



PIANO DI SVILUPPO DEL CENTRO TRANSFRONTALIERO JOBMATCH2020



Piano di Sviluppo (WP4 A 4.3.- D 4.3.2.) JobMatch2020

03/11/2020

Collegio Universitario di Merito ARCES



PROGETTO JobMatch2020

C1-2.2-10- P.O. Interreg VA Italia-Malta 2014-2020-

Codice Unico Progetto: G78E18000010004

	JobMatch 2020 – Codice C1-2.2-10
	Deliverable: D 4.3.2
	Autore
	Valerio Li Puma
	03/11/2020

Il contenuto di questa pubblicazione è di responsabilità dell'autore e non rispecchia necessariamente l'opinione dell'Unione Europea (UE). L'AdG del Programma Interreg VA Italia Malta 2014-2020 e la Commissione Europea non sono responsabili per l'uso che potrebbe essere fatto delle informazioni contenute.

Sommario

Premessa	4
1. Executive Summary	5
2. Piano Strategico	7
2.1. Gli obiettivi principali.....	9
2.2. La Struttura Organizzativa.....	11
2.3. Il mercato del lavoro in Sicilia e a Malta.....	13
2.3.1 Analisi Quantitativa	14
2.3.2 Analisi Qualitativa	18
2.3.3 I fabbisogni di capitale umano nel mercato del lavoro italo maltese.....	26
2.3. I Servizi	31
2.4 Il Piano di comunicazione.....	33
2.4.1. Obiettivi della Comunicazione e i target group	34
2.4.2 La Visual Identity.....	36
2.4.3. Strumenti di Comunicazione	37
2.4.4. Strategia di web marketing	41
3. Previsioni economico-finanziarie	43
4. Valutazione e Indicatori	44
5. Conclusioni	47

Premessa

Questo documento “**Piano di Sviluppo D4.3.2**” è la seconda delle tre versioni previste dall’attività 4.3 Piano di Sviluppo (WP4)¹ del progetto JobMatch2020 Interreg VA Italia-Malta 2014-2020.

Questa versione integra, rispetto alla precedente consegnata il 30/07/2020, il capitolo relativo alle “Previsioni Economico-Finanziarie” e alla “Valutazione e Indicatori” previsti da Application Form.

Esso rappresenta di fatto il **Piano di Sviluppo del Centro Transfrontaliero** previsto dall’Application Form del Progetto JobMatch2020 e secondo quest’ultimo avrà un **orizzonte temporale quinquennale** e sarà soggetto, entro il 10 Novembre 2020 ad un altro aggiornamento.

Nella costruzione della sua struttura e successivamente nell’elaborazione dei suoi contenuti, si è tenuto conto di quanto dichiarato nell’Application Form del progetto, ossia l’utilizzo di una metodologia incentrata sull’approccio del business planning e su una visione strategica ed economico-finanziaria.

Inoltre durante la sua redazione sono stati utilizzati i deliverables tecnici prodotti durante l’implementazione delle seguenti attività di progetto²:

- A.2.5. Web Marketing-WP2
- A.3.1. Analisi desk-WP3
- A.3.2. Analisi field del mercato del lavoro italo maltese-WP3
- A.3.3. Definizione dei fattori strategici del mercato del lavoro italo maltese- WP3
- A.3.4. Definizione dei fabbisogni di capitale umano per tipologia di business-WP3
- A.4.2. Produzione di Statuto, Regolamento, procedure organizzative e organigramma-WP4
- A.4.4. Stakeholder Engagement Model-WP4

Il Piano di Sviluppo, da Application Form, verrà aggiornato nel corso della vita del Centro Transfrontaliero con cadenza biennale.

¹ Application Form JobMatch2020, pag 53 e ss.

² Application Form JobMatch2020, pag 43 e ss.

1. Executive Summary

Il Centro Transfrontaliero JobMatch2020 nasce come uno degli output principali dell'omonimo progetto, finanziato dall'Unione Europea attraverso il programma di cooperazione INTERREG V-A Italia-Malta 2014-2020.

La Mission principale del Centro è quella di favorire in Sicilia e a Malta l'armonizzazione dei processi di recruitment, la mobilità dei lavoratori e la loro qualificazione in base al fabbisogno delle aziende operanti nei settori della Blue e Circular Economy o interessate a scoprirne le opportunità.

Divenuto operativo, il Centro avrà sede a Palermo, presso i locali del Collegio Universitario di Merito ARCES, capofila del progetto JobMatch2020.

La sua **struttura organizzativa** è stata pensata per coinvolgere e valorizzare al meglio le competenze interne del Partenariato originale promotore del progetto, e per questo in piena sintonia con gli obiettivi stessi del Centro.

Grazie ad un'attenta **analisi quantitativa e qualitativa del mercato del lavoro siculo-maltese** svolta durante l'implementazione del progetto, è stato possibile effettuare una fotografia della situazione attuale del contesto economico di queste due isole, evidenziando da una parte le principali differenze e criticità, e dall'altra le opportunità. Questo ha consentito di pensare i due scenari come complementari con, da una parte la Sicilia con un alto tasso di disoccupazione giovanile, e dall'altro la continua richiesta delle aziende maltesi di personale specializzato.

Effettuata un'analisi SWOT e definito il **fabbisogno delle aziende** nei prossimi anni, tenendo delle opportunità offerte alle figure professionali "green" con un particolare focus sui settori della Circular e Blue Economy, è stato possibile meglio definire quali saranno i **principali servizi offerti** dal Centro Transfrontaliero.

Il Centro infatti metterà a disposizione servizi di informazione, coaching, tutoring, stage e consulenza rivolti sia ai giovani che alle aziende interessate a cogliere le opportunità offerte dalla Circular e Blue Economy. Nell'erogazione di questi servizi occupa un ruolo fondamentale la componente ICT, con la **Piattaforma online JobMatch2020**.

Questa è pensata sia come luogo d'incontro virtuale tra domanda ed offerta di lavoro, sia come mezzo di erogazione innovativo dei servizi sopra elencati.

Per informare tutti stakeholder, diretti e indiretti, degli obiettivi, dei servizi e dei risultati raggiunti dal Centro verrà attuata un'adeguata **strategia di comunicazione**, contenuta all'interno del **Piano di Comunicazione** e guidata dalle indicazioni dello **Stakeholder Engagement Model**. Questa sarà importante sia per accrescere la consapevolezza sull'operato del Centro e pubblicizzare i suoi servizi, sia per coinvolgere i suoi utenti finali in un processo virtuoso di coinvolgimento volto al costante miglioramento dei servizi offerti.

Oltre che la definizione del Piano Strategico del Centro, questo Piano di Sviluppo comprenderà, anche una **parte economica-finanziaria** previsionale, sviluppata su base quinquennale con Conto Economico e Stato Patrimoniale e prospetto fonti impieghi previsionali. Essa permetterà di valutare la sostenibilità del Centro nei prossimi anni.

Infine, sarà anche prodotta una sezione con degli **indicatori di valutazione** (qualitativi e quantitativi) del Piano di Sviluppo, da monitorare con cadenza semestrale.

2. Piano Strategico

In linea con quanto dichiarato nell'Application Form³ del progetto JobMatch2020, il Piano di Sviluppo del Centro Transnazionale è stato redatto attraverso l'utilizzo di un approccio fondato sul **business planning**.

Questa metodologia permette di descrivere, in modo chiaro e sintetico, un progetto aziendale partendo dall'individuazione degli obiettivi, delle strategie ed infine delle azioni e dei servizi che verranno svolte quotidianamente all'interno della struttura organizzativa.

In questo secondo capitolo del documento si procederà quindi alla parte descrittiva del Piano di Sviluppo, ovvero il **Piano Strategico del Centro**.

In aggiunta a quanto finora dichiarato, l'**approccio strategico** sarà anche applicato per finanziare le attività del Centro all'interno di ARCES, attraverso la ricerca di ulteriori finanziamenti comunitari, nazionali e regionali.

L'approccio strategico nella ricerca di programmi europei o nazionali è una buona prassi, tipica del **Project Cycle Management**, per pianificare e monitorare nel medio-lungo periodo l'accesso a diverse fonti di finanziamento.

Questo permette di ridurre o addirittura di annullare i rischi (vincoli temporali e deadline, ricerca di Partner progettuali eleggibili, sviluppo dell'idea ecc) tipici di una progettazione non pianificata, programmando la partecipazione alle call e ai bandi di programmi di finanziamento pienamente in linea alle attività del Centro e ai suoi obiettivi.

Inoltre la chiara individuazione dei Programmi principali che finanziano tematiche in linea con le politiche del Centro facilita la costruzione di sinergie, e di network consolidati e affidabili.

Questo approccio, durante la vita operativa del Centro, si potrà perseguire attraverso la realizzazione, il monitoraggio e l'aggiornamento di una **matrice di finanziabilità** contenente le informazioni principali sui programmi operanti nei settori d'interesse e sulle relative call. Segue un esempio di modello di matrice di finanziabilità utilizzabile

³ Application Form JobMatch2020, pag 52 e ss.

per la pianificazione strategica del Centro.

Matrice Finanziabilità Periodo 2021-2022						
Nome programma, fondi diretti e indiretti (EU, PON, POR, ecc)	Call	Tematica	Azioni finanziabili	Deadline Call	Budget finanziabile	Info eleggibilità (organizzazioni, Paesi, ecc)
Programma 1	Nome call	Mobilità lavoratori	Stage presso aziende Circular economy	03/10/2020	250.000 euro	Associazioni no profit, SME da paesi europei
Programma 2	Non ancora disponibile, monitorare sito programma	Scambio buone prassi Blue Economy	Costruzione reti di impresa	Non ancora disponibile	?	?
ESIF 2021-2027⁴	Non ancora disponibile, monitorare sito dei Fondi strutturali	Greener, carbon free, Europe, Social Europe	Non ancora disponibile	Non ancora disponibile	Non ancora disponibile	Non ancora disponibile

Tabella 1: Esempio Matrice Finanziabilità per individuazione e monitoraggio possibili fonti di Finanziamento per il Centro

Nei prossimi paragrafi verrà meglio presentato il **Piano Strategico del Centro** con la descrizione dei suoi principali obiettivi, della sua struttura organizzativa, dell'analisi del mercato del lavoro siculo-maltese e dei risultanti fabbisogni, dei servizi che verranno erogati ed infine il Piano di Comunicazione e di Web Marketing.

⁴ Fonte: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027/

2.1. Gli obiettivi principali

La mission del Centro Transfrontaliero JobMatch2020 è riportata all'interno del suo **Statuto**⁵, e individua i seguenti **obiettivi principali**:

- a) Profilazione di NEET, studenti, lavoratori e imprese attraverso strumenti diversificati (piattaforma, database, questionari, interviste, incontri etc).
- b) Orientamento e servizi di career guidance per lavoratori, NEET, studenti e imprenditori che operano nei settori dell'Economia Blu e dell'Economia Circolare in Sicilia e a Malta.
- c) Analisi di mercato, anche a carattere transfrontaliero.
- d) Formazione specifica, diretta alle categorie di soggetti sopra elencati, nei settori dell'economia blu e nell'economia circolare attraverso seminari, workshop, corsi di formazioni, etc.
- e) Sensibilizzazione dell'opinione pubblica nei settori economici di interesse, in conformità al presente regolamento.
- f) Realizzazione di reti regionali, nazionali, comunitarie e internazionali.
- g) Uso, diffusione, integrazione e sviluppo di conoscenze tecnologiche, tecniche produttive, know how, competenze, etc.
- h) Coordinamento istituzionale fra Italia e Malta per sostenere le finalità, gli obiettivi e i servizi erogati dal Centro Transfrontaliero anche tramite il portale JobMatch2020.

⁵ Statuto del Centro Transfrontaliero JobMatch2020 Italia – Malta, Deliverable D 4.2.1., Autore: Alessandro Messina, Art 4.

Partendo da questi obiettivi tecnici, è possibile evidenziare tre finalità⁶ principali:

CONTRIBUIRE allo sviluppo di nuove opportunità lavorative, puntando su due settori economici in forte crescita, quello della Blue e della Circular Economy.

FACILITARE l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro in questi due settori, riducendone il mismatch.

PROMUOVERE l'occupazione e la mobilità transfrontaliera dei giovani siciliani e maltesi e il rafforzamento del sistema imprenditoriale delle aziende attraverso il jobmatching, e l'attivazione di servizi di informazione, coaching, tutoring e stage offerti dal progetto ed erogati offline e tramite i servizi online della Piattaforma JobMatch2020.

Individuati in maniera chiara gli obiettivi del Centro Transnazionale, è stato possibile pensare ad una **struttura organizzativa** capace di convogliare le diverse competenze del Partenariato JobMatch2020 nello svolgimento delle attività e dei servizi necessari per il raggiungimento degli obiettivi sopra elencati.

⁶ Sistema di Stakeholder Engagement, Deliverable D 4.4.2., Autore: Valerio Li Puma, pag. 11.

2.2. La Struttura Organizzativa

Il Centro Transfrontaliero JobMatch2020 con sede a Palermo (Italia), Vicolo Niscemi n.5, è costituito come unità organizzativa interna del Collegio Universitario di Merito ARCES, Capofila del progetto dell'omonimo progetto finanziato dal programma europeo Interreg V Italia-Malta 2014-2020.

La sua struttura organizzativa⁷ è formata dai seguenti organi.

-Il Comitato di pilotaggio del Centro Transfrontaliero

Esso è composto dal Collegio Universitario di Merito ARCES, Arancia Innovation Consulting Technology S.r.l, Malta Vocational Centre e Maltese Italian Chamber of Commerce.

Il Comitato di pilotaggio⁸ è l'organismo di coordinamento generale, di gestione, d'implementazione e di valutazione del Centro Trasfrontaliero, ed è responsabile per:

- L'approvazione del piano triennale di lavoro del Centro Transfrontaliero.
- Le strategie di comunicazioni e marketing.
- La cessione, l'implementazione, la gestione generale e di indirizzo degli output di progetto.
- L'estinzione e la liquidazione del Centro Transfrontaliero.

-Il Comitato scientifico e di indirizzo del Centro Transfrontaliero

Il Comitato scientifico e di indirizzo ha il compito di aggiornare i dati scientifici, giuridici ed economici, risultanti del progetto Centro di cooperazione transfrontaliero.

Il Comitato scientifico e di indirizzo può, su propria iniziativa, studiare e pubblicare atti, articoli, pareri e, più in generali, pubblicazioni scientifiche, inerenti alle attività del Centro Transfrontaliero.

⁷ Regolamento del centro, completo di procedure e organigramma, Deliverable D 4.2.2., Autore: Alessandro Messina, "Regolamento sul funzionamento organigramma Centro JobMatch2020" art.1 e ss.

⁸ Regolamento del centro, completo di procedure e organigramma, Deliverable D 4.2.2., Autore: Alessandro Messina, "Costituzione del nuovo Comitato di Pilotaggio del Centro JobMatch2020" art.2.

-Lo Staff operativo

Il Centro Transfrontaliero per lo svolgimento delle proprie attività operativa e per l'erogazione dei suoi servizi si avvale delle competenze del personale di ARCES impiegato nell'Area Progettazione Europea (APE), nell'Agenzia Per l'Impiego (APL) e nell'Alta Scuola (AS). Esso opera sotto controllo organizzativo di ARCES.

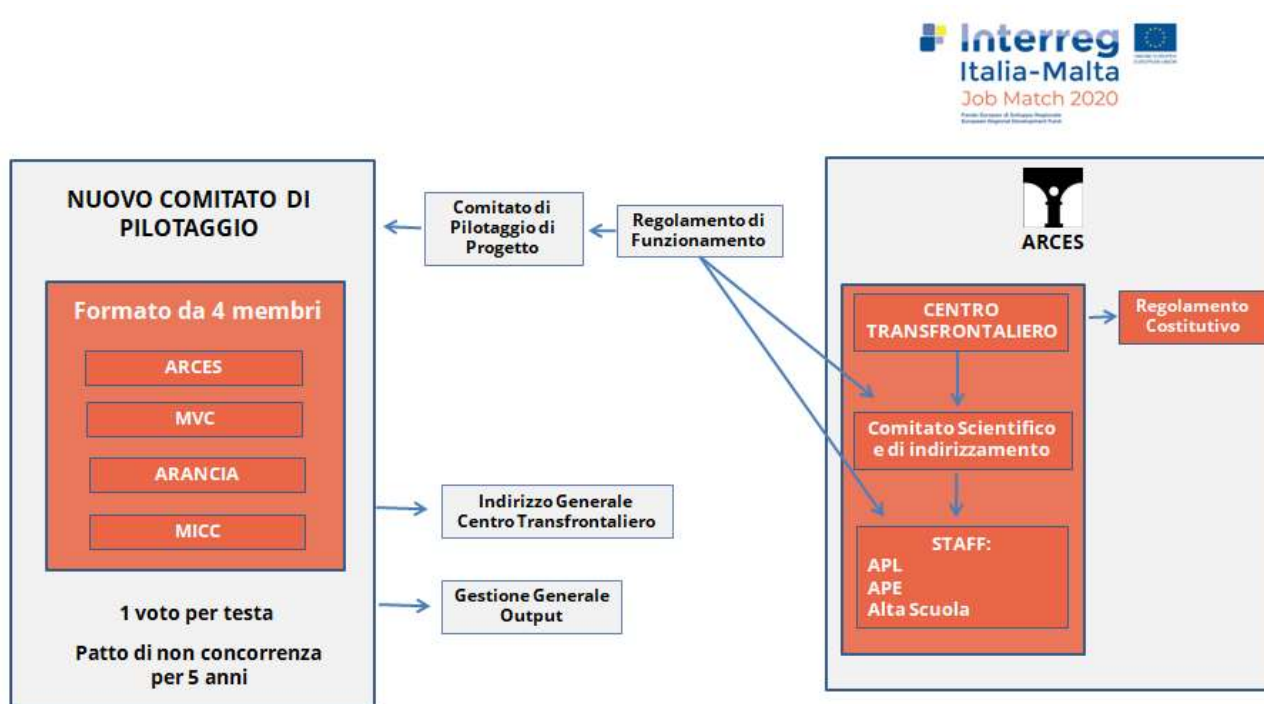


Figura 1: Struttura del Centro

2.3. Il mercato del lavoro in Sicilia e a Malta

Il Centro JobMatch2020⁹ è il frutto dell'esigenza di voler combattere gli effetti della perdita di competitività economica nei territori siciliani e maltesi, migliorandone l'efficacia del mercato del lavoro tramite l'armonizzazione dei processi di recruitment, la mobilità dei lavoratori e la formazione nei settori dell'Economia Blu e Circolare.

La transizione dell'economia europea verso modelli più green, ecosostenibili e innovativi, da un lato sta spingendo molte imprese a riconvertirsi seguendo un approccio orientato all'Industria 4.0, dall'altro offre nuovi interessanti sbocchi occupazionali.

In questo contesto, lo sviluppo di nuove competenze volte a rispondere alle future richieste del mercato del lavoro e l'aggiornamento di quelle esistenti necessitano di un attento studio.

La Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese¹⁰, svolta durante l'implementazione¹¹ del progetto JobMatch2020 ha come obiettivo l'individuazione delle opportunità economiche e occupazionali di due settori economici strettamente correlati alla transizione verso un'economia più Green e sostenibile, ossia quelli dell'economia circolare e del mare.

Partendo dall'**analisi quantitativa** del sistema economico siculo-maltese¹², si è poi proceduto con quella **qualitativa**¹³ volta a mettere in luce le differenti criticità e opportunità, per poi infine individuare i **futuri fabbisogni di capitale umano**¹⁴ nell'ottica di poter definire un percorso formativo mirato e personalizzato per le imprese e per i giovani.

⁹ Application Form JobMatch2020, pag 2 e ss.

¹⁰ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1.1, D3.2.1, D3.2.2, D3.3.1, D3.4.1, Autore: M&D Consulenza d'impresa.

¹¹ Precedente all'emergenza COVID-19

¹² Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1.1 "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 10 e ss.

¹³ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.3.1 "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 64 e ss.

¹⁴ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.4.1 "I fabbisogni di capitale umano nel mercato del lavoro italo maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 79 e ss.

I risultati raggiunti dall'analisi quantitativa, qualitativa e dei fabbisogni di capitale umano (Deliverables D3.1.1, D3.2.1, D3.2.2, D3.3.1, D3.4.1)¹⁵ prodotti, come già detto, durante l'implementazione del progetto JobMatch2020 sono di seguito riassunti.

2.3.1 Analisi Quantitativa

Dall'analisi quantitativa dell'economia siciliana¹⁶, è emerso sia il peso marginale dell'economia dell'isola rispetto a quello nazionale, sia la sua ridotta capacità di generare valore aggiunto.

Nello specifico, sul versante delle **imprese** negli ultimi anni si è registrato un deciso calo della produttività. Questa continua infatti a presentare un divario molto ampio nel confronto con la media nazionale, in tutti i settori di attività economica.

Anche se dalla crisi del 2008, le condizioni economiche e finanziarie delle imprese in Sicilia sono migliorate grazie ad un incremento della redditività, che ha contribuito alla capacità di autofinanziamento.

È però da sottolineare che negli ultimi anni questo trend positivo è andato ad attenuarsi. A tal proposito ne è testimone, appunto, la **ridotta crescita del valore aggiunto**, sostenuta solo limitatamente dal settore industriale e dal 2017 in riduzione.

La crescita del valore aggiunto **industriale** ha infatti visto una forte rallentamento fermandosi al 1,8% (3,4% nel 2017) nel 2018, in linea con l'andamento nazionale del settore.

La produzione delle imprese agricole è diminuita nel corso del 2018 del 4,9%, mentre il settore produttivo dei **servizi** è quello che produce il maggiore valore aggiunto, così come, escludendo i servizi finanziari, il **commercio**.

Per quanto riguarda il settore del **turismo** negli ultimi 10 anni ha visto una decisa crescita, grazie anche un potenziamento dei collegamenti con l'isola, specie sul versante aereo e crocieristico. Secondo gli ultimi dati consolidati della Regione

¹⁵ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1.1, D3.2.1, D3.2.2, D3.3.1, D3.4.1, Autore: M&D Consulenza d'impresa.

¹⁶ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1.1 "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 10 e ss.

Siciliana la crescita delle presenze turistiche è stata del 2,9% nel 2018, in rallentamento rispetto al boom dell'anno precedente (+7,3%).

C'è da dire però che il rallentamento è limitato soltanto alla domanda italiana, difatti la presenza dei turisti stranieri è aumentata, soprattutto nelle province di Palermo e Ragusa (+10,3% e +13,2%).

Infine, sul versante dei **mercati esteri**, la ripresa delle esportazioni siciliane del 2017 è proseguita nel 2018 con un incremento del 15,3% a prezzi correnti, per poi proseguire con un andamento più altalenante nel 2019.

Per quanto riguarda invece l'analisi quantitativa dell'economia maltese¹⁷, questa ha evidenziato una situazione economica totalmente differente rispetto a quella della Sicilia, ad oggi infatti Malta è uno degli Stati Membri con la più grande crescita del PIL.

Dalla recessione del 2008-2009, Malta ha infatti registrato una performance economica positiva, con una costante crescita del PIL, accompagnata da riforme strutturali e dall'emergere di nuovi servizi (come quello finanziario e di internet banking), che hanno fatto da traino alla produzione economica.

Proprio il **settore dei servizi**, infatti, nel 2018 ha contribuito alla crescita del PIL con un valore aggiunto del 77.6%, anche se c'è da sottolineare un piccolo rallentamento economico proprio a partire da questo anno.

La **produzione industriale** è diminuita dell'1,6% nel 2018 rispetto ad un aumento del 4% nell'anno precedente. La contrazione dell'attività nel 2018 ha rispecchiato gli sviluppi nel **settore manifatturiero** che sono diminuiti dell'1,9%.

Nel 2018 rimangono in espansione il **settore delle costruzioni**, della correlata **industria mineraria** (+13,8%) e della **produzione di energia** (+1,3%), così come il **turismo** (+14,3%)¹⁸.

Nonostante ci sia stato un accentuato calo della produzione del cibo (-7,7% nel 2018) le **attività di pesca** sono aumentate di importanza, grazie anche a numerosi progetti di allevamento ittico realizzati intorno alle acque dell'isola.

¹⁷ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1.1 "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 24 e ss.

¹⁸ Malta Tourism Authority, report del 2018 disponibile al seguente link: <https://bit.ly/2NTQXjr>

Da questo rapido confronto della fotografia dell'economia Siciliana e di quella Maltese, emergono senza troppe difficoltà, le differenze tra queste due isole.

Per quanto riguarda invece il mercato del lavoro in Sicilia¹⁹, questo rappresenta una delle più grandi problematiche, sintomo e causa di una condizione generale di sottosviluppo della prima regione del paese per estensione territoriale.

Nel corso del 2018 l'occupazione è lievemente diminuita (-0,3%), purtroppo in controtendenza con il dato nazionale e del meridione (0,8% per entrambi).

Anche l'occupazione femminile si è ridotta, dopo una crescita costante, seppure contenuta, mentre la componente maschile è sostanzialmente invariata.

Il tasso di occupazione per gli individui tra i 15 e i 64 anni è rimasto pressoché stabile al 40,7%, circa venti punti al di sotto della media nazionale.

In Sicilia l'incidenza degli occupati sulla popolazione attiva è la più bassa in Italia e i non occupati (disoccupati e inattivi, inclusi i NEET) hanno una mobilità verso l'occupazione marcatamente più bassa rispetto alla media nazionale.

Altro dato oggettivamente problematico è quello relativo alla disoccupazione giovanile, che sfiora il 53%, aggravato dalla migrazione under 30, che sta privando la Sicilia di risorse umane molto spesso formate e qualificate, con un costo sociale il cui peso si potrà valutare appieno nei prossimi anni.

A Malta, il mercato del lavoro²⁰ ha seguito le tendenze stabilite dagli alti livelli di crescita economica che hanno portato alla quasi piena occupazione, e a redditi netti molto più alti.

Malta di fatto è riuscita a raggiungere alti livelli di occupazione ben prima del previsto rispetto la media europea, sebbene ci sia ancora un certo margine di miglioramento per quanto riguarda l'occupazione femminile. I dati del 2018²¹ evidenziano un tasso di

¹⁹ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1.1 "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 41 e ss.

²⁰ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1.1 "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 50 e ss.

²¹ Eurostat, Statistiche dell'occupazione Maggio 2018: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/it

occupazione della popolazione (compresa tra i 20 e i 64 anni) del 75.5%, due punti sopra la media europea con il 73.2%.

Il tasso di occupazione maschile è aumentato di 6,4 punti percentuali, raggiungendo l'81,5% nel 2018.

Per quanto riguarda **l'occupazione giovanile**, il tasso di crescita dell'occupazione nella fascia di età compresa tra 25 e 54 anni è aumentato del 12,2 % durante il 2018 raggiungendo il 72,5%. Questo incremento ha caratterizzato anche i nove mesi successivi raggiungendo il 74,4 per cento entro settembre 2019.

Però, il tasso più alto di crescita dell'occupazione si è verificato per la fascia di età compresa tra 55 e 64 anni, che è aumentato di ben 13,9 punti percentuali, permettendo di raggiungere la soglia del 32,8%.

L'unico vero problema rimasto a Malta legato al mondo dell'occupazione, risiede nell'**educazione**. Nel 2018²², l'abbandono precoce dell'istruzione e della formazione era pari al 10,6% nell'UE. I tre paesi con i tassi più alti sono la Spagna (17,9%), Malta (17,5%) e la Romania (16,4%).

La percentuale di adulti scarsamente qualificati nel 2018 è del 21,9% in media nell'UE, 38.3% in Italia e 46,7% a Malta.

Proprio per questo, un fattore importante che ha favorito la resilienza del mercato del lavoro dell'isola è stato il significativo afflusso di lavoratori migranti, principalmente dall'UE. La disponibilità di lavoratori stranieri qualificati ha compensato in parte questo squilibrio interno, aiutando lo sviluppo di nuove industrie, che altrimenti sarebbero strozzate da carenze di competenze.

²² Fonte "Education and Training Monitor 2019" a European Commission Staff Working Document. Disponibile al seguente link: <https://bit.ly/2ZB8nXs>

2.3.2 Analisi Qualitativa

Al fine di rendere più completo il paragone tra il contesto siciliano e quello maltese è stata svolta anche **un'analisi qualitativa**²³ tramite la diffusione di questionari²⁴.

L'obiettivo era rilevare dalle aziende siciliane e maltesi, le potenziali competenze professionali richieste nelle risorse umane di fronte alle sfide della Blue e della Circular Economy, e i connessi **fabbisogni formativi**.

L'**analisi SWOT**²⁵ condotta sui risultati ottenuti dai questionari somministrati in Sicilia e a Malta, ha evidenziato quanto segue.

AZIENDE SICILIANE	
Punti di Forza	- Oltre l'80% delle aziende conosce l'Economia Circolare e la Blue Economy. La totalità dei soggetti intervistati, tra quelli che producono scarti di lavorazione, ha al suo interno procedure per il trattamento degli scarti e dei rifiuti. - Scarso impatto del costo dell'energia sul fatturato aziendale: per circa il 50% degli attori coinvolti incide entro il 3% del fatturato, per il 25% entro il 10% del fatturato e solo esclusivamente per il settore pesca incide per oltre il 20% del fatturato. Questi valori potrebbero essere maggiormente ridotti qualora le aziende decidessero di utilizzare misure combinate di approvvigionamento energetico. - In termini di percentuale sul fatturato, la gestione dei rifiuti costa entro l'1% per circa il 60% delle aziende e la quasi totalità ha comunque un costo contenuto all'interno del 3%. Questo dato è ancora più significativo se confrontato con il fatto che oltre il 45% delle aziende produce rifiuti speciali all'interno del proprio ciclo

²³ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.3.1 "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 64 e ss.

²⁴ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.2.1 e D3.2.2 "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese: Analisi field del mercato del lavoro italo maltese, report sui questionari indagine qualitativa" e "Questionari per indagine qualitative", Autore: M&D Consulenza d'impresa.

²⁵ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.3.1 "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 64 e ss.

	produttivo. • Il fatto che l'80% delle aziende ha fatto partecipare il proprio personale ad azioni formative dimostra l'attenzione verso il "capitale umano" e il miglioramento delle conoscenze. I corsi di formazione più richiesti sono stati: Sicurezza sul lavoro, Nuove tecnologie e Macchinari, Qualità, Marketing e Management. • Circa il 60% delle aziende ha al suo interno personale con un elevato livello di istruzione (laurea e post-laurea) soprattutto nei settori dell'IT e dei servizi dove, in alcuni casi rappresentano il 100% dei lavoratori impiegati. • Buone prospettive per il mercato del lavoro in quanto circa il 40% delle imprese ha in programma nel prossimo futuro di incrementare la forza occupazionale. Le figure maggiormente richieste sono nel Marketing, nell'Innovazione e Sviluppo Organizzativo, oltre che a personale tecnico specializzato nei settori di rispettiva competenza. Le motivazioni principali riguardano sia l'espansione della domanda (90%) che picchi dovuti a stagionalità (80%), in maniera residuale le assunzioni sono previste anche per la sostituzione di dimissionari (20%) o per congedi temporanei (10%).* * È stata data la possibilità di scegliere più opzioni
Punti di debolezza	• Solo una azienda tra i soggetti intervistati dispone di un modello di gestione dei rischi ai sensi del D.lgs. 231/2001. • Oltre il 45% delle aziende intervistate genera rifiuti speciali nel proprio ciclo produttivo. Si tratta in larga misura di scarti di processi produttivi nel settore alimentare e smaltimento di oli esausti. • Per quanto riguarda l'approvvigionamento energetico le aziende intervistate, per la quasi totalità, si rivolgono ai canali tradizionali di fornitura e soltanto una azienda integra, per la gestione del fabbisogno, energie rinnovabili (fotovoltaico). • Quasi la totalità delle imprese ritiene di avere gap di competenza in uno o più ambiti aziendali. Gli ambiti maggiormente interessati

	sono Marketing, Commerciale, Energia/Energie rinnovabili, Internazionalizzazione, Lingue straniere, Gestione del riuso dei rifiuti e degli scarti. Questa consapevolezza purtroppo non si concretizza nella richiesta di attività formative che, andrebbero tarate sulle effettive esigenze delle aziende anche attraverso strumenti di sostegno, come voucher o fondi interprofessionali, piuttosto che i canali tradizionalmente usati. Sul fronte delle pari opportunità il gap nei confronti della media italiana ed europea è molto forte: meno del 40% delle imprese ha donne tra i propri dipendenti ma di queste quasi il 70% ha percentuali superiori al 50%. Per quanto riguarda l'età la situazione è leggermente migliore con una presenza di personale sotto i 40 anni nel 60% delle aziende.
Opportunità	- Oltre l'80% delle aziende ritiene che la formazione continua sia una necessità, oltre che una opportunità per l'impresa. Le richieste maggiori potrebbero venire in tema di aggiornamento su prodotti/processi. Tra le forme di erogazione preferite risulta essere la formazione pratica (circa il 95%), seguito dell'affiancamento e dal training on the job (oltre il 68%) mentre le forme tradizionali (formazione teorica e in aula) supera di poco il 25% delle preferenze. * - Aumentare il numero di aziende che utilizzano misure combinate per la gestione del fabbisogno energetico utilizzando fotovoltaico, cogenerazione, o biocarburanti per il settore della pesca. Una forte spinta potrebbe essere data grazie ai finanziamenti nazionali e comunitari. Il 75% delle imprese intervistate si dichiara disponibile ad ospitare in azienda dei tirocini formativi. I settori maggiormente richiesti riguardano, nella maggior parte dei casi, quelli afferenti alle figure professionali ricercate ma non trovate. Lo stage potrebbe essere una buona opportunità per le aziende per assumere personale sfruttando anche gli incentivi fiscali che la normativa italiana prevede.

	* È stata data la possibilità di scegliere più opzioni.
Minacce	- La quasi totalità delle aziende che hanno ricercato personale (30% degli intervistati) ha avuto difficoltà nel reperirlo. Le principali criticità riscontrate riguardano il gap di competenze (sia in termini di formazione che in termini di esperienza) richieste per il particolare profilo professionale richiesto (75%) o avevano pretese eccessive rispetto alle competenze possedute (30%); nel 25% dei casi alle procedure di selezione non si è presentato nessun candidato*. - Per sopperire alle figure professionali richieste le aziende si sono rivolte all'interno facendo una riorganizzazione delle mansioni distribuendole tra diverse figure già presenti in azienda. * È stata data la possibilità di scegliere più opzioni

Tabella 2: Analisi SWOT Aziende Siciliane²⁶

MALTESE COMPANIES	
Strengths	- Manage the business phase of Service (70% of the companies). This could be an advantage on the market because the company can take control of the quality of the service provided to the clients and be able to preserve and increase the number of clients during business life. - In an active and dynamic commercial market, companies chose to manage the business phase of Sales (55% of the companies). Dealing internally with sales, offers a faster response to client's requests, a better understanding of the changing needs and trends, but also a direct contact with competition's steps in the process. - The companies are aware of Blue Economy and Circular Economy (60% of the companies), which could be a good foundation to rise practical involvement in the future. The incentives and regulations set up by Maltese government and the European Union help the system to make companies abide

²⁶ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.3.1 "Definizione dei fattori strategici del mercato del lavoro italo maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 69 e ss.

the rules, even if maybe some of them are not aware or familiar with the terminology.

- The existence of **Waste Management** procedures for an important number of companies (70% of the interviewed economic actors) show that the Institutions and private waste collecting companies offers clear guidelines for commercial Waste and take measures when needed.
- **Risk Management/ Compliance Procedures** (60% of companies).
- Regarding the **management of energy needs**, there is an important percent of companies (50%) that use combined measure (local supply, efficient energy usage, solar panels). Together with a reduced cost for energy beneficial for the company, it comes also with positive impact on the climate, having as a result a decrease in the carbon footprint.
- **Energy cost** less than 3% of turnover at an extended level (90% of the companies). The European Commission report from January 2019 on the Energy Prices and Costs in Europe shows that “energy costs for businesses fell from 2008 to 2015 in most of the sectors studied, with the most significant declines appearing in some energy intensive sectors”. The same report mentions that “wholesale energy prices have fallen in recent years due to increasing competition on wholesale markets from greater amounts of renewable energy, improved interconnections and a more integrated internal electricity market”.
- **Waste Management costs** less than 2% of turnover (95% of the companies). This could be a strength from a firm’s point of view, but also could show that the companies are not investing in developing new, ecological and climate-friendly ways of managing the waste. In order to find detailed reasons about this result we should go deeper to find if governmental or other national/international measures helps to keep the costs at this level, or there are other reasons.
- **Join or organize a training programme** (80% of the companies) – the interest in the continuous development of their employees show involvement and constant concern about the level of

	services provided. The most used training programs are: Communication skills, New technologies, Managerial training, Change Management, and job-related training. The educational level of workers with Degree Level- 35% of the companies have more than 40% of the employees with a Degree level, depending on the business activity, with a better representation in services companies.
Weaknesses	- At an extended level, the companies do not manage the business phase of Transformation (only 5% of companies manage it). - Relevant business waste/scrap (50% of the companies). This consists of waste/scrap related to direct activity (such as oil from food industry, toluene mother liquor, ICT equipment, Construction waste, amalgam, sharps (dental industry) that are managed due to the national regulations. - None of the interviewed companies owns ISO Certificates. There is a mention made by one of the companies, that within the group another company is ISO9001 and ISO27001 certified. The advantages of implementing ISO standards (better internal management, less wastage, increase in efficiency, productivity and profit, improved customer retention and acquisition, globally recognized standard, the benefits for customers) are not used by the companies on the local and international market. As per internationalization of the businesses, the certification with the ISO standards would give firms access to new markets and business opportunities globally. - The educational level of workers with Post degree Diploma– 90% of the companies have less that 15% employees with Post Degree Diploma. Training gap is related to fields like Business and Organization Innovation (35%), Management skill (45%), Internationalization (30%), Renewable Energy/ Energy/ R&D/ Big Data (15%), Foreign Languages/ Environment and job security (25%), Privacy, Data Protection and security/ Sales Marketing (30%), Technological Innovation (20%).

	- Following the EU statistic, we observe that women in Malta are less present in the labour market than men (50% of the companies have less than 40% of women employees). The same situation is regarding the number of employees under 40 years (50% of the companies have less than 40% employees under 40 years). - To cope with the recruitment problems, the companies tried combined measures: Postponing vacancy application deadline (25%), Using external resources (40%), Breaking down responsibilities amongst employees (20%), Recruiting internally (20%). Also, other solutions were to recruit from a very limited pool of candidates, on the job training or recruiting non-EU national, which involves a long and difficult process.
Opportunities	- Extending the number of firms that use combined measures to manage the energy needs (renewable energy technologies, photovoltaic installations, solar water heaters, waste-to-energy, heat pumps, biomass imports and biofuels). The companies could apply for EU funding schemes or make own investments in technologies to be self-sustainable in terms of energy. - Join or organize a training program related to the gap findings, could be a solution to counteract the problems with recruitment processes had over the last three years. National schemes or private initiatives are welcomed to train and prepare the possible candidates for the labour market needs. Continuous training/ development is considered an opportunity/need by most of the companies (95%). Some of the needs are related to the mandatory annual training regulated by the activity sectors, others are valuable for keeping a high standard for the services/products offered or to improve client's experience within the company. - Considering the employment rate of the young people under 40 years, the labour market could access these human resources, to cover the existing lack. With measures oriented directly for these employee categories, the economy will be able to attract new and qualified candidates. - All categories of Personnel could be involved in training programme, depending on the business activity, but also

	general training as Management Skills, Innovation, Internationalization. - At great extent the companies consider that refresher and retraining programs are useful for their staff members (85% of the companies). Some of the business activities have annual mandatory training for the sector (eg. Insurance), others consider that customer service is an important value for service providers and the success of a business. - The companies that are interested in hiring new staff are looking for positions in Hi-Tech, Management, Innovation, Environment and job security. New training programmes in these fields could prepare the human resources for the needs of the labour market and determine the increase of the employees with degree diploma in the total number of employees per company. Teaching methods preferred are Practical training (45% of the companies), Work-related learning (40% of the companies), Training on the job (60% of the companies) * *more than 1 option was allowed
Threats	- Labour market is challenging for the employers in Malta, as 90% of the companies mentioned that had recruitment problems in past three years, due to Lack of competences (65% of companies), Higher wage expectations (50% of companies), No applications (45% of companies)*. The most problematic positions are Managerial positions, Sales/ Development, Administration, IT and workers. *more than 1 option was allowed - Despite the existing recruitment problems in the last 3 years, only 55% of the companies are planning to hire new human resources in the future, and mainly in Management positions and Hi-Tech. The reason for hiring is Business growth (45% of the companies) and substitution of resignation (10%). For the other 45% of the firms, the economic situation and the evolution of the business over the last years seem to be static or decreasing. - Only a small percent (35%) of interviewed companies are

	interested in hosting external resources for a traineeship programme (internship). Because of the employment rate for people under 40 years, the unavailability of the employers to train on the job and prepare the young generation for the market's needs, it's one of the obstacles for the inclusion of this category on the labour market. The interested companies for these programme are willing to accept students for different fields, IT, Marketing finance and insurance profiles. Negative experience with previous internships or lack of knowledge of such trainship programmes could be some of the reasons for the results in the interviews.
--	--

Tabella 3: Analisi SWOT Aziende Maltesi²⁷

2.3.3 I fabbisogni di capitale umano nel mercato del lavoro italo maltese

Alla luce dell'analisi quantitativa del contesto economico siculo-maltese e dei risultati ottenuti tramite l'analisi SWOT, è possibile individuare le opportunità emerse, relative alle **caratteristiche del fabbisogno di capitale umano²⁸**, che caratterizzeranno l'Europa (e non solo) negli imminenti anni avvenire.

Come già sottolineato **nell'Analisi del mercato del lavoro italo maltese**, due dei settori²⁹ che più spingeranno la crescita della domanda di lavoro per le nuove figure professionali saranno la **digital transformation** e l'**eco-sostenibilità**.

Per la **digital transformation** si stima che le imprese e la pubblica amministrazione ricercheranno tra circa 300.000 nuovi professional con specifiche competenze matematiche e informatiche, digitali o connesse al concetto di Industria 4.0.

²⁷ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.3 "Definizione dei fattori strategici del mercato del lavoro italo maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 69 e ss.

²⁸ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.4.1 "I fabbisogni di capitale umano nel mercato del lavoro italo maltese", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 79 e ss.

²⁹ Unioncamere – ANPAL, Sistema informativo Excelsior, Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2019-2023), Scenari per l'orientamento e la programmazione della formazione, PON SPAO, 2019

Per quanto riguarda invece **l'eco-sostenibilità**, il settore che appare più dinamico è quello dell'economia circolare, tra cui il ciclo integrato dei rifiuti e la sua applicazione nella Blue economy.

Sulla base ciò è qui sotto riportata la griglia con tutte le **“nuove professioni green”³⁰**, individuate durante l'Analisi del mercato del lavoro italo maltese³¹ svolta durante il progetto, in cui i giovani dovrebbero specializzarsi in vista delle esigenze delle imprese nei prossimi anni.

Settore di attività	Figure professionali
Agricoltura	• Bio Agronomi, • Energy Manager • Project Manager per la gestione degli incentivi
Settore Pubblico	• Servizi di supporto giuridico, economico e di assistenza tecnica per la nuova produzione normativa e regolamentare, • supporto alle autorità di gestione di programmi dedicati al Green New Deal
Utilities	• Tecnici per la produzione, manutenzione e gestione di impianti di energie rinnovabili, • ingegneri ambientali, • biotecnologi, • specialisti in bioenergia e bioarchitettura • Esperti nella progettazione e realizzazione di Smart Grids. • Figure specialistiche per la produzione di dispositivi tecnologici per Smart Grids (es. centralini di monitoraggio, contatori elettrici di nuova generazione).
Ciclo integrato dei rifiuti	• ingegnere progettista di impianti di

³⁰ I dati per la tabella sono desunti in parte dalle analisi field (par. 4.1.2, 4.13) in parte dai paragrafi precedenti (5.1.1, 5.1.2) della “Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese” di M&D Consulenza d'impresa e dalle seguenti pubblicazioni: European Marine Board, Training the 21st Century Marine Professional, 2018; INAPP, Anticipazione dei fabbisogni professionali per la Green Economy, 2019

³¹ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1, D3.2, D3.3, D3.4, Autore: M&D Consulenza d'impresa.

	trattamento e smaltimento dei rifiuti • Tecnici della raccolta e trattamento dei rifiuti e della bonifica ambientale • Operatori di impianti di recupero e riciclaggio dei rifiuti
Blue Economy	• Tecnici acquacoltura • Esperti per il turismo costiero • Esperti di bio tecnologia marina; • Ingegneri e tecnici energetici con specializzazione in Ocean Energy • Ingegneri e tecnici minerari esperti in Seabed Mining • Esperti Hi Tech per le tecnologie marine e Agroalimentari • Esperti di sicurezza ambientale

Tabella 4: Le nuove professioni green del 21esimo secolo³²

Nella tabella sotto sono invece riportate delle **specifiche competenze** individuate per le figure professionali della Circular e Blue Economy.

Settore	Figura professionale	Skills
Ciclo integrato dei rifiuti	• ingegnere progettista di impianti di trattamento e smaltimento dei rifiuti • Tecnici della raccolta e trattamento dei rifiuti e della bonifica ambientale • Operatori di impianti di recupero e riciclaggio dei rifiuti	Le professioni comprese in questa unità applicano procedure, regolamenti e tecnologie proprie per controllare e garantire l'efficienza dei processi di raccolta, selezione, trattamento e smaltimento dei rifiuti. Contribuiscono a valutare ed attuare programmi per la bonifica e il risanamento di aree inquinate. Monitorano e gestiscono sistemi computerizzati di controllo e

³² Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.4.1. "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese: Capitolo i fabbisogni di capitale umano , mappatura delle competenze e profilazione", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 87 e ss.

		le relative apparecchiature in impianti per l'incenerimento e il trattamento di termodistruzione e termovalorizzazione dei rifiuti. conducono e controllano impianti per il recupero e il riciclaggio dei rifiuti.
Blue Economy	• Tecnici acquacoltura • Esperti di bio tecnologia marina; • Esperti per il turismo costiero; • Esperti e tecnici di costruzioni navali; • Esperti di trasporto navale e intermodale • Ingegneri e tecnici energetici con specializzazione in Ocean Energy • Ingegneri e tecnici minerari esperti in Seabed Mining • Esperti Hi Tech per le tecnologie marine e Agroalimentari • Esperti di sicurezza ambientale	Le competenze necessarie per queste nuove professioni riguardano, nell'ordine, biologia e biotecnologia marina, gestione delle risorse marittime, tecnologie della pesca. Management turistico, gestione delle aree marine protette, costruzioni e riparazioni navali, architettura e design navale, idrodinamica, tecnologia marittima legislazione marittima nazionale e internazionali. Trasporti marittimi e politiche doganali. Ingegneria marittima e oceanica (ambito energetico e ambientale), normative per la sicurezza dei prodotti alimentari, ingegneria ambientale e sicurezza sul lavoro

Tabella 5: le competenze per le figure professionali della Circular e della Blue economy³³

³³ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.4.1. "Rapporto sul Mercato del Lavoro Italo Maltese: Capitolo i fabbisogni di capitale umano , mappatura delle competenze e profilazione", Autore: M&D Consulenza d'impresa, pag. 87 e ss.

I risultati delle analisi³⁴ hanno quindi individuato le competenze necessarie per le figure professionali del futuro, analizzando l'economia e il mercato del lavoro siculo-maltese e i futuri potenziali fabbisogni delle imprese.

Sulla base di questa attività, si evidenzia l'importanza strategica che i servizi che il Centro Transfrontaliero JobMatch2020 andrà ad offrire sia alle imprese che ai giovani siciliani e maltesi, attraverso attività formative che genereranno i professionisti del terzo millennio per le aziende della Blue and Circular Economy in Sicilia e a Malta.

³⁴ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1, D3.2, D3.3, D3.4, Autore: M&D Consulenza d'impresa.

2.3. I Servizi

Studiare e approfondire il contesto territoriale Siciliano e Maltese attraverso la fotografia delle economie locali e l'analisi del loro mercato del lavoro, ha consentito di individuarne le rispettive criticità.

La diversa entità dei due tessuti economici, l'alto tasso di disoccupazione giovanile in Sicilia e il correlato brain drain, la carenza di giovani formati a doc per soddisfare il fabbisogno di capitale umano delle imprese a Malta, la necessità di specifiche competenze interne nella aziende che vogliono abbracciare le occasioni della rivoluzione dell'Industria 4.0 e dello sviluppo sostenibile sono tutti elementi critici che consentono di portare alla luce le opportunità che il Centro Transfrontaliero JobMatch2020 intende promuovere con i propri servizi.

Il Centro favorirà attraverso i suoi servizi le opportunità di impiego, di stage, di formazione e di servizi di supporto rivolgendosi ai giovani e alle imprese, nell'ambito dei settori della Blue e Circular Economy.

Per sostenere la mobilità transfrontaliera tra Sicilia e Malta, l'occupazione, la formazione di figure professionali altamente qualificate, il rafforzamento e il rinnovamento del sistema imprenditoriale, verranno messi a disposizione **servizi di informazione, coaching, tutoring, stage e consulenza.**

Questi saranno rivolti da un lato ai **giovani lavoratori e studenti** che vogliono sia conoscere le opportunità della mobilità transfrontaliera Sicilia-Malta, sia essere accompagnati in percorsi di stage e di formazione per sviluppare le competenze tipiche delle nuove professioni green.

Dall'altro lato gli altri principali beneficiari saranno le **imprese maltesi e siciliane** che operano nei settori della Blue e Circular Economy o che sono interessate a cogliere le nuove occasioni che offrono questi due settori, sia quelle imprese che necessitano di personale con competenze specifiche per affrontare l'era dell'azienda ecosostenibile e più digitale.

Nell'erogazione di questi servizi, un ruolo cruciale sarà svolto dalla Piattaforma JobMatch2020 online.

Per favorire il matching tra domanda e offerta di lavoro, il portale sosterrà **le strategie di empowerment personale** erogando servizi di counselling, tutoring, recruiting e di human resources management.

Inoltre supporterà gli utenti nella presentazione dei propri curricula step by step, con **attività di coaching e mentoring** finalizzati all'individuazione delle competenze specifiche di singole professioni.

Nello specifico, i servizi e le possibili azioni saranno diversi a seconda del tipo di account creato.

Account personale:

- caricamento del proprio CV.
- inserimento del percorso formativo ed universitario, delle esperienze lavorative e delle Soft Skills personali.
- accesso a servizi di Counselling e tutoring.
- possibilità di candidarsi alle offerte di lavoro caricate dalle aziende e di venire selezionati per dei colloqui on site presso imprese Siciliane e Maltesi.

Account aziendale:

- possibilità di scovare giovani talenti attraverso la pubblicazione di Offerte di lavoro.
- accesso a servizi di consulenza del lavoro e tecnica per le aziende che voglio espandere o migliorare il proprio business in due settori dal più grande potenziale, quelli della Blue e Circular Economy.

Inoltre attraverso il **sistema di Customer Satisfaction**³⁵, introdotto dal SEM del Centro, sarà possibile utilizzare i feedback degli utenti dei servizi al fine di aggiornare e personalizzare costantemente quest'ultimi in base alle esigenze reali.

³⁵ Sistema di Stakeholder Engagement, Deliverable D 4.4.2., Autore: Valerio Li Puma. Pag.25 e ss.

2.4 Il Piano di comunicazione

All'interno del Piano Strategico, **la mission della strategia di comunicazione** sarà quella di rendere ampia ed efficace la divulgazione degli obiettivi e delle politiche del Centro Transfrontaliero JobMatch2020, dei suoi servizi e dei risultati ottenuti, oltre che dare visibilità al valore aggiunto e alle opportunità derivanti dalla cooperazione transfrontaliera tra Sicilia e Malta.

Nella **Comunicazione del Centro**, **assumerà un ruolo centrale lo Stakeholder Engagement Model (SEM)**³⁶. Questo faciliterà l'applicazione della strategia di comunicazione e di divulgazione contenuta nel **Piano di Comunicazione** illustrato nei paragrafi successivi.

Il SEM, infatti, non è soltanto uno strumento necessario per ben posizionarsi all'interno di un mercato sempre più competitivo e mutevole, ma consente anche di massimizzare il processo di coinvolgimento degli stakeholder, essenziale per raggiungere gli obiettivi di comunicazione e di marketing.

L'applicazione del SEM permetterà di effettuare³⁷:

- La precisa **identificazione degli obiettivi strategici** del Centro Transfrontaliero.
- **L'analisi degli Stakeholder**, la loro Mappatura e il loro inserimento nello Stakeholder Register.
- **La progettazione e l'attuazione del Coinvolgimento** degli stakeholder chiave del Centro, con lo scopo di facilitare il raggiungimento degli obiettivi di comunicazione e di marketing.
- **Il Monitoraggio e la realizzazione del piano d'Azione** per il miglioramento dei servizi offerti dal Centro e della strategia di comunicazione, partendo dall'elaborazione di tutti i feedback e delle informazioni raccolte grazie al coinvolgimento degli Stakeholder. Verranno anche programmati dei **report** con

³⁶ Sistema di Stakeholder Engagement, Deliverable D 4.4.2., Autore: Valerio Li Puma.

³⁷ Sistema di Stakeholder Engagement, Deliverable D 4.4.2., Autore: Valerio Li Puma. Pag. 5 e ss.

il fine di valutare l'implementazione e l'efficienza delle azioni di coinvolgimento e di comunicazione.

Nei prossimi paragrafi saranno meglio illustrati quelli che saranno gli obiettivi, i target group, la visual identity, i principali strumenti di comunicazione e la strategia di web marketing del **Piano di Comunicazione del Centro**.

Questi, ovviamente, saranno soggetti a migliorie, aggiornamenti e aggiunte nel corso del ciclo di vita del Centro Transfrontaliero.

2.4.1. Obiettivi della Comunicazione e i target group

I principali obiettivi che la strategia di comunicazione e di marketing del Centro Transnazionale JobMatch2020 vuole raggiungere sono i seguenti:

- Informare l'Opinione pubblica sulla mission e sull'operato del Centro.
- Consultare gli Enti di formazione, le Università e le Scuole Secondarie, ovvero i target group che nutrono un profondo interesse verso le tematiche, gli obiettivi e le azioni del Centro, con il fine di instaurare future collaborazioni utili ad aumentare l'impatto del Centro sul territorio.
- Collaborare con le Aziende operanti nei settori della Blue e Circular Economy e con i giovani Siciliani e Maltesi, ovvero i principali beneficiari dei servizi offerti dal Centro Transfrontaliero. Per rendere quest'ultimi adeguati ed in target con i bisogni dell'utenza, si punterà ad una loro partecipazione attiva.
- Coinvolgere Istituzioni Pubbliche, Centri per l'impiego, associazioni di categoria a tutela del lavoro, associazioni datoriali, organizzazioni sindacali e distretti e reti d'impresa attraverso flussi di informazioni diretti e volti a stabilire un dialogo costruttivo.
- Promuovere i servizi offerti dal Centro e dalla sua Piattaforma.

In base ai principali obiettivi, gli stakeholder chiave della strategia di comunicazione e di marketing saranno i seguenti:

- **Giovani Siciliani e Maltesi** (studenti, neolaureati, NEETs, disoccupati, ecc.) interessati a trovare occupazione nei settori della Blue e Circular Economy (BeCE), e alle opportunità di mobilità offerte dal progetto come gli stage presso aziende.
- **Aziende** Siciliane e Maltesi operanti nei settori della BeCE in cerca di giovani talenti, o interessate ad espandere il proprio business cogliendo le opportunità che questi due settori offrono.
- **Università e Scuole Secondarie** interessate a favorire l'ingresso di giovani studenti e dei neolaureati nel mercato del lavoro attraverso l'attivazione di stage e tirocini presso aziende BeCE, ma anche attratte dai risultati ottenuti dal progetto per un eventuale miglioramento dei percorsi didattici proposti.
- **Enti di formazione privati** da coinvolgere per eventuali collaborazioni, ed interessati alla possibile replicabilità delle metodologie utilizzate dal Centro JobMatch2020.
- **Istituzioni Pubbliche** con la mission di promuovere politiche occupazionali e di formazione nei territori Siciliani e Maltesi e che quindi potrebbero migliorare l'impatto delle loro azioni attraverso il dialogo con il Centro.
- **Centri per l'impiego, associazioni di categoria a tutela del lavoro, associazioni datoriali e organizzazioni sindacali** con l'obiettivo di far incontrare domanda ed offerta di lavoro, di avviare il collocamento dei lavoratori presso datori di lavoro privati, e di implementare le politiche occupazionale sui territori siciliani e maltesi.
- **Distretti e reti d'impresa**, operanti in Sicilia e a Malta, rappresentanti degli interessi delle aziende che ne fanno parte ed interessati a promuovere modelli economici sostenibili e legati all'economia del mare e all'economia circolare.
- **L'Opinione Pubblica** formata da tutti colori che nutrono delle aspettative circa il raggiungimento degli obiettivi del Centro Transfrontaliero, come ad esempio le

associazioni operanti nei settori di interesse del progetto, la società civile, i mass-media e i giornalisti.

2.4.2 La Visual Identity

La “**visual identity**” gioca un ruolo significativo per ciò che concerne le modalità con cui il Centro Transfrontaliero si presenta e si rende riconoscibile al pubblico.

Seguono gli **elementi principali che garantiranno la coerenza e la riconoscibilità delle attività comunicative**.

Essi sono stati discussi ed elaborati durante l’implementazione del progetto JobMatch2020, con il contributo di tutti i partner di progetto e nel rispetto dei criteri forniti dall’Autorità di Gestione del programma Interreg V-A Italia-Malta.

Il Logo



Figura 2: Logo del Centro

Il logo è stato sviluppato durante il progetto JobMatch2020, e continuerà ad essere utilizzato, in modo da mantenere e rimarcare il valore aggiunto europeo sulla base del quale è stato creato lo stesso Centro Transfrontaliero.

Esso sarà quindi applicato su tutti documenti e materiali che saranno prodotti nel corso dell’operato del Centro, dai materiali pubblicitari a quelli di disseminazione ed informazione, e per questo verrà sempre essere utilizzato in modo da essere ben visibile e riconoscibile.

Colore

Il colore principale della comunicazione del Centro sarà l'**Arancione**, indicato dall'Autorità di Gestione del Programma V Italia-Malta all'interno del Manuale di immagine coordinata del programma per l'obiettivo tematico legato all'Occupazione e mobilità dei lavoratori.

	Pantone®	CMYK	RGB	HEX (Esa)
	Occupazione e mobilità dei lavoratori 1665 U	2/71/72/0	234/102/71	EA6647

Figura 3: Colore principale dell'attività di Comunicazione del Centro³⁸

Colore e logo dovranno essere presenti in tutti gli elementi dell'immagine coordinata del Centro JobMatch2020 ed utilizzati in tutti gli strumenti di comunicazione adoperati, cartacei e digitali.

2.4.3. Strumenti di Comunicazione

Di seguito sono elencati i principali strumenti funzionali al raggiungimento degli obiettivi di comunicazione del Centro.

Il Sito Web

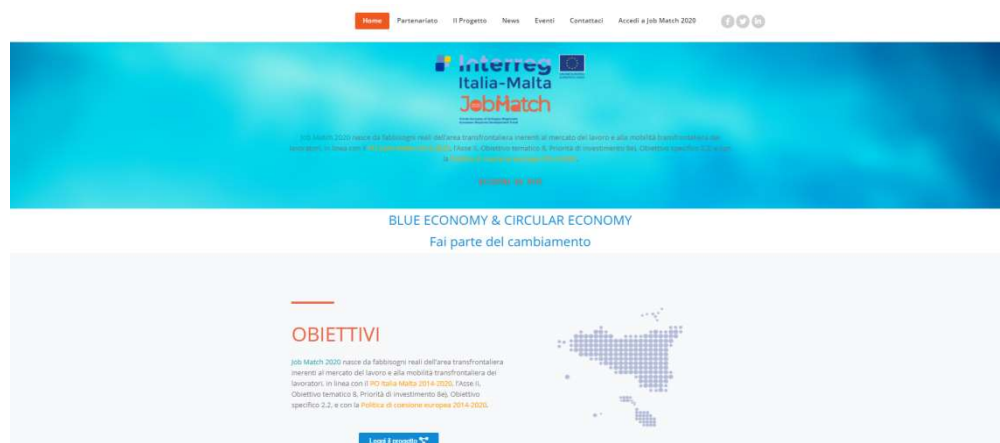


Figura 4: Home sito JobMatch2020

³⁸ Manuale di immagine coordinata del programma Interreg V-A Italia Malta pag.23.

Il sito web rappresenta il principale canale di comunicazione online facilmente raggiungibile da ogni stakeholder, sia per reperire informazioni sulla storia e sull'operato del Centro, sia per accedere ai servizi offerti dalla Piattaforma.

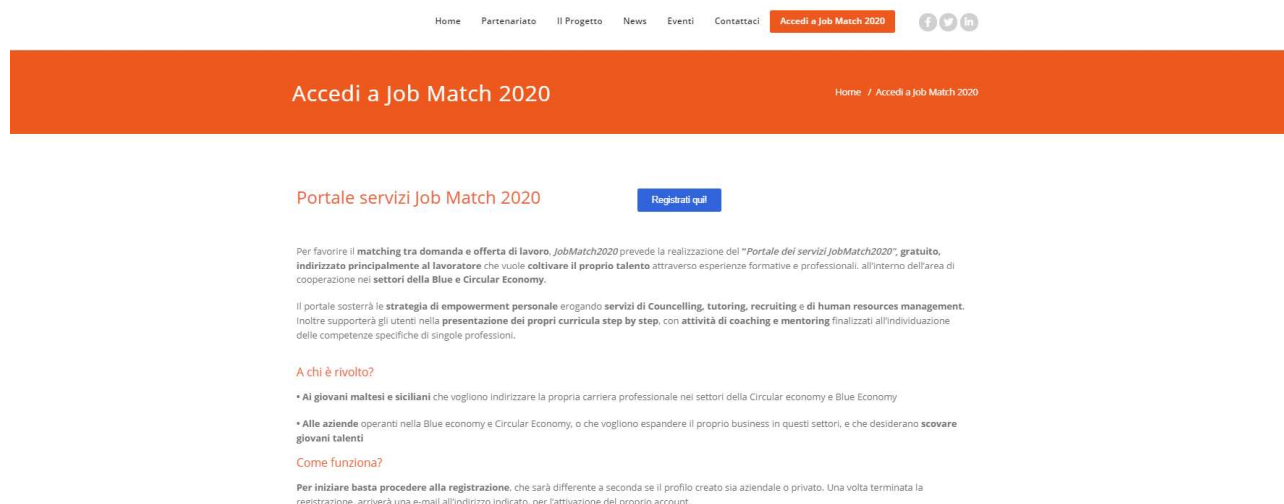


Figura 5: accesso alla Piattaforma dal sito JobMatch2020

Il sito del progetto è raggiungibile all'indirizzo: <http://www.jobmatch2020.eu/>.

Social Network

La presenza sul web del Centro sfrutterà i **canali social** creati per il progetto JobMatch2020, ovvero:

- **Pagina Facebook "JobMatch2020":** www.facebook.com/jobmatch2020/
- **Linkedin: "Jobmatch2020":** www.linkedin.com/showcase/jobmatch2020/
- **Twitter: "JobMatch2020":** <https://twitter.com/JJMatch2020>

La scelta di utilizzare più canali social è guidata dalla volontà di voler raggiungere tutti i target group del Centro, da quelli più istituzionali al giovane in cerca di lavoro.

Per ogni canali social saranno predisposte attività di animazione in linea con i diversi target da raggiungere.

Inoltre potranno essere pianificate campagne di web marketing con il fine di promuovere i servizi erogati e i risultati raggiunti.

Altri strumenti di comunicazione

Oltre al sito web e ai Social, e come riportato nel SEM del Centro³⁹, saranno utilizzati tutti gli strumenti di comunicazione ritenuti più adatti per raggiungere tutti i target group.

Target Group	Livello di coinvolgimento	Tipologia e stile di Comunicazione	Possibili strumenti da utilizzare
-L'Opinione Pubblica	Informare	Tipologia Unidirezionale Stile informativo incentrato sulla capitalizzazione dei risultati raggiunti e sul valore aggiunto portato dalla cooperazione transfrontaliera Sicilia-Malta	Brochure, report, sito web e social, incontri pubblici e partecipazione a seminari, comunicati stampa, interviste, pubblicità, bilancio sociale
-Enti di Formazione - Università e Scuole Secondarie	Consultare	Tipologia Bidirezionale Stile educativo e informativo, volto a creare un dialogo costruttivo con i destinatari e stimolare il loro interesse	Indagini, interviste, meeting, focus group, report del SEM e bilancio sociale, panel di ascolto, incontri pubblici, discussioni e feedback, e-mail e newsletter, social e sito web
-Aziende - Giovani siciliani e maltesi	Collaborare	Tipologia Multidirezionale Stile educativo e informativo per	Indagini, interviste, seminari, workshop, social e sito web, Customer Satisfacion sui servizi e sistemi di partecipazione ai processi decisionali orientati in base ai feedback ricevuti, e-mail e newsletter,

³⁹ Sistema di Stakeholder Engagement, Deliverable D 4.4.2., Autore: Valerio Li Puma

		creare interesse; storytelling per raccontare l'esperienze di chi ha usufruito dei servizi del Centro e rafforzare il suo brand	protocolli d'intesa con le aziende
-Istituzioni Pubbliche -Centri per l'impiego, associazioni di categoria a tutela del lavoro, associazioni datoriali e organizzazioni sindacali -Distretti e reti d'impresa	Coinvolgere	Tipologia Multidirezionale Stile informativo e/o istituzionale per creare interesse verso le tematiche affrontate dal Centro e le iniziative portate avanti, puntando sul coinvolgimento dei destinatari	Partnership, incontri istituzionali, lobbying, comunicati stampa, processi di costruzione del consenso

Tabella 6: Altri strumenti di comunicazione⁴⁰

⁴⁰ Sistema di Stakeholder Engagement, Deliverable D 4.4.2., Autore: Valerio Li Puma, pag.24.

2.4.4. Strategia di web marketing

All'interno del piano di comunicazione assume un ruolo chiave la **strategia di web marketing**⁴¹, intesa come l'implementazione di strumenti, tecniche e metodologie "digitali" utilizzati per la promozione dei servizi del Centro attraverso il Web.

Questa riprenderà i concetti del **Piano di Web Marketing**⁴² prodotto durante l'implementazione di JobMatch2020, poiché i principali canali social e web utilizzati dal Centro, saranno gli stessi creati per il progetto.

Verranno eseguite azioni di **Social media marketing** e di **SEO** per rafforzare la presenza digitale del Centro sui social come Facebook e sui principali motori di ricerca (es. Google).

A queste potranno essere affiancate delle **campagne di advertising**, ad esempio attraverso la creazione di inserzioni su Facebook con l'obiettivo di promuovere post chiave o il sito web JobMatch2020, e delle strategie di **linking building** volte ad incrementare il numero e la qualità dei link verso il sito web JobMatch2020 e ingaggiare nuovi utenti e partner potenziali.

Inoltre, il web marketing rispetto al marketing "offline", offre una serie di vantaggi⁴³:

- **Costi ridotti:** l'utilizzo di internet per raggiungere il proprio target è in genere meno costoso rispetto alla promozione attuata tramite i media tradizionali.
- **Alta focalizzazione:** il web marketing consente attraverso gli strumenti di analytics la profilazione degli utenti non solo in base a caratteristiche demografiche, ma anche "psicografiche" ed emozionali (interessi, valori, caratteristiche personali ecc.).
- **Misurabilità e individuazione del ROI:** la maggiore peculiarità del web marketing molto probabilmente è data dalla misurabilità. A differenza dei media tradizionali è infatti possibile sapere quanti visitatori hanno cliccato su un banner, quali pagine

⁴¹ Piano di Web Marketing JobMatch2020, Deliverable D.2.5.1, Autore: Massimo Perillo.

⁴² Piano di Web Marketing JobMatch2020, Deliverable D.2.5.1, Autore: Massimo Perillo.

⁴³ Piano di Web Marketing JobMatch2020, Deliverable D.2.5.1, Autore: Massimo Perillo. Pag.4 e ss.

hanno visitato, per quanto tempo vi sono rimasti e molto altro ancora. È quindi possibile misurare il ROI (Ritorno sugli investimenti) della campagna promozionale attuata.

Tutti i risultati raggiunti dalle campagne di web marketing verranno monitorati e valutati nel corso del tempo, con l'obiettivo di misurarne l'efficacia (ad esempio costi, numero dei target raggiunti, interazioni con i post, traffico sul sito) ed ottimizzare le future azioni di promozione.

3. Previsioni economico-finanziarie

In questo capitolo del Piano di Sviluppo del Centro Transfrontaliero JobMatch2020 è illustrata la **parte economico-finanziaria previsionale** dello stesso, per i prossimi cinque anni⁴⁴.

PIANO PREVISIONALE QUINQUENNALE DEL CENTRO TRANSFRONTALIERO JOBMATCH2020					
Anno	I	II	III	IV	V
Ricavi/Entrate					
Finanziamenti da privati	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00
Totale Ricavi/Entrate (A)	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00
Costi/Uscite					
Costi Personale (APE/APL/Alta Scuola)	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Manutenzione Piattaforma e sito JobMatch2020	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Totale Costi/Uscite (B)	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00
A-B	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

⁴⁴ Alla luce di quanto dichiarato nell'AF, questo piano previsionale quinquennale verrà aggiornato su base biennale e sarà monitorato semestralmente attraverso gli indicatori del capitolo "4. Valutazione e Indicatori". Questo permetterà di avere una fotografia sempre realistica, in grado di tener conto dell'attuale momento storico.

4. Valutazione e Indicatori

Seguono gli **indicatori qualitativi e quantitativi** scelti per facilitare la valutazione e il monitoraggio, con cadenza semestrale⁴⁵, del Piano di Sviluppo del Centro JobMatch2020 in termini di fattibilità strategico-operativa e di sostenibilità economica-finanziaria.

Gli indicatori qualitativi sono i seguenti:

- Coerenza del Piano di Sviluppo del Centro con l'esperienza e le competenze dello staff coinvolto

Questo indice tiene conto delle persone che, in quanto membri dello staff, svolgeranno l'attività operativa e di erogazione dei suoi servizi nel Centro.

Avere a disposizione un team con una consolidata e rilevante esperienza nel settore di riferimento in termini di know-how, abilità e relazioni rappresenta indubbiamente un fattore di grande importanza strategica per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Nel caso specifico di questo Piano di Sviluppo è evidente come il coinvolgimento delle personale di ARCES impiegato nell'Area Progettazione Europea (APE), nell'Agenzia Per l'Impiego (APL) e nell'Alta Scuola (AS), soddisfi in pieno questo indicatore.

- Dipendenza dalle risorse esterne

Questo indicatore è importante per la valutazione delle risorse critiche necessarie per l'implementazione del Piano di sviluppo considerato, in quanto l'assenza di controllo su queste può essere una minaccia per le attività pianificate.

Per considerare questo aspetto, occorre infatti tener sempre conto di quali risorse sono indispensabili per il normale svolgimento delle operazioni del Centro, come ad esempio gli spazi fisici, il know-how, gli strumenti e così via.

Il Centro Transfrontaliero, essendo stato pensato come unità organizzativa interna del Collegio Universitario di Merito ARCES, dispone di tutte le risorse necessarie per garantirne le qualità e il successo delle attività.

⁴⁵ Application Form JobMatch2020, pag 53

- Timing

Quando si valuta un piano di sviluppo, è necessario domandarsi se sia il momento storico adatto per portarlo avanti, in quanto il timing dell'opportunità deve essere perfettamente in linea con l'evoluzione attuale del settore di riferimento.

Proprio per questo secondo motivo, nell'elaborazione del Piano di sviluppo del Centro JobMatch2020 si è tenuto conto dell'Analisi del mercato del lavoro in Sicilia e a Malta⁴⁶, volta ad individuare le effettive opportunità legate al mercato del lavoro di queste due isole.

Inoltre, quando si parla di timing, è importante prefissare una tabella di marcia con lo scopo di monitorare i risultati delle attività che si stanno portando avanti, e di valutarne l'effettiva efficacia ed efficienza. In questo caso il periodo preso in considerazione è di cinque anni.

Gli indicatori quantitativi sono i seguenti:

- Sostenibilità del Piano di Sviluppo

L'intero sviluppo del Centro Transfrontaliero JobMatch2020 si basa sulla sua capacità di sostenersi nel tempo.

Questo aspetto può essere monitorato nel tempo secondo una modalità d'approccio basata sul Project Financing che consiste, appunto, nella valutazione della sostenibilità economico/finanziaria dell'iniziativa e della sua attitudine ad auto-sostenersi negli anni.

L'indicatore della sostenibilità risulta soddisfatto fin quando il totale dei ricavi e delle entrate del Centro sono uguali al totale dei suoi costi e delle sue uscite, così com'è stato previsto nella parte economico-finanziaria previsionale di questo Piano di Sviluppo per i prossimi cinque anni.

Rimane necessario valutare costantemente il rispetto di questo indicatore nel corso del tempo.

⁴⁶ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1.1, D3.2.1, D3.2.2, D3.3.1, D3.4.1, Autore: M&D Consulenza d'impresa.

- Valutazione delle Performance e Analisi degli scostamenti

Infine l'ultimo indicatore che verrà utilizzato per il monitoraggio dello sviluppo del Centro riguarda l'analisi delle performance e degli scostamenti.

La valutazione delle performance si colloca all'interno del processo di definizione degli obiettivi e delle risorse necessarie al loro raggiungimento, con lo scopo di monitorare i risultati ottenuti in maniera coerente con quanto pianificato.

Per valutare questo tipo di indice è necessario avere una visione complessiva dell'intero Piano di Sviluppo e quindi sia della sua parte strategica che di quella previsionale.

Performance negative durante i cinque anni presi in considerazione, comprometterebbero la sostenibilità dell'intero Piano di Sviluppo e comporterebbero la necessità di azioni correttive.

Effettuare un'attenta analisi degli scostamenti è un ottimo strumento di monitoraggio, in quanto permette di mettere a confronto i dati previsti e quindi le voci riportate nella previsione economico-finanziaria, con i dati a consuntivo ovvero i risultati reali che verranno raggiunti in questi cinque anni.

5. Conclusioni

Scopo di questo Piano di Sviluppo era quello di descrivere la visione strategica ed economico-finanziaria previsionale che orienterà il Centro Transfrontaliero JobMatch2020, per il quinquennio successivo alla sua costituzione.

Utilizzando una logica di business planning sono stati illustrati i principali aspetti che caratterizzeranno la sua struttura organizzativa e il suo Piano Strategico.

Nello specifico grazie al lavoro degli esperti coinvolti durante il progetto JobMatch2020 e ai deliverables/documenti tecnici da loro prodotti, è stato possibile analizzare al meglio le ragioni e le opportunità che, a partire dalla proposta progettuale finanziata dal Programma europeo INTERREG V Italia-Malta, hanno guidato la creazione del Centro Transnazionale.

Dai risultati riportati dalla Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese⁴⁷, si è evinta la potenziale importanza strategica dei servizi che verranno offerti dal Centro e dalla sua Piattaforma alle imprese e ai giovani, in termini di impatto sociale ed economico sui territori maltesi e siciliani.

A questa si aggiunge il valore aggiunto europeo, derivante dalla cooperazione interregionale tra Sicilia e Malta.

Inoltre è stato presentato il Piano di Comunicazione che, seguendo le indicazioni dello Stakeholder Engagement Model, garantirà da un lato una buona comunicazione esterna volta alla promozione degli obiettivi, dei servizi e dei risultati del Centro, dall'altro coinvolgerà tutti i principali target group con il fine di migliorare l'impatto e l'efficienza dei servizi stessi.

Infine sono state stilate le previsioni economiche-finanziarie quinquennali del Piano di Sviluppo e sono stati individuati gli indicatori quantitativi e qualitativi con l'intento di valutare e monitorare l'andamento e i risultati del Centro, nel corso tempo.

⁴⁷ Mappatura congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese, Deliverable: D3.1, D3.2, D3.3, D3.4, Autore: M&D Consulenza d'impresa.