tripartiti e generare fondi per la formazione professionale e gli apprendisti.

Il compito di questi comitati è di effettuare una ricerca quantitativa e qualitativa nei rispettivi settori industriali sulla base delle decisioni che potranno essere prese per aggiornare i programmi di formazione.

In questo modello il settore dell'istruzione allerta le parti sociali sui nuovi sviluppi e le parti sociali influenzano il contenuto dei programmi da aggiornare. Uno dei motivi per cui l'UE promuove programmi per l'apprendimento in ambiente lavorativo (WBL) è che vi vede eccellenti possibilità di relazioni allargate tra istituti e aziende per ritenere gli insegnanti e trasmettere la conoscenza alla prossima generazione del personale aziendale in brevi corsi direttamente in reparto. Esempi in questo senso vengono da Danimarca, Germania, Svizzera e per certi aspetti dai Paesi Bassi.

Al momento attuale l'apprendimento in ambiente lavorativo è una questione importante e lo resterà ancora a lungo. In particolare nei periodi di recessione, il WBL crea una situazione win-win. I giovani possono apprendere parte delle competenze direttamente sul lavoro e hanno un accesso agevolato per lavorare in azienda. Alla fine sono pronti per il lavoro, hanno un accesso agevolato al mercato del lavoro al termine della scuola e possono contribuire alla crescita economica, se ci sono posti di lavoro disponibili. Questo sistema fatica però a far fronte ai rapidi cambiamenti tecnologici e alle forze del mercato, e i suoi elementi (aziende, lavoratori) si trovano a dover acquisire rapidamente nuove competenze per sopravvivere. La risposta potrebbe essere una maggiore concentrazione sulle previsioni tecnologiche, di modo che i comitati tripartiti possano anticipare meglio le esigenze. Le conseguenze con cui i costituenti di questi comitati stanno lottando sono i problemi di oggi e non sembrano lavorare al prossimo grande cambiamento, che potrebbe essere tra 5 anni!

## 8. Raccomandazioni

### 8.1 INTRODUZIONE

Le raccomandazioni e osservazioni di questo capitolo vanno intese come catalizzatori di un dibattito attraverso il quale fornire risposte chiare a certe domande. Gli autori sono convinti dell'importanza di una sistema di qualità nella VET per il settore grafico. Le questioni sollevate e le osservazioni fatte non intendono assolutamente provocare delle persone né essere negative nei confronti dell'istruzione né biasimare chiunque. Vi sono delle carenze, certe aree richiedono miglioramenti e occorre agire per salvaguardare i meriti, i risultati e il ruolo cruciale dell'istruzione e formazione professionale a livello nazionale ed europeo.

PUNTO CAPITOLO	ARGOMENTO
<b>1 Chpt. 4</b>	Il ruolo e l'oggetto della VET dovrebbero essere soggetti a revisione critica negli anni a venire. Le attuali richieste del settore affinché gli istituti di formazione professionale iniziale e continua rispondano ai requisiti dell'innovazione permanente e dell'evoluzione del mercato sono, nelle circostanze attuali, impossibili da soddisfare.
<b>2 Chpt. 3, 4</b>	La ricerca e i casi di studio dimostrano che in gran parte le 'aziende avanzate' prendono le loro decisioni in merito alle esigenze delle loro attività, alla rapidità del cambiamento e alla disponibilità di formazione da qualsiasi fonte essa provenga.
<b>3.1 Chpt. 4, 6, 7</b>	La maggior parte delle aziende sono "al traino" e, come detto sopra, beneficranno del fatto che gli istituti diano ascolto ai bisogno delle aziende più avanzate adattando i loro corsi per le aziende "al traino", ma i cambiamenti avanzano assai rapidamente e l'adattamento deve stare al passo.
<b>3.2 Chpt. 4, 6, 7</b>	L'istruzione e formazione professionale dovrebbe essere messa in condizione di rispondere anche alle richieste e ai bisogni delle 'aziende avanzate'. Si dovrebbero introdurre corsi / dipartimenti speciali negli 'istituti professionali all'avanguardia'. Si dovrebbero destinare ulteriori sovvenzioni per gli sviluppi innovativi in stretta collaborazione con le aziende. In alcuni paesi, quanto meno in Germania e in Svizzera, viene attuata una particolare forma di VET nel sistema duale di formazione professionale avanzata. Questo dovrebbe essere possibile in tutti i paesi.

Le raccomandazioni sono presentate in formato tabulare. Nella prima colonna sono indicati il numero della raccomandazione e il/i capitolo/i in cui è illustrata o discussa la questione. La numerazione non indica necessariamente una gerarchia; si è cercato di raggruppare le raccomandazioni. L'argomento è discusso nella seconda colonna, la colonna successiva presenta l'intervento che sarebbe necessario; il livello dell'intervento può essere 'nazionale', 'europeo' o l'uno e l'altro. Le ultime due colonne indicano la o le parti che dovrebbero prendere l'iniziativa e quali dovrebbero essere i partner.

INTERVENTO	LIVELLO	PARTE PRINCIPALE	RUOLO DEI PARTNER
Le parti sociali devono fare pressione sui governi nazionali affinché sostengano e sovvenzionino i necessari cambiamenti strutturale dell'istruzione professionale.	Nazionale	Parti sociali	Intergraf, Uni Europa Iniziare e discuterne con i membri a livello nazionale
Deve esserci un'interazione, un solido legame, tra queste aziende e gli istituti professionali. Solo allora le aziende, i datori, avranno la massima influenza sui contenuti, la qualità e i risultati finali dell'istruzione professionale e ne beneficeranno non solo i più 'intraprendenti' ma tutta la filiera settoriale.	Nazionale	Aziende, organizzazioni datoriali	Istituti, fornitori VET, sindacati Assistenza, consulenza e attivazione delle organizzazioni e dei loro membri
Le organizzazioni datoriali dovrebbero riunire queste aziende in modo collaborativo per lavorare a una visione comune dei futuri bisogni di competenze. Questa azione dovrebbe superare le difficoltà qualora gli istituti professionali non dovessero rispondere a tali bisogni.	Nazionale	Organizzazioni datoriali	Aziende, sindacati, istituti professionali Attivare, partecipare, implementare
Le parti sociali dovrebbero studiare le possibilità di attuazione di questi corsi speciali anche nei loro paesi.	UE	Parti sociali	Istituti professionali, UE Commissione Partecipare allo sviluppo e facilitarlo

PUNTO CAPITOLO	ARGOMENTO
4 Chpt. 7	I cambiamenti / le riforme non riguardano solo gli investimenti in tecnologia ma anche la collaborazione lungo la filiera della comunicazione.
5 Chpt. 4	Scuole e fornitori VET devono far fronte a budget ridotti e richieste sempre più diversificate. Devono pertanto trovare modi per rispondere al loro "mercato" in termini economicamente più efficienti.
6 Chpt. 7	È necessario costruire ponti tra imprese e scuole per far sì che la produttività delle ultime soddisfi le esigenze delle prime.
7 Chpt. 4	Deve essere sviluppato l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, diventando parte integrante dell'istruzione degli adulti (basata sulla VET).
8	I cambiamenti / le riforme devono essere accettati dai dipendenti attuali e futuri. Questi devono essere motivati per sviluppare le loro competenze in un sistema (o "ambiente") sicuro e trasparente.
9	Esortare i governi nazionali a riconoscere la posizione dei soggetti coinvolti a livello di parti sociali / reti organizzate / comitati. Al momento le proposte / idee delle parti sociali non sono prese in considerazione dai governi nazionali.
10 Chpt. 4, 7	Il settore dovrebbe sviluppare una piattaforma web per scambiare lo sviluppo di competenze tra le organizzazioni affiliate delle parti sociali e gli istituti dell'istruzione e le altre parti interessate.

INTERVENTO	LIVELLO	PARTE PRINCIPALE	RUOLO DEI PARTNER
Per mostrare la strada dovrebbero essere identificati e analizzati i casi di studio di tale collaborazione	UE	Parti sociali	Uni Europa, Intergraf <i>Avviare, attivare le organizzazioni nazionali</i>
Le scuole dovrebbero collaborare di più allo sviluppo internazionale di curricula che potrebbero rivelarsi economicamente efficienti nel medio termine. Questo si baserà sulla ricerca effettuata sulla tecnologia e i mercati.	UE	Fornitori VET, scuole	Commissione europea, parti sociali <i>Assistere e semplificare</i>
Parti sociali od organi tripartiti (Consigli delle competenze settoriali) (datori di lavoro/ dipendenti/ istituti) dovrebbero riunire le due "parti" a livello nazionale/regionale.	Nazionale	Parti sociali	Scuole, organizzazioni VET <i>Reagire e attuare proposte</i>
Le parti sociali dovrebbero mostrare la titolarità per l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Questo deve diventare parte integrante delle loro politiche volte a promuovere e sviluppare ulteriormente.	Europeo e nazionale	Comitato del dialogo sociale	Sindacati
I sindacati dovrebbero sviluppare buone pratiche. Dovrebbero altresì sviluppare strumenti di comunicazione volti a creare un ambiente sicuro e stimolante per i dipendenti.	Livello nazionale e aziendale	Sindacati	Datori di lavoro, parti sociali <i>Assistere e fornire consulenza</i>
Le parti sociali europee dovrebbero usare la loro influenza per convincere i governi nazionali che le parti sociali sono soggetti chiave nello sviluppo della VET e delle economie locali.	Europeo e nazionale	Comitato del dialogo sociale	Commissione europea <i>Assistere / semplificare</i>
La rete EGIN dovrebbe sviluppare un primo progetto volto a descrivere la funzionalità di tale piattaforma, che può essere ospitata sul sito web ENGIN.	UE	Commissione europea	EGIN, parti sociali, scuole <i>Sviluppare, attuare, sostenere</i>





Allegato

## Allegato I. Terminologia

<b>COMPETENZA</b>	La comprovata capacità di utilizzare conoscenze, competenze e abilità personali, sociali e/o metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nel quadro dello sviluppo personale professionale.
<b>ECVET</b>	European Credit System for Vocational Education and Training (Sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale). Quadro tecnico volto a facilitare il trasferimento, riconoscimento e accumulazione di esiti valutati di apprendimento al fine di ricevere una qualifica. È inteso a favorire l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e promuovere la mobilità dei cittadini europei. L'approccio incentrato sugli esiti di apprendimento garantisce una migliore comprensione e comparabilità delle qualifiche e dei risultati di apprendimento tra paesi, istituti di uno stesso paese o qualifiche diverse.
<b>PROFILO EDUCATIVO</b>	Descrizione dettagliata dei contenuti dell'istruzione e formazione professionale ai fini dello sviluppo di corsi che consentano agli allievi / studenti di eseguire nella pratica quanto previsto nel profilo di lavoro.
<b>QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE</b>	Il QEQ/EQF è un quadro per l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita che fornisce una griglia di riferimento comune per comparare i programmi e sistemi nazionali delle qualifiche e i rispettivi livelli. Funge da dispositivo di traduzione per rendere le qualifiche più leggibili e comprensibili di tutti i paesi e sistemi in Europa.
<b>HARD SKILLS (COMPETENZE TECNICHE)</b>	Abilità tecniche specifiche che possono essere definite e misurate, per esempio capacità di utilizzo di una tastiera, di scrittura, matematica, lettura e utilizzo di programmi informatici.
<b>PROFILO DI LAVORO</b>	Descrizione dettagliata di una determinata funzione lavorativa che include gli elementi necessari a eseguire correttamente la mansione.
<b>CONOSCENZA</b>	Il risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. La conoscenza è il complesso di fatti, principi, teorie e prassi relativi a un determinato campo di lavoro o di studio. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche la conoscenza è descritta come teorica e/o pratica.
<b>RISULTATI DELL'APPRENDIMENTO</b>	I risultati dell'apprendimento sono dichiarazioni che descrivono gli insegnamenti che sono stati appresi significativi ed essenziali e che possono essere affidabilmente dimostrati alla fine del corso o programma. In altre parole, i risultati dell'apprendimento identificano ciò che il destinatario dell'istruzione / formazione ha appreso e sarà in grado di fare alla fine del corso o programma.
<b>SISTEMA NAZIONALE DELLE QUALIFICHE</b>	Tutti gli aspetti dell'attività di uno Stato membro in relazione al riconoscimento dell'apprendimento e altri meccanismi che collegano l'istruzione e la formazione al mercato del lavoro e alla società civile. Comprende lo sviluppo e implementazione di disposizioni e procedure istituzionali relative all'assicurazione della qualità, alla valutazione e all'attribuzione delle qualifiche.



<b>QUADRO NAZIONALE DELLE QUALIFICHE</b>	Strumento per la classificazione delle qualifiche in base a una serie di criteri per determinati livelli di apprendimento acquisito, inteso a integrare e coordinare i sottosistemi nazionali delle qualifiche e migliorare la trasparenza, l'accesso, l'avanzamento e la qualità delle qualifiche in relazione al mercato del lavoro e alla società civile.
<b>ABILITÀ</b>	La capacità di eseguire mansioni e risolvere problemi.
<b>SOFT SKILLS (COMPETENZE RELAZIONALI TRASVERSALI)</b>	Tratti caratteriali e competenze interpersonali che caratterizzano le relazioni di una persona con altre persone. Hanno più a che fare con chi siamo che con ciò che sappiamo. I soft skills comprendono i tratti caratteriali che decidono la nostra capacità di interagire con gli altri e in questo senso sono in genere parte integrante della propria personalità.
<b>COMPETENZE CHIAVE</b>	Come definite nella relativa raccomandazione (Parlamento europeo e Consiglio, 2006) comprendono la capacità di lettura e comunicazione nella madre lingua e altre (due) lingue straniere, calcolo, competenze di base in scienza e tecnologia, competenze digitali e senso di iniziativa e imprenditorialità (si veda STD15), consapevolezza culturale, competenze sociali e civiche e capacità di imparare a imparare.
<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>	Competenze possedute da una persona che sono pertinenti anche per mansioni e lavori diversi da quelli che la persona svolge o ha già svolto. Possono essere state acquisite anche in ambiente non lavorativo o durante il tempo libero, oppure in un ambito di istruzione o formazione professionale.
<b>APPRENDIMENTO IN AMBIENTE LAVORATIVO 1</b>	Definizione 1: Acquisizione di conoscenze e competenze eseguendo (e riflettendo su) mansioni in un contesto di formazione professionale, vuoi sul posto di lavoro (per esempio nella formazione alternata) vuoi presso un istituto professionale.
<b>APPRENDIMENTO IN AMBIENTE LAVORATIVO 2</b>	Definizione 2: Programmi per studenti di livello secondario e post-secondario che offrono la possibilità di acquisire competenze professionali in ambiente lavorativo. L'apprendimento in un ambiente lavorativo è spesso collegato ad attività in classe o analoghe, e può assumere la forma di tirocini, esperienze di lavoro, tutorato, istruzione sulle competenze lavorative generiche e su tutti gli aspetti settoriali.
<b>APPRENDIMENTO FORMALE</b>	È erogato in un contesto organizzato e strutturato (di solito un istituto professionale o di formazione sul lavoro) ed è appositamente progettato come tale. Di norma sfocia in una qualifica (convalida o certificazione).
<b>APPRENDIMENTO NON FORMALE</b>	È erogato nell'ambito di attività pianificate in cui è presente qualche forma di sostegno all'apprendimento (simile a una relazione studente - insegnante). L'apprendimento non formale è intenzionale. Tra i casi più comuni di apprendimento non formale ricordiamo la formazione interna aziendale (mediante la quale le imprese aggiornano e migliorano le competenze del loro personale, per esempio le competenze informatiche), l'apprendimento strutturato online (che utilizza risorse aperte di insegnamento), e i corsi proposti da organizzazioni della società civile.

## Allegato II. Colloquio strutturato

### COLLOQUIO SUI CASI DI STUDIO – DISCUSSIONE STRUTTURATA

#### 1. Introduzione

- a. L'attività com'è oggi:
    - i. Come descriverebbe la sua attività oggi?
    - ii. Come la descriverebbero i suoi clienti?
  - b. Recenti cambiamenti nell'attività:
    - i. Descriva i cambiamenti nel corso di un dato periodo;
    - ii. Quale sarebbe stata la sua risposta alle domande precedenti (1.a.i e ii) 10 e 20 anni fa?
  - b. Futuri cambiamenti nell'attività:
    - i. Prevedete di consolidare, continuare a cambiare, cambiare direzione, ecc.
2. Cambiamento
- a. Qual è stata la causa del cambiamento?
    - i. L'economia;
    - ii. La tecnologia;
    - iii. I clienti;
    - iv. La concorrenza, p.es. i nuovi media;
  - a. Quale impatto ha avuto il cambiamento?
    - i. Aumento dell'attività/contrazione dell'attività/ nuovo modello di business;
    - ii. Nuovi clienti;
    - iii. Adozione di nuove tecnologie;
    - iv. Assunzione di nuovo personale;
    - v. Necessità di nuove conoscenze e competenze.
3. Aspetti del cambiamento legati al personale
- a. I cambiamenti nella sua attività hanno comportato:
    - i. Nuovi posti di lavoro, nuove competenze (hard e soft), nuove modalità di reclutamento;
    - ii. Abbiamo dovuto riqualificare il personale esistente;
    - iii. Abbiamo dovuto reclutare personale con nuove competenze/conoscenze/capacità;
    - iv. Abbiamo dovuto cambiare la nostra cultura aziendale.

- b. Reclutamento, istruzione e formazione:
    - i. Abbiamo analizzato le future esigenze dell'attività raffrontandole al personale esistente;
    - ii. Abbiamo risposto solo ai bisogni più urgenti;
    - iii. Le riqualificazioni sono avvenute tutte in interno;
    - iv. Abbiamo raffrontato i bisogni con una serie di fornitori esterni: istituti professionali, istruzione superiore, consulenti commerciali;
    - v. Abbiamo rivisto i nostri metodi di reclutamento e cercato di assumere dei laureati;
    - vi. Abbiamo lavorato con istituti professionali, scuole superiori, scuole internazionali, consulenti commerciali e altri fornitori;
    - vii. Continuiamo ad analizzare i bisogni di conoscenze / competenze e identificare la formazione appropriata.
    - viii. Fonti della formazione:
      1. Interna (con formatori propri o esterni);
      2. Esterna commerciale;
      3. Istruzione superiore;
      4. Istruzione ulteriore, formazione professionale;
      5. Altro.
4. Potenziali difficoltà
- a. Gestire il cambiamento;
  - b. Introdurre nuove tecnologie;
  - c. Riqualificare e trovare corsi adeguati;
  - d. Coinvolgimento/accordo del personale;
  - e. Ritenzione/prospezione clienti;
  - f. Altro.

## ALLEGATO III. Nomi / definizioni delle possibili competenze / mansioni da sviluppare

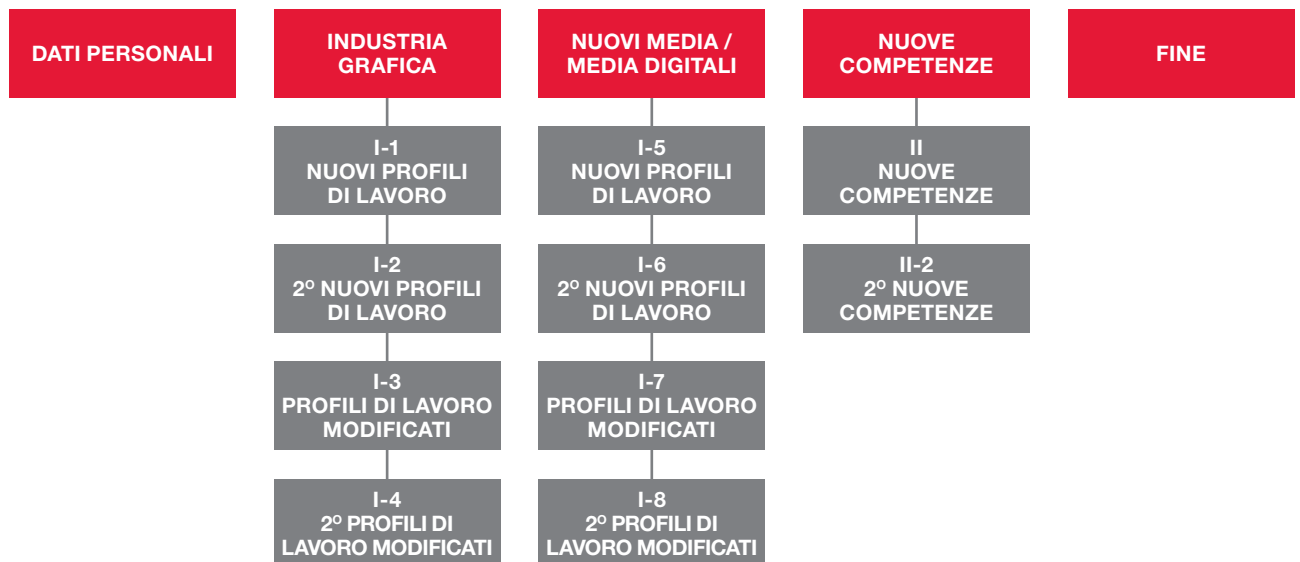
### RICERCA SUL TERRENO, RISPOSTE AL SONDAGGIO ONLINE

All'inizio di ciascuna sezione del sondaggio si chiedeva ai partecipanti se conoscevano un nuovo profilo o una competenza nuova / modificata e se sì di dare un nome / definizione. Riportiamo di seguito un elenco di risposte aperte a testo libero fornite dai partecipanti.

Sono riportate tali e quali senza correzioni o modifiche. Alcune sono 'traduzioni libere' delle risposte fornite in altre lingue.

Non si tratta di un elenco ufficiale, tuttavia lo alleghiamo per il possibile interesse che può avere per gli esperti e altri soggetti interessati allo sviluppo delle competenze.

L'elenco è suddiviso secondo la strutturazione del questionario, come mostra la figura.



## SETTORE GRAFICO

### Sezione I 1-2 nuovi profili

- Interactive media designer
- Sales rep intermediale
- General manager
- Project manager industrie creative
- Scrittore di testi
- Gli specialisti Sign Prepress stanno studiando più multimedia e intermedia Gli specialisti offset stanno studiando più stampa digitale I titoli dei profili non sono cambiati
- Digital Print Project Manager
- Stampa digitale
- Specialista processi grafici digitali
- Mechatronics
- Smart printing
- Qualifica professionale di assistente di stampa
- Non ha nome perché include competenze di mechatronics e operatore stampa
- Stampante digitale
- Frontend developer, app developer, e-book developer, interactive media designer
- “Designer grafico per app mobili”, o qualcosa del genere Non un profilo di lavoro formale
- Media design con competenze di studio
- Stampa 3D, marketing/pubblicità personalizzata
- Web designers e Programmatori
- Assistente commerciale per il settore grafico
- Coordinatore qualità, salute e sicurezza, ambiente
- Web to print
- Industrial production engineer con competenze di tecnologia di stampa

## SETTORE GRAFICO

### Sezione I 3-4 profili modificati

- Supervisor finishing , senior printer
- Fotografo
- DTP, Internet at n2/3
- Media developer
- Prestampa
- Tecnico grafico
- Printer
- Game artist
- Operatore stampa digitale
- Specialista pre stampa
- Gli specialisti pre stampa ora sono anche specialisti multimedia

- Hi-end-printing
- Da quotidiani a e-quotidiani
- Designer grafica digitale
- Ulteriore qualificazione in stampa digitale
- Grafico media
- Operatore stampa offset
- Competenze metodologiche di stampa
- Designer e produttore di stampa, anche digitale
- Designer e produttore tecnico (EFA)
- E-libri
- Master in scienze della stampa e tecnologia dei media
- Parti separate di rilegatura a mano e rilegatura meccanica
- Team leader offset
- Imballaggi ondulati di alta qualità

## NUOVI MEDIA / INDUSTRIA DEI MEDIA DIGITALI

### Sezione I 5-6 nuovi profili

- Content editor
- Competenze 3D
- Social Media Manager presso il servizio pubblico dell'Estonia
- Web developer
- Stampante digitale
- proDUCE
- Project leader industrie creative
- Web integrator
- Sviluppatore app
- Sviluppatore giochi
- Digital curation
- App Designers
- Game artist
- Liquid design
- Cross media producer (profilo per società di produzione indipendenti)
- E-designer
- Stampante 3D
- Game artist
- Technical media developer
- Sviluppatore grafica 3D, sviluppatore contenuti e social media
- Media sales per stampa e stampa digitale
- Piattaforme di comunicazione interattiva
- Produzione media audiovisivi, comunicazione film 3D interattivi
- Tecnico per comunicazioni multicanale
- Realtà aumentata

## NUOVI MEDIA / INDUSTRIA DEI MEDIA DIGITALI

### Sezione I 7-8 profili modificati

- Crossmedia e Transmedia lecturer
- Prestampa incluso 3D. Sarà inclusa nel nuovo profilo di formazione?
- Produttore realtà aumentata/virtuale
- Sviluppatore giochi
- Grafico media
- Media Graphics designer
- Media editor
- Istruttori digitali
- Tutte le qualifiche
- Media design, sarà pronto nel 2015
- Stampa digitale di grande formato / formazione
- Media digitali
- Giornalista presso YLE
- Social media manager

## NUOVE COMPETENZE

### II e II 2

- Scansione prodotti sulle macchine
- Rilegatura digitale, stampante digitale
- Programmazione app
- Ingegneria dei flussi di lavoro
- Stampa digitale
- Informatica
- App/web app developer
- Competenze imprenditoriali, imprenditorialità
- Pdf interattivo
- Content producer
- Imprenditorialità
- Preparazione contenuti per vari media
- Uso di Sinapse SHOTS simulati per la formazione degli apprendisti grafici
- Integrazione dei media
- Competenze intermediali; competenze di database e digital publishing; competenze di stampa dati variabili; competenze di gestione risorse digitali; competenze nell'uso di nuove tecnologie, ecc.
- Uso dei social media
- Web Development
- Stampa 3D
- Capacità di lavorare con attrezzature digitali
- Produzione TV
- Conoscenze di web development, migliore comprensione della tecnologia di stampa digitale
- Multitask

- Serve una visione più ampia delle discipline dell'ambito di lavoro dell'industria culturale
- 3D camera, Editing, Game design,
- Competenze nei social
- Pianificazione progetti, pianificazione comunicazione
- Scenari interattivi
- Design management
- Lavoro di squadra
- Nuovi substrati da utilizzare nella stampa digitale
- Responsive design
- Contenuto commerciale per book binder e screen print
- Competenze di management strategico
- Acquisizione e trattamento di immagini, video e grafiche per pubblicazioni o media
- Applicazioni tablet
- Manager (contract management) operazioni multicanale
- Packaging flessibile
- E-commerce, uso sociale
- Competenze specifiche sui flussi di lavoro nella stampa
- Risorse digitali per editing online
- Publishing elettronico
- Comunicazione



**EGIN**  
Zomer 84  
NL-8251 NN Dronten  
The Netherlands  
[www.egin.nl](http://www.egin.nl)

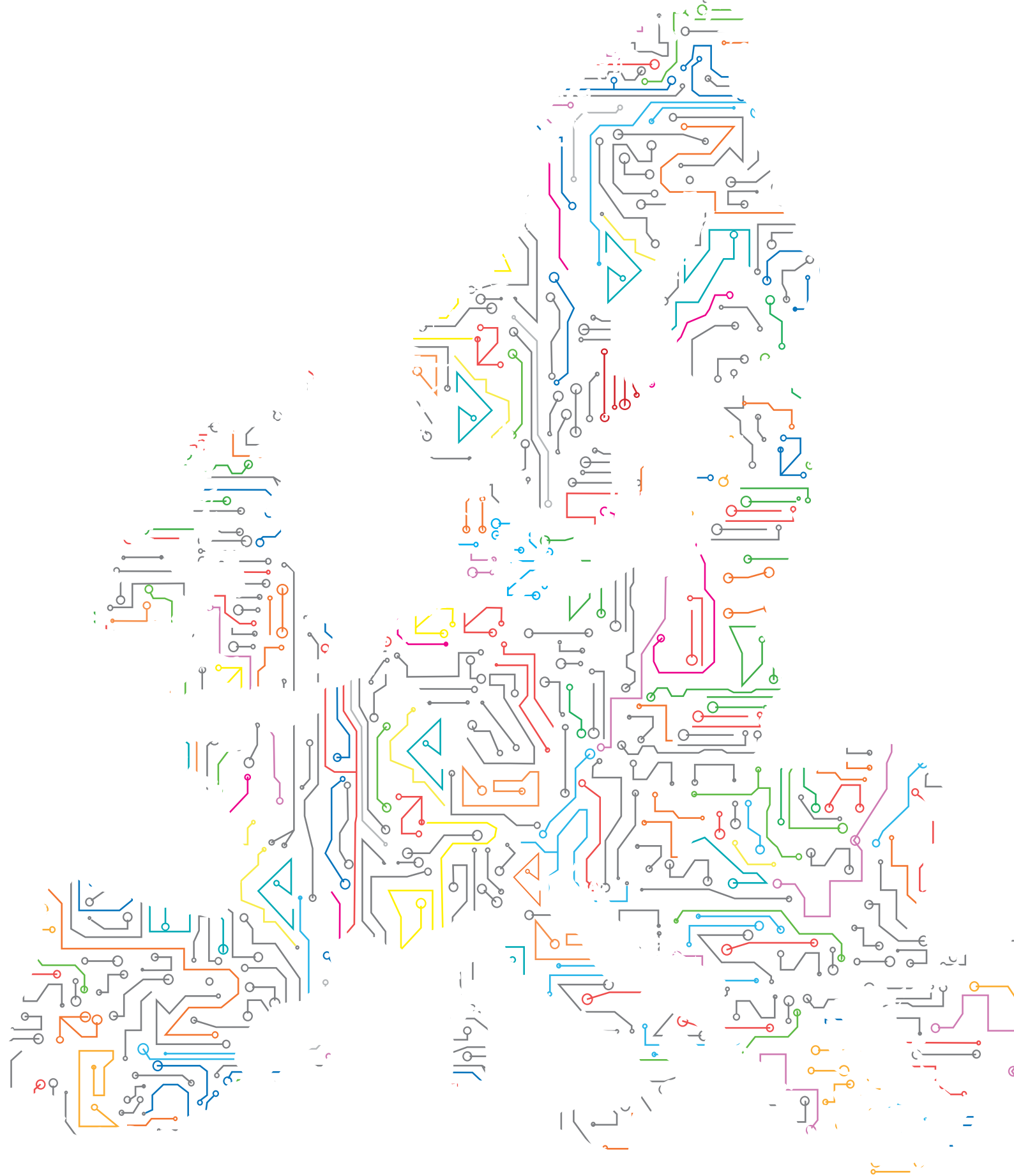


**INTERGRAF**  
Avenue Louise 130 A  
BE-1050 Brussels  
Belgium  
[www.intergraf.eu](http://www.intergraf.eu)



**UNI Europa graphical**  
Rue Joseph II 40  
BE-1000 Brussels  
Belgium  
[www.uniglobalunion.org](http://www.uniglobalunion.org)





**INTERGRAF** AISBL  
European Federation for Print and Digital Communication

**Uni** europa  
graphical &  
packaging  
**global**  
**union**