



## **APPRENDIMENTO DELL'IMPRENDITORIALITÀ: SFIDE E OPPORTUNITÀ**

Anthony A. Gribben, ETF, aprile 2006

### **Documenti**

- 1. *Apprendimento dell'imprenditorialità: Studi di casi***
- 2. *Nota esplicativa: Cooperazione regionale e interregionale nella formazione all'imprenditorialità***



# 1. Introduzione

Gli attuali dibattiti sul modo in cui rispondono governi, imprese ed esperti di politiche del lavoro nel tentativo di far fronte alla concorrenza si svolgono in un contesto caratterizzato da mercati sempre più aperti, una tendenza verso economie guidate dai servizi e preoccupazioni per l'occupazione. Elementi centrali del dibattito sono il ruolo e il contributo dei sistemi di istruzione nel promuovere produttività e crescita economica sostenibile, nonché in particolare la qualità dell'erogazione dell'istruzione, sempre più considerata essenziale per dotare le economie degli strumenti necessari per tener testa alla sfida posta dal mercato globale.

All'interno della Comunità, il dibattito è iniziato nel 2000 quando i capi di governo dell'Unione europea hanno concordato la strategia di "Lisbona", un programma volto ad aiutare l'Unione europea ad affrontare la pressione crescente esercitata da altre regioni tra cui Stati Uniti, Giappone, *Pacific Rim* e, più recentemente, India e Cina. In sintesi, il compito della strategia di Lisbona consiste nel garantire che in tutta l'Unione europea vengano instaurate le condizioni necessarie per creare posti di lavoro più numerosi e di migliore qualità, assicurando nel contempo una crescita economica concertata.

Un interrogativo sollevato in particolare dal processo di Lisbona è come si possano creare maggiori opportunità commerciali sfruttando i sistemi di istruzione degli Stati membri e, specificamente, come il mondo delle piccole e medie imprese, che rappresentano il 99% delle imprese dell'Unione europea e due terzi della sua forza lavoro, possa essere sostenuto meglio dal sistema di istruzione. Tra gli strumenti emersi per rispondere a tale interrogativo vi è l'integrazione più diretta dell'apprendimento dell'imprenditorialità a tutti i livelli del sistema di istruzione.

Sebbene l'apprendimento dell'imprenditorialità sia un settore delle politiche ancora in evoluzione, e la sua strutturazione e la sua erogazione siano ancora notevolmente sottosviluppate, il presente documento intende stimolare una discussione sui motivi per i quali l'apprendimento dell'imprenditorialità potrebbe essere preso in considerazione dai paesi partner dell'ETF, per i quali, come accade per l'Unione europea, le preoccupazioni in merito ai posti di lavoro e alla competitività sono temi parimenti scottanti, soffermandosi altresì sulle modalità con cui tale argomento dovrebbe essere affrontato.

Tale documento, che sarà presentato in occasione del *Forum* consultivo dell'ETF (Torino, 7-9 giugno 2006) unitamente ad altre presentazioni di esperti, attinge dall'esperienza di apprendimento dell'imprenditorialità maturata da vari paesi partner dell'ETF che sta lentamente emergendo man mano che si rafforza la consapevolezza del potenziale contributo che l'istruzione potrebbe offrire alla produttività e alla competitività.

## 2. Obiettivo e struttura del presente documento

Il presente documento intende aiutare i partecipanti al workshop a comprendere meglio sfide e opportunità che, in ultima analisi, un apprendimento dell'imprenditorialità più strategico può comportare per l'occupazione e i risultati economici dei paesi partner dell'ETF.

Il documento identifica cinque temi che, insieme, intendono introdurre alle tendenze generali, nonché alle politiche e alle pratiche in evoluzione nel campo dell'apprendimento dell'imprenditorialità.

Il documento è corredato da cinque note volte a stimolare la discussione, stilate da decisori politici e operatori che si occupano di apprendimento dell'imprenditorialità sul campo, le quali sviluppano ulteriormente i temi affrontati nella presente trattazione.

Ciascuno dei cinque temi parte da un quesito, il cui scopo è incoraggiare i partecipanti al workshop a prendere in esame le possibili alternative politiche e le implicazioni della promozione dell'apprendimento nei paesi partner dell'ETF. I quesiti posti, che intendono rappresentare il punto di partenza delle discussioni del workshop, sono i seguenti:

sono necessarie formule alternative di governo per l'apprendimento dell'imprenditorialità a livello politico e pratico?

quali sono le implicazioni delle competenze di base in materia di imprenditorialità per i corsi di studio e l'insegnamento?

Il sistema di istruzione e formazione può fare di più per promuovere la conoscenza e la preparazione in vista di un lavoro autonomo?

In che maniera le università possono ottimizzare le opportunità commerciali?

La cooperazione regionale e transregionale in materia di apprendimento dell'imprenditorialità ha un valore?

Gli esiti delle discussioni saranno presentati alla plenaria del *Forum* consultivo il 9 giugno. Le relative raccomandazioni saranno poi analizzate dall'ETF e dalla Commissione europea tenendo debitamente conto delle priorità del programma di lavoro dell'ETF dal 2007 in poi.

### 3. Cos'è l'apprendimento dell'imprenditorialità?

Per quanto possa sembrare sorprendente, nonostante la crescente attenzione politica rivolta all'imprenditorialità nei sistemi di istruzione e nell'ambiente di apprendimento in senso più ampio all'interno delle economie sviluppate, tuttora manca una definizione precisa e univoca.

Parte della difficoltà sta nel fatto che ancora non è chiaro quando debba iniziare l'apprendimento dell'imprenditorialità (ossia a che livello del sistema di istruzione), quale sia la natura dell'apprendimento, cosa sia o debba essere insegnato e chi debba impartire l'insegnamento. Il risultato è che non vi è ancora un consenso chiaro sulla natura e gli scopi dell'apprendimento dell'imprenditorialità (Pittaway, 2005). Un'altra difficoltà sta nel fatto che vi è una scarsa base di ricerca e un'assenza di "paradigmi, modelli e teorie accettati e condivisi per quanto concerne l'istruzione in materia di apprendimento" (Alberti et al., 2004), per cui i vari gruppi di interesse non sono incoraggiati a giungere ad un'interpretazione e una definizione condivise.

Analizzando la letteratura esistente in materia, emergono due chiare tendenze nel contesto dell'apprendimento dell'imprenditorialità.

La prima considera l'apprendimento dell'imprenditorialità prevalentemente appannaggio del mondo delle imprese, dei potenziali imprenditori e della comunità di consulenti delle piccole e medie imprese, nel cui ambito università (generalmente attraverso corsi specializzati come, per esempio, master) e organizzazioni di formazione private sono i principali fornitori, mentre gli obiettivi fondamentali sono rappresentati dalle conoscenze e dalle competenze specialistiche necessarie per l'avviamento e lo sviluppo dell'azienda.

Una seconda tendenza, più recente, si fonda sull'apprendimento dell'imprenditorialità interpretato come chiave per alimentare una serie più ampia di componenti che costituiscono un fondamento essenziale di un carattere o una personalità imprenditoriale. In questo senso, l'introduzione dell'istruzione in materia di imprenditorialità, soprattutto ai primi livelli di scolarizzazione, è considerata fondamentale perché le giovani menti sono più aperte a influenze e idee e, dunque, è possibile farvi attecchire i semi della mentalità imprenditoriale.

Nell'Unione europea ora sta guadagnando terreno questa seconda interpretazione dell'apprendimento dell'imprenditorialità. Guidati, da un lato, dalla preoccupazione di "rilanciare l'economia e [dal bisogno dell'Europa di] individui più disposti a diventare imprenditori" (Commissione europea, 2005a) e, dall'altro, dal maggiore interesse per la preparazione dei giovani al mondo del lavoro e alla vita quotidiana (Commissione europea, 2004b), adesso i 25 Stati membri dell'Unione europea stanno intraprendendo un progetto ambizioso per sviluppare le potenzialità imprenditoriali dei loro giovani promuovendo attivamente conoscenze, competenze e attitudini che, insieme, creano capacità imprenditoriali generali (Commissione europea, 2005b).

È interessante notare tuttavia che, sebbene la nozione di imprenditorialità sia perfettamente articolata (Commissione europea, 2005b) e gli obiettivi dell'insegnamento dell'imprenditorialità siano chiaramente enunciati (Commissione europea, 2004c), l'apprendimento dell'imprenditorialità vero e proprio non ha ancora trovato una definizione.

Ai fini della presente trattazione e degli atti del workshop, per apprendimento dell'imprenditorialità si intenderanno tutte le forme di istruzione e formazione, sia formali che non formali, ivi compreso l'apprendimento basato sul lavoro, che contribuiscono allo spirito e all'attività imprenditoriale con o senza scopo commerciale.

L'accento posto da tale definizione si ispira alle disposizioni relative all'istruzione e alla formazione in materia di imprenditorialità contenute nella Carta europea per le piccole imprese, che attribuisce particolare importanza al ruolo dell'istruzione primaria, secondaria e terziaria (compreso l'ambiente di ricerca e sviluppo (R&S) in cui competenze e conoscenze di alto livello si traducono in opportunità commerciali) e all'apprendimento non formale per lo sviluppo di mentalità e competenze imprenditoriali, nonché al contributo dell'apprendimento basato sul lavoro.

In tal senso, le disposizioni della Carta riguardanti le risorse umane in qualche modo promuovono la creazione di un quadro di apprendimento permanente dell'imprenditorialità e hanno stimolato un'ulteriore riflessione politica sul ruolo e il contributo dell'apprendimento dell'imprenditorialità per quanto concerne la competitività dell'Europa.

#### 4. Sono necessarie formule alternative di governo per l'apprendimento dell'imprenditorialità a livello politico e pratico?

Parte della difficoltà nel giungere ad una definizione sta nel fatto che l'apprendimento dell'imprenditorialità non corrisponde ad una politica perfettamente definita. Le responsabilità delle diverse attività di apprendimento dell'imprenditorialità sono state ripartite tra varie autorità pubbliche, organizzazioni di sostegno alle imprese e fornitori di servizi (per esempio, università, fondazioni e società di formazione private). La conseguenza di questa proliferazione di gruppi di interesse e parti coinvolte è che non si è mai definito un impegno politico chiaro per l'apprendimento dell'imprenditorialità. L'offerta di tale apprendimento sotto forma di istruzione alle aziende, formazione delle piccole e medie imprese e corsi universitari specializzati, solitamente indirizzati verso la gestione, si è invece evoluta senza un quadro generale chiaro o quanto meno senza collegamenti tra i vari filoni che la erogano.

Il crescente riconoscimento delle potenzialità del processo di istruzione precoce nel creare il terreno per uno sviluppo dell'imprenditorialità più a lungo termine e per i necessari adeguamenti ad un sistema di erogazione sempre più complesso e frammentato ha però generato la domanda di una pianificazione più coordinata e strategica dell'ambiente allargato di apprendimento dell'imprenditorialità.

Una prima analisi dell'apprendimento dell'imprenditorialità nell'istruzione primaria e secondaria dei 15 Stati membri dell'Unione europea<sup>1</sup> da parte della Commissione europea, condotta nel 2004, ha concluso che l'imprenditorialità non era sufficientemente affrontata nell'ambito del sistema scolastico, rimanendo relegata a progetti isolati con scarsa coerenza tra le varie azioni senza un quadro di coordinamento che sostenesse lo sforzo di apprendimento dell'imprenditorialità (Commissione europea, 2004b). Lo stesso anno, conclusioni analoghe sono state tratte dall'ETF nella sua valutazione dell'apprendimento dell'imprenditorialità nei paesi dei Balcani occidentali e in Moldavia, valutazione che, in particolare, ha sottolineato il rischio di una cultura politica "confinata" all'interno delle diverse amministrazioni coinvolte nell'apprendimento dell'imprenditorialità, che può sfociare in una pletera di attività di apprendimento dell'imprenditorialità scarsamente o affatto coordinate tra loro.

L'analisi dell'ETF raccomandava ulteriormente che l'impegno profuso dai paesi per l'apprendimento dell'imprenditorialità prendesse atto della più ampia tendenza alla creazione di quadri più integrati di apprendimento permanente manifestatasi nelle economie sviluppate, al cui interno quale stavano evolvendo interdipendenze tra diverse componenti del sistema di apprendimento. Inoltre, visto il crescente riconoscimento delle varie autorità pubbliche, del settore privato e dei gruppi di interesse che ora si dedicano alla strutturazione politica, alla definizione e all'erogazione dei servizi in materia di apprendimento dell'imprenditorialità, l'ETF ha raccomandato di istituire partenariati nel campo dell'apprendimento dell'imprenditorialità, soluzione di governo alternativa il cui compito è quello di creare maggiore coerenza ed efficienza nelle politiche nell'ambito di un più ampio sforzo di apprendimento dell'imprenditorialità.

Sinora quattro paesi dei Balcani occidentali hanno seguito tale raccomandazione (Albania, Serbia, ex Repubblica iugoslava di Macedonia e Montenegro). I partenariati hanno attinto dalle esperienze

---

<sup>1</sup> Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Paesi Bassi, Portogallo, Spagna, Svezia, Regno Unito.

maturate dalla Norvegia, pioniera di una cooperazione più strutturata tra parti interessate nell'ambito dell'apprendimento dell'imprenditorialità.

Tutti e quattro i partenariati in materia di apprendimento dell'imprenditorialità costituiti nei Balcani occidentali hanno suscitato notevole interesse al riguardo tra le parti interessate e sono stati funzionali allo sviluppo di un apprendimento interorganizzativo (ETF, 2006a). I partenariati, tuttavia, sono ancora giovani e avranno bisogno di tempo per consolidarsi. Inoltre, come nel caso dell'esperienza norvegese, ad oggi il punto fondamentale dell'apprendimento in materia di politiche per i partenariati dei Balcani occidentali resta il fatto che la loro riuscita e sostenibilità dipendono da un valido sostegno politico da parte di una serie di ministeri (in particolare, istruzione, lavoro ed economia), delle parti sociali e di altre organizzazioni non governative interessate alla promozione dell'imprenditorialità. Un secondo aspetto è rappresentato dal fatto che essi richiedono "una visione unitaria" per quanto concerne il contributo del sistema di apprendimento alla competitività a più lungo termine dei paesi. Garantire che esistano tali prerequisiti adesso è il compito di ogni partenariato nel passaggio dalla fase costitutiva all'elaborazione di una strategia e ai primi sforzi di erogazione di servizi di imprenditorialità nel 2006.

Un terzo fattore è costituito dal fatto che anche lo sviluppo strategico dell'apprendimento del partenariato richiede tempo. Un rischio intrinseco nel processo per l'apprendimento strategico dell'imprenditorialità è dunque che esso può cadere vittima del breve termine nell'alternanza delle politiche causata dal cambio di amministrazioni nel classico avvicendamento quadriennale dei governi. Da cui il valore del partenariato.

Per essere sostenibili, i partenariati devono dare chiaramente voce alle imprese e alle parti sociali che, a loro volta, insieme ad altri attori fondamentali della società civile, devono risolutamente garantire la continuità della politica preoccupandosi dell'attuazione a più lungo termine dei piani di apprendimento dell'imprenditorialità, per cui un partenariato a livello centrale che si occupi dell'elaborazione e del monitoraggio delle politiche deve necessariamente essere affiancato da un partenariato a livello locale che coinvolga scuole, comunità e imprese al fine di garantire che le politiche possano essere attuate con successo.

La prima nota per la discussione che sarà presentata al workshop riguarda le soluzioni di governo per l'apprendimento strategico dell'imprenditorialità e attinge dall'esperienza norvegese. Il documento dimostra come lo slancio verso un quadro nazionale sia stato impresso non a livello centrale, ma dalle autorità e dalle imprese locali preoccupate dalla necessità che il sistema di istruzione risponda meglio alle esigenze dell'economia locale.

Un ulteriore elemento sottolineato è la fragilità dei partenariati una volta istituiti, nonostante sia riconosciuto il fatto che sono indispensabili e che occorre garantire loro flessibilità in maniera che possano evolvere.

Dalla presentazione emerge una rete complessa di interconnessioni con molteplici rapporti stratificati a livello nazionale e locale, creati per garantire che una politica di apprendimento dell'imprenditorialità possa essere attuata con successo in tutte le scuole di un paese geograficamente esteso. Il workshop identifica sfide, rischi e opportunità legati alla costruzione di un partenariato a livello nazionale e locale, indicando peraltro i vari protagonisti.

**Quesito del workshop:**

Il modello di partenariato norvegese, che comporta un quadro nazionale di elaborazione delle politiche, sostenuto da soluzioni di erogazione locali basate sul partenariato, potrebbe essere considerato dai paesi partner dell'ETF nel tentativo di sviluppare un apprendimento permanente dell'imprenditorialità più strategico?

## 5. Quali sono le implicazioni delle competenze di base in materia di imprenditorialità per i corsi di studio e l'insegnamento?

Sebbene ad oggi lo sviluppo e l'erogazione di servizi di apprendimento dell'imprenditorialità si siano concentrati sull'istruzione di terzo livello, attualmente si sta rivolgendo una crescente attenzione ai livelli

inferiori del sistema di istruzione. Ora, infatti, il concetto di “bambino intraprendente” è sempre più considerato fondamentale per lo sviluppo di una cultura imprenditoriale.

Mentre le organizzazioni, siano esse commerciali o di altro genere, devono sempre più far fronte ad una maggiore incertezza derivante da fattori sia interni che esterni all'organizzazione, risultano sempre più necessarie nuove forme di lavoro e maggiore flessibilità dei lavoratori per adeguarsi ai nuovi orientamenti. La capacità “imprenditoriale” del singolo di essere in grado di rispondere e adeguarsi a tali circostanze mutevoli e spesso complesse è ora sempre più riconosciuta, ed è proprio tale riconoscimento ad aver indotto a ripensare l'imprenditorialità e l'esigenza per la comunità dell'istruzione di rispondere alla sfida posta da un “paradigma dell'imprenditorialità” rivisitato. Una sfida fondamentale è rappresentata dall'esigenza

*di spostare l'attenzione dell'insegnamento dell'imprenditorialità da un orientamento aziendale ristretto verso la nozione di sviluppo di un individuo intraprendente in un'ampia serie di contesti e la definizione di organizzazioni di ogni genere per facilitare livelli appropriati di comportamento imprenditoriale “efficace” ..... Tale riorientamento dell'attenzione risulterà particolarmente impegnativo per gli insegnanti e i loro istituti (Gibb, 2002:258).*

Nell'ambito di questo paradigma allargato, un'iniziativa politica comunitaria riguardante le “competenze di base per l'apprendimento permanente” identifica l'imprenditorialità come “competenza per la vita”. L'imprenditorialità viene definita come:

*la capacità di un individuo di trasformare idee in azioni, e comprende creatività, innovazione, assunzione di rischi, ma anche capacità di pianificare e gestire progetti. Tale spirito sostiene chiunque nella vita quotidiana, in ambito domestico come nella società, per esempio i dipendenti rendendoli consapevoli del contesto del loro lavoro e mettendoli in condizione di cogliere opportunità, e costituisce il fondamento per competenze e conoscenze più specifiche necessarie agli imprenditori per creare un'attività sociale o commerciale (Commissione europea, 2005b).*

Sebbene tale definizione resti aperta e alquanto imprecisa, è comunque chiaro che la capacità imprenditoriale è la sintesi di una serie di altre competenze e attitudini (per esempio, risoluzione dei problemi, pianificazione, lavoro di squadra, creatività, assunzione di rischi) che, insieme, rappresenteranno il fondamento costitutivo essenziale di un carattere o una personalità imprenditoriale. Resta da definire come queste competenze e attitudini più generali saranno sviluppate attraverso il processo di istruzione in maniera sistematica e strutturata, come restano da stabilire i processi di valutazione necessari.

Conseguenza di tale concetto allargato di imprenditorialità per il sistema di apprendimento è che le scuole e la comunità dell'apprendimento in senso più ampio dovranno valutare come promuovere attitudini e comportamenti che possano effettivamente preparare l'individuo a convivere con gli alti gradi di complessità e incertezza che sono una caratteristica intrinseca della vita quotidiana nel XXI secolo.

Ad oggi, nei paesi partner non vi sono prove di uno sviluppo strategico del più ampio concetto di imprenditorialità nei sistemi di apprendimento. Analogamente, il tema è a malapena affrontato nelle economie sviluppate dell'Unione europea. Visto che le competenze di base in materia di imprenditorialità sono un fenomeno essenzialmente nuovo, la difficoltà in questa fase sta in parte nel fatto che non è abbastanza chiaro quali esigenze vadano insegnate e come debbano esserlo.

La seconda presentazione del workshop fornisce un esempio del modo in cui la questione delle competenze di base è affrontata in Svezia. Ispirato ad un progetto pilota attuato in una scuola, il caso esemplificativo presentato si concentra su una scuola superiore (studenti dai 16 ai 19 anni) nella quale si è attuato un cambiamento di mentalità in termini di definizione dei corsi di studio e pedagogia, per cui gli alunni sono più responsabili dello sviluppo dei corsi di studio e il processo di insegnamento evolve maggiormente verso un approccio di tutoraggio, forse più adatto a giovani studenti adulti. Si sottolinea come garantirsi l'impegno degli insegnanti sia fondamentale per la riuscita del progetto pilota e l'eventuale trasferimento ad altre scuole. È comunque interessante notare che, sebbene “creare la propria azienda” sia un elemento centrale del programma di studio della scuola, il successo del progetto pilota è misurato in termini di maggiore motivazione di alunni e insegnanti. Il cambiamento organizzativo intervenuto nella scuola stessa ha infuso uno spirito imprenditoriale e stimolato una cultura del “cosa accade?”.

Prescindendo dallo sviluppo delle competenze di base in materia di imprenditorialità, sarà ulteriormente necessario sviluppare più solide capacità commerciali e una certa attenzione per l'azienda, il che richiederà l'introduzione di caratteristiche di imprenditorialità più specifiche all'interno del programma di

studio o come parte di una più ampia attività extracurricolare, pur sempre con il diretto coinvolgimento della scuola. In questo ambito, i paesi partner stanno dando già prova di buone prassi.

L'introduzione dell'approccio delle mini-imprese nelle scuole, approccio in virtù del quale gli alunni "imparano i fondamentali" seguendo un ciclo aziendale classico (piano aziendale, costituzione, marketing, vendita, ecc.) è un metodo pedagogico che accomuna molti paesi partner. Un elemento condiviso, tuttavia, è rappresentato dal fatto che la maggior parte di tale attività è sostenuta e garantita da fornitori di servizi non istituzionali. Non è chiaro peraltro quale sia l'impatto dell'impegno profuso a livello di riforma strutturale e ammodernamento ai livelli più bassi del sistema di istruzione, il che pone il problema della sostenibilità.

Al fine di massimizzare l'impegno e l'impatto generale, istituzioni, scuole, ecc., dei paesi partner, ma anche organizzazioni donatrici, farebbero bene a garantire che tutti i progetti locali e sostenuti dai donatori comportino una clausola di "integrazione" nella fase di ideazione del progetto per assicurare che le buone prassi e i validi risultati ottenuti da un progetto in termini di apprendimento in materia di politiche siano integrati nel contesto dell'istruzione in senso più ampio.

Un secondo ambito in cui l'apprendimento dell'imprenditorialità è più sviluppato nei paesi partner è quello dell'erogazione di servizi di istruzione professionale. Spicca in particolare un progetto sostenuto dall'ETF, che coinvolge nove scuole professionali nella Russia nord-occidentale e in Ucraina (2001-2003), il quale dimostra non solo come l'introduzione dell'apprendimento dell'imprenditorialità quale materia indipendente nel programma di studio delle scuole partecipanti abbia avuto un effetto positivo sugli alunni, ma anche come il nuovo accento posto sull'imprenditorialità nel corso di studio abbia generato un cambiamento organizzativo e culturale più vasto nelle scuole. Fondamentali per il progetto di riforma sono stati la riforma dei corsi di studio, la formazione degli insegnanti, lo sviluppo della gestione, le soluzioni di governo della scuola e i legami con l'economia. Un risultato importante del progetto è stato che le attività di ogni scuola si sono evolute in imprese commerciali i cui prodotti e servizi, sviluppati attraverso il processo di apprendimento, sono stati immessi sul mercato.

Per concludere, favorire l'apprendimento dell'imprenditorialità migliorando le competenze di base che contribuiscono alle capacità imprenditoriali di base nelle prime fasi dell'istruzione rappresenterà un fondamento costitutivo essenziale per lo sviluppo di un carattere imprenditoriale e un primo passo decisivo nello sviluppo dell'apprendimento permanente dell'imprenditorialità. Se i paesi partner intendono cogliere l'opportunità di garantirsi che i loro sistemi di istruzione contribuiscano più direttamente al loro potenziale imprenditoriale, occorre preparare il sistema di istruzione primario e secondario. Dall'interno, ciò richiederà una revisione del quadro politico che comporti adeguamenti a tutti i livelli dei corsi di studio e un'adeguata preparazione di tutti coloro che saranno preposti ad erogare i servizi previsti da tale rinnovata politica (presidi e corpi docenti) affinché possano raccogliere la sfida.

Quesiti del workshop:

I paesi partner dell'ETF dovrebbero abbracciare la politica di sviluppo di competenze imprenditoriali di base dell'Unione europea?

Come ci si dovrebbe accostare a tale politica?

## 6. Il sistema di istruzione e formazione può fare di più per promuovere la conoscenza e la preparazione in vista di un lavoro autonomo?

Nelle economie sviluppate, i cambiamenti strutturali intervenuti nel mercato del lavoro, lo sviluppo di politiche periferiche di assunzione da parte delle imprese e il crescente interesse per il lavoro autonomo stanno generando una maggiore attenzione per il lavoro autonomo. Per quanto concerne le regioni dei paesi partner dell'ETF, emergono due caratteristiche distinte.

In primo luogo, nei paesi che vivono una transizione di mercato, il lavoro autonomo è spesso l'unica alternativa per quanti si sono ritrovati senza occupazione a seguito del ridimensionamento di grandi impianti improduttivi nei casi in cui le economie locali, ahimè deboli, non si sono sviluppate a sufficienza per riassorbire i licenziati. Per esempio, i dati nazionali relativi al reddito della Federazione russa, della Moldova e dell'Ucraina indicano che la quota di reddito derivante dall'imprenditoria autonoma è

compresa tra il 20 e il 35%. Per la Georgia, il dato per lo stesso anno è risultato pari al 72% (Banca mondiale, 2000).

Il rapporto tra difficoltà economica e propensione del singolo al lavoro autonomo si definisce, dunque, essenzialmente in termini di necessità contrapposta a scelta e, molto spesso, è un fattore trainante dell'economia informale (Kolev & Saget, 2005). Una serie di analisi dei mercati regionali del lavoro condotte dall'ETF nei Balcani occidentali nel 2005 sottolinea tale aspetto (per esempio, ETF, 2006b).

Esaminando le fasce di reddito medio dei paesi e dei territori del Medio Oriente e dell'Africa occidentale, benché il lavoro autonomo risulti, anche in questo caso, l'unica alternativa possibile, alcuni elementi indicano che la scelta personale è un fattore radicato nella cultura e nella tradizione. Hakim e Carrero Perez (2005) identificano varie categorie di lavoratori autonomi, che vanno da elementi poco qualificati a professionisti caratterizzati da una forte crescita commerciale e una notevole innovazione tecnica. Un ulteriore fattore nella regione del Medio Oriente e dell'Africa occidentale è rappresentato dal fatto che vengono profusi sforzi notevoli da parte di vari attori per impegnarsi direttamente con i lavoratori autonomi informali, fornendo anche servizi di apprendimento e consulenza per attrarli e incoraggiarli a inserirsi nell'economia formale. Le esperienze della regione del Medio Oriente e dell'Africa occidentale sollevano in particolare il seguente interrogativo: altri paesi partner dell'ETF, soprattutto quelli con livelli elevati di lavoro autonomo quali, ad esempio, Albania (63%) (ETF, 2006b) o Kirghizistan (60%) (Kaser, 2005) potrebbero prendere in esame la possibilità di fornire servizi di apprendimento ai lavoratori autonomi informali?

Benché nelle regioni dei paesi partner dell'ETF si stia approfondendo impegno, spesso promosso da progetti/donatori, per sviluppare un'interpretazione del lavoro autonomo come alternativa credibile per il mercato del lavoro, il tema generalmente non riceve la dovuta attenzione da parte dei decisori politici, per cui molti di coloro che avrebbero interesse a crearsi una propria occupazione rischiano di scivolare nell'ombra dell'economia informale (Gribben, 2005). Si potrebbe fare di più per sviluppare le potenzialità dei nuovi entrati sul mercato del lavoro e dei disoccupati affinché valutino l'eventualità di un lavoro autonomo?

Quali tipi di misure potrebbero essere promossi dalle autorità pubbliche per rendere il lavoro autonomo una reale alternativa per il mercato del lavoro? E, in particolare, cosa potrebbero fare, insieme, i servizi di occupazione, formazione e istruzione per promuovere il lavoro autonomo nelle loro stesse comunità?

Un'analisi dei documenti politici e dei servizi erogati nella regione dei Balcani occidentali suggerisce che i servizi di orientamento e consulenza professionale, attualmente in fase di sviluppo, non stanno cogliendo l'opportunità per rivolgere maggiore attenzione al lavoro autonomo in quanto alternativa per il mercato del lavoro. Occorre dunque garantire che si valuti specificamente il potenziale contributo che i servizi di orientamento e consulenza professionale possono offrire per la promozione del lavoro autonomo o delle microimprese.

Tali temi sono alla base di uno specifico impegno sostenuto dall'Unione europea (1,25 milioni di €) nella regione del Mediterraneo meridionale e orientale, intrapreso alla fine del 2005, il cui obiettivo è promuovere l'occupazione giovanile. L'apprendimento dell'imprenditorialità basato sulla scuola, la promozione del lavoro autonomo e il sostegno allo sviluppo delle microimprese sono temi affrontati strategicamente nel sistema di istruzione e formazione professionale. Il progetto, che rientra nell'ambito di un programma più vasto volto a garantire che i sistemi di istruzione siano in grado di rispondere meglio al mercato del lavoro, partirà da politiche, strutture e meccanismi esistenti per quanto concerne l'erogazione dei servizi e, come previsto dal programma, promuoverà la cooperazione transfrontaliera in termini di scambio di innovazioni politiche, sviluppo di corsi di studio e insegnanti.

Il terzo tema del workshop, presentato come caso esemplificativo, si ispira alla Tunisia e sottolinea come le autorità tunisine abbiano assunto un approccio strategico per promuovere il lavoro autonomo. Il progetto dimostra in che maniera il Ministero dell'istruzione e della formazione abbia assegnato la responsabilità dello sviluppo di servizi di sostegno al lavoro autonomo alle agenzie nazionali di formazione e collocamento che, in partenariato, hanno collaborato all'elaborazione e all'erogazione di un servizio di sostegno al lavoro autonomo in tre fasi per rispondere a diverse domande del mercato del lavoro.

Elemento ancora più interessante è la quarta fase di sviluppo (DEPRO), ora in fase di elaborazione, che introdurrà più direttamente le attività di promozione del lavoro autonomo nel sistema scolastico secondario.

Quesito del workshop:

Quale valore assume in termini di apprendimento in materia di politiche il caso esemplificativo del lavoro autonomo tunisino per altri paesi partner dell'ETF?

## 7. In che maniera le università possono ottimizzare le opportunità commerciali?

Mentre gli ultimi anni Novanta sono stati caratterizzati dalla preoccupazione per i massicci licenziamenti di lavoratori avvenuti man mano che la tecnologia li rimpiazzava nelle industrie ad alta intensità di manodopera, l'interrogativo che ha contraddistinto l'inizio del nuovo secolo riguardava il modo in cui la tecnologia poteva essere sviluppata per creare crescita e posti di lavoro, e con esso sono emerse maggiori aspettative quanto al possibile contributo che le università e la comunità della ricerca potevano offrire alla commercializzazione delle tecnologie e alla creazione di aziende innovative ad alto contenuto tecnologico. Nelle economie più sviluppate, ciò ha dato luogo ad una cooperazione strutturata tra università e imprese non solo per massimizzare le opportunità offerte all'economia dall'innovazione, ma anche per capire come conoscenze e competenze dei laureati universitari potessero essere adeguate meglio alle esigenze del mercato del lavoro.

Un'analisi della cooperazione tra università e imprese finanziata dal programma Tempus, condotta nel 2005 in tutte le regioni dei paesi partner dell'ETF ha concluso che la cooperazione tra il mondo delle imprese e le università è poco sviluppata. Il problema è attribuito in parte allo stato di sofferenza dell'industria, che non è in grado di fungere da possibile partner, mentre la cooperazione con la comunità di piccole e medie imprese è estremamente debole. Approfondendo la questione, tuttavia, il problema dipende dal fatto che università e imprese essenzialmente operano in contesti diversi: le une interessate al breve termine, ossia alla sopravvivenza quotidiana dell'azienda (piccole imprese); le altre maggiormente propense a interessarsi al più lungo termine, ossia allo sviluppo e all'erogazione del servizio di istruzione (comunità universitaria). In sintesi, le università studiate nella relazione danno prova di uno scarsissimo "spirito imprenditoriale".

Visto l'interesse crescente per garantire che i laureati universitari accedano al mercato del lavoro con competenze prontamente utilizzabili, si stanno compiendo sforzi per adeguare i corsi di studio ai requisiti delle imprese in una serie di settori (ad esempio, prodotti farmaceutici, turismo e ospitalità, prodotti chimici, tessili). Vi sono validi esempi di università e imprese che collaborano alla riforma dei programmi di studio e al miglioramento della loro pertinenza rispetto al mercato del lavoro (per esempio, tecnologia ambientale in Azerbaigian ed Egitto). Si tratta però di casi isolati. L'analisi osserva che, in generale, nello sforzo di riforma dei corsi di studio "l'industria è più coinvolta come beneficiaria di "prodotti" sviluppati dalle università che come partner attivo" (ETF, 2006c).

Un secondo aspetto è che i programmi di mobilità università/impresa volti a promuovere il trasferimento di conoscenze tra il mondo delle aziende e quello delle università (ad esempio, scambi di personale, collocamenti di studenti) non sono sufficientemente sfruttati.

Un terzo settore dello studio ha approfondito in che misura le università sono state coinvolte in imprese comuni con le aziende, soprattutto nell'ambito di progetti di trasferimento di tecnologie e incubatori di aziende. In questo caso, i risultati sono più incoraggianti. Sono stati istituiti centri di trasferimento di tecnologie in tutte le regioni partner dell'ETF, generalmente su iniziativa delle università, che dimostrano la valenza che possono assumere le conoscenze provenienti dalle università una volta applicate in un contesto commerciale. Spicca in particolare la regione mediterranea per gli sforzi compiuti a livello di iniziative di trasferimento di tecnologie tra università e aziende.

Al fine di stabilire come il mondo universitario dei paesi partner stia attivamente contribuendo allo sviluppo dell'imprenditorialità, quali conclusioni si possono trarre da tale approfondimento?

In primo luogo, è importante sottolineare che i dati impiegati in questo studio e le tendenze suggerite rispecchiano un campione non perfettamente rappresentativo di università nelle regioni partner dell'ETF. I dati dello studio descrivono infatti soltanto le università e le aziende che hanno risposto al sondaggio. In secondo luogo, la ricerca si è concentrata unicamente sulle università partecipanti a progetti finanziati dal programma Tempus, che pertanto non possono essere considerate un campione rappresentativo della più estesa comunità universitaria delle varie regioni coperte dall'ETF. Sarebbe possibile valutare la pratica più vasta della cooperazione università/aziende soltanto introducendo un campione comparativo.

Nondimeno, sulla base dei dati raccolti, una prima conclusione è che gli sforzi profusi per assicurare che le imprese siano maggiormente impegnate nel processo di riforma dei corsi di studio dovranno essere potenziati se si vuole che i laureati offrano valore aggiunto al mercato del lavoro. Nel caso in cui, come suggerisce lo studio, l'ammodernamento dei corsi di studio dovesse restare un processo unilaterale, si perderà la possibilità di garantire che gli individui più istruiti della società abbiano contemporaneamente le conoscenze e le competenze richieste dai datori di lavoro.

In secondo luogo, il sottosviluppo dei programmi di mobilità università/aziende è un'altra opportunità mancata per creare i necessari collegamenti e misure che creino fiducia tra i partner, elementi che insieme svolgono un ruolo fondamentale per la promozione dell'innovazione e delle prospettive in economia. Vista la "scarsa consapevolezza dei reciproci benefici della cooperazione" (ETF, 2006c), occorre un maggiore impegno per garantire che venga compiuto questo primo passo indispensabile per garantire che il mondo universitario sia coinvolto più direttamente negli sforzi a più ampio spettro per promuovere l'innovazione, la produttività e la competitività di ogni regione o paese.

In terzo luogo, è chiaro che l'interesse e la motivazione per la cooperazione università/imprese si sviluppano meglio nel contesto degli istituti di tecnologia e le facoltà di ingegneria perché proprio in tali contesti il potenziale di innovazione, conoscenze e competenze può tradursi in opportunità commerciali. In tale ambito, il successo dovrebbe essere costruito attraverso un apprendimento dell'imprenditorialità più sistematico per ricercatori e laureandi in tecnologia al fine di ottimizzarne idee/prodotti sul mercato.

Facendo riferimento alla politica dell'Unione europea, tutti i paesi che partecipano al processo di Bologna dovranno compiere sforzi concertati per superare la divisione università/impresa. L'integrazione dell'apprendimento dell'imprenditorialità nel sistema universitario dell'Unione europea, soprattutto per quanto concerne corsi di scienza e tecnologia, è peraltro raccomandata dalla Commissione europea per favorire la creazione di imprese innovative ad alto contenuto tecnologico (*spin-off e start-up*) e aiutare i ricercatori ad acquisire capacità imprenditoriali (Commissione europea, 2006), raccomandazione che asseconda una forte tendenza politica più vasta all'interno dell'Unione europea, il cui obiettivo è colmare il divario in termini di sviluppo di tecnologia e ricerca tra Unione europea e Stati Uniti, Giappone e tigre indocinesi (Commissione europea, 2005c).

Infine, sebbene le interdipendenze tra le diverse componenti del sistema di apprendimento dell'imprenditorialità siano state già sottolineate nella presente trattazione, tale aspetto va rammentato nuovamente in questa sede in riferimento alla necessità di creare solidi interessi, competenze e conoscenze di base nel campo della matematica, delle tecnologie informatiche, della scienza e della tecnologia come trampolino per i più giovani affinché intraprendano il percorso delle competenze ad alto contenuto tecnologico seguendo l'iter del sistema scolastico che li condurrà all'università. Nell'ambito del suo pacchetto di politiche in materia di competenze di base, nel 2005 l'Unione europea ha intrapreso un progetto a lungo termine per creare un fondamento costitutivo essenziale per la futura competitività. Con una maggiore spinta verso lo sviluppo dell'istruzione primaria e secondaria nel campo della scienza e della tecnologia, della matematica e delle tecnologie informatiche, l'obiettivo è generare una comunità di giovani che siano pronti per studi più avanzati di terzo livello nel settore tecnologico e, in ultima analisi, per un'economia della tecnologia più progressista.

In tal senso, nel quadro del suo compito di trasmettere i relativi segnali politici dell'Unione europea ai suoi paesi partner, l'ETF, nel marzo 2006, ha avviato un progetto di sviluppo di politiche in materia di competenze di base con cinque paesi, ovvero Albania, Croazia, Montenegro, ex Repubblica jugoslava di Macedonia e Serbia, i cui esiti per quanto concerne l'apprendimento in materia di politiche saranno infine condivisi con la comunità più ampia di paesi partner dell'ETF. Nel frattempo, i partecipanti alla riunione del *Forum* consultivo del giugno 2006, soprattutto i responsabili delle politiche per l'istruzione, potranno valutare la possibilità di prendere atto del pacchetto di politiche in materia di competenze di base dell'Unione europea (Commissione europea, 2000b).

Il secondo caso esemplificativo che sarà presentato al workshop esamina specificamente come una facoltà, la facoltà di ingegneria meccanica dell'università di San Cirillo e Metodij di Skopje, abbia elaborato e gestito un processo di trasformazione che pone al centro della strategia di riforma e ammodernamento il cambiamento di mentalità verso un'istruzione e una ricerca orientate al mercato.

**Quesito del workshop:**

Come è possibile incoraggiare le università o le facoltà dei paesi partner dell'ETF ad adottare un processo di cambiamento più strategico in cui l'apprendimento dell'imprenditorialità sia una caratteristica centrale dell'insegnamento, dell'apprendimento e della ricerca?

## 8. La cooperazione regionale e transregionale in materia di apprendimento dell'imprenditorialità ha un valore?

Poiché il concetto di apprendimento permanente dell'imprenditorialità inizia solo ora ad emergere, coloro che stanno intraprendendo qualsiasi sviluppo strategico in questo settore si vedono confrontati a una serie di limitazioni:

un corpo sottosviluppato di conoscenze in materia di politiche;

l'assenza di un vocabolario comune; concetti definiti in maniera non del tutto precisa;

un settore complesso e multidimensionale, in merito al quale esistono poche ricerche o relazioni;

l'assenza di fonti prontamente accessibili che indichino le migliori prassi (per esempio, in materia di corsi di studio, formazione dei docenti, valutazione, accreditamento);

l'assenza di serie di dati o indicatori comuni per il monitoraggio e lo sviluppo dei risultati;

poche reti consolidate per lo scambio di informazioni in materia di politiche/pratiche (a parte i programmi di istruzione commerciale di terzo livello).

Un primo passo per affrontare tali limitazioni richiederà uno sforzo concertato degli interessati all'apprendimento permanente dell'imprenditorialità per dialogare e pianificare insieme al fine di creare conoscenze, capacità politiche e soluzioni di erogazione ai vari livelli del sistema di apprendimento. In proposito, organizzazioni, scuole/fornitori di apprendimento dell'imprenditorialità, parti sociali e governi potrebbero prendere in esame lo sviluppo di reti di condivisione delle conoscenze e valutazione comparata delle politiche e migliori prassi per migliorare le informazioni esistenti nel campo dell'apprendimento dell'imprenditorialità.

Sebbene non esistano reti prontamente identificabili di decisori politici od operatori nel campo dell'apprendimento dell'imprenditorialità (a parte l'istruzione commerciale di terzo livello), sempre che vi sia un interesse sufficiente, come possibili punti di riferimento si potrebbero considerare, unicamente a titolo esemplificativo, alcuni meccanismi istituiti per promuovere l'apprendimento in materia di politiche e la condivisione delle conoscenze in altri settori. Per esempio, per quanto concerne i risultati delle politiche, gli Stati membri dell'Unione europea utilizzano un sistema di "coordinamento aperto" nei settori chiave delle politiche, il cui scopo è procedere ad una valutazione comparata dei progressi compiuti. Trarre lezioni in materia di politiche da altre giurisdizioni è fondamentale per il processo di "coordinamento aperto". Analogamente, i paesi partner dell'ETF hanno collaborato su diversi aspetti della riforma dell'occupazione, dell'istruzione e della formazione professionale, generalmente a livello di "regione" dell'ETF, al fine di scambiarsi politiche e condividere informazioni. Al riguardo, lo scambio di informazioni, i progetti che coinvolgono più paesi e le valutazioni regionali *inter pares* hanno contribuito a migliorare la comprensione, il coordinamento e la cooperazione tra una serie di gruppi di clienti (in particolare, autorità dell'istruzione e del lavoro e parti sociali).

Quanto all'apprendimento dell'imprenditorialità, Albania, Croazia, Moldavia, Montenegro, ex Repubblica iugoslava di Macedonia, Serbia, Bosnia-Erzegovina e Kosovo si sono in particolare uniti in una prima rete internazionale sull'apprendimento dell'imprenditorialità nel cui ambito tutti i paesi si sono impegnati come gruppo in una riflessione più sistematica in materia di politiche al fine di promuovere il miglioramento e la trasparenza delle politiche per l'apprendimento dell'imprenditorialità. Sotto l'egida della Carta europea per le piccole imprese, l'obiettivo della rete è condividere esperienze in materia di apprendimento dell'imprenditorialità e colmare i divari esistenti in termini di risultati.

Nel 2006, i paesi hanno sottoscritto un rigido impegno sia di autovalutazione che di valutazione indipendente nel cui ambito una serie di indicatori per la misurazione dei risultati conseguiti dalle politiche in materia di apprendimento dell'imprenditorialità (per esempio, accessibilità della formazione in termini economici e di disponibilità del servizio, competenze di base, apprendimento non formale dell'imprenditorialità, assicurazione di qualità) definiranno i progressi compiuti a livello nazionale. Una tabella di classificazione regionale dei risultati dovrebbe, dal canto suo, sollecitare un ulteriore sviluppo mentre tutti i paesi saranno automaticamente impegnati in un processo regionale di valutazione

comparata. Gli sviluppi all'interno della rete saranno supportati da un quadro di sostegno che coinvolgerà più agenzie tra cui OCSE, BERS, ETF e Commissione europea (DG Imprese).

La presentazione finale del workshop analizza le alternative possibili per rafforzare la cooperazione regionale in materia di apprendimento dell'imprenditorialità. Sulla base dell'esperienza di cooperazione nei Balcani occidentali, tale presentazione si spinge oltre proponendo la possibilità di una cooperazione transregionale, per esempio tra le varie regioni partner dell'ETF, che cooperi volontariamente in una serie di settori prestabiliti delle politiche per l'apprendimento dell'imprenditorialità.

**Quesito del workshop:**

Qual è il valore aggiunto della cooperazione regionale e transregionale in materia di apprendimento dell'imprenditorialità?

In particolare, quali settori di cooperazione potrebbero essere affrontati più adeguatamente a livello transregionale?

## 9. Sintesi e conclusioni

Mercati sempre più aperti con le interdipendenze che ne conseguono nel sistema globale di scambi ora pongono sfide notevoli ai sistemi nazionali di apprendimento mentre governi, imprese e altri gruppi di interesse che si occupano di sviluppo delle risorse umane stabiliscono in che maniera conoscenze e competenze della forza lavoro possono contribuire meglio agli sforzi più ampi profusi per tener testa alla concorrenza. Per sopravvivere, le economie non avranno altra scelta se non quella di "optare" per l'adeguamento dei loro sistemi di apprendimento affinché possano sostenere le crescenti pressioni concorrenziali.

Il primo tema che emerge dalla presente trattazione è il crescente riconoscimento dell'"allargamento del settore dell'apprendimento dell'imprenditorialità", che non è più appannaggio esclusivo del mondo dei *Master in Business Administration* e ora abbraccia trasversalmente tutte le componenti del sistema di apprendimento. I paesi partner dell'ETF sono pertanto invitati a valutare l'adozione di un paradigma più ampio di apprendimento dell'imprenditorialità che includa tutte le componenti del sistema di istruzione e per il quale sarà fondamentale l'investimento nei primi livelli del sistema scolastico, ambito in cui le potenzialità di promozione della mentalità e dei valori di una società imprenditoriale si esprimono al meglio.

Adottando un siffatto paradigma allargato nei propri paesi, le amministrazioni dei paesi partner dell'ETF responsabili dei diversi segmenti del sistema di apprendimento dell'imprenditorialità dovranno essere pronte a considerare forme alternative di governo, coinvolgendo una serie di parti interessate che operino in partenariato con "un'unica visione", che siano in grado di attuare i necessari adeguamenti in termini di politiche e le soluzioni opportune a livello di erogazione del servizio in un arco di tempo significativo che consenta ai risultati dell'investimento di portare i propri frutti. Una prospettiva politica che copra meno di una generazione di studenti sarebbe dunque con tutta probabilità insufficiente.

In secondo luogo, qualsiasi soluzione nazionale di partenariato per la promozione dell'apprendimento dell'imprenditorialità avrà scarso valore a meno che non sia specularmente abbinata a soluzioni parallele a livello locale che garantiscano l'attuazione e l'efficacia delle politiche. In questo caso, la sfida consisterà nel coinvolgere scuole, nonché loro docenti e amministratori, affinché si impegnino a comprendere e attuare le riforme necessarie previste dal nuovo paradigma dell'apprendimento dell'imprenditorialità per quanto concerne corsi di studio, formazione degli insegnanti e interfaccia tra scuole e imprese locali. Poiché scuole e corpi docenti sono già sovraccaricati da un movimento di riforma in atto in molti paesi partner dell'ETF, vi è il rischio che l'inserimento di un'ulteriore componente, vale a dire l'apprendimento dell'imprenditorialità, possa generare effetti controproducenti. Una strategia graduale, ispirata a validi modelli dimostrativi, che eventualmente utilizzi un approccio basato su una riforma pilota, potrebbe quindi rappresentare un'alternativa per incentivare il corpo docente che sarà fondamentale per la riforma.

In terzo luogo, sebbene nel presente documento si sia proposta un'applicazione più ampia dell'apprendimento dell'imprenditorialità che vada oltre la sfera aziendale e commerciale, il contributo diretto alla crescita e allo sviluppo aziendale continuerà ad essere un obiettivo del più ampio sforzo di apprendimento dell'imprenditorialità. In proposito, la presente trattazione ha asserito che la promozione

del lavoro autonomo, soprattutto attraverso servizi di sostegno a piccole e medie imprese, istruzione, formazione e occupazione, è stata un'opportunità mancata e richiede maggiore riflessione e sostegno a livello di politiche nel tentativo di creare occupazione e opportunità imprenditoriali.

Forse però un'opportunità non colta ancora più importante nei paesi partner dell'ETF, in termini di potenziale di posti di lavoro e competitività, è rappresentata dall'apparente mancato apprezzamento da parte di università e imprese del vantaggio reciproco derivante da una cooperazione più diretta. L'intervento del governo per agevolare e sostenere il potenziale di conoscenze degli istituti universitari e il suo trasferimento al mercato dei paesi partner dell'ETF è un tema che impone una riflessione più approfondita. È fortemente probabile che la disponibilità e la qualità delle infrastrutture di ricerca nelle università dei paesi partner sia il fattore "disincentivante" per la cooperazione università/imprese, aspetto che andrebbe ulteriormente analizzato. Se la capacità innovativa delle università è compromessa dalla mancanza di tecnologie di ricerca, il potenziale di trasferimento di conoscenze all'industria e al commercio resterà limitato. Lo studio Tempus suggerisce che il problema è più profondo, ossia è un problema di mentalità, nel senso che forse le università semplicemente non riescono a comprendere in maniera compiuta l'importanza del loro rapporto con il mercato e le loro potenzialità in termini di contributo ad una maggiore competitività. Le infrastrutture e la mentalità imprenditoriale delle università sono elementi interdipendenti che si rafforzano l'un l'altro, per cui vanno sviluppati insieme.

Il presente documento esordisce affermando con chiarezza che l'apprendimento dell'imprenditorialità è un campo della politica in costante evoluzione e che la sua strutturazione e la sua erogazione sono sottosviluppate. Esso inoltre sottolinea il crescente riconoscimento dell'imprenditorialità come "stile di vita" che va oltre il commercio; si tratta infatti di una competenza di base in riferimento alla quale le sfide in termini di adeguamento dei corsi di studio e pedagogia vanno ancora affrontate. Un campo delle politiche in costante evoluzione inevitabilmente implica incertezza per quanto concerne l'attuabilità delle politiche stesse. Senza un corpo di conoscenze consolidato in materia di politiche che indichi ciò che funziona bene e in quali circostanze, coloro che intraprendono il percorso dell'apprendimento dell'imprenditorialità sono in difficoltà poiché hanno pochi punti di riferimento a livello di apprendimento in materia di politiche. La raccomandazione conclusiva del workshop del *Forum* consultivo sulla cooperazione transregionale cerca dunque di affrontare tale lacuna attraverso la condivisione di informazioni in materia di politiche, lo sviluppo congiunto di politiche da parte dei paesi partner e lo scambio delle migliori prassi.

I paesi partner dell'ETF rappresentano una comunità unica di nazioni in transizione e a medio reddito, ciascuna sempre più soggetta a pressioni concorrenziali alle quali deve rispondere. Agire singolarmente o agire in collaborazione con altri paesi sull'apprendimento strategico permanente dell'imprenditorialità sono due vie che i paesi partner possono intraprendere per garantire che il mondo dell'istruzione aiuti a raccogliere la sfida della competitività.

Una terza via è quella dell'immobilismo.

## Bibliografia

Alberti, F., Sciascia, S., & Poli, A., Entrepreneurship Education: Notes on an Ongoing Debate, IntEnt Conference, 14<sup>a</sup> edizione, Università di Napoli, 4-7 luglio 2004

*Piano di azione: un'agenda europea per l'imprenditorialità*, COM(2004) 70 def., 11.01.2004, Commissione europea, Bruxelles, 2004a

*Progredire nel promuovere gli atteggiamenti e le capacità imprenditoriali nella scuola primaria e secondaria*, relazione finale del gruppo di esperti "Educazione allo spirito imprenditoriale", 11.01.2004, Commissione europea, Bruxelles, 2004b

Commissione europea, *Contribuire a creare una cultura imprenditoriale: guida alle buone prassi nel promuovere attitudini e competenze imprenditoriali attraverso l'istruzione*, ISBN 92-894-6174-8, Comunità europee, 2004c

Attuare il programma comunitario di Lisbona: una politica moderna a favore delle PMI per la crescita e l'occupazione, COM(2005) 551 def. 10.11.2005, Commissione europea, Bruxelles, 2005a

Proposta di raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente, COM(2005) 548 def. 10.11.2005, Commissione europea, Bruxelles, 2005b

Potenziare la ricerca e l'innovazione – Investire per la crescita e l'occupazione: una strategia comune, COM(2005) 488 def., Commissione europea, Bruxelles, 2005c

Stimolare lo spirito imprenditoriale attraverso l'istruzione e l'apprendimento, COM(2006) 33 def. 13.2.2006, Commissione europea, Bruxelles, 2006

Western Balkan and Moldova Regional Assessment, *Carta europea per le piccole imprese* (capitoli 1 e 4), Fondazione europea per la formazione, Torino, 2004

*Where next with entrepreneurship learning?*, Fondazione europea per la formazione, Torino, 13 gennaio 2006a.

*Labour market review – Albania*, Fondazione europea per la formazione, Torino, febbraio 2006b

*Tempus Study on University-Enterprise Cooperation*, Fondazione europea per la formazione, Torino, 2006c

Gibb, A., In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4 (3), 2002, pp. 233-269

Gribben, A. A., ETF, *Education and training for entrepreneurship: a progress review of the contribution of the Western Balkans and Moldova to the European Charter for Small Enterprises*, Fondazione europea per la formazione, Torino, 12 dicembre 2005

Hakim, G. & Carrero Perez, E., *Reforming TVET in the Middle East and North Africa: experiences and challenges*, Banca mondiale ed ETF, 2005

Kaser, M., Labour Market Policies and Central Asian Poverty, *Central Asian Survey*, Vol. 24(4), dicembre 2005, pp. 351-371

Kolev, A. & Saget, C., Understanding youth labour market disadvantage: evidence from South Eastern Europe, *International Labour Market Review*, Vol. 144 (2), 2005, pp. 161-187

Pittaway, L., Entrepreneurship education – a systematic review of the evidence. Discussion Paper No. 2005/19, University of Sheffield Management School, Sheffield, novembre 2005.

*Making transition work for everyone: Poverty and Inequality in Europe and Central Asia*, Banca mondiale, Washington, agosto 2000





## **APPRENDIMENTO DELL'IMPRENDITORIALITÀ: STUDI DI CASI**

**Anthony A. Gribben, ETF, aprile 2006**



# 1° STUDIO DI CASO

## Formule di governance per l'istruzione in materia di imprenditorialità proposte dalla Norvegia

**Svein Frydenlund, Norvegia**

### **Quesito del workshop:**

- Sono necessarie formule alternative di governance per l'apprendimento dell'imprenditorialità a livello politico e pratico?

### **Valore dello studio di caso per l'apprendimento in materia di politiche**

- **Politica nazionale:** le formule nazionali di partenariato richiedono una visione di massima comune e un obiettivo generale condiviso, a prescindere dal fatto che i diversi partner possano avere ulteriori obiettivi specifici.
- **Partenariato locale:** per attuare una strategia nazionale di apprendimento dell'imprenditorialità, i partenariati locali sono essenziali per interpretare la strategia stabilita a livello centrale. Tali partenariati dovrebbero coinvolgere scuole, gruppi a livello di comunità, imprese locali e altre parti interessate.
- **Cofinanziamento:** il piano di lavoro è finanziato dai tre ministeri principali che hanno sottoscritto la strategia.
- **Perseveranza:** se un tentativo di sviluppo di una strategia nazionale non va a buon fine, è necessario stabilire il motivo dell'insuccesso e ritentare.

### **Contesto**

In Norvegia, i tentativi di sviluppo di un approccio nazionale all'imprenditorialità sono iniziati a metà degli anni Novanta. All'epoca, l'istruzione in materia di imprenditorialità, soprattutto di livello non terziario, era sempre più considerata un settore importante per un più ampio sviluppo dell'economia norvegese. Le prime discussioni sull'imprenditorialità sono sfociate in un accordo tra sette ministeri, siglato nel 1997, il cui scopo era stabilire una strategia nazionale per l'istruzione in materia di imprenditorialità sotto la guida del ministero dell'Istruzione. L'esercizio di elaborazione della strategia è stato arduo, specialmente perché i vari ministeri operavano in base ad agende diverse. Non vi era un'unica visione comune né un'agenda condivisa. Il tentativo di sviluppare una strategia comune è stato dunque infruttuoso, soprattutto perché è risultato difficile rendere operativi gli obiettivi.

Nel 2004 è stato intrapreso un secondo tentativo di definire uno sviluppo più strategico dell'istruzione in materia di imprenditorialità. Questa volta, nell'elaborazione della strategia sono stati coinvolti soltanto tre ministeri, ossia il ministero del Commercio, il ministero del Governo regionale e locale e il ministero dell'Istruzione. L'iniziativa è stata assunta in particolare dal ministero del Governo regionale e locale, maggiormente in grado di coinvolgere più direttamente il sistema di istruzione locale nello sviluppo economico e sociale locale. Nel contempo, pur non essendo uno Stato membro dell'Unione europea, la Norvegia, soprattutto attraverso il suo ministero dell'Istruzione e della ricerca, ha comunque voluto integrare alcuni segnali politici della strategia comunitaria di Lisbona nelle proprie politiche nazionali, e segnatamente il contributo dell'istruzione alla competitività e alla crescita economica.

È stata dunque concordata una strategia nazionale (2004-2008) ora in essere. La strategia prevede una visione e un obiettivo nazionali concordati.

### **Visione**

Il sistema di istruzione norvegese dovrà essere tra i migliori al mondo per quanto concerne l'istruzione in materia di imprenditorialità.

### **Obiettivo**

Il sistema di istruzione dovrà contribuire a creare valori, costituire nuove imprese e promuovere l'innovazione in Norvegia, stimolando attitudini, conoscenze e competenze in alunni, studenti e insegnanti a tutti i livelli e sviluppando una cultura dell'imprenditorialità.

Va notato che tutti e tre i ministeri coinvolti nella strategia hanno propri obiettivi specifici, ma la finalità superiore, vale a dire creare maggiori potenzialità a livello imprenditoriale e benessere economico in Norvegia, resta l'obiettivo comune.

In linea generale, la strategia è definita da un partenariato pubblico-privato, sebbene i datori di lavoro abbiano sottoscritto la strategia nazionale. I datori di lavoro partecipano a livello attuativo. Il motore principale della strategia è il ministero per il Governo locale e regionale.

Aspetti principali della strategia:

- per quanto concerne l'istruzione primaria, si pone l'accento sulle attitudini, le competenze, la creatività e l'innovazione (competenze imprenditoriali di base) con l'impegno incondizionato di enti e comunità locali che, "facendo propria" la strategia, agevolano l'imprenditorialità nell'istruzione;
- quanto all'istruzione secondaria inferiore e superiore, l'accento è posto maggiormente su conoscenze e competenze applicate, sviluppate attraverso imprese di giovani e in collaborazione con fornitori di servizi non istituzionali;
- sono state formalizzate formule di partenariato tra scuole, aziende e industrie locali con l'attuazione di strumenti di cooperazione internazionale a livello scolastico;
- per quanto riguarda l'istruzione superiore, l'accento è posto su un'ampia gamma di alternative di istruzione in materia di imprenditorialità con sviluppo specifico di programmi di master e dottorati in imprenditorialità e innovazione;
- sono stati siglati accordi di cooperazione tra istituti di formazione del corpo docente e imprese.

### **Elementi di forza**

- Il partenariato in materia di politiche a livello nazionale trasmette chiari segnali alla società quanto all'importanza dello sviluppo dell'apprendimento dell'imprenditorialità.
- Il partenariato garantisce sinergia tra le varie politiche e i diversi obiettivi dei ministeri: a) istruzione: maggiore preparazione alla vita e al lavoro; b) commercio e industria: maggiori competenze in termini di occupabilità per l'economia; c) sviluppo regionale e locale: mezzi di sussistenza equilibrati e sostenibili per una maggiore promozione delle comunità e riduzione del rischio di deruralizzazione.
- Governo innovativo: preparazione per tipi di occupazione che ancora non esistono.
- Grazie al forte interesse suscitato nella comunità per lo sviluppo di imprese e la creazione di posti di lavoro, lo sviluppo dell'apprendimento dell'imprenditorialità ha potenziato il sostegno e il coinvolgimento di comunità e aziende locali nella pianificazione e la gestione delle scuole, nonché nell'erogazione dell'istruzione.

## Elementi di debolezza

- Un più ampio coinvolgimento dei ministeri avrebbe potuto comportare un maggiore sostegno da parte del governo.
- Trattandosi di una strategia che implica una scelta di adesione volontaria, alcune scuole non stanno attuando la strategia; sarebbe stato necessario che la strategia comportasse l'esercizio di una maggiore pressione da parte del governo centrale (ministero dell'Istruzione e della Ricerca).
- Mancando un bilancio accentrato, la strategia dipende dalle priorità e dallo stanziamento annuale dei tre diversi ministeri. Ciò può comportare uno squilibrio nel processo generale di erogazione dell'istruzione a seconda delle diverse priorità dei ministeri rispetto alle varie linee di azione.

## Opportunità

- Le strategie sia nazionali che locali per l'apprendimento dell'imprenditorialità creano maggiore consapevolezza per promuovere approcci più sostenibili e partecipativi allo sviluppo socioeconomico; l'approccio dell'apprendimento dell'imprenditorialità è un'opportunità sia per la società che per le imprese.
- L'approccio del partenariato a livello locale per quanto concerne l'apprendimento dell'imprenditorialità sta generando un effetto più ampio in termini di innovazione dei corsi di studio e delle scuole creando maggiore energia, entusiasmo e disponibilità ad altri cambiamenti.
- Un maggiore sviluppo dei partenariati pubblico-privato contribuisce a creare efficienze nell'erogazione dell'istruzione.

## Rischi

- Le scuole vengono continuamente sollecitate con richieste di cambiamento, per cui l'erogazione dell'apprendimento dell'imprenditorialità potrebbe non essere considerata con la dovuta serietà; una strategia di cambiamento di più ampio respiro per il sistema scolastico doveva assicurare la chiarezza delle priorità.
- L'approccio del partenariato a livello nazionale non tiene conto degli interessi del settore privato; non esiste una strategia chiara per quanto concerne l'impegno del settore industriale/commerciale/privato, per cui si fa affidamento unicamente sull'impegno locale.
- Non sono stati definiti indicatori di risultati o sistemi di rintracciabilità per stabilire valore e impatto dell'apprendimento dell'imprenditorialità. In mancanza di risultati evidenti, l'apprendimento dell'imprenditorialità potrebbe essere visto come un'altra "moda del momento".

## 2° STUDIO DI CASO

### Sviluppo delle competenze imprenditoriali di base a livello scolastico: Broby Grafiska Utbildning (Sunne, Svezia)

**Christer Westlund, Svezia**

#### **Quesito del workshop:**

- I paesi partner dell'ETF dovrebbero abbracciare la politica di sviluppo di competenze imprenditoriali di base dell'Unione europea?
- Come ci si dovrebbe accostare a tale politica?

#### **Valore dello studio di caso per l'apprendimento in materia di politiche**

- **Politica nazionale:** una riforma basata sulla scuola dovrebbe essere ancorata ad una politica nazionale per garantire sostegno e, in ultima analisi, trasferibilità delle esperienze valide.
- **Cambiamento organizzativo:** per offrire competenze di base occorre operare un cambiamento organizzativo e culturale all'interno della scuola; riforma dei corsi di studio e formazione del corpo docente non bastano.
- **L'apprendimento dell'imprenditorialità** va ben oltre le competenze richieste dalle aziende; si tratta di competenze per la vita.
- **Valore dimostrativo:** per garantire la riuscita del progetto pilota, il processo di cambiamento va avviato nelle scuole che già danno prova di apertura e innovazione.
- **Risorse:** il processo di cambiamento non richiede ulteriori fondi o risorse; è sufficiente la motivazione.

#### **Contesto**

Le autorità locali, regionali, nazionali e, più recentemente, internazionali sono sempre più persuase che la promozione dell'imprenditorialità all'interno del sistema scolastico schiuda enormi potenzialità per i singoli, la società e l'economia. A livello comunitario, i servizi offerti per l'apprendimento delle competenze imprenditoriali di base nell'ambito dell'apprendimento permanente sono un esempio della tendenza a considerare più seriamente l'imprenditorialità a tutti i livelli dell'istruzione.

Sebbene, all'interno del sistema di istruzione, siano necessari diversi tipi di approccio per sviluppare le competenze imprenditoriali di base a seconda delle diverse fasce di età (approcci che devono ancora essere elaborati), una scuola superiore in Svezia (studenti dai 15 ai 19 anni) ha assunto l'iniziativa di raccogliere la sfida introducendo le competenze imprenditoriali di base nell'ambito del proprio programma di studi. In sintesi, la scuola ha attuato un processo di riforma radicale per quanto concerne la definizione dei corsi di studio ripensando la pratica dell'insegnamento e realizzando una gamma più ampia di riforme organizzative, tutte tese a integrare lo spirito imprenditoriale nella vita quotidiana della scuola.

Gli elementi salienti della riforma sono: a) valido sostegno da parte delle amministrazioni nazionali e locali, b) corpo docente e gruppo direzionale impegnati nel processo di riforma, c) integrazione degli elementi principali delle competenze imprenditoriali di base nelle materie principali del corso di studio

della scuola (lavoro di gruppo, risoluzione dei problemi, assunzione dei rischi, idee innovative, pianificazione, utilizzo dell'apprendimento per l'ulteriore sviluppo di opportunità) e un facilitatore "intra muros" avente le conoscenze e le capacità per permeare delle caratteristiche essenziali delle competenze imprenditoriali di base il programma di studio, la pratica pedagogica e la cultura della scuola in senso più ampio.

Per promuovere l'imprenditorialità nelle scuole è fondamentale che il processo non induca i giovani a pensare unicamente alla carriera all'interno di un'azienda, ma incoraggi lo spirito imprenditoriale affinché questo aiuti i giovani a sviluppare opportunità ed essere in grado di realizzarle attraverso il processo di apprendimento. In tal senso, il parametro di misurazione del processo di apprendimento non è la "risposta giusta", ma il modo in cui si giunge alla risposta.

I risultati del primo anno di sperimentazione di questo approccio innovativo nei confronti dell'imprenditorialità nel sistema scolastico sono molto incoraggianti; gli studenti sono infatti maggiormente motivati e più fiduciosi in loro stessi, come anche più motivato è tutto il personale. Se è vero che la riforma sta ancora muovendo i primi passi, visto che l'introduzione dell'imprenditorialità nell'ambito scolastico è soltanto al suo secondo anno, l'istituto confida nel fatto che essa avanzerà a ritmi sostenuti.

## **Elementi di forza**

- Le nuove nozioni del processo di apprendimento e insegnamento comportano maggiore innovazione nell'ambiente scolastico.
- Esiste un quadro politico nazionale a sostegno di una riforma basata sulla scuola con fondi per l'innovazione/il cambiamento.
- Le autorità locali lasciano "margine di manovra" per l'innovazione nella scuola.

## **Elementi di debolezza**

- Non esiste un sistema di rintracciabilità post-scolastico per misurare i progressi compiuti dagli studenti o seguirne il percorso dopo l'esperienza scolastica.
- La componente relativa alle competenze imprenditoriali di base risulta più evidente in alcune materie; il valore in termini di imprenditorialità per ogni materia del corso di studi deve essere più trasparente e chiaramente definito.
- È necessaria una revisione radicale della formazione del corpo docente prima che prenda servizio per garantire che gli insegnanti giungano nel contesto di apprendimento avendo compreso perfettamente le competenze imprenditoriali di base e le loro implicazioni a livello pedagogico e curricolare.

## **Opportunità**

- La cultura dell'"autonomia imprenditoriale" sviluppata attraverso l'inserimento delle competenze di base in materia di imprenditorialità nelle scuole avrà ripercussioni notevoli sulla comunità locale, le aziende locali e l'economia in senso più ampio.
- Il cambiamento organizzativo derivante dallo sviluppo delle competenze imprenditoriali di base può ridare maggiore motivazione ai giovani e al corpo docente nel processo di apprendimento.
- La riuscita dei progetti pilota può generare ulteriore innovazione sia all'interno della scuola, sia a livello nazionale stimolando una riforma delle politiche.

## **Rischi**

- Non è mai possibile garantire la riuscita del trasferimento dei risultati da un gruppo di riferimento all'altro e da una scuola all'altra.
- Il maggiore interesse manifestatosi nei giovani per la scuola superiore nella quale viene realizzato il progetto pilota ha comportato una maggiore domanda a carico delle risorse scolastiche in senso più ampio, domanda alla quale le autorità locali stanno rispondendo con lentezza.
- Lo spirito imprenditoriale generato dalla scuola superiore potrebbe essere eroso durante la fase di istruzione successiva (università), a meno che non si rendano disponibili ulteriori possibilità di apprendimento dell'imprenditorialità.

## **Raccomandazioni**

- Garantire che l'istruzione in materia di imprenditorialità e le competenze imprenditoriali di base siano accettate a livello nazionale, inizialmente anche sotto forma di sviluppo di progetti pilota.
- Creare un fondo di innovazione che specificamente si rivolga a gruppi di insegnanti per sviluppare e promuovere la conoscenza di metodi e materiali per diffondere la consapevolezza, la comprensione e la pratica dello sviluppo delle competenze imprenditoriali di base.
- Istituire una task force nazionale per l'apprendimento dell'imprenditorialità con un'unità di supporto mobile per sviluppare la conoscenza e la comprensione delle condizioni per la riforma organizzativa, pedagogica e curricolare richieste dallo sviluppo delle competenze imprenditoriali di base.
- Creare reti di scuole, insegnanti, presidi, comitati direttivi delle scuole al fine di raccogliere ulteriori conoscenze e sostegno politico per garantire la continuità delle riforme.
- Assicurare collegamenti tra gli sviluppi a livello di apprendimento dell'imprenditorialità ai vari livelli del sistema di istruzione per garantire continuità.
- Impegnarsi in iniziative parallele al di fuori del contesto scolastico che possano contribuire allo sviluppo delle competenze di base.

## 3° STUDIO DI CASO

### Formazione e lavoro autonomo in Tunisia – iniziativa FORTI

**Tahar El Mili, Tunisia**

#### **Quesito del workshop:**

- Il sistema di istruzione e formazione può fare di più per promuovere la conoscenza e la preparazione in vista di un lavoro autonomo?

#### **Valore dello studio di caso per l'apprendimento in materia di politiche**

- **Politica nazionale di sviluppo:** sviluppo del lavoro autonomo, sviluppo di piccole imprese e formazione dei giovani sono i pilastri fondamentali della politica nazionale di sviluppo della Tunisia.
- **Partenariato:** si è creato un partenariato tra varie organizzazioni del settore per garantire una corretta interfaccia e complementarità tra le varie misure adottate per promuovere lo sviluppo del lavoro autonomo e delle microimprese.
- **Sviluppo graduale:** la creazione progressiva di servizi di sostegno per la formazione al lavoro autonomo consente di raccogliere un corpus di metodi e materiali sperimentati e collaudati e di procedere con ulteriori sviluppi, oltre che di consolidare la fiducia di altri partner in maniera che successivamente aderiscano al sistema (per esempio, sistema di istruzione generale).
- **Fondi:** la formazione al lavoro autonomo ha scarso valore se non viene sostenuta da fondi per l'avvio di attività.

#### **Contesto**

L'iniziativa FORTI ha tre obiettivi:

- preparare al lavoro autonomo i giovani che accedono al mercato del lavoro;
- sviluppare figure che siano in grado di impartire formazione;
- seguire con forme di tutoraggio i giovani imprenditori durante la fase rischiosa di avvio dell'attività.

L'iniziativa FORTI è stata lanciata nel 1995 come progetto pilota nella regione centroccidentale della Tunisia con lo scopo di sviluppare il lavoro autonomo e le microimprese. Nella seconda fase (1999-2002), il progetto ha ulteriormente sviluppato i suoi prodotti di formazione ed è stato esteso ad altre cinque regioni della Tunisia. La terza fase, condotta dal 2002 al 2005, si è concentrata sul sistema di formazione professionale. Ogni fase del programma è stata parte integrante di piani nazionali di sviluppo consecutivi che di volta in volta hanno sottolineato l'importanza della formazione all'imprenditorialità per le piccole imprese. L'iniziativa, basata sul piano di sviluppo nazionale, è stata immediatamente integrata nelle politiche economiche e sociali per le quali lo sviluppo delle piccole e medie imprese era fondamentale in un'ottica di crescita e creazione di posti di lavoro.

L'attuale iniziativa FORTI si articola attorno a tre pilastri fondamentali per la promozione del lavoro autonomo di diversi gruppi di riferimento. Il pacchetto FORTI comprende:

CEFI: Competenze imprenditoriali nel campo dell'istruzione professionale;

CEFE : Creazione di imprese e formazione per la creazione di imprese;

CEFOC : Competenze imprenditoriali nel campo della formazione permanente.

Ora è in corso la quarta fase di sviluppo (DEPRO) volta a promuovere la conoscenza e le prime competenze imprenditoriali all'interno del sistema scolastico rivolgendosi alla fascia di età 12-14. DEPRO condurrà direttamente alla fase successiva di formazione (CEFI).

Dal suo avvio, circa 25.000 clienti hanno beneficiato dell'iniziativa FORTI, di cui il 40% donne. Inoltre, i laureati dell'iniziativa FORTI segnalano di essere più motivati e, oltre all'apprendimento dell'imprenditorialità, hanno sviluppato competenze interpersonali.

La creazione di lavoro autonomo per i laureati CEFE corrisponde al 35%. Un elemento fondamentale tra quanti hanno creato la propria azienda è costituito dalla richiesta di un tutoraggio permanente. Sono stati quindi necessari ulteriori investimenti per la formazione di figure che potessero fungere da tutori.

## **Elementi di forza**

- L'iniziativa FORTI è perfettamente integrata nel piano nazionale di sviluppo e nelle strategie economiche e sociali, oltre a godere di un notevole sostegno e riconoscimento da parte del governo.
- Sostegno e infrastruttura di erogazione dei servizi sono solidi.
- Il feedback dei clienti e il successo del programma sono eccellenti.
- Ogni fase successiva di sviluppo è stata determinata dagli esiti positivi di idonee valutazioni indipendenti condotte alla fine di ogni fase precedente.

## **Elementi di debolezza**

- Il sistema di tutoraggio va ulteriormente sviluppato.
- Parte del personale preposto alla formazione potrebbe dar prova di inflessibilità e, dunque, accogliere con reticenza l'ampliamento delle sue mansioni.
- Le interfacce tra le diverse parti coinvolte nel quadro del progetto possono costituire un vincolo.
- I centri di formazione potrebbero mancare di imprenditorialità, sebbene questa sia la componente fondamentale del programma.

## **Opportunità**

- È stata sviluppata un'ampia serie di prodotti sperimentati e collaudati, volti a creare progressivamente conoscenze, competenze e attitudini nei giovani per sviluppare il lavoro autonomo e le microimprese.
- Sono state sviluppate molte risorse a livello di materiali di apprendimento per i giovani, supportati da materiali di formazione e ausili didattici per il personale preposto alla formazione.

## **Rischi**

- Spesso le attività di tutoraggio possono essere valutate soltanto a lungo termine e il rischio potrebbe non essere sostenibile a causa di una pianificazione a breve termine.
- Alcuni partner del progetto, tra cui il personale preposto alla formazione, potrebbero manifestare una certa reticenza allo sviluppo delle iniziative.

## **Raccomandazioni**

- L'iniziativa FORTI potrebbe essere rafforzata con più ampie azioni di sostegno della comunità che coinvolgano scuole e ONG, mentre attività più capillari di sensibilizzazione potrebbero offrire l'opportunità di creare uno spirito imprenditoriale comunitario con ulteriori effetti sulle menti dei giovani.
- Per consentire di sviluppare maggiormente attitudini e comportamenti che sfocino nello sviluppo dell'imprenditorialità, i temi dell'imprenditorialità dovrebbero essere introdotti precocemente nel sistema di istruzione. Valutare l'opportunità di: iniziative per circoli aziendali, giornate informative, concorsi per giovani imprenditori.
- Qualunque attività di sostegno del lavoro autonomo dovrebbe abbinare sensibilizzazione, formazione e successivo tutoraggio.
- La formazione al lavoro autonomo dovrebbe essere abbinata a servizi di sostegno del microcredito.

## 4° STUDIO DI CASO

Creare una facoltà di imprenditoria: il processo di cambiamento in corso presso la facoltà di ingegneria meccanica dell'università di San Cirillo e Metodio, ex Repubblica iugoslava di Macedonia

**Dott.ssa Marija Zarezankova Potevska, ex Repubblica iugoslava di Macedonia**

### **Quesito del workshop:**

- Come si possono incoraggiare le università o le facoltà dei paesi partner dell'ETF ad adottare un processo di cambiamento più strategico nel quale l'apprendimento dell'imprenditorialità costituisca una caratteristica centrale dell'insegnamento, dell'apprendimento e della ricerca?

### **Valore dello studio di caso per l'apprendimento in materia di politiche**

- Il cambiamento della mentalità e della cultura aziendale all'interno del contesto universitario deve avvenire dall'interno.
- Per affrontare le riforme con lungimiranza occorre una leadership forte con una visione chiara all'interno della facoltà.
- È dunque necessario coltivare la riforma nel personale più giovane della facoltà, coinvolgere gli studenti nella strategia di riforma dell'imprenditorialità e garantire la continuità dello sviluppo del personale e delle opportunità.
- È inoltre necessario sviluppare un piano aziendale per la facoltà e attuarlo con lungimiranza; la condivisione della conoscenza maturata con la riforma con altre componenti dell'università offre valore aggiunto alla facoltà.
- Occorre promuovere maggiore consapevolezza delle notevoli competenze necessarie per costruire un'economia sviluppata.
- Il gemellaggio con università statunitensi ed europee consente di costruire rapidamente capacità e introdurre nuove idee in programmi e corsi di studio.
- Occorre sviluppare una cultura di partenariato pubblico-privato che schiuda ulteriori opportunità di imprenditorialità per facoltà, personale e studenti.
- Il processo crea valore in termini di apprendimento e offre agli studenti la possibilità di seguire tirocini in ambito aziendale (facoltà e studenti), oltre a stimolare misure di mobilità degli studenti nella regione.

### **Contesto**

Con il crollo dell'ex Jugoslavia e l'introduzione delle riforme di mercato, notevoli tagli del sostegno del settore pubblico e privato all'istruzione hanno fatto sì che la facoltà di ingegneria meccanica dell'università di San Cirillo e Metodio (UKIM) non potesse più contare sui suoi legami consolidati con l'industria né su una lunga tradizione di borse di studio sia da parte dell'industria che del governo, per cui ha subito una perdita notevole di studenti interessati e in grado, in termini di risorse, di seguire corsi

presso la facoltà. A fini comparativi, nel 1985 alla facoltà erano iscritti 900 studenti. Nel 2002 il numero era calato a 190. Con la chiusura di grandi unità produttive nel periodo 1990-2000, la facoltà ha perso i contatti con il mondo delle imprese. Le aziende innovative si sono rivolte a capacità di ricerca al di fuori del paese e tale opportunità di mercato è stata distrutta.

Dal 1996/97 si è dunque sviluppata una strategia di cambiamento attingendo dalle conoscenze e dalle esperienze del personale chiave della facoltà che aveva seguito una formazione in materia di gestione del cambiamento presso l'università statale dell'Arizona (Stati Uniti) nel 1995/96.

Le riforme si sono concentrate su:

- sviluppo di capacità di ricerca di base e applicate di qualità;
- ammodernamento dei corsi di studio, rivolgendo l'attenzione alla formazione all'imprenditorialità e alle piccole e medie imprese come caratteristica fondamentale di tutti i corsi di laurea e post-laurea, nonché alla pianificazione e alla consulenza professionale;
- acquisizione di tecnologie avanzate per l'insegnamento e la ricerca;
- strategia di trasferimento di tecnologie ponendo un particolare accento sulle piccole e medie imprese;
- meno affidamento sul sostegno del governo e identificazione più attiva e propositiva dei donatori per nuovi progetti;
- sviluppo di moduli di formazione in materia di gestione, imprenditorialità e piccole imprese, soprattutto per il programma di gestione e ingegneria industriale (connubio eccellente tra conoscenze tecniche e aziendali nel contesto di una migliore erogazione dei servizi);
- promozione del marketing in tutta la rete di scuole superiori dell'ex Repubblica iugoslava di Macedonia per rilanciare l'interesse degli studenti per l'ingegneria meccanica, elemento necessario per l'economia locale e regionale;
- definizione ed erogazione di corsi di formazione non formali ad un mercato in crescita di piccole e medie imprese.

Il processo di riforma si è dovuto confrontare con una notevole resistenza da parte del personale docente all'interno della facoltà, ma la "nuova linfa" infusa dai neoassunti più giovani, abbinata a opportunità di sviluppo del personale sotto la solida guida del preside della facoltà, ha garantito la realizzazione delle riforme. Inoltre, una conseguenza inaspettata dell'apertura di una branca macedone dell'Associazione degli studi europei per l'ingegneria industriale e la gestione ha permesso agli studenti di accedere a nuove idee e pratiche di altre regioni d'Europa, divenute esse stesse forza motrice del cambiamento e dell'innovazione all'interno della facoltà.

I moduli di imprenditorialità sviluppati per gli studenti della facoltà, inizialmente (1997) soltanto per una specializzazione, ora sono obbligatori per tutti gli studenti iscritti alla facoltà di ingegneria meccanica. Il sistema europeo di trasferimento dei crediti introdotto nel 2002/03 offre nuovi programmi agli studenti fortemente incentrati sul coinvolgimento pratico nelle attività quotidiane dell'azienda.

Dal 2006, i moduli di apprendimento dell'imprenditorialità sono offerti ad altre facoltà dell'università. Durante tale processo, la facoltà sta anche formando membri del personale di altre facoltà ai pacchetti di formazione all'imprenditorialità. La fase successiva (2007) prevede che vengano resi disponibili online i materiali di formazione all'imprenditorialità per l'autoapprendimento di tutti gli studenti e il personale dell'università.

La prossima fase di costruzione dell'istituto prevede la creazione di un "incubatore" per sostenere gli studenti con idee aziendali innovative al fine di garantire che tali idee possano essere realizzabili in termini commerciali.

È stata infine presentata alla Commissione europea una domanda per un progetto europeo comune nell'ambito del programma Tempus (dicembre 2005) al fine di mettere la formazione online a disposizione di altre università nella regione dei Balcani occidentali.

## Elementi di forza

- La facoltà si è impegnata per un cambiamento continuo, che è fondamentale per la sua missione di imprenditorialità; la direzione della facoltà ha dato prova di una visione energica e una corretta comprensione dell'imprenditorialità; la leadership è solida.
- Si è previsto un programma di graduale introduzione di opportunità di sviluppo per il personale in maniera da garantirgli l'accesso agli ultimi sviluppi e alle conoscenze più avanzate, oltre che alle più recenti pratiche di insegnamento (visite di studio, scambio di personale, lezioni tenute da docenti ospiti); ora il ruolo dell'università nello sviluppo economico e nella competitività industriale è ben consolidato.
- S'è creato un centro di ricerca, sviluppo e apprendimento permanente (CIRKO), il quale garantisce che il processo di insegnamento e la ricerca siano sviluppati contemporaneamente; il centro ha ottenuto grandi successi nella raccolta di fondi.
- Si è attuata una collaborazione con il centro di sostegno delle piccole imprese dell'università, che si concentra prevalentemente sul sostegno al lavoro autonomo per i laureati e l'orientamento professionale per le piccole imprese.
- Si potrebbero offrire servizi post-secondari di apprendimento dell'imprenditorialità agli adulti.

## Elementi di debolezza

- L'impegno di ricerca e sviluppo di una facoltà sarebbe rafforzato da un quadro nazionale di ricerca e strumenti di sostegno che al momento non esistono.
- Il ministero dell'Istruzione e della scienza deve approfondire maggiore impegno per promuovere la scienza e la tecnologia accompagnando gli sforzi profusi dal paese per creare un'economia basata sulla conoscenza.
- Esiste soltanto un sistema informale per stabilire il grado di successo raggiunto dai laureati nel mercato del lavoro, il che impedisce valutazioni dell'impatto dei corsi e del loro contributo all'occupazione o ai risultati ottenuti nelle aziende.

## Opportunità

- Ora un partenariato nazionale in materia di apprendimento dell'imprenditorialità aiuta i vari partner a colmare le lacune esistenti a livello di informazione e valutare l'opportunità di strategie comuni, consentendo all'università di sviluppare ulteriori potenzialità nel campo dell'imprenditorialità; il partenariato potrebbe configurarsi come un ambito di dialogo per sviluppare una strategia nazionale per la scienza e la tecnologia nel contesto di piani più ampi volti a promuovere la competitività dell'ex Repubblica jugoslava di Macedonia.
- La facoltà continuerà a massimizzare le opportunità da essa create in contesti internazionali di partenariato, ivi comprese le possibilità di sostegno al finanziamento (donatori bilaterali, programma Tempus, borse di studio Erasmus).

## Rischi

- Non esiste un quadro nazionale per la scienza e la tecnologia, la ricerca e l'innovazione.

- A causa delle notevoli restrizioni imposte alla spesa pubblica, il sostegno del governo per promuovere il personale giovane della facoltà, più innovativo e ricco di potenzialità, è limitato.

## **Raccomandazioni**

- Il governo nazionale, i rettori delle università e le imprese dovrebbero dialogare e pianificare lo sviluppo di una politica e una strategia nazionali di ricerca e sviluppo al cui interno il ruolo e il contributo della comunità di ricerca per l'innovazione delle piccole imprese dovrebbero rappresentare una caratteristica fondamentale (Carta europea per le piccole imprese).
- Occorrerebbe creare un fondo nazionale di innovazione delle imprese nel cui ambito università e imprese collaborerebbero in settori della ricerca di pubblico interesse.
- La facoltà e l'università tutta dovrebbero partecipare a reti europee di ricerca più vaste e attività del programma quadro comunitario per promuovere ulteriore innovazione, trasferimento di conoscenze e opportunità commerciali.





## **NOTA ESPLICATIVA: COOPERAZIONE REGIONALE E INTERREGIONALE NELLA FORMAZIONE ALL'IMPRENDITORIALITÀ**

**Gavril Lasku, Albania, aprile 2006**



## NOTA ESPLICATIVA

### **Le domande del seminario:**

- Qual è il valore aggiunto della cooperazione regionale e interregionale nella formazione all'imprenditorialità?
- Quali ambiti di cooperazione, in particolare, sono quelli che potrebbero essere gestiti più correttamente a livello interregionale?

## Introduzione

La nota informativa di questo seminario sosteneva che l'ambito della formazione all'imprenditorialità è un ambito nuovo e in evoluzione. Inoltre, è stato sottolineato che la formazione all'imprenditorialità è un ambito di crescente valore politico nell'Unione europea, la quale sta adottando una posizione più strategica su questo tema sfruttando una vasta gamma di strumenti politici - istruzione, occupazione, impresa e innovazione – creati nel quadro dell'aspirazione dell'Unione di divenire l'economia fondata sulla conoscenza più dinamica al mondo. Altre presentazioni sviluppate durante il seminario hanno dimostrato in che modo i diversi paesi stanno sviluppando la formazione all'imprenditorialità. Tuttavia, il punto che risulta chiaro dalla nota informativa e dalla casistica è che gran parte degli sviluppi nel campo della formazione all'imprenditorialità avvengono isolatamente. Inoltre, molti dei partecipanti della riunione del Comitato consultivo, me compreso in qualità di direttore dell'Agenzia nazionale delle PMI dell'Albania, che ora si interessano a livello professionale o politico alla formazione all'imprenditorialità non hanno accesso agli sviluppi più avanzati, agli indicatori di riferimento (strategici o pratici) o ai quadri di dialogo per coadiuvare le nostre prime attività nel campo della formazione all'imprenditorialità.

## Obiettivo

L'obiettivo di questa nota e della presentazione è quello di stimolare un dibattito nel corso della riunione del comitato consultivo dell'ETF (7-9 giugno 2006) riguardo al potenziale valore di una cooperazione più strutturata tra i paesi partner dell'ETF in transizione e quelli di medio reddito che stanno avviando una formazione all'imprenditorialità più strategica e che riterrebbero vantaggioso lavorare insieme in questo nuovo ambito operativo.

## Cooperazione regionale e interregionale

Tra le regioni partner in cui opera l'ETF vi sono già numerosi strumenti che richiedono o incoraggiano la cooperazione tra i vari paesi in determinate zone geopolitiche. La regione dei Balcani occidentali è in particolare uno dei paesi che intendono aderire all'Unione europea e in cui la cooperazione regionale rappresenta un requisito politico. Il conflitto scoppiato nella regione negli anni '90 ha approfondito le divisioni – politiche, economiche e sociali – che ora occorre trattare con particolare attenzione, dato l'obiettivo della libera circolazione di lavoratori, servizi e beni che sottende allo spazio aperto economico e politico dell'Unione europea, a cui tali paesi aspirano ad aderire.

Inoltre, oggi è prevista una cooperazione più stretta grazie alla politica di vicinato dell'UE, soprattutto quella tra i paesi confinanti con l'UE (a sud) e i suoi paesi candidati all'adesione (a est).

La cooperazione multilaterale nel campo della formazione all'imprenditorialità rappresenta un fenomeno nuovo anche se i paesi dei Balcani occidentali e la Moldavia hanno compiuto i primi passi in questa direzione nel quadro della Carta europea per le piccole imprese. Inoltre esiste un quadro di cooperazione più ampia nella regione del Mediterraneo meridionale che rappresenta un potenziale meccanismo di cooperazione strutturata nel campo della formazione all'imprenditorialità.

Le idee presentate in questa nota e la presentazione alla riunione si ispirano in particolare all'esperienza nel quadro di cooperazione nei Balcani occidentali, ma solo a titolo esemplificativo. L'intenzione è quella di sviluppare altre idee e opzioni che coinvolgano sia il gruppo dei Balcani

occidentali, sia le altre regioni partner in cui opera l'ETF. Dal momento che le "opportunità" rappresentano lo slogan del seminario sulla formazione all'imprenditorialità, credo che vi siano buone opportunità da cogliere tramite una cooperazione più strutturata tra i paesi che desiderano sviluppare ulteriormente il nostro potenziale imprenditoriale. Ma si sente ancora l'esigenza di uno sviluppo più significativo che richiederà tempo.

Il mio compito in questo seminario è quello di condividere idee sui metodi tramite i quali i paesi partner ETF possano costituire sinergie di opportunità e unire le forze per mobilitare, utilizzare e condividere grandi idee per lo sviluppo della formazione all'imprenditorialità.

## Apprendimento e analisi comparativa delle politiche

Sappiamo già che la formazione all'imprenditorialità è una delle priorità politiche dell'Unione europea e che le politiche e le pratiche nazionali stanno andando in quella direzione. Nei paesi partner abbiamo un "miscuglio" di esperienze politiche ma generalmente sono molto sottosviluppate. Potremmo trarre beneficio da un regolare scambio di informazioni sui risultati delle politiche in questo ambito e dalla possibilità di attingere dalle esperienze politiche degli altri paesi più avanti nel processo decisionale e attuativo? In caso affermativo, possiamo scegliere di operare bilateralmente o addirittura multilateralmente. Data la crescente attenzione delle politiche per l'ambito della formazione all'imprenditorialità da parte dell'Unione europea, la mia prima domanda è: la nostra cooperazione in questo ambito potrebbe essere sostenuta dall'Unione europea (a livello finanziario e tecnico) e interfacciarsi con gli sviluppi negli stessi 25 Stati membri?

A tal proposito, si potrebbero prendere in considerazione le seguenti tematiche:

- *Revisioni tra pari* e progetti comuni di ricerca regionali e interregionali come primo passo nello sviluppo di un database sulla formazione all'imprenditorialità e per far partire le attività di rete;
- Accordo sugli *indicatori* della formazione all'imprenditorialità per accertarsi dei progressi nella formazione all'imprenditorialità (trarre spunto dagli indicatori UE/OCSE già esistenti creati per la regione dei Balcani occidentali), incluse le analisi comparative regionali/interregionali e il benchmarking;
- Istituire *gruppi di lavoro* finalizzati alle attività per sviluppare il lavoro in specifici ambiti dell'interesse comune ai paesi partner (per es. programmi scolastici nelle classi inferiori volti alla formazione all'imprenditorialità, migliore prassi nell'orientamento professionale per le attività autonome).

## Informazioni e analisi

Per sostenere il processo cooperativo nell'ambito delle politiche, si potrebbe pensare a un osservatorio regionale o interregionale sulla formazione all'imprenditorialità per confrontare e gestire una risorsa di ottimi strumenti strategici e pratici nella formazione all'imprenditorialità. Esso potrebbe collegarsi a un centro di risorse o a un punto informativo in ogni paese partner interessato a partecipare.

Il documento della Commissione europea "Istruzione e formazione all'imprenditorialità" evidenzia l'importanza dello scambio e della divulgazione delle buone prassi nella formazione all'imprenditorialità benché non sia chiaro in che modo si stia facendo seguito a questa raccomandazione. Inoltre, lo sviluppo delle reti internazionali e uno sforzo coordinato e globale per l'imprenditorialità sono indicati come future linee guida nella "Agenda per l'imprenditorialità" dell'UE. La domanda che si pone il seminario del comitato consultivo è: dovremmo prendere in considerazione in modo simile una risorsa di informazioni che fornisca migliori politiche e prassi per la formazione all'imprenditorialità nei nostri paesi? Si potrebbero creare efficienze tramite un'informazione maggiormente coordinata e strutturata?

Possibili ambiti dello scambio di informazioni:

- Informare e condividere politiche e norme nel campo della formazione all'imprenditorialità;
- Registro dei fornitori dei servizi, istituzioni;

- Ricerca e informazioni generali, newsletter;
- Moduli di istruzione e formazione;
- Materiali per gli insegnanti e strumenti di valutazione;
- Informazioni sui donatori/funzione di promozione dell'interesse;
- Sviluppo di reti virtuali di giovani imprenditori.

## Reti interpersonali regionali e interregionali

La riunione del comitato consultivo rappresenta un evento in cui i rappresentanti di diverse regioni geopolitiche si riuniscono per uno scambio di idee sulle politiche per l'istruzione e la formazione per le diverse regioni. Per creare un clima di migliore comprensione e cooperazione sulle politiche e le prassi, tuttavia, la domanda è: si potrebbero creare reti regolari e mirate nell'ambito della formazione all'imprenditorialità?

Si potrebbero considerare conferenze, riunioni e seminari specifici al fine di sviluppare reti di esperti e capacità di ricerca in un ambito in cui la ricerca e le informazioni sono poco sviluppate. I meccanismi di cooperazione potrebbero ampliare le strutture e le reti preesistenti, per es. centri Euro-Info, EURES.

## Conclusione e raccomandazioni

Molti dei paesi partner rappresentati alla riunione del comitato consultivo stanno affrontando nuove sfide nel campo dello sviluppo di sistemi di istruzione e formazione più attenti al mercato. Data la sempre maggiore enfasi politica ed economica data alla formazione all'imprenditorialità nei paesi sviluppati, questo sta diventando il nuovo imperativo educativo. Ciò probabilmente avverrà nei nostri paesi se intendiamo proseguire nelle riforme con l'obiettivo di economie più aperte e competitive.

Durante questo seminario abbiamo appreso che la formazione all'imprenditorialità è un campo in evoluzione. Abbiamo sentito che il concetto della formazione all'imprenditorialità sta assumendo un nuovo significato, molto più ampio dello sviluppo economico e dell'offerta di università/MBA, campo in cui i nostri paesi sono forse i più progrediti. Il nuovo paradigma prevede una formazione continua all'imprenditorialità che comporta un numero di partner politici e gruppi target molto più elevato.

Abbiamo anche saputo che i nostri colleghi dell'Unione europea stanno prendendo parte allo stesso dibattito che i nostri paesi iniziano ad affrontare ora: "cosa fare", "come fare", "quando farlo", "chi deve farlo"?

Ma nelle economie meno sviluppate siamo svantaggiati poiché generalmente restiamo ai margini degli sviluppi, siamo più lenti a prendere l'iniziativa e siamo costretti a "restare a guardare" mentre le altre nazioni sviluppate impongono il ritmo dei mutamenti. Date le condizioni più o meno paritarie rispetto ai nostri partner UE, abbiamo l'opportunità di essere più attivi nello sviluppo della formazione continua all'imprenditorialità sia nei nostri paesi, sia nel quadro della nostra cooperazione. La raccomandazione che rivolgo al seminario è di proporre una cooperazione più strutturata tra le regioni partner dell'ETF nell'ambito della formazione all'imprenditorialità. Al riguardo ho formulato alcuni suggerimenti.

Abbiamo molto da imparare e assieme possiamo imparare meglio.