



**D I T E A**  
**Dipartimento di Tecnica ed Economia delle**  
**Aziende**  
**Facoltà di Economia**  
**Università dei Genova**

Un Progetto per realizzare delle

## **ANTENNE sul CAMBIAMENTO d'impresa e delle professionalità**

**Uno strumento per l'individuazione dei trend delle trasformazioni organizzative e occupazionali in Liguria nel quadro del "Laboratorio delle Professioni di Domani"**

Gruppo di Lavoro DITEA su incarico di  
Agenzia Liguria Lavoro  
per conto di Regione Liguria

*Rapporto per la pubblicazione nel Documento di Sintesi del Laboratorio, Gennaio 2010*

### INDICE

1. La sfida che pone il tentativo di valutare la dinamica evolutiva delle professionalità e l'emergere di nuove professioni
2. Il percorso di avvicinamento alla costruzione di "ANTENNE" per cogliere i segnali deboli
3. Una prima "campagna di ascolto" di operatori nell'ambiente socio-economico ligure
4. Alcune "emergenze" nel rapporto dinamiche professionali - nuove figure professionali - ruolo del sistema formativo
5. Dalla Ricerca al Monitoraggio (le "antenne" dei segnali deboli): proposta di fattibilità per l'attivazione di un ascolto *in progress* delle "voci" più significative emerse durante la ricerca

## 1. La sfida che pone il tentativo di valutare la dinamica evolutiva delle professionalità e l'emergere di nuove professioni

L'evoluzione delle professioni è ovviamente strettamente collegata con le dinamiche, organizzative e strategiche, delle imprese (strategie di rapporto con l'ambiente ed il mercato, organizzazione del lavoro, innovazioni organizzative). Anche con l'evoluzione delle caratteristiche dell'ambiente sociale ed economico nel quale le imprese operano (ambiente socio-economico ligure). Non solo però : anche delle persone che sempre di più (secondo alcuni, si veda in particolare l'analisi della metà degli anni '90 di Miles e Snow) tendono a "giocare" il loro percorso professionale per strade non necessariamente legate alla dinamica di carriera all'interno di una singola, per quanto grande, impresa (e non tanto per la sin troppo mitizzata "cultura" dell'impiego effimero, della logica dell'*outsourcing*, della "libera agenzia di se stessi" ma anche per la sempre maggiore necessità di sviluppare e valorizzare il proprio percorso professionale all'interno di un ambiente delle imprese sempre meno prevedibile).

Organizzazione delle imprese, dinamiche dell'ambiente, motivazione delle persone: si pensi a quanto le sta progressivamente cambiando la crisi economico finanziaria, purtroppo ancora in atto. Interi flussi di lavori e di professionalità sono stati eliminati o rimessi in discussione dagli effetti della crisi: in particolare le attività ripetitive e le professionalità non innovative. Le capacità più elevate di *problem solving* e quelle in grado di proporre nuovi servizi, nuove opportunità, nuove soluzioni si stanno "salvando" e proponendosi tra i più significative veicoli per uscire dalla crisi. Non si dice nulla di particolarmente nuovo nel sottolineare che più della capacità di elaborare e seguire degli *standard* contano lo spirito di iniziativa, la capacità di innovazione, la creatività. Tanto più in quei periodi, come l'attuale di crisi economica e sociale, in cui sono rimessi in discussione sia gli standard, intesi come comportamenti ripetitivi e codificati, sia i percorsi di evoluzione della società e dell'economia.

Sono perciò tante e di difficile interpretazione le dinamiche evolutive delle professionalità. Si può tentare attraverso la costruzione di un rapporto diretto, costante ed evolutivo, con le imprese e di un percorso di analisi in grado di cogliere il progressivo "scollamento" tra carriera e professionalizzazione presso le imprese e le dinamiche di costruzione ed utilizzo della professionalità delle singole persone.

Rapporto e percorso che non sono certo agevoli da realizzare, specie se tra gli obiettivi vi è quello di cogliere le dinamiche di medio lungo periodo che collegano evoluzione professionale, strategica, organizzativa.

Utilizzando varie consolidate metodologie (interviste strutturate con esperti e rappresentanti delle imprese, costruzione di un *panel* di riferimento, *focus group*, seminari di approfondimento, "tavoli" di tipo virtuale) si dovrebbe riuscire (ad analisi compiuta sia nella Prima Fase descritta in questo testo sia nella Seconda Fase in progetto) a:

- far emergere i tratti essenziali del cambiamento organizzativo che ha caratterizzato, e potrà caratterizzare nel prossimo medio periodo, le imprese coinvolte;

- enucleare i profili professionali emersi nell'ultimo periodo e quelli ipotizzabili per il prossimo futuro, sia all'interno delle imprese che nelle "storie professionali" delle persone;
- far emergere l'utilità di trasformare il primo contatto diretto con le imprese in un rapporto più strutturato di medio-lungo periodo;
- progettare, alla luce della prima esperienza sperimentale, una serie di Seminari dedicati ai settori industriali di elevata tecnologia nei quali operano le imprese liguri ed alle dinamiche più significative nelle e delle esperienze di professionalizzazione.

In termini più generali va sottolineato che, essendo l'obiettivo del progetto della Agenzia Liguria Lavoro quello di affrontare la materia con un forte orientamento al futuro (essere "il laboratorio delle professioni di domani"), la focalizzazione su una sorta di impegno descrittivo dell'evoluzione delle principali figure professionali non può rappresentare il solo e neppure il prevalente obiettivo strategico del Laboratorio.

Riteniamo che debba essere considerato altrettanto strategico, se non ancora più essenziale, integrare l'attitudine a coniugare la registrazione dell'esistente e/o delle tendenze in atto già abbastanza individuabili, con la capacità di percepire *trend* evolutivi ancora "oscuri".

Tali *trend* trovano i primi motori nell'innovazione tecnologica e organizzativa; ma anche nelle politiche d'impresa sull'asse del costante e dinamico tentativo di rendere coerente la strategia con la struttura e questa seconda con la prima.

Si tratta poi, in taluni casi forse innanzitutto, di cogliere gli effetti di "ibridazione creatrice" derivanti dal rapporto sistematico tra ricerca e impresa; primari in un territorio che dichiara di aver recepito l'indicazione di Lisbona 2000 nelle proprie politiche industriali hi-tech (vedi IIT, Progetto Leonardo, ...).

E' d'altro canto proprio questo il senso dell'incarico che è stato dato al DITEA:

- si tratta infatti di "**dare concreta dinamicità**" ai dati sia storici che prospettici, vivificandoli con le valutazioni di prospettiva che possono derivare dall'esperienza imprenditoriale e dalla riflessione teorica.

Sfortunatamente la percezione di queste dinamiche sconta la difficoltà (che non è certo *da poco*) derivante dal fatto che il loro apparire avviene sotto forma di "**segnali deboli**" e segue percorsi difficilmente prefigurabili a priori.

Percorsi che sono oltretutto e talora non del tutto intenzionali (è innanzitutto questa la ragione che ci ha spinto a definire il "monitoraggio" che ipotizziamo con il termine evocativo di "**Antenne sul cambiamento di impresa e delle professionalità**").

Segnali deboli, ma anche il fatto che la "forza" e la dinamica dei processi tecnologici e delle logiche di strutturazione organizzative quasi mai è prevedibile e programmabile in uno schema semplificato strategia-struttura.

Sino al punto che i percorsi realmente innovativi sono non semplificabili in tasselli semplici e standard, come pretenderebbero quelle visioni che stentano a comprendere il senso profondo del paradigma tecno-economico del cosiddetto "informazionalismo" (ossia lo sviluppo trainato da processi di conoscenza basati sul comunicativo e il relazionale e che su tale base devono poi trovare adeguate forme di regolazione anche grazie alla infrastrutturazione degli stessi).

Uno sviluppo che tende poi ad avvenire non solo per effetto dell'innovazione tecnologica e comunicativa, ma anche a *milieux d'innovazione*.

**Come risultato cioè della qualità dei rapporti impresa-ambiente e pertanto della qualità dei processi di decisione ed azione sia imprenditoriali che ambientali.**

Da questo punto di vista diventano essenziali le previste analisi delle principali dinamiche dei mercati del lavoro previste dalla fase in atto del Laboratorio.

Altrettanto importante appare **la valutazione dei processi di ristrutturazione del sistema industriale ligure per cogliere se è o meno in atto una prospettiva di ulteriore disarticolazione verso logiche di tipo post-industriale.**

## **2. Il percorso di avvicinamento alla costruzione di “ANTENNE” per cogliere i segnali deboli**

Potremmo anche sintetizzare quanto sin qui accennato come indicativo di processi *statu nascenti*, e pertanto ben difficilmente afferrabili con adeguate evidenze empiriche già disponibili e facilmente verificabili.

Si pensi solo al fatto che una particolare attenzione deve essere dedicata all'individuazione, nel campo dell'evoluzione delle professionalità, dei fattori di successo per il *fare impresa* (ad esempio la graduale transizione del fabbisogno occupazionale dalla “manodopera” alla “mentedopera”).

Sicché, se si intende “stare” effettivamente nella trasformazione (od almeno percepirne le dinamiche), diventa allora inevitabile dotare l'intero progetto di adeguate “**antenne sensibili ai segnali deboli**”, orientate su uno scenario perennemente *in progress*.

Tali segnali dovrebbero, secondo l'ipotesi da noi assunta, provenire da tre direzioni coesenziali:

- **gli “attori”** che operando **nell'ambiente di riferimento** delle professionalità e delle imprese sono, o dovrebbero essere, in grado di “sentire” in anticipo le evoluzioni del quadro ambientale;
- **i portatori di particolari professionalità**, specie in attività ad elevato contenuto tecnologico ed informazionale, in grado di percepire le dinamiche dei fattori che influenzano (i *driver*) il cambiamento dei profili professionali (loro ed altrui);
- **le imprese**, ad iniziare da quelle a maggiore contenuto tecnologico ed informazionale.

Si tratta pertanto di procedere alla costruzione di una sorta di sensibilità ai segnali deboli del cambiamento delle imprese e delle professionalità. Dei segnali che possono-debbono provenire anche dalle imprese, ma innanzitutto dall'ambiente nel quale le imprese operano e dagli stessi protagonisti di “storie” significative di evoluzione professionale<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> In una Prima Fase è stata affrontato il tema considerato prioritario degli “Attori” che operano nell' ambiente socio economico ligure e costruiti gli elementi teorici essenziali per affrontare gli altri due temi, la cui analisi più approfondita è stata rinviata ad una Seconda Fase del lavoro. Sul secondo tema, quello dei portatori di particolari professionalità, è comunque in atto un'iniziativa di tipo sperimentale (con un *panel* di persone che hanno concretamente sperimentato percorsi di professionalizzazione giocati prevalentemente “dentro” e “fuori” le grandi organizzazioni di impresa, e che stanno partecipando al Master IBM finanziato dalla Regione Liguria) della quale si darà conto non appena conclusa.

Ed è proprio partendo dall'ambiente (gli "attori" significativi che operano nell'ambiente) che è stata costruita una "congettura"(un quadro di ipotesi sui fattori che possono influenzare le dinamiche dei percorsi professionali) sufficientemente definita che andrà poi verificata con un rapporto più diretto con i portatori di particolari professionalità e con le responsabilità imprenditoriali.

Si è ovviamente partiti da alcuni spunti teorico-interpretativi e costruito, anche sulla base di **una sorta di "campagna di ascolto" delle "sensibilità ambientali"** degli "attori" che siamo stati in grado di coinvolgere, un **primo quadro di ipotesi** ( in tale quadro è stata dato ovviamente un rilievo particolare all'individuazione delle influenze che le specificità del contesto socio-economico regionale hanno nei riguardi della dinamica dei profili professionali).

### **3. Una prima "campagna di ascolto" di operatori nell'ambiente socio-economico ligure**

Nel periodo tra il maggio ed il settembre 2009 DITEA ha promosso e realizzato una "**campagna di ascolto**" che ha coinvolto interlocutori significativi; individuati – soprattutto - in base al loro posizionamento (per ragioni personali e/o professionali) in osservatori privilegiati sulle dinamiche di trasformazione del lavoro, nel territorio ligure, indotte dai processi innovativi (e dalle relative sfide del cambiamento): le nostre "antenne" di primo livello ed in via sperimentale.

Hanno accettato di partecipare alla nostra "campagna di ascolto": un esponente della comunità scientifica locale (Giulio Sandini di IIT); un rappresentante della tecnostruttura dell'associazionismo d'impresa (Guido Conforti di Confindustria Genova); un rappresentante della tecnostruttura del sistema portuale ligure (Alberto Pozzobon della Autorità Portuale di SV); una coppia di operatori nel sociale (Claudia Torre e Rosario Giuliano di Compagnia delle Opere Liguria); una sindacalista (Paola Repetto di CGIL) un imprenditore attivo nell'hi-tech (Guido Corsini); un imprenditore attivo nella logistica (Tirreno Bianchi); un operatore attivo nel terziario turistico-culturale (Luca Borzani); un rappresentante del sistema formativo locale (Gennaro Schettino).

Qui di seguito si esaminano complessivamente le problematiche (emerse nel corso dei colloqui e messe a confronto vivificandole ulteriormente con la riflessione teorica) che sono risultate più significative al fine di raggiungere una prima valutazione complessiva sulle principali dinamiche che, a livello territoriale, hanno potuto, o potranno, influenzare l'evoluzione dei profili professionali. Abbiamo organizzato "per questioni" i principali spunti emersi dai colloqui:

- A. la questione dell'innovazione come motore di sviluppo;
- B. la " dei promotori dell'innovazione;
- C. la " dell'appropriabilità dell'innovazione e del suo "traboccamento";
- D. la " della produzione di beni pubblici per la competizione;
- E. la " del "modello";
- F. la " del rapporto tra PMI e *global players*;
- G. la " della cultura orientata al cambiamento;

#### **A. La questione dell'innovazione come motore di sviluppo**

Il giudizio che emerge dalle considerazioni di tutti i testimoni coinvolti nella “campagna d’ascolto” evidenzia e ribadisce ovviamente la centralità dell’innovazione (in particolare, la produzione di conoscenza) nelle trasformazioni competitive di qualsivoglia modello produttivo. Dunque, anche nel “caso ligure”, oggetto della presente investigazione ed ovviamente anche nel far emergere nuovi profili professionali o nell’influenzare significativamente i profili esistenti.

Viene – altresì – sottolineato come, nello “specifico” della nostra area, i processi innovativi si rivelino molto più “dichiarati” di quanto non vengano “agiti”. In altre parole, l’insistenza sulla necessità dell’innovazione si accompagna alla segnalazione non infrequente di una bassa attenzione al cosiddetto “radicamento sociale dell’innovazione” stessa.

Un giudizio che forse andrebbe moderato con quanto osserva il professor Sandini: questo aspetto dipenderebbe anche dal fatto che l’effettiva messa *a regime* di una struttura a forti potenzialità “trainanti” quali IIT può essere fatta risalire a tempi recentissimi: soltanto al 2007.

Lo spostamento verso attività e servizi più innovativi dipende comunque oggi soprattutto dalla capacità di costruzione sociale dell’innovazione per il perseguimento dello sviluppo locale. Un processo di costruzione, in sostanza, in cui l’economia è meno legata a fattori di mercato, governabili attraverso semplici rapporto contrattuali, bensì sempre di più a fattori di tipo relazionale.

In Liguria appare invece ancora in ritardo l’individuazione delle peculiari specializzazioni di territorio che orientino strategicamente l’agire economico e consentano azioni politiche “mirate” di allocazione delle risorse sotto forma di investimento pubblico e di *driving* a quello d’impresa. E pertanto anche alla sollecitazione di dinamiche “in positivo” di evoluzione delle professionalità.

Stando al “dichiarato”, due sarebbero i settori su cui si intende puntare per favorire il consolidamento di un nuovo modello di produttivo locale:

- l’integrazione sistemica delle tecnologie in prodotti complessi (ad esempio il robot antropomorfo; che – sempre secondo il professor Sandini – può svolgere il ruolo di “connettore” tra tecnologie diverse);
- l’aggancio alla rivoluzione logistica in atto.

D’altro canto non può non essere ricordato che nella nostra regione si evidenzia ancora, a fronte di taluni casi di eccellenza, la carenza di azioni politico operative atte a produrre integrazione sistemica tra i vari attori per la messa in comune delle risorse e per fare emergere adeguati soggetti collettivi per la competizione (verrebbe al riguardo da ricordare le tanti ambizioni e la fine poco gloriosa dell’esperienza di Genova Ricerche).

Non a caso un imprenditore particolarmente attivo nel settore *hi-tech* – Corsini di Telerobot – mette in evidenza le difficoltà e i ritardi dell’orientamento distrettuale delle realtà genovesi e liguri che operano nell’ambito delle tecnologie avanzate.

Soprattutto prendendo atto che il modello emergente nei sistemi locali dell’alta tecnologia impone di considerare i distretti *high tech* come un nuovo tipo di sistema produttivo locale che si differenzia radicalmente dal modello distrettuale canonico, plasmato da un’identità locale forte.

I classici distretti industriali si fondano – infatti – su legami informali di tipo comunitario che determinano un senso di appartenenza condiviso. Ciò avviene in misura inferiore, comunque molto diversa, per quelli *high tech*, in cui sono le comunità professionali a svolgere un ruolo centrale. E

pertanto centrali risultano le qualità professionali e la capacità di seguire concretamente l'evoluzione delle professionalità stesse. Sicché diventano determinanti i rapporti formalizzati, favoriti dalle istituzioni, come risorsa per affrontare più consapevolmente i problemi del cambiamento per restare competitivi.

## **B. La questione dei promotori dell'innovazione (processi collettivi o *star scientists*?)**

Quale diretta declinazione del punto precedente, si impone il problema di determinare le modalità a misura del caso ligure in materia di innesco degli auspicati processi innovativi (tecnologici e organizzativi, che – come osserva Bianchi della Compagnia Pietro Chiesa – procedono sempre appaiati).

Nella considerazione comunque condivisa che quello innovativo è - come già rilevato - eminentemente un processo sociale. Ossia l'orientamento alla cooperazione che attiva tutte le risorse locali, indirizzandole verso obiettivi strategici comuni. In primo luogo creando un'atmosfera favorevole a tali iniziative e potenziando il Capitale Sociale di relazione.

Per quanto riguarda il decollo (*start*) di tali processi, l'esame dei casi nazionali di successo in materia evidenzia come tali modalità possano essere di due tipi:

- ✓ Piccoli nuclei, al limite singoli individui, che assumono e svolgono il ruolo di battistrada e traghettatore (si veda ad esempio il caso del Distretto Tecnologico catanese);
- ✓ Coalizioni sociali più vaste, aggregate e guidate dalla definizione di una Missione strategica condivisa (si veda ad esempio il caso torinese del Distretto *Automotive*).

I nostri testimoni non sono stati in grado di indicare potenziali individui/nuclei che possano fungere da *start* al processo assicurando la necessaria leadership “volontaristico/carismatica” iniziale.

Di conseguenza - per quanto attiene al caso ligure - si ritiene proponibile e percorribile in misura decisamente prevalente la seconda modalità. Ossia la definizione e l'implementazione di una politica pubblica territoriale per l'innovazione che attivi “politicamente” processi conseguenti.

Tale politica rivolta all'innovazione – stando alle indicazioni raccolte – dovrebbe seguire la via canonica volta all'incremento dei tre fattori principali in tali processi:

- creazione di nuova conoscenza, nella tecnologia e nel *management*;
- formazione di manodopera “autoprogrammabile”, altamente istruita e in grado di usare le nuove conoscenze per incrementare la produttività;
- coinvolgimento di leve imprenditoriali disposte ad assumere il rischio di trasformare i progetti innovativi in *performances* d'impresa.

La qualificazione del territorio e la sua “mobilitazione dal basso” è – dunque – il presupposto per sostenere o far emergere iniziative locali, ma anche per attirare attività esterne che non si localizzano in una determinata area solo per vantaggi rappresentati da costo dei fattori produttivi, oggi sempre meno difendibili nel caso dei paesi più sviluppati.

Una qualificazione che passa innanzitutto dalla qualità del sistema di formazione. Un tema al quale durante i colloqui con i nostri “attori” è stata data un'importanza particolare (ed al quale dedichiamo il successivo paragrafo 5.)

### C. La questione dell'appropriabilità dell'innovazione ("beni da club") e del suo "traboccamento" (*spin off* o *spillover*?)

Se l'invenzione scaturisce da una specifica attività creatrice e l'innovazione si riverbera sul sistema socio-economico complessivo producendo effetti sistemici, la valorizzazione economica dei risultati di tali attività pone l'esigenza di mettere a punto strumenti e processi adeguati che rendano possibile la loro "appropriabilità" a largo raggio. Dunque, il passaggio dalla segretezza alla condivisione, a fronte di una contestuale formalizzazione di tali fattori competitivi.

Al riguardo, il professor Sandini usa l'espressione "inzuppabilità del territorio". Ovvero, la diffusione a cerchi concentrici di idee-business e conoscenze che si allagano e interagiscono, coinvolgendo e integrando sempre nuovi attori economici e sociali. Ma – ad oggi – il nostro territorio quanto risulta "inzuppato"?

Il primo passo è quello di considerare tali conoscenze nei termini di "beni da club", condivisi attraverso e grazie a vincoli relazionali che si costituiscono in soggetti "sociali organizzati" (le associazioni di interesse economico). Dunque la messa a disposizione di un crescente numero di soggetti, che ne diventano fruitori accedendo a un'organizzazione che funga da *medium* condiviso. Ciò vale in particolare per le fasi di progettazione, rispetto a quelle di manifattura, che possono invece essere più facilmente de-localizzate.

Sotto tale aspetto – quindi - diventa essenziale la dimensione associativa, intesa come creazione di reti in costante espansione per l'interscambio e la cooperazione. Cioè, quanto formalmente sta avvenendo anche nel caso genovese/ligure attraverso la creazione di soggetti dedicati, quali il Club della Robotica o il Distretto dei Sistemi Intelligenti Integrati

D'altro canto - alla luce delle testimonianze raccolte - nella nostra realtà locale si appalesa un significativo ritardo per quanto concerne la diffusione di uno spirito associazionistico effettivo (non un momento di pura socializzazione interpersonale ma – bensì – di effettiva cooperazione di scopo) a misura della necessaria integrazione comunicativa.

Sicché le esperienze organizzate al riguardo rimangono limitate – nella migliore delle ipotesi – a una dimensione puramente cerimoniale; in quella peggiore, si rivelano uno strumento al servizio di strategie opportunistiche individuali (Corsini).

In entrambi i casi, un ritardo può avere effetti particolarmente rilevanti per quanto concerne il settore delle nuove tecnologie. E gli effetti di irradiazione (sulle dinamiche professionali, ma non solo) che dai settori *high-tec* possono scaturire.

Come in tutti i casi classici di cooperazione per strategie di sviluppo territoriale, le condizioni primarie di successo risultano essere due, tra loro strettamente correlate: la fiducia reciproca è l'orientamento a cooperare per strategie condivise.

Questi preziosi effetti della relazione fondante del Capitale Sociale, possono venire incrementati attraverso le pratiche pubbliche che determinano le politiche di sviluppo come processi di partecipazione deliberativa (*Piani Strategici di Territorio*). Come confermato da importanti esperienze europee degli ultimi decenni, dal Rhône Alpes al Baden-Württemberg.



Nel corso delle conversazioni è risultato ampiamente condiviso l'assunto in base al quale la mitologia degli *spinn-off* (imprenditorializzazione di *business-idea* maturate in ambiti di ricerca) non trova, nell'odierno contesto ligure, riscontri pratici di una qualche significatività.

Molto più concreto appare – dunque – l'obiettivo di favorire flussi di disseminazione innovativa (*spillover*) “*a traboccamento*” sui vari comparti che vanno a costituire il sistema economico locale.

Si pone – dunque – il problema non solo di promuovere dall'alto, ma di stimolare la cooperazione al basso. Infatti il sistema locale della ricerca, in molti campi – specie in quelli non applicati – è di qualità elevata e non sfigura nei confronti internazionali.

L'aspetto di maggiore debolezza risulta essere il rapporto tra mondo della ricerca e sistema delle imprese.

Il primo resta più autoreferenziale che altrove, e ha più difficoltà a crescere sul versante applicativo.

Le seconde sono in larga misura piccole e hanno bisogno di stimoli a organizzarsi e cooperare per accedere meglio alle risorse della ricerca, contribuendo a sostenerla.

A tale proposito risultano essenziali figure professionali di interfacciamento e di gestione manageriale delle opportunità create da comunità della scienza e della tecnologia, che – attualmente – non risultano dialoganti con quelle d'impresa.

In sostanza, viene lamentata l'assenza di un'azione sistematica di “brokeraggio” strategico tra i due mondi. Per favorire la reciproca metabolizzazione comunicativa (Repetto, CGIL).

Partendo da un'evidente esigenza di ripartizione dei compiti: alla ricerca quello di mettere a punto e/o intercettare conoscenze e informazioni ad impatto innovativo, all'impresa tradurlo in opportunità.

Ma qui si pone un problema di relazione: come mettere in contatto due mondi che seguono logiche e parlano linguaggi differenti.

Problema che, nei paesi dell'Unione europea che si stanno rivelando in linea con la *road map* tracciata dal Protocollo di Lisbona (2000), ha trovato soluzione creando agenzie preposte alla gestione sistematica del *link*.

Ossia, realizzando “filieri del trasferimento tecnologico”. In Germania già opera la *Steinbeis Stiftung* e in Gran Bretagna *Isis Ltd.* È in via di costituzione il Fondo di *venture capital* dell'Agenzia spaziale europea.

Scopo di tali iniziative è quello di favorire l'incontro permanente tra offerta (*technology push*) e la possibile domanda, sensibilizzando ai vantaggi reciproci e accompagnando il determinarsi di relazioni strutturate.

Dunque, mettendo in campo ruoli di intermediazione tra i vari soggetti e di managerialità per intercettare e gestire efficacemente, anche in chiave di *marketing* territoriale, le opportunità - via, via - appalesatesi.

## D. La questione della produzione di beni pubblici per la competitività

Le più recenti ed accreditate analisi confermano il ruolo decisivo svolto dalla abbondanza e dalla facile reperibilità sul territorio dei cosiddetti *local collective competition goods* (ossia, beni legati al territorio, in grado di rispondere alle esigenze delle imprese).

Ciò in quanto l'innovazione e la ricerca della qualità dipendono sempre meno dalle singole imprese isolate, e sono invece maggiormente radicate nella capacità del contesto istituzionale locale di offrire un ambiente favorevole: **economie esterne materiali e immateriali** (infrastrutture, servizi, ricerca, formazione, ma anche qualità sociale e urbana, reti cooperative tra imprese e capacità di collaborazione fra attori pubblici e privati nel governo dei territori).

Dunque, i beni collettivi come le risposte che il territorio è in grado di fornire alle imprese locali per incrementarne la competitività.

Beni di “comunità”: in altre parole, lo sviluppo locale alimenta quella “costruzione sociale dell'innovazione”, di cui si diceva, offrendo beni collettivi di cui i singoli attori hanno più bisogno, ma che non sono in grado di produrre da soli.

La maggior parte di tali beni rientrano in tre macro categorie:

- formazione,
- trasferimento tecnologico,
- internazionalizzazione.

Per quanto riguarda la formazione, viene segnalato una carenza di collegamento tra soggetti preposti all'*education* e sistema d'impresa; una situazione che crea il pericolo di costanti cortocircuiti tra i programmi formativi e i fabbisogni delle imprese.

A tale proposito va comunque registrato come buona parte degli osservatori più direttamente coinvolti nell'osservazione “sul campo” (ad esempio Pozzobon di APSV) ribadiscano come la formazione “che davvero serve” avvenga *on the job*, sul lavoro.

In particolare viene denunciata l'eccessiva licealizzazione degli accessi all'istruzione, a scapito di quello tecnico-professionale (“la seconda via” come “seconda scelta”: vissuta come “ripiego”). Un giudizio che trova in perfetta sintonia gli imprenditori (Bianchi e Corsini) con il direttore didattico coinvolto nell'indagine (Schettino).

Per quanto riguarda il trasferimento tecnologico (tanto la ricerca e sviluppo quanto la trasformazione organizzativa) non meno dell'internazionalizzazione (informazioni e accessi a nuovi mercati) viene sottolineata l'assenza di agenzie preposte a tali compiti. Ossia soggetti che dovrebbero operare sulla falsariga piemontese della ITP (fino al 2007) e della ITP (agenzia per l'attrazione degli investimenti); oppure attraverso iniziative *mirate* tipo “*From Concept to Car*” (per il sostegno all'industria automobilistica).

Il modello *a monte* è quello francese dei CRITT (*Centres régionaux d'innovation e de transfert de technologie*) e dei CTI (*Centres techniques industriel*).

I primi (CRITT) sono probabilmente la principale struttura di trasferimento tecnologico presente d'oltre Alpe. Sostenuti e gestiti dall'attore pubblico, operano a livello regionale attraverso azioni di

accompagnamento individuale e collettivo, coordinando gruppi di imprese su temi stabiliti, al fine di favorire la competitività delle organizzazioni e l'integrazione delle innovazioni, anche attraverso la collaborazione con le università.

Invece i CTI si rivolgono specificatamente alle aziende minori, al fine di incentivarne la competitività. Anche in questo caso la produzione di beni collettivi è promossa dall'attore pubblico, ma qui viene realizzata esplicitamente dalle imprese, che danno vita al CTI costituendo una rete rivolta al monitoraggio dei mercati e delle tecnologie, ad attività collettive di ricerca e sviluppo o di formazione e qualificazione dei lavoratori, ecc.

Nella maggior parte dei casi, le iniziative per la produzione di beni per la competitività sono avviate con lo scopo esplicito di limitare al massimo gli effetti di isolamento in cui tendono a cadere le imprese di piccole dimensioni e contrastare le conseguenze di mancanza di risorse che le PMI possono investire autonomamente in attività di R&S, spesso incentivando i contatti con i centri di ricerca e soprattutto con le università. Si tratta spesso di interventi che afferiscono anche al campo della formazione professionale.

#### **E. La questione del “modello” (*Bay Area* o *Route 128 bostoniana*? Oppure economia renana per l'innovazione?)**

In materia di sviluppo territoriale trainato dall'innovazione *fanno notizia* due tipologie paradigmatiche abbastanza agli antipodi: quella della californiana “*Bay Area*”, centrata sulle iniziative private organizzate nei *cluster* e a forte orientamento di mercato (con un ruolo particolarmente significativo svolto dal *venture capital*); quella dell’“Area di Boston”, centrata sulla funzione assunta dagli enti pubblici.

In questo secondo caso, il soggetto pubblico svolge un ruolo essenziale di riduttore dell'incertezza.

Il caso ligure viene giudicato ben più in grado di metabolizzare la “via bostoniana” rispetto a quella “californiana”, chiamando le istituzioni di territorio a funzioni esplorative e propulsive secondo modalità di coordinamento a rete (e non gerarchiche).

Questo è quanto si ricava dalle affermazioni del rappresentante di Confindustria (Conforti); cui fa tutto sommato *pendent* la denuncia della scarsa “cultura dell'organizzazione” nel nostro tessuto di (*micro*) impresa da parte degli esponenti di Compagnia delle Opere (Torre e Giuliano).

Ne consegue che – a giudizio degli interpellati – la possibile via ligure *all'innovazione d'impresa* impone un ruolo trainante da parte delle politiche pubbliche.

Forse – se volessimo cercare più precisi riferimenti nella modellistica canonica - le modalità di tale intervento attengono più ai paradigmi organizzativi di politica industriale giapponese (MITI) e renano (il sistema dei Max Plank) che non a quelli provenienti dagli *States*, in cui comunque le componenti e le logiche imprenditoriali-privatistiche sono assolutamente prevalenti.

Quello che ne dovrebbe conseguire (anche nelle parole degli esponenti delle imprese, dunque apparentemente portatori di logiche “privatistiche”) è la creazione di una cabina di regia” a guida pubblica che individui *assets* competitivi, orienti strategicamente e canalizzi risorse.

Dunque, rispetto al passato, la novità è che oggi si affermano percorsi di sviluppo che sono meno il frutto di scelte derivanti dal “centro” – da politiche nazionali dello Stato – o il mero portato di determinismi geografici, come la dotazione di particolari risorse naturali e ambientali o la vicinanza ai mercati.

Sicché la determinante primaria risulta il protagonismo dei soggetti istituzionali locali.

È questa la determinante che accomuna casi apparentemente diversi, resi convergenti dal successo nell’attivazione dello sviluppo, su cui si è concentrata l’attenzione di questi ultimi anni: dal polo delle biotecnologie di Oxford a quello dei media di Colonia; il rilancio urbano di città che hanno affrontato i problemi del declino delle industrie tradizionali e avviato progetti innovativi, come Bilbao, Glasgow o Stoccolma.

I testimoni coinvolti nella campagna ascolto hanno confermato un dato già più volte segnalato in altra sede. Cioè le carenze nella cultura italiana anche specialistica - e quindi, ancora di più nelle scelte politiche – di una visione funzionale dei territori come motori principali dell’economia e nodi di interscambio tra le reti locali, nazionali ed extranazionali. Ossia la visione di una *governance* pubblica che stimola e coordina con l’accompagnamento la realizzazione di grandi progetti integrati. E che di tali progetti faccia anche l’occasione per politiche mirate di formazione per creare, consolidare, far evolvere le necessarie professionalità anche di gestione-manutenzione di tali progetti.

## **F. La questione del rapporto tra PMI e *global players***

La Grande Impresa come “*global player*” svolge un ruolo decisivo in tutte le politiche di qualificazione produttiva territoriale, in particolare al servizio dell’orientamento alla qualità e all’internazionalizzazione. Quindi appare fuorviante associare la crescita di *sistemi produttivi locali* solamente ai tradizionali distretti di piccola impresa.

Infatti, anche le organizzazioni più rilevanti che operano in regime oligopolistico, che dominano nei settori a elevate economie di scala, sono oggi interessate a localizzare le loro attività innovative laddove sono presenti possibilità più favorevoli di collaborazioni esterne. Il processo non riguarda solo le attività manifatturiere, ma vale anche per molti servizi a elevato valore aggiunto.

Il vicino “caso Torino” ne è testimonianza, considerando il ruolo svolto da Motorola (in stretto dialogo con il Politecnico e le istituzioni territoriali) nella nascita del distretto piemontese del *wireless*, quello della FIAT (anche in questo caso, in costante collaborazione con le istituzioni) per il locale distretto dell’*automotive*.

Per questo si rivela essenziale un profondo ripensamento dei tradizionali rapporti di subfornitura, sempre meno focalizzati su una stretta e ragionieristica negoziazione dei prezzi e delle condizioni di pagamento, sempre di più orientati alla partnership interaziendale e a forme avanzate di *knowledge governance* (Conforti).

D’altro canto, le testimonianze raccolte segnalano forti ritardi in tale evoluzione virtuosa, che consente la creazione di *network* competitivi e – al tempo stesso – la fuoriuscita del tessuto di piccola e media impresa dalle tradizionali posizioni parassitarie di nicchia/interstizio.

I rappresentanti del mondo dell'impresa privata (Conforti e Corsini) indicano nella Finmeccanica il soggetto che avrebbe il giusto peso per giocare il ruolo di locomotiva industriale di territorio. Sia per la collocazione sui mercati internazionali, sia per il cospicuo patrimonio di conoscenza formalizzata/informale in settori all'avanguardia. Insomma, Finmeccanica avrebbe tutti i titoli per svolgere nell'area ligure le funzioni di traino e consolidamento svolte – ad esempio – da FIAT in quella piemontese.

Ruolo che dovrebbe essere precisato e attivato attraverso un pubblico dibattito sulle prospettive di sviluppo d'area che coinvolga tutti gli attori economici e sociali. Ancora una volta si segnala l'importanza di una regia pubblica in funzione "catalitica".

Ossia come capacità di attivare processi collettivi virtuosi. Quella della "amministrazione catalitica" – del resto - è il paradigma del *reinventing government* che ha ispirato tutte le migliori riflessioni in materia di pubblica amministrazione a partire dagli anni Novanta. Dall'amministrazione Clinton alle esperienze innovative nell'ambito del "*Progetto Cantieri*" della Funzione Pubblica.

## **G. La questione della cultura orientata al cambiamento**

Un territorio che punta all'innovazione applicata all'impresa deve favorire il diffondersi di un ambiente favorevole al "fare impresa" (*industrial atmosphere*). Anche in questo campo vengono segnalati gravi ritardi. Il professor Schettino parla non a caso di "pragmatismo senza innovazione".

Del resto non deve stupire troppo questo stato di fatto: l'area ha conosciuto il proprio sviluppo industriale appoggiandosi quasi esclusivamente - almeno sino alla metà degli anni Ottanta del secolo scorso - sulla funzione trainante esercitata dalla Grande Impresa partecipata dallo Stato. Con i relativi vantaggi *posizionali* indotti dai conseguenti rapporti privilegiati (ma che hanno intorpidito le PMI dell'indotto, sempre di più assuefatte al basso tasso di competitività richiesto da situazioni di nicchia).

Uno stato di fatto che si è rivelato esiziale negli anni successivi all'andata in crisi del "modello Novecentesco", mentre l'area veniva investita dalle *logiche darwiniane* di una concorrenza a *tuttocampo*, senza più barriere protettive,

Tutto ciò ha – comunque – concorso e contribuito a consolidare una cultura della rendita che già aveva preso forma nei secolari modelli di rappresentazione socio-economici indotti da una visione tradizionale della portualità: lo scalo come "varco" (*gate*) attraverso il quale le merci devono necessariamente transitare versando il necessario balzello ai *gatekeepers*.

A fronte dei quali modelli di rappresentazione, giudicati non solo superati ma anche fortemente bloccanti, dunque pericolosamente negativi, oggi si propugna da parte di tutti gli intervistati un ruolo particolarmente attivo sul fronte della sensibilizzazione anche culturale. Che dovrebbe vedere la discesa in campo particolarmente di tre soggetti: le istituzioni, il sistema formativo, l'associazionismo.

Implicitamente, quanto viene auspicato è l'evoluzione della società locale in una vera e propria "comunità di progetto".

Le cui precondizioni – secondo una dottrina ormai consolidata a livello internazionale – sono soprattutto quattro:

- vocazione dell'area all'espansione (in corso o come progetto);
- esistenza di agenti locali che accettino il collegamento;
- sensazione diffusa di una crisi di crescita o di una perdita di opportunità per permettere il confronto tra gli agenti collegati e i conflitti quotidiani da risolvere;
- *leadership*.

Il consolidamento di siffatta situazione presuppone intense azioni di sensibilizzazione assicurate da sistematici interventi di comunicazione mirata svolti dal soggetto pubblico.

#### **4. Alcune “emergenze” nel rapporto dinamiche professionali - nuove figure professionali - ruolo del sistema formativo**

Nel quadro che emerge, in cui gli aspetti di *surplace* imprenditoriale sembrano ancora largamente prevalenti, risulta particolarmente difficile indicare specifiche figure professionali da collocare (occupare) in imprese innovative che ancora debbono evidenziarsi.

In ogni caso, due sono le indicazioni preliminari ricorrenti:

- favorire l'emergere di abilità e competenze declinabili a vari livelli nell'intermediazione strategica per potenziare i vari capitali relazionali operanti nel territorio;
- coltivare in modalità innovative il rapporto mente-mano; ossia rilanciare una manualità a misura del nuovo paradigma tecno-economico che, mentre induce la riduzione della domanda di manodopera non qualificata, vede crescere – di converso - il fabbisogno di lavoratori altamente specializzati: la cosiddetta “mentedopera”.

Il ricorrente richiamo, che ritroviamo un po' in tutti gli intervistati, alle soluzioni adattive (*on the job*) per quanto riguarda i processi di addestramento delle nuove figure professionali, può trovare una sua riformulazione “alta” ragionando in termini di “territorio educante”.

Un “territorio educante”, nella riscoperta del “valore-lavoro”(nei nuovi scenari flessibili in cui le antiche manualità recuperano un'importanza non residuale) che operi nel senso di:

- informare sulle possibilità occupazionali offerte dalle attività tecniche, rispetto alle professioni umanistiche (comunemente più *reputate*);
- riposizionare socialmente le competenze tecnico-manuali, essenziali in un tessuto produttivo fertilizzato dal rapporto interattivo ricerca/impresa;
- favorire la formazione di un ambiente predisposto a interiorizzare i valori di Scienza e Tecnica, a partire dalle giovani generazioni;
- promuovere il principio che la formazione professionale è percorso di pari prestigio rispetto alla “via umanistica”

Dunque,

- ✓ scelte formative in linea con l'evoluzione verso la Società della Conoscenza, fondata su innovazione e informazione;
- ✓ mix di competenze sofisticate e duttilità nell'apprendere;
- ✓ valorizzare la riflessività come stati cognitivi aperti;
- ✓ divisione virtuosa del lavoro tra scuola e impresa.

La domanda (seppure sovente inespressa) sottesa da tali indicazioni è in buona sostanza anche quella di una politica industriale a misura di una società postindustriale.

In sostanza **una sorta di “via ligure” all’innovazione d’impresa** che presuppone un ampio *basket* di azioni correlate. Azioni che possono essere così sintetizzate:

- Messa a fuoco di uno scenario di medio periodo di specializzazione competitiva, in cui le vocazioni, i saperi e il saper fare di territorio diventino progetto complessivo di sviluppo/progresso;
- Avvio di un ampio dibattito coinvolgente, rivolto a tutti i soggetti economici e sociali d’area, al fine di diffondere fiducia e orientamento mirato alla cooperazione per la realizzazione dello scenario auspicato;
- Determinazione – attraverso la discussione pubblica - dei “soggetti/settori locomotiva” della specializzazione produttiva locale e infrastrutturazione organizzativa delle dinamiche conseguenti;
- Creazione attraverso piani di formazione *ad hoc* di figure di interfacciamento al fine di facilitare e accompagnare professionalmente la relazione sistematica di scambio tra attori delle ricerca e attori d’impresa;
- Predisposizione di tavoli per l’integrazione tra saperi e la coprogettazione, che vedano coinvolti rappresentanti del sistema locale d’impresa e di quello della *education*;
- Messa a punto di strumenti di rilevazione e monitoraggio dei processi significativi *in progress*.

Tutto ciò premesso, più che specifiche figure professionali, sembra plausibile poter congetturare una domanda potenziale – quindi, in via di formazione - di tre tipologie che rispondano alla domanda di qualità relazionale insita nelle tendenze evolutive del territorio (riqualificazione del tessuto produttivo manifatturiero attraverso l’innovazione tecnologica e organizzativa, valorizzazione del turismo culturale, adeguamento del sistema portuale/logistico ligure agli standard della rivoluzione trasportistica globale).

Tipologie che si caratterizzano per l’alta capacità di intermediare strategicamente (*brokeraggio*) conoscenze, informazioni e rapporti interpersonali.

Dunque:

- ✓ Operatori nel settore del trasferimento tecnologico (intermediazione ricerca-impresa);
- ✓ Operatori nel settore turistico (intermediazione tra domanda e offerta di accoglienza);
- ✓ Operatori nel *marketing* territoriale d'impresa (intermediazione tra *assets* locali e decisioni d'investimento dei *players* internazionali).

A tale riguardo, i processi formativi dovranno indirizzarsi a potenziare - oltre le dirette capacità relazionali - anche le competenze comunicative (*face-to-face* come mediatiche) e gestionali di processi interattivi.

La “campagna d’ascolto”, relativamente ai problemi dell’istruzione e della formazione, ha poi evidenziato due aspetti di particolare importanza:

- lo stato di separatezza che caratterizza quella che (a prescindere dalle iniziative individuali) potremmo definire “la non-relazione strutturata” tra attori diretti *dell’education* e i principali portatori di interessi nei suoi confronti;
- l’assenza di un sistematico monitoraggio dei dati che metta in condizione di descrivere e valutare lo “stato dell’arte” in materia di offerta/domanda formativa (da cui - ad oggi - l’estrema difficoltà di ipotizzare linee di tendenza plausibili, per la progettazione di adeguate politiche di governo)

Dunque, sembra che anche a livello ligure il mondo della scuola e della formazione non riesca a conoscere e pensare se stesso come realtà complessiva, non comunica interattivamente con i suoi *stakeholders*.

Una situazione ulteriormente acuita dai profondi processi di trasformazione, economici, regolamentativi non meno che culturali, che investono l’intera società a tutti i livelli, nazionale come locale, producendo frammentazione e particolarismi.

In questo contesto, caratterizzato da incertezza e rischi, emergono una serie di problemi che qui di seguito andiamo a tratteggiare:

#### ➡ il problema della comunicazione.

Se è certamente essenziale stabilire “come” e “che cosa” comunicare, aspetto altrettanto *critico* di una comunicazione efficace è quello di definire correttamente “a chi” comunicare.

Il quadro che ne emerge rivela una situazione sostanzialmente “a pelle di leopardo”: in alcuni casi la famiglia - primario interlocutore dell’offerta formativa - *tiene* ancora, in altri è pressoché scomparsa; resiste abbastanza bene nelle *enclaves* medio-alto borghesi e nelle zone della provincia meno investite dai cambiamenti, si disgrega fino quasi alla dissoluzione nelle periferie cittadine e nelle sacche di “nuova povertà”.

Ulteriore problema è rappresentato dalla composizione delle basi studentesche, che in misura crescente si ripartiscono tra “immigrati” e “indigeni”. I primi, *focalizzati* sulla ricerca di un’occupazione remunerativa purchessia, sovente chiedono alla scuola solo un rapido passaggio di legalizzazione formale; gli altri appaiono profondamente influenzati dalle pratiche del consumo come stile di vita e che, nella cosiddetta e spesso deformata “transizione postfordista”, stravolgono la natura dei rapporti interpersonali e la stessa *idea di sé* in un contesto che privilegia la possessività



(“la questione più urgente è come vivere una vita dotata di significato nell’ambito di una società definita dal consumo”).

Infine, vanno prese in adeguata considerazione le modalità aggregative dei pubblici giovanili che, nella crisi dell’istituto familiare, trovano nei gruppi generazionali (che possono coinvolgere in “bande”, talvolta etniche) la modalità primaria di socializzazione.

### ➡ il problema del rapporto scuola - territorio.

La nuova concezione della formazione come strumento attivo delle politiche occupazionali, i nuovi scenari comunitari nel campo dello sviluppo delle risorse umane richiedono un’impostazione coerente dell’intero settore dell’istruzione e della formazione post secondaria superiore... che garantisca agli utenti tutti gli strumenti per partecipare al mutamento socio-economico. Il cosiddetto triangolo sviluppo - territorio - scuola.

E’ questo un aspetto su cui occorre riflettere attentamente, almeno per tre ordini di ragioni:

- la politica regionale ligure sta perseguendo il difficile innesto delle dinamiche distrettuali per le alte tecnologie in un territorio che ha storicamente conosciuto percorsi di industrializzazione completamente diversi. Innesto che potrà realizzarsi felicemente solo se sarà accompagnato adeguatamente dai processi di istruzione e formazione delle nuove leve di occupati;
- da alcuni anni sono state promosse anche nella nostra area iniziative di *marketing* territoriale. Strategie che - secondo la più accreditata teoria - non possono prescindere dal supporto attivo dell’*education*. Infatti, “il livello delle scuole è un fattore importante della competitività del territorio non solo per il mercato costituito dalle persone fisiche (residenti e non), ma anche per la domanda costituita dalle imprese che devono scegliere dove collocare i propri impianti produttivi”;
- l’assunto, più volte registrato nel corso dei nostri colloqui, di “scuola come scuola di cittadinanza” va pensato sempre di più nella dimensione locale. Perché - secondo autorevoli giudizi e studi internazionali - “oggi le città sono uno spazio privilegiato per rinnovare la democrazia. Quella che viene definita crisi delle istituzioni rappresentative e delle organizzazioni burocratiche può essere superata attraverso le molteplici possibilità che la città può offrire di avere un rapporto diretto tra eletti ed elettori, cooperazione fra pubblico e privato e autogestione sociale”. In altre parole, il locale come nuova dimensione della cittadinanza.

Ciò nonostante, la chiara consapevolezza della scuola come “agente primario” della competitività territoriale e l’impegno conseguente sono riscontrabili in maniera largamente imperfetta quanto disomogenea nel personale docente .

Sarebbe semplicistico affermare che le linee di demarcazione seguano la divisione tra Licei, Istituti Tecnico-Professionali ed Enti di Formazione. Tra teoria e *techne*. Semmai, sembrano discendere dagli orientamenti culturali dei singoli operatori (docenti e presidi-direttori di Istituto) e dalla collocazione *fisica* delle scuole nei vari contesti sociali: attenzione decisamente alta nelle aree più drammaticamente investite dalla crisi/trasformazione/degrado del territorio, tendente al basso in quelle che presentano migliori condizioni di vita e mantengono in essere un buon *tessuto relazionale* interpersonale tradizionale.

D'altro canto, la scuola difficilmente riuscirà ad essere protagonista nella sfida dello sviluppo d'area - come presupposto dall'approccio in termini di "sistema" indicato dal legislatore - se non assicurerà una presenza unitaria. Soprattutto, nell'ipotesi di una governance locale dell'*education*.

Ciò considerato, andranno predisposte e promosse adeguate azioni di sensibilizzazione alla "cultura di territorio" rivolte all'intero *ventaglio* delle popolazioni della scuola. A partire da docenti e direttori-presidi.

### ►il problema della "pari dignità".

Nel corso dei ricorrenti colloqui con gli operatori dell'*education* è sovente intuibile una sorta di schema di riferimento mentale secondo cui nella concorrenza tra i vari *canali* dell'offerta formativa del territorio prevarrebbero logiche "distruttive".

Forse un malinteso trasformatosi in "senso comune"? D'altro canto, "più l'individuo dà importanza alla realtà che non è percepibile, e più deve concentrare la sua attenzione sulle apparenze": spunti, prove, accenni, gesti espressivi... Apparenze da cui discende un pregiudizio di reciproca "ostilità" tra singole scuole ed enti, che ne danneggia la relazione e favorisce la disarticolazione.

Sicché, molti testimoni esprimono la radicata convinzione secondo la quale, nei metri di giudizio dominanti in materia di istruzione e formazione nel nostro territorio, prevarrebbero valutazioni improntate al puro prestigio formale.

Quasi una sorta di "gerarchia dello *status*" che, proiettandosi all'"esterno", ha come esito inevitabile il disorientamento di popolazioni studentesche chiamate a scelte che segneranno indelebilmente i singoli "progetti di vita".

Dunque, non una "divisione virtuosa del lavoro" finalizzata a evidenziare le opportunità di apprendimento più confacenti al "futuro auspicato" (o che ne favorisca la "messa a fuoco"), ma una contrapposizione per affermare la propria "qualità migliore" su altre; un percorso più "nobile" rispetto ad altri.

Da qui gli stereotipi dei Licei che resterebbero la "via maestra" per l'accesso a una cultura "alta" secondo taluni, "astratta" e non orientata al *problem solving* per altri; degli Istituti Tecnico-Professionali che realizzerebbero un più utile equilibrio tra tecnica e teoria secondo taluni, che resterebbe confinato in una sorta di limbo del compromesso "al ribasso" ("né carne né pesce") per altri; degli Enti di Formazione che faciliterebbero meglio di altre vie l'accesso al mondo del lavoro secondo taluni, "scelta residuale" o "ultima spiaggia" per altri.

Facendo riferimento all'istruzione tecnico-professionale, spetta indubbiamente al livello ministeriale il compito di valorizzarla senza "licealizzarla". Realizzare un più equilibrato rapporto tra istruzione liceale e tecnico-professionale.

E' altrettanto vero che ciò "significa modificarne l'immagine e la percezione da parte del largo pubblico. Nonostante tutte le chiacchiere sulla "pari dignità", se essa continuerà ad occupare un posto squalificato e di subordine nell'immaginario sociale... non sarà possibile compiere alcun passo in avanti".

Quindi, un problema che può (e deve) essere affrontato comunicativamente dall'azione pubblica anche nella dimensione locale.

Ciò considerato, sembra urgente un'attenta valorizzazione delle peculiarità dell'intero *basket* dell'offerta, operando affinché emergano reali forme di sinergia finalizzate esclusivamente a rispondere con puntualità alle attitudini e alle vocazioni degli studenti. Accompagnate formativamente come tutte degne, tutte altrettanto rispettabili.

### ➡ il problema della cultura del lavoro.

Un tema ricorrente nei colloqui avvenuti nel corso della presente ricerca è stato quello dell'eclisse/scomparsa di una cultura del lavoro come “stella polare” di orientamento nell'offerta formativa.

Il lavoro come primo “determinante sociale”. Fenomeno che trova le proprie origini dirette in tendenze che oggi si impongono tanto a livello *macro* come *micro*, sempre rafforzandosi reciprocamente: la transizione postfordista globale e i processi di deindustrializzazione locali, in atto nell'area genovese a partire dalla seconda metà degli anni 80; la fine della fabbrica quale modello organizzativo del lavoro di un'epoca storica tramontata, nell'Occidente avanzato come nel nostro territorio.

Ma tutto ciò non può essere spiegato solo economicisticamente.

Infatti - ad esempio - giocano un ruolo i modelli di rappresentazione tipici del nostro Paese, del tutto impermeabili all'idea di “cultura” intesa come “rete di significati che gli esseri umani tessono attorno a se stessi”, finalizzata all'orientamento nella complessità e alla risoluzione dei problemi; cui si continua a preferire una sua declinazione prettamente ideologica come “sapere disinteressato” (tendenzialmente formalistico ed estetico; di fatto, interiorizzato come esclusivo ed escludente. In certa qual misura segno di distinzione a difesa di demarcazioni del privilegio); il perdurante prestigio nei paesi cattolici e latini “del modello d'educazione derivato dalle scuole dei gesuiti, basato sul latino e la cultura umanistica in contrapposizione a quella tecnica, con tutto il connesso corredo di rappresentazioni e gerarchie”. Ossia, l'effetto-conferma delle barriere di ceto come “deriva conservatrice” dell'istruzione; messo in luce dagli studiosi della “distinzione”: “questo effetto si esercita in tutte le fasi del *curriculum* scolastico, attraverso la manipolazione delle aspirazioni e delle esigenze o, se vogliamo, dell'immagine e della stima di sé che il sistema scolastico esercita indirizzando gli studenti verso posizioni prestigiose o deprezzate”.

Non ultima, la “primazia” accordata alla rendita quale requisito “aristocratico”, valutazione egemone da tempi immemorabili nei canoni genovesi dell'apprezzabilità sociale.

Il combinarsi di questi fattori determina - ora - un quasi totale disinteresse dei giovani nei confronti del “ruolo sociale coperto”, cui ci si dovrebbe attrezzare grazie all'apprendimento.

Da questo vasto “combinato” discende l'approccio sovente “opportunistico” alla scuola da parte degli studenti e delle famiglie, la scarsa attenzione rivolta alle *chances* formative in essere, la divaricazione tra singoli progetti di vita e sistema produttivo locale. Un serio problema sociale che molti intervistati segnalano, sottolineandone la non risolvibilità grazie a iniziative isolate di singoli. Ciò considerato, emerge in tutta la sua evidenza come una tale operazione culturale, rivolta a modificare le priorità valoriali in materia di lavoro, richiede alla politica di svolgere un ruolo di guida, connettendo risorse e avviando campagne a supporto dell'interiorizzazione psicologica collettiva della centralità del valore-lavoro per la realizzazione individuale e il progresso sociale.

## ➔ il problema della definizione dei bisogni.

Anche in questo caso trova conferma quel vuoto di “cultura del territorio” che - come già detto - è connotato peculiare della nostra area. Da cui discende la totale assenza del monitoraggio delle dinamiche significative, apprezzate quale condizione irrinunciabile di qualsivoglia progettualità.

Di conseguenza, è ovvio che tutti gli intervistati evidenzino un preoccupante livello di disinformazione riguardo allo “stato dell’arte” locale, anche in materia di domanda e offerta formativa; con conseguente impossibilità di individuare le tendenze di medio periodo relative, per la definizione di strategie e programmi mirati al loro interfacciamento positivo.

Infatti, questo è quanto risulta dalle risposte ottenute, in particolare dai rappresentanti di parte “datoriale”: o ci si rifugia nelle genericità (del tipo “lavorare sulle mentalità” e “promuovere competenze a-specifiche”), oppure si ammette francamente la propria impossibilità a delineare scenari plausibili, in quanto supportati da riscontri conoscitivi concreti.

La sensazione ricavata è quello di un associazionismo più orientato alla lobby *di vertice* che non all’ascolto delle proprie basi associative e alla canalizzazione delle istanze specifiche. A fronte del quale le rappresentanze dei lavoratori sembrano trincerarsi più nelle istanze rivendicative (altrettanto specifiche) e nelle azioni tattiche “di risposta” che non nell’elaborazione di analisi e proposte di politica economica proiettate nel medio periodo.

D’altro canto un tessuto produttivo come quello genovese, caratterizzato dalla prevalenza di imprese piccolo/piccolissime, reclamerebbe un momento di sintesi che faccia da collettore unificante. E invece avviene esattamente il contrario: i soggetti rappresentativi sembrano non curarsi di che cosa realmente succede (tanto meno di che cosa presumibilmente succederà). E i media locali si limitano a registrare passivamente questo cortocircuito conoscitivo.

A fronte di una domanda inespressa da parte del sistema produttivo provinciale, il mondo dell’istruzione tecnico-professionale e della formazione tende a orientare la propria offerta “battendo” due strade:

1. quella tattica e adattiva, che deriva dal dialogo diretto con singole imprese;
2. quella impressionistica, che discende dai “grandi scenari ad affresco” disegnati in prevalenza dall’Ente Regione e dibattuti sulla stampa locale.

In effetti, la discussione *visionaria* sulle strategie di sviluppo d’area ruota su alcuni punti ricorrenti:

- la scelta dell’*hi-tech*, che ipotizza la nascita di alcuni *milieux d’innovazione* tra Morego ed Erzelli, in cui imprese e comunità territoriali della ricerca interagirebbero creando effetti di *cross fertilization* con importanti ricadute occupazionali. Da qui l’orientamento dell’offerta verso le nuove tecnologie;
- la scelta del terziario turistico, anche a seguito di un decennio che ha migliorato la visibilità esterna del territorio (Mondiali di calcio, Colombiane, G8, Capitale europea della cultura), che indirizzerebbe l’offerta verso le figure professionali di questo settore (gli operatori dell’accoglienza);
- la scelta della nuova logistica, che presupporrebbe un’offerta mirata a favorire l’incorporazione di conoscenza e nuove abilità nei mestieri tradizionali.

Resta ancora da appurare se queste scelte di grande indirizzo corrispondano alla fase preliminare di una vera e propria politica industriale o - piuttosto - si limitino a essere “effetti d’annuncio” di una “strategia dell’immagine” pura e semplice. Forse un’illusione ottica. Con conseguente incertezza: linee guida di un progetto per la costruzione del “nuovo modello di sviluppo” genovese (dopo la catastrofe di quello secolare, centrato sulla Grande Fabbrica) o - piuttosto - *marketing*? In ogni caso, terreno troppo poco solido per fondarci sopra una programmazione efficace dell’offerta. E’ probabile che abbia ragione chi, tra gli intervistati, dichiara brutalmente che qui “nessuno sa dove atterreremo tra 3/5 anni”.

Ciò considerato, si rende assolutamente improcrastinabile un’iniziativa politica locale che imponga la priorità del monitoraggio (almeno in ambito formativo) a tutte le parti sociali e fornisca loro gli strumenti per attuarlo con l’adeguato rigore e la necessaria comparabilità dei dati raccolti.

### ➡ il problema della raccolta delle informazioni.

Siamo ormai entrati in quella che taluno chiama “età dell’informazionalismo”, ma a Genova ben pochi sembrano ancora accorgersene.

Secondo la ben nota distinzione, “il termine ‘società dell’informazione’ sottolinea l’importanza dell’informazione nella società. Il termine ‘informazionale’, invece, indica l’attributo di una specifica forma di organizzazione sociale in cui lo sviluppo, l’elaborazione e la trasmissione delle informazioni diventano fonti basilari di produttività e potere grazie a nuove condizioni tecnologiche emerse in questo periodo storico”.

Se è - quindi - vero che mai come in questa epoca l’informazione/conoscenza diventa potere, allora possiamo tranquillamente affermare che il nostro ipotetico sistema locale dell’istruzione - allo stato attuale - si presenta sostanzialmente “disarmato”. In assenza di un effettivo monitoraggio da parte delle rappresentanze sociali, gli attori diretti della programmazione scolastica (scuole/istituti e Decisore Pubblico) potrebbero essere tentati di scavalcare i soggetti collettivi e rivolgersi direttamente alle imprese (ammesso e non concesso che là vi sia la fonte dell’informazione sulle tendenze in atto nel sistema produttivo locale!).

Una scelta che si porrebbe “in rotta di collisione” con l’associazionismo del territorio, ovviamente “geloso” del rapporto con i propri soci. Molto più lungimirante - invece - sembra la scelta di indurre i soggetti rappresentativi a pratiche e comportamenti orientati alla raccolta sistematica dei dati statistici e *in progress* attraverso lo stimolo e fornendo loro cornici metodologiche. La strada della *governance*, che promuove fiducia reciproca e condivisione.

In altre parole, spetta alle istituzioni (quella regionale in particolare) il compito di generare condizioni di cooperazione attraverso un processo di “apprendimento per monitoraggio”. Un processo che si articola in quattro fasi: raccolta dei dati, immagazzinamento, interpretazione, messa in comune. Ciò considerato, l’evidente *gap* di conoscenza in materia di bisogni formativi e le difficoltà nell’individuazione dei *trends* relativi, chiamano la politica regionale a un ruolo di *architetto di rete*; nelle modalità del cablaggio relazionale, della sensibilizzazione culturale e del supporto tecnico.

## **5. Dalla Ricerca al Monitoraggio (le “antenne” dei segnali deboli): proposta di fattibilità per l’attivazione di un ascolto *in progress* delle “voci” più significative emerse durante la ricerca**

La “campagna di ascolto” ha fatto emergere alcune caratteristiche, strutturali e congiunturali, dell’ambiente di riferimento ligure con particolare riferimento alle dinamiche delle attività a più elevata tecnologia ed alle politiche per un loro maggior radicamento sul territorio. Come era facilmente prevedibile sono emerse carenze specifiche del tessuto socio-economico ligure, relative da un lato alla difficoltà di esprimere una efficace “politica industriale” e dell’innovazione tecnologica ed organizzativa coerente con la complessità dei problemi emersi; dall’altro lato alla scarsa efficacia del sistema formativo con riferimento in particolare alla necessità di far emergere adeguate capacità di interpretare anche criticamente la realtà in forte evoluzione, di stimolare l’interesse a “costruire soluzioni” (il sin troppo spesso citato *problem solving*), di stimolare curiosità e vivacità intellettuale.

Qui di seguito vengono proposte delle prime ipotesi di costruzione di un percorso di monitoraggio che il DITEA è interessato e disponibile ad approfondire ed avviare nell’ambito di un secondo incarico da parte della Agenzia Liguria Lavoro.

### **La metodologia di estensione e di sistematizzazione delle rilevazioni [prime ipotesi]**

Si tratta in linea di massima di progettare uno strumento di aggiornamento permanente delle rilevazioni, ove far confluire periodiche “letture” delle nuove professioni e delle trasformazioni dei profili professionali nelle imprese e nelle attività innovative, nonché dei fabbisogni formativi relativi. Una costruzione di sequenze che leghino una linea (o più linee) di tendenza su cui esercitare la *governance* della politica della formazione dell’Ente Regione, proiettata all’innovazione competitiva (svolgendo ruoli di anticipo e regia di vaste coalizioni locali) e pertanto anche nel quadro di una efficace politica industriale, strumentata per l’accompagnamento verso una visione strategica di un territorio sempre più competitivo perché infrastrutturato al servizio dell’impresa e del lavoro ed attrezzato per operare al meglio in tale contesto.

Protagonisti saranno:

- le imprese, nelle due figure di un responsabile strategico e di uno del fattore lavoro (la “risorsa umana”, specie se “governata” in chiave strategica: SHRM, Gestione Strategica delle Risorse Umane);
- alcuni soggetti significativi dell’*education* dell’associazionismo e dell’ascolto delle dinamiche ambientali (gli “attori” che sono stati coinvolti nella “campagna di ascolto”);
- alcuni protagonisti di “storie professionali” significative

### **Le Imprese :**

nella fase 2010 del “Laboratorio” nel suo insieme si è decisamente orientati a dare particolare rilievo alla costruzione di un rapporto diretto Regione-Imprese (dei vari settori produttivi).

Per il Monitoraggio da noi proposto dei *driver* delle dinamiche professionali (“Le Antenne per cogliere i segnali deboli”) sarà necessario coinvolgere direttamente il livello strategico e di gestione del personale delle imprese industriali *high tech* e di informatica e sistemistica. La costruzione del campione delle imprese dovrà essere ovviamente realizzata in piena collaborazione con Il Laboratorio e la Regione.

Dal punto di vista del DITEA sembra utile coinvolgere la gran parte delle imprese di Grandi Dimensioni ed un Campione significativo delle PMI. In entrambi i casi pensiamo ad imprese

operanti nel campo delle attività informatiche di processo, di sistemistica industriale, a tecnologia avanzata.

In linea di massima si potrà avviare l'iniziativa con un Seminario di presentazione dei risultati della Prima Fase della Ricerca-Monitoraggio sintetizzata in questo Documento alle imprese selezionate; con l'obiettivo di valutare criticamente tali risultati e raccogliere le adesioni al monitoraggio da parte delle Imprese. Queste ultime saranno poi coinvolte attraverso una "Intervista Annuale" da presentare in un Forum che illustri i risultati di tutte le interviste opportunamente interpretati e riproposti in forma propositiva.

#### **Gli "attori" della "Campagna di Ascolto" delle dinamiche ambientali:**

gli "attori" che sono stati coinvolti nella Prima Fase (ed alcuni altri che si individueranno per raggiungere un totale di quindici *testimonials*) saranno ulteriormente coinvolti, attraverso delle interviste strutturate analoghe a quelle già svolte, con l'obiettivo di dare continuità alla verifica delle "dinamiche ambientali".

I risultati delle interviste saranno presentati al Forum annuale, anche per meglio far emergere ma anche relativizzare i risultati del monitoraggio presso le imprese.

#### **Protagonisti di "storie professionali in evoluzione":**

si tratta di creare le condizioni per realizzare un'esperienza particolarmente dedicata a far emergere e diffondere le dinamiche più significative di evoluzione delle professionalità, traendo spunto dalla diretta esperienza dei protagonisti. In una sede di tipo seminariale verranno messe a confronto le esperienze di alcuni *manager* di medio livello delle imprese selezionate al primo punto, con l'obiettivo di evidenziare le dinamiche strategico organizzative più significative.

Gli obiettivi sono sia di monitoraggio che formativi per i partecipanti; in ogni Seminario infatti verrà presentato un caso significativo di impresa che sarà sottoposto al vaglio critico dei partecipanti (analizzato sia sulla base dell'esperienza che della riflessione teorica).

L'enfasi sarà ovviamente rivolta in particolare alle dinamiche delle professioni, sia con riferimento alle trasformazioni avvenute nell'ultimo quinquennio sia a quelle ipotizzabili nel prossimo entrambe colte nel quadro delle evoluzioni organizzative.

A livello nazionale un riuscito tentativo in tale direzione è quello della cosiddetta "Officina di Organizzazione"<sup>2</sup> dalla quale si può trarre spunto, dando però un'enfasi particolare alla tematica dell'evoluzione delle professioni.

---

<sup>2</sup> La "Officina di Organizzazione" è un'esperienza di ricerca-formazione diretta dal Prof. B. Maggi presso la Facoltà di Economia dell'Università di Bologna che conta ormai un'esperienza di oltre 25 anni. Al riguardo si può andare al sito [www.nuke.taoprograms.org](http://www.nuke.taoprograms.org)