



# COMPETENZE FUTURE PER L'INDUSTRIA DELLA CARTA



## PREMESSA

Come altre industrie dell'UE, anche quella della pasta di legno e della carta riscontra, rispetto al passato, un minor numero di giovani presenti nella propria forza lavoro. L'invecchiamento e la stagnazione demografica dell'UE rappresentano un'ulteriore causa di preoccupazione per il futuro. Tendenze che si affermano in un contesto di rapide trasformazioni dell'industria: decarbonizzazione, nuove tecnologie e nuovi modelli commerciali, oltre che prodotti innovativi. Se vorrà competere a livello globale, l'UE dovrà assolutamente disporre di una forza lavoro competente e qualificata.

Negli ultimi anni, l'UE ha incrementato progressivamente l'impegno di coordinamento per sviluppare progetti e politiche destinate a migliorare le qualifiche della forza lavoro europea, trasformandola in vantaggio competitivo. L'"Agenda UE per le nuove competenze" adottata a giugno 2016 incoraggia paesi e parti interessate UE a migliorare le competenze dei lavoratori e la loro importanza per il mercato del lavoro, onde rafforzare occupabilità, competitività e crescita nell'UE. Per gli obiettivi UE in materia di competenze, rivestiranno un'importanza fondamentale i partenariati strategici e i dialoghi sociali.

Per contribuire al raggiungimento degli obiettivi della strategia UE 2020, industriaAll Europe e CEPI hanno lanciato un progetto dal titolo "Mappatura dei sistemi di istruzione europei e della loro capacità di soddisfare le esigenze del settore europeo della pasta di legno e della carta".

Il progetto, sostenuto dalla Commissione europea, analizza le preoccupazioni del settore, confermando i problemi legati a mancanza di competenze e necessità di nuove

competenze: difficoltà sperimentate da chiunque, a qualunque età, cerchi un lavoro, ma anche dalle imprese che vogliono assumere personale debitamente qualificato. Il progetto esplora anche le opzioni politiche per raccogliere e vincere queste sfide.

Risultati e raccomandazioni che scaturiscono dal progetto confermano l'urgenza di cambiare i programmi di istruzione e formazione europei se si desidera che questo settore conosca una transizione indolore a una bioeconomia circolare più basata su Industry 4.0.



**Marianne Thyssen**

Commissaria Occupazione, Affari Sociali, Competenze e Mobilità dei lavoratori

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'M. Thyssen'.



## STRUTTURA DEL PROGETTO

**Una manodopera competente e altamente qualificata: è il prerequisito di un'industria europea che vuole restare competitiva sul mercato globale e in linea con il progresso tecnologico. Industry 4.0 e la trasformazione del settore verso la bioeconomia rafforzano questo bisogno.**

Per valutare a che livello si situano lacune e mancanza di competenze, le parti sociali europee del settore carta, CEPI e industriAll Europe hanno analizzato gli attuali sistemi di istruzione e formazione e la loro adeguatezza a raccogliere le principali sfide del settore, e segnatamente:

- rapidi cambiamenti demografici e invecchiamento del personale;
- mancanza di attrattiva del settore per i giovani;
- ritmo incalzante dell'evoluzione tecnologica;
- processi e prodotti innovativi.

Nel 2015-2016 una ricerca approfondita sui sistemi di istruzione e formazione per l'industria europea della pasta di legno e della carta è stata condotta in 8 Stati membri: Austria, Finlandia, Francia, Germania, Italia, Polonia, Svezia e Regno Unito. La mappatura è stata integrata da un sondaggio sulla formazione, sia in sede che fuori sede, offerta dalle singole imprese. Un secondo sondaggio ha permesso di rilevare i fabbisogni futuri di competenze e assunzioni del settore.

Le parti coinvolte nella ricerca hanno delineato il tipico percorso di istruzione e formazione negli 8 paesi selezionati, esaminando il ruolo di sistemi scolastici, tirocini e modelli di apprendistato, oltre alla formazione specializzata post-scuola e all'istruzione di grado universitario (pagine 4-5). Per garantire la rilevanza dei raffronti è stata utilizzata la classificazione internazionale tipo dell'istruzione (ISCED), al fine di ottenere un quadro analitico coerente.

Il sondaggio su fabbisogni di competenze e assunzioni all'interno del settore ha evidenziato questioni fondamentali in materia di assunzioni, tutoraggio, competenze tecniche e comportamentali di base, partenariati e attrattiva del settore (pagine 6-7).

Il raffronto dei risultati della mappatura e dei sondaggi ha permesso ai ricercatori di individuare e analizzare convergenze e lacune (pagine 8-9).

Esaminando i normali programmi di formazione attualmente offerti dalle imprese, e integrandoli con un sondaggio sui fabbisogni futuri del settore, il progetto ha rilevato lacune e formulato raccomandazioni politiche (pagine 10-11).





## I NORMALI PERCORSI DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE

**Sono stati mappati i sistemi di istruzione e formazione esistenti per esplorare i percorsi didattici offerti negli otto paesi selezionati per tre categorie di lavoratori; operatori di processo, personale di manutenzione e dirigenti di medio livello.**

Dal sondaggio emerge una varietà di modelli di **istruzione e formazione professionale (VET)** all'interno degli Stati membri. La mobilità degli studenti fra Stati membri è difficile, perché solo i programmi di formazione dell'istruzione universitaria seguono il Quadro di Bologna, che promuove la mobilità fra università europee. A livello di istruzione di base, l'obbligo scolastico dura fino ai 15/16 anni, con un sistema di percorso unico per tutti o, per alcuni paesi, con una divisione fra percorso generale e professionale all'età di 12-16 anni.

I modelli VET europei vanno dai programmi scolastici professionali ai sistemi di apprendistato come il "sistema duplice", che pone decisamente l'accento sulla percentuale di apprendimento basato sul lavoro. I programmi delle scuole professionali con moduli di formazione sul posto di lavoro restano, in molti paesi, la scelta più diffusa per i lavoratori dei settori produzione e manutenzione. La formazione in apprendistato, tuttavia, si sta affermando sempre più, grazie ai vantaggi dati dall'acquisizione di competenze e da un miglioramento dell'occupabilità. Esistono, tuttavia, ancora dei paesi privi di formazione specifica in apprendistato per il settore della pasta di legno e della carta. Un programma di studi tipico di questo settore si basa sulle qualifiche adattate alle tecnologie e ai processi tradizionali dell'industria cartaria. Ma oggi alcune scuole professionali rivolte agli operatori di processo combinano moduli generici e a libera scelta con specializzazione nell'industria della carta.

Come per le qualifiche professionali iniziali, la formazione specializzata viene erogata per operatori di processo o tecnici qualificati del settore sia in centri di formazione specifici che in istituti professionali di grado universitario; sistemi che puntano a formare supervisori e dirigenti di medio livello. In alcuni paesi, tuttavia, manca una specifica formazione settoriale fra VET iniziale e livello universitario.

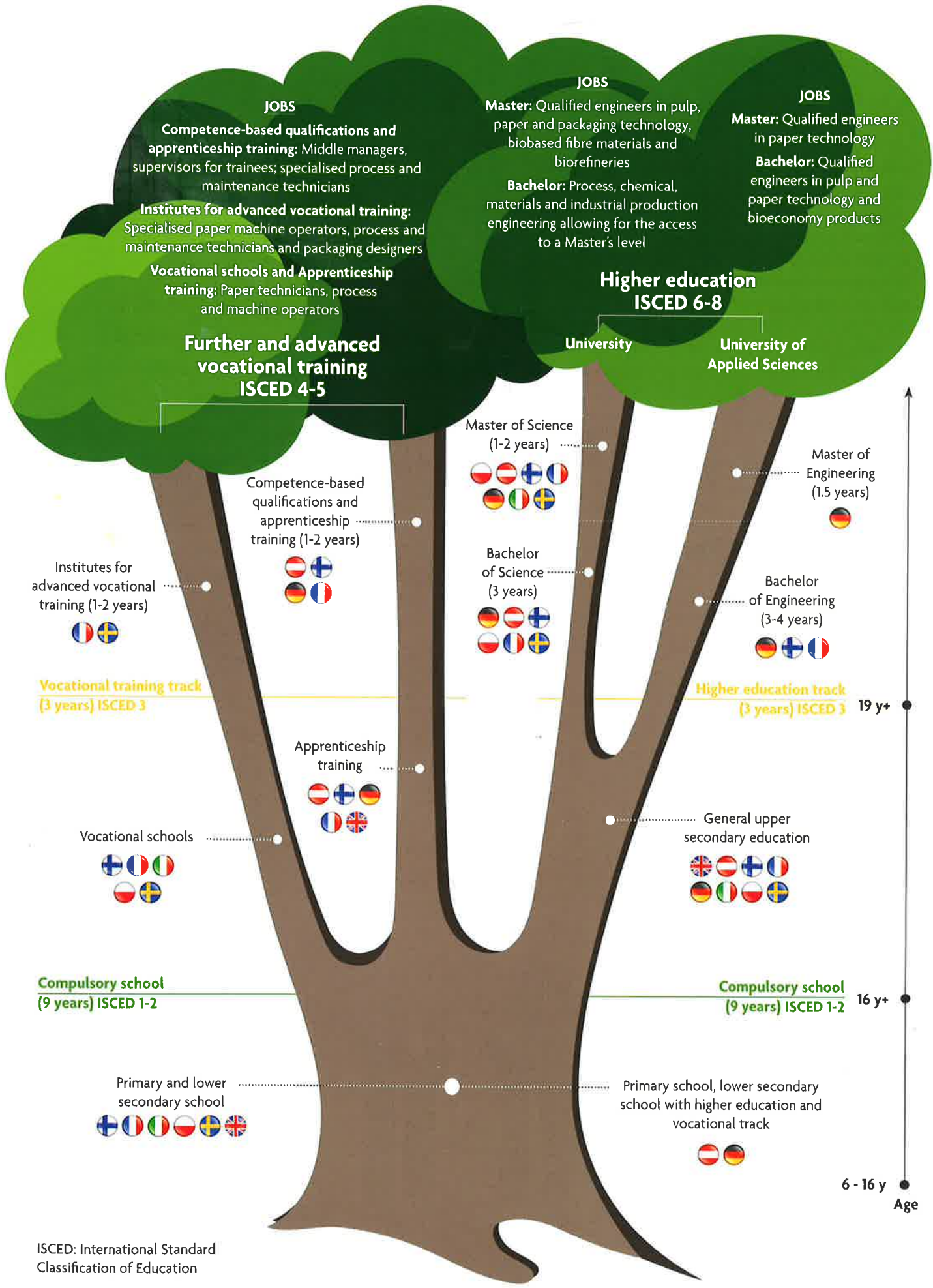
Nell'istruzione di grado superiore, le Università di Scienze Applicate offrono corsi finalizzati a fornire competenze pratiche, che includono programmi di studio con tirocini o corsi di formazione in apprendistato.

Le università seguono un percorso accademico, ma i loro programmi sono diversi: alcune offrono corsi di specializzazione nella tecnologia della carta, mentre altre sono maggiormente incentrate sulla bioeconomia.

Oltre a individuare diversi percorsi di istruzione, uno dei sondaggi ha esaminato vari tipi di formazione in e fuori sede: formazione iniziale specifica per i neoassunti che iniziano un nuovo lavoro o che provengono da altra azienda o cartiera, formazione ad hoc erogata all'occorrenza, e formazione continua.

### Formazione in e fuori sede: risultati

- Circa metà di tutta la formazione erogata a tutti i gruppi di dipendenti è "certificata".
- In generale, la maggior parte della formazione fornita in azienda viene riconosciuta a livello di cartiera o di impresa, ma raramente a livello regionale o internazionale. Tuttavia, una parte minore di formazione continua o ad hoc può essere riconosciuta a livello settoriale e nazionale.
- Quasi i 2/3 dei neoassunti beneficiano di una formazione iniziale erogata essenzialmente in sede, mentre la formazione continua e ad hoc è erogata sia in sede che fuori sede.
- Per contro, circa 1/3 delle imprese interpellate afferma che la formazione continua e ad hoc interessa tutti i dirigenti di medio livello e gli operatori di processo; quasi metà delle imprese offre una formazione continua e ad hoc per tutto il personale di manutenzione.
- La formazione continua è parzialmente erogata da appositi centri, spesso istituiti dall'industria stessa. Spesso, offrono anche corsi di formazione professionale e iniziale.
- Quasi tutta la formazione è a carico dell'azienda; rimane bassa la quota di finanziamento pubblico.
- Per i dirigenti di medio livello, la formazione è incentrata sulle competenze comportamentali: leadership, gestione risorse umane, team building, comunicazione e gestione progetti.
- Per gli operatori di processo e il personale di manutenzione l'attenzione non è rivolta alle competenze comportamentali ma a quelle tecniche: processi e prodotti, ambiente, nuove tecnologie e manutenzione.



**JOBS**

**Competence-based qualifications and apprenticeship training:** Middle managers, supervisors for trainees; specialised process and maintenance technicians

**Institutes for advanced vocational training:** Specialised paper machine operators, process and maintenance technicians and packaging designers

**Vocational schools and Apprenticeship training:** Paper technicians, process and machine operators

**Further and advanced vocational training ISCED 4-5**

Competence-based qualifications and apprenticeship training (1-2 years)



Institutes for advanced vocational training (1-2 years)



**Vocational training track (3 years) ISCED 3**

Apprenticeship training



Vocational schools



**Compulsory school (9 years) ISCED 1-2**

Primary and lower secondary school



**JOBS**

**Master:** Qualified engineers in pulp, paper and packaging technology, biobased fibre materials and biorefineries

**Bachelor:** Process, chemical, materials and industrial production engineering allowing for the access to a Master's level

**Higher education ISCED 6-8**

University

University of Applied Sciences

Master of Science (1-2 years)



Bachelor of Science (3 years)



Master of Engineering (1.5 years)



Bachelor of Engineering (3-4 years)



**Higher education track (3 years) ISCED 3**

19 y+

General upper secondary education



**Compulsory school (9 years) ISCED 1-2**

16 y+

Primary school, lower secondary school with higher education and vocational track



6 - 16 y

Age



## ESIGENZE ATTUALI E FUTURE DI COMPETENZE E ASSUNZIONE

**Nuove tecnologie, innovazioni e cambiamenti demografici hanno guidato l'analisi dei fabbisogni attuali e futuri di competenze dell'industria della pasta di legno e della carta. Il secondo sondaggio puntava a individuare i fattori che incidono su assunzioni, pratiche di tutoraggio e programmi di formazione auspicabili, valutando anche i partenariati, sia quelli in corso che potenziali.**

Il sondaggio ha esaminato anche l'attrattiva del settore, rilevando che l'industria della pasta di legno e della carta, come molti altri settori manifatturieri europei, risente di una mancanza di competenze. Non riesce ad attirare i giovani nel momento in cui avrebbe invece bisogno di competenze nuove e più ampie.

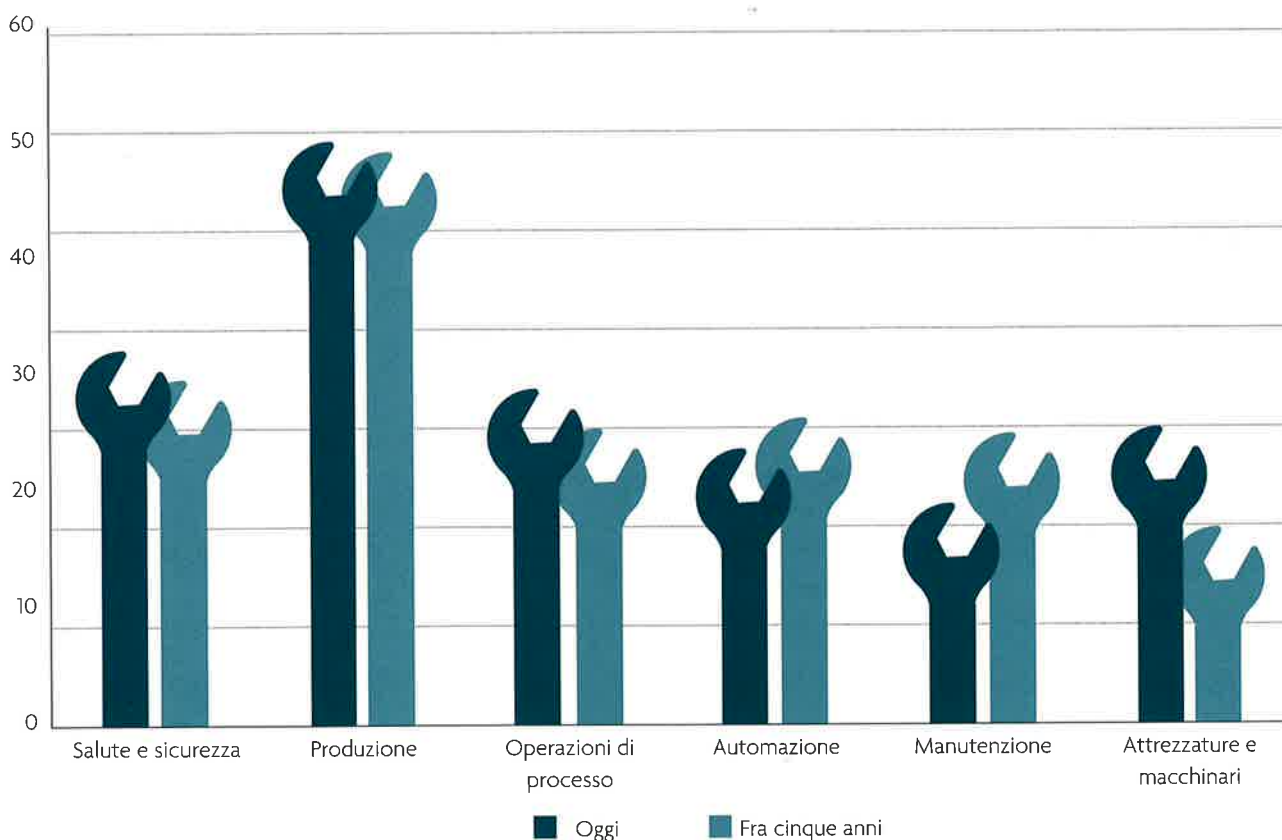
I risultati indicano che i lavoratori delle cartiere hanno, in genere, un'età compresa fra 40 e 50 anni. L'invecchiamento del personale è aggravato da un numero insufficiente di candidati qualificati per i posti che si liberano. E la mancanza di candidati è prevista in aumento nei prossimi cinque anni, anche nei paesi del Nord Europa, dove la situazione è generalmente migliore. L'attrattiva del settore

non è aiutata dalla chiusura delle cartiere, dall'ubicazione periferica e disagiata di molte cartiere, dal sistema di lavoro a turni e dal preconcetto errato che il settore è vecchio, inquinante e sorpassato.

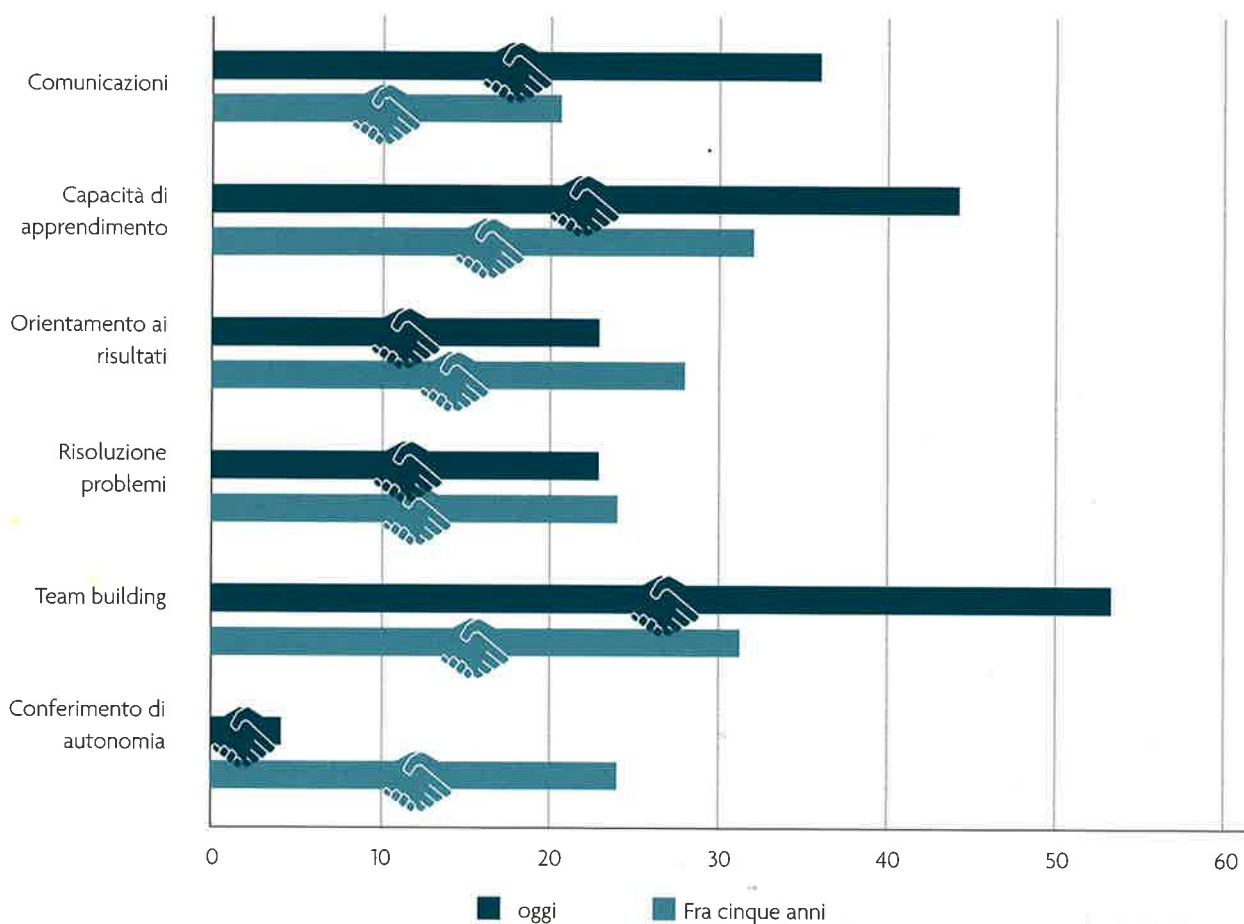
**“Le competenze comportamentali stanno diventando sempre più importanti.”**

Il tutoraggio ufficiale avviene nell'ambito della formazione in apprendistato e in altre forme di formazione in azienda, mentre il tutoraggio non ufficiale permette di trasferire “silenziosamente” il know-how dai lavoratori più anziani ai neoassunti. Come una migliore pratica del settore, gli “anziani” si occupano dei “nuovi”, affiancando il tutoraggio ufficiale durante la formazione in apprendistato. Danno indicazioni e trasferiscono il loro sapere. Tuttavia, pur avendo riconosciuto l'importanza del tutoraggio, risultano ancora carenti i piani per svilupparlo in futuro.

### Competenze tecniche oggi e tra cinque anni



## Competenze comportamentali oggi e tra cinque anni



Esiste la precisa domanda di rafforzare la polivalenza, e non solo le competenze tecniche di base, con le quali (per es. salute e sicurezza, manutenzione) è sempre più presente il bisogno di una gamma più ampia di competenze riguardanti la padronanza degli interi processi. Le competenze comportamentali - comunicazione, team building, capacità di apprendere e orientamento ai risultati - stanno diventando sempre più importanti; saranno necessarie per adattarsi a un ambiente di lavoro sempre più complesso e in evoluzione. In breve, i lavoratori avranno bisogno di maggiori competenze, che l'istruzione universitaria dovrà contribuire a fornire.

La stragrande maggioranza delle imprese indica i partenariati con scuole e centri di formazione come le forme più diffuse di collaborazione, oggi e in futuro. Per far tornare il settore ad essere attrattivo, serviranno azioni collaborative fra sistemi di istruzione, cartiere e associazioni di categoria. Alcune migliori pratiche sono già state attuate nelle scuole per migliorare la conoscenza del settore.





## CONVERGENZE E LACUNE

Dalla ricerca approfondita condotta sui fabbisogni di competenze e programmi di formazione, sono emerse le convergenze e le lacune in tutta Europa che possono essere causa della mancanza di competenze e ridurre l'attrattiva del settore.

- La formazione in apprendistato e di altro tipo, sempre basata sulla competenza, può garantire sia la qualità che l'aggiornamento delle competenze. Eppure alcuni paesi sono privi di questa formazione VET. Le migliori pratiche combinano l'apprendimento con la formazione basata sul lavoro, per poi essere utilizzate per sviluppare nuovi sistemi di apprendistato del settore e qualifiche basate sulle competenze all'interno dei sistemi scolastici tradizionali. Tale approccio è stato introdotto nell'istruzione di tipo universitario.
- Per operare in questo settore occorrono solide conoscenze in scienze, tecnologia, ingegneria e matematica (STEM), le cui basi vengono già gettate durante la scuola dell'obbligo. Resta preoccupante il fatto che non siano ancora in numero sufficiente i giovani dotati delle competenze necessarie che entrano nel mercato del lavoro.
- La maggior parte dei programmi di formazione professionale e universitaria sono in ritardo rispetto all'evoluzione continua del contenuto professionale, per es. l'ascesa della bioeconomia.
- Alcuni paesi mancano di continuità nei loro programmi di istruzione e non offrono formazione professionale specifica settoriale. Ciò impedisce a lavoratori qualificati di sviluppare le loro competenze e di far riconoscere i loro progressi.
- Sistemi di apprendimento basati su moduli più brevi e più flessibili adattati alle esigenze dei lavoratori e delle imprese integrano le qualifiche di accesso, ma non sono disponibili in numero sufficiente.
- Né esiste, a sufficienza, una certificazione formale di qualifiche e competenze. La formazione continua non è adeguatamente riconosciuta, e ciò rende difficile, se non impossibile, il raffronto di tali qualifiche e competenze a livello paneuropeo, compromettendo ulteriormente la mobilità volontaria dei lavoratori. Attualmente manca un ampio riconoscimento incrociato delle qualifiche, tranne nel caso dell'istruzione universitaria che rientra nel processo di Bologna.
- Il settore è propenso a creare partenariati con il sistema di istruzione e formazione per anticipare i fabbisogni di competenze e soddisfarli con una formazione pensata su misura.





- Essendo mancato un approccio integrato per soddisfare i fabbisogni futuri del mercato del lavoro, la gestione del personale è per lo più ad hoc, senza meccanismi di controllo e programmi a lungo termine.
- L'assenza di un approccio sistematico al tutoraggio fa sì che i lavoratori non possano beneficiare a pieno del "knowhow silenzioso" accumulato nelle cartiere. Di fatto, risulta scarso il tutoraggio nelle cartiere da parte degli "anziani" a favore dei neoassunti.
- Attualmente, il modo in cui gli apprendisti ricevono supporto dai tutor ufficiali varia da un paese all'altro.
- La mancanza generale di attrattiva dell'industria della carta è aggravata dalla percezione negativa del settore stesso, che si trova in concorrenza, per accaparrarsi i talenti, con posti di lavoro che i giovani percepiscono come più attrattivi.





## SUPERARE LE SFIDE

Le raccomandazioni politiche derivanti da questa ricerca sono interconnesse. I dialoghi sociali, a vari livelli, sono importanti per anticipare e far conoscere i probabili sviluppi del settore. Le parti sociali europee del settore della carta esortano i decisori politici ad attuare le seguenti raccomandazioni, in collaborazione con le autorità pubbliche e gli istituti di istruzione, tenendo conto dell'esperienza delle parti sociali.

### 1 Promuovere la polivalenza

Dato il progresso di processi e tecnologie di produzione (Industry 4.0, digitalizzazione, robotizzazione, personalizzazione di massa, ecc.) e il passaggio alla bioeconomia, i professionisti devono essere preparati al multitasking. Chi vanta solide competenze comportamentali ha più probabilità di assumere compiti più estesi e di migliorare il proprio apprendimento. Competenze che possono favorire l'adattamento a ambienti di lavoro in evoluzione, a tecnologie e livelli di sapere. Per promuovere la polivalenza, occorre:

- rendere la formazione in apprendistato e altri modelli di apprendimento basato sul lavoro efficaci nel migliorare i risultati dell'apprendimento e nel garantire lo sviluppo delle giuste competenze per il mercato del lavoro;
- promuovere e migliorare la qualità di discipline fondamentali nei programmi scolastici: scienza, tecnologia, ingegneria, matematica e lingue;
- creare e promuovere programmi di formazione "ibridi", in grado di unire competenze nuove e tradizionali, al fine di migliorare le competenze interdisciplinari, attraverso sistemi di istruzione e formazione.



### 2 Migliorare le competenze - Formazione continua

Per rispondere a un ambiente tecnologico e di lavoro in evoluzione serve più della formazione iniziale e delle qualifiche basate sulle competenze. Servono anche, e sempre più, formazione continua e adozione di competenze finalizzate ai fabbisogni del settore e a migliorare l'occupabilità della forza lavoro. Ciò comporta anche la creazione di opportunità specifiche di formazione per i lavoratori più anziani, affinché essi possano accedere alla formazione continua e, così facendo, continuare a essere personale valido e capace di trasferire il sapere. L'accento deve essere posto su:

- sviluppo di apprendimento basato su moduli e strumenti di sviluppo delle competenze (e-learning, apprendimento a distanza) per tutta la carriera, garantendo riconoscimento e validazione reciproci dei titoli di studio, oltre che della formazione aggiuntiva basata su moduli.
- migliorare validazione e riconoscimento reciproci delle qualifiche all'interno del settore fra aziende, fra settori, e anche fra Stati membri.

### 3 Facilitare la mobilità

Considerando il successo del processo di Bologna nel migliorare la mobilità degli studenti nell'istruzione universitaria, occorre fare di più per promuovere le opportunità di mobilità per studenti e lavoratori a tutti i livelli di istruzione, in particolare nella scuola secondaria (stage estivi) e VET. La mobilità volontaria deve essere migliorata lungo tutta la carriera; fra istituti di istruzione (scambi), fra istruzione e lavoro (tirocinanti) e fra settori o all'interno delle aziende (mobilità basata sul lavoro). Per questo, occorre intraprendere azioni per:

- incoraggiare la mobilità volontaria con importanti programmi finanziati sufficientemente dall'UE (per es. Erasmus+) che forniscono e migliorano le opportunità di scambio e i tirocini in azienda;
- promuovere reti di tutti gli attori pertinenti (per es. Erasmus per insegnanti, formatori e istituti) al fine di creare opportunità reciproche di apprendimento e facilitare lo scambio di buone pratiche;
- definire opportunità volontarie di mobilità interna nelle aziende, anche transfrontaliere.

## 4 Anticipare le competenze

Anticipare le competenze future contribuisce a prevenire lacune e carenze. Un meccanismo di controllo mirato rappresenterebbe uno strumento per valutare e anticipare le competenze necessarie in futuro. Potrebbe basarsi sull'evoluzione del settore e garantire la qualità di titoli di studio e qualifiche per soddisfare i fabbisogni futuri come quelli individuati dal progetto. Ciò sarebbe possibile:

- sviluppando uno strumento di anticipazione mirato, in grado di alimentare i sistemi di istruzione e formazione con informazioni aggiornate sul mercato del lavoro;
- sostenendo finanziariamente partenariati fra istituti di istruzione e mercato del lavoro con fondi UE, privilegiando un approccio qualitativo anziché puramente quantitativo, ossia non solo dipendente dal numero di studenti iscritti ma dal numero di laureati e dalla rilevanza delle competenze rilasciate sul mercato del lavoro.

## 5 Creare condizioni per tutoraggi di alta qualità

Il "know-how silenzioso", l'esperienza e le capacità non scritte accumulate, in carriera, dai più anziani potrebbero essere valorizzati creando condizioni migliori per il tutoraggio, mettendo a disposizione tutori e il tempo necessario. Per un approccio più strutturato per un tutoraggio di qualità occorrerebbe:

- individuare e incoraggiare migliori pratiche di tutoraggio, da considerarsi ulteriore "banca della conoscenza" per le cartiere;
- creare opportunità di "tandem" nelle cartiere, a beneficio di nuovi arrivati e neoassunti.

## 6 Migliorare conoscenza e attrattiva del settore

L'attuale percezione e immagine del settore rappresenta una sfida, dato che il pubblico non ne conosce processi o prodotti, né i vari modi in cui il settore contribuisce alla bioeconomia circolare. Ulteriori iniziative devono essere mirate a:

- informare i consulenti di orientamento e insegnanti a scuola per far sì che acquisiscano una corretta conoscenza; correggere le percezioni negative del settore. Ciò potrebbe essere ulteriormente sostenuto da partenariati fra scuole, imprese e cartiere con, per esempio, apposite visite sul posto;
- migliorare la comunicazione relativa al settore con testimonianze sulle carriere di successo e sul futuro di un settore e delle opportunità che offre;

- esplorare nuovi modi per favorire un miglior equilibrio vita-lavoro, in modo da risolverne i relativi problemi.

## 7 Offrire uno sportello unico, per una strategia UE coerente sulle competenze

Molte strategie UE sulle competenze rientrano, al momento, nelle competenze di tre DG (EMPL-EDU-GROW), con relativa mancanza di coordinamento e coerenza. Occorre uno sportello unico per le competenze in grado di collegarsi con altre strategie UE. Potrebbe operare con ambiti come reindustrializzazione (Rinascimento industriale) dell'Europa, economia circolare, agenda digitale e strategia europea per la bioeconomia. Inoltre, è fondamentale esaminare gli strumenti attuali di collocamento professionale volontario e chiedersi il motivo per cui sono stati relativamente inefficienti e la loro portata limitata. Perché competenze e qualifiche nell'UE non sono adeguatamente riconosciute? Al riguardo, è importante:

- razionalizzare, stabilizzare e migliorare fonti di finanziamento, strumenti, politiche, strategie UE che incidono sulle competenze;
- rafforzare il ruolo del Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (CEDEFOP) come punto nevralgico (con piattaforme nazionali) per mappare, monitorare, concedere finanziamenti e anticipare i fabbisogni di competenze. Il CEDEFOP deve anche sviluppare comunicazioni e contributi di base ai propri "clienti", segnatamente sostenendo le parti sociali o altre reti rilevanti con analisi specifiche settoriali;
- migliorare efficacia, vantaggi e prestazioni di strumenti e agenzie competenti, compreso il formato dei documenti Europass, per offrire migliori risultati e favorire la mobilità volontaria, il riconoscimento delle competenze e riunire le attività in un'unica agenzia europea per la mobilità.



1. Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione; Direzione generale Istruzione e cultura; Direzione generale Mercato interno, industria, imprenditoria e PMI



confederation of  
european paper industries





Commissione europea Cofinanziato da  
Intelligent Energy Europe DG Occupazione,  
affari sociali e inclusione Programma  
dell'Unione europea


## RICONOSCIMENTI

- Commissione europea, DG Occupazione, affari sociali, competenze e mobilità del lavoro
- Danny Scheerlinck, Commissione europea, DG Occupazione, che ha sostenuto il Comitato Carta per il Dialogo sociale e il suo progetto.
- Heini Hyrkkö, che ha preparato la ricerca e ha raccolto, esaminato, sintetizzato e collazionato i dati delle analisi dei divari.
- Il Project Expert Team: Werner Auracher, Barbara Surdykowska, Paolo Zaninelli, Soile Koriseva, Isabelle Margin, Lasse Wählstedt, Conny Nilsson, Louisa Bull e Peter Schuld, che hanno guidato lo sviluppo delle analisi dei divari e le raccomandazioni politiche.
- Bernard de Galembert e Corinna Zierold, che si sono occupati della gestione del progetto e della produzione dell'opuscolo.
- Steven Bainbridge del CEDEFOP, che ha sostenuto il progetto delle parti sociali con perizia in materia di tendenze di sviluppo delle VET e delle competenze in Europa.
- Annie Xystouris del CEPI
- Traduttori Bellis Translations
- Fotografie di VNP, VDP e Unidis
- Redattore Amanda Marcus Carr
- Grafico Lin Van de Velde (Drukvorm)


### CEPI

 250 Avenue Louise, box 80, B-1050 Brussels


 mail@cepi.org

 +32 2627 4911

### industriAll Europe

 blvd roi Albert II 5, B-1040 Brussels

 info@industriall-europe.eu

 +32 2226 0050