

Rapporto di ricerca su “Le professioni di domani”

Executive Summary

Indice

1. Obiettivi, percorso e metodologia della ricerca
2. Quali metodologie per le proiezioni occupazionali?
 - 2.1. Il lavoro di domani
 - 2.2. Le esperienze internazionali
 - 2.2.1. Le proiezioni occupazionali secondo il Bureau of Labour Statistics americano
 - 2.2.2. Help Wanted: proiezioni e requisiti formativi secondo la Georgetown University
 - 2.2.3. L’approccio del governo canadese con il Canadian Occupational Projection System
 - 2.2.4. “La futura offerta di competenze in Europa” nelle proiezioni del Cedefop
 - 2.2.5. L’approccio francese nel programma “Enquête Besoins en Main-d’Ouvre”
 - 2.3. Il caso italiano
 - 2.3.1. Il sistema informativo Excelsior
 - 2.3.2. Il sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi
 - 2.3.3. Dalla previsione all’integrazione: il sistema informativo integrato delle professioni
 - 2.3.4. Le esperienze locali
3. I fabbisogni professionali delle aziende
 - 3.1. Evoluzione delle professioni e politiche del personale
 - 3.2. Le acquisizioni dell’indagine
 - 3.2.1. Dal focus: spunti e riflessioni
 - 3.2.2. Dai questionari: qualche ovvia conferma
 - 3.3. Alcune considerazioni di prospettiva
4. “Scandagli”: un’analisi sulla qualità del lavoro in Liguria
 - 4.1. Quale flessibilità
 - 4.2. Capitale umano per la qualità competitiva
 - 4.3. Resistenze al cambiamento
 - 4.4. La qualità del lavoro
 - 4.5. La formazione al servizio della qualità
 - 4.6. I fabbisogni professionali e le previsioni per il futuro
 - 4.7. Quale ruolo per le istituzioni nel lavoro che cambia
5. Quali professioni e quali competenze?
6. Una proposta operativa per l’osservazione del lavoro del futuro

1. Obiettivi, percorso e metodologia della ricerca

In questo **Executive Summary** si presentano i principali risultati del percorso di ricerca denominato “Le professioni di domani”, un’indagine affidata da Agenzia Liguria Lavoro per conto di Regione Liguria al Dipartimento Tecnica Economia delle Aziende (Ditea) dell’Università degli Studi di Genova nell’ambito del “Laboratorio delle professioni del Domani”, un progetto finalizzato a costruire e condividere un modello che consenta al sistema regionale di leggere e rilevare in modo sistematico i fenomeni lavorativi significativi, al fine di conoscere con adeguato anticipo i fabbisogni occupazionali e le competenze delle figure professionali di cui avranno bisogno le imprese del nostro territorio per crescere e svilupparsi.

Il Ditea, in particolare, si è impegnato a svolgere una pluralità di attività di ricerca necessarie alla sperimentazione di analisi per la previsione dei fabbisogni professionali, anche nella prospettiva di dare seguito alle risultanze del precedente incarico, denominato “Antenne per il cambiamento organizzativo”, di cui al relativo rapporto di ricerca). In particolare, il progetto di ricerca “Le professioni di domani” si proponeva di contribuire allo sviluppo di un impianto scientifico autonomo per il sistema regionale che, sulla base delle metodologie esistenti e, soprattutto, di un patrimonio informativo originale, sia in grado di fornire previsioni attendibili sul complesso tema dei fabbisogni professionali e formativi specifici del territorio regionale. In questo quadro si trattava di:

- far emergere i tratti essenziali del cambiamento organizzativo che ha caratterizzato, e potrà caratterizzare nel prossimo medio periodo, il sistema economico produttivo ligure;
- enucleare i profili professionali emersi nell’ultimo periodo considerato significativo e quelli ipotizzabili per il prossimo futuro.

Ci si proponeva, in particolare, di conseguire tali obiettivi generali attraverso la realizzazione di **tre percorsi di ricerca** distinti e coordinati, alla luce di altrettante prospettive operative considerate coesistenti per supportare la previsione dei fabbisogni formativi e le dinamiche di medio periodo delle professionalità, in coerenza con l’impostazione del Laboratorio:

- disporre di una rassegna attendibile delle principali **metodologie analisi e proiezione dei fabbisogni occupazionali** diffuse sul piano nazionale e internazionale, nella prospettiva di avviare un sistema di analisi e proiezione autonomo o di raccordo con le iniziative esistenti;
- sviluppare un rapporto sistematico con i **responsabili del personale** di imprese significative nell’ambito del sistema economico regionale, nella prospettiva di integrare la base informativa di cui il Laboratorio dispone e cogliere i “segnali deboli” emessi dal sistema delle imprese;
- consolidare i rapporti già avviati nel primo incarico con un **gruppo di esperti** sulle problematiche socioeconomiche ed occupazionali liguri, nella medesima prospettiva di disporre di informazioni ad ampio raggio sui trend in atto, cogliendo il punto di vista privilegiato di questi protagonisti del sistema economico regionale.

Questo Executive Summary, dunque, oltre a sintetizzare in un quadro coordinato i principali risultati del progetto si presenta come una **guida alla lettura** dei risultati di ricerca complessivi che sono oggetto di **tre report distinti**:

1. Quali metodologie per le proiezioni occupazionali?
(di Angelo Gasparre e Massimiliano Di Massa)
2. I fabbisogni professionali delle aziende
(di Teresina Torre)
3. “Scandagli”: un’analisi sulla qualità del lavoro in Liguria
(di Massimiliano Di Massa e Pierfranco Pellizzetti)

Una valutazione complessiva dei risultati conseguiti dal gruppo di ricerca non può prescindere dalla lettura di ognuno dei report sopra citati.

Vediamo ora come i tre filoni sono stati realizzati **sul piano metodologico**.

Per quanto riguarda il **primo percorso di ricerca**, le attività svolte sono andate nella direzione di raccogliere e valutare le più significative metodologie di previsione dei fabbisogni professionali elaborate a livello regionale, nazionale, internazionale (europeo, ma non solo). Una raccolta ed una valutazione che ha evidentemente tenuto conto della sempre maggiore difficoltà di disporre di strumenti di previsione efficaci in periodi di discontinuità rilevante come quelli che stiamo vivendo. I risultati di sintesi di questo primo percorso sono presentati al **punto 2 di questo Executive Summary (Quali metodologie per le proiezioni occupazionali?)** e costituiscono l'oggetto specifico del **relativo report**.

Dal punto di vista delle **esperienze internazionali**, poi, il gruppo di ricerca ha avviato in primo luogo una rassegna bibliografica nell'ambito della letteratura internazionale di economia del lavoro al fine di individuare le principali metodologie internazionali di proiezione dei fabbisogni occupazionali. I resoconti di ricerca da questo punto di vista sono estremamente limitati. I lavori dei ricercatori si concentrano in primo luogo sulle dinamiche in atto nel mercato del lavoro dal punto di vista delle professionalità emergenti rilevando, in particolare, le determinanti del "cambiamento tecnologico favorevole alle qualifiche più elevate" (*skill biased technical change*). Sulla base di alcuni spunti rintracciati nella letteratura ci si è mossi, dunque, entrando in contatto diretto con le istituzioni che risultavano aver sviluppato sistemi strutturati di analisi e proiezione dei fabbisogni occupazionali. In particolare:

- l'istituto di statistica del lavoro americano (BLS, Bureau of Labour Statistics);
- il Center on Education and the Workforce (CEW) della Georgetown University (USA);
- il dipartimento Human Resource and Skills Development Canada (HRSDC) del governo canadese;
- il Centro europeo per la formazione professionale" (European Centre for the Development of Vocational Training – Cedefop) e il network di ricercatori denominato "Skillsnet Network;
- la rete nazionale francese dei Pôle Emploi (ANPE, Association Nazionale Pôles Emploi) e il Credoc (Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie).

Ognuna di queste istituzioni ha messo a disposizione la documentazione interna relativa ai progetti realizzati ed in corso, con particolare riferimento alla metodologia di analisi e proiezione dei fabbisogni occupazionali adottata. I ricercatori, inoltre hanno fornito dettagli e valutazioni nell'ambito di un proficuo dialogo instaurato dal gruppo di lavoro del Ditea.

Per quanto riguarda le esperienze nazionali si è dato spazio alla descrizione dei principali sistemi previsionali osservandone alcune caratteristiche di metodo e il processo di integrazione delle fonti a livello locale:

- il "Sistema Excelsior" gestito da Unioncamere;
- il "Sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi" gestito da Isfol e recentemente confluito nel
- "Sistema informativo integrato delle professioni" gestito da Istat e Isfol per conto del Ministero del Lavoro.

A livello di esperienze locali:

- Agenzia Liguria Lavoro nell'ambito delle attività del Laboratorio delle professioni del domani ha realizzato una propria indagine autonoma, diretta a comprendere quale fosse l'avanzamento, a livello nazionale delle esperienze locali in ambito di previsione dei fabbisogni professionali.

Il **secondo percorso di ricerca**, poi, è andato nella direzione di raccogliere indicazioni dal punto di vista delle esigenze aziendali connesse alla necessità di fronteggiare i cambiamenti nei modelli produttivi e nelle dinamiche dei rapporti con i mercati, attraverso più appropriate politiche aziendali di gestione delle persone, con particolare riferimento al processo di formazione dei fabbisogni professionali, alla loro identificazione e alle modalità di reperimento delle risposte a quegli stessi

fabbisogni. Questo percorso di ricerca è stato realizzato in collaborazione con AIDP, Associazione Italiana Direzione Personale di Genova.

I risultati di sintesi di questo primo percorso sono presentati al punto 3 di questo Executive Summary (I fabbisogni professionali delle aziende) e costituiscono l'oggetto specifico del relativo report.

L'attività di ricerca di cui in questa sede specificamente si rende conto, dunque, è stata impostata allo scopo di:

- individuare i fabbisogni professionali delle imprese;
- comprendere le strategie delle imprese nell'ambito del reperimento delle risorse umane e le modalità attraverso le quali queste vengono declinate;
- identificare quali politiche attive del lavoro siano utili a supportare le strategie occupazionali delle aziende.

L'attenzione è stata quindi rivolta alla dimensione aziendale, al modo attraverso il quale le aziende declinano i propri orientamenti strategici in comportamenti gestionali agiti nei confronti di quello strano fattore produttivo che è il lavoro, il cui utilizzo produttivo richiede relazioni con la persona che lavora e il cui contributo al sistema produttivo dipende dall'insieme delle competenze di cui dispone¹. Lo studio dei temi indicati ha richiesto di introdursi ad alcune questioni preliminari, il cui approfondimento e la cui chiarificazione forniscono le coordinate generali per la comprensione delle questioni di nostro diretto e specifico interesse. In particolare, si è trattato di introdurre nello scenario di indagine due premesse.

Una prima ruota attorno al tema del ruolo della Direzione del personale nel cambiamento dell'organizzazione (con particolare riguardo alla connotazione che assume nelle fasi di crisi) e nei processi di definizione delle politiche aziendali in tema di gestione dei lavoratori.

Una seconda si interroga sulle tendenze evolutive del concetto di professione e dei suoi connotati descrittivi all'interno del cambiamento in atto nelle competenze alla base dei sistemi professionali impiegati dalle aziende.

Un primo inquadramento delle implicazioni sottese a questi due temi costituisce la premessa sulla quale innestare l'analisi del tema fondamentale, quello dei fabbisogni espressi dalle imprese con riferimento alle professioni caratterizzanti i loro business. Si tratta, infatti, di un tema che vede la Direzione del personale² direttamente coinvolta, in quanto responsabile dell'attuazione degli orientamenti sulla gestione dei lavoratori. Il reperimento delle risorse professionali, nella quantità e qualità adeguata alle condizioni operative, rappresenta indubbiamente il punto più delicato del complesso processo di gestione - soprattutto nei delicati momenti di riposizionamento a fronte del manifestarsi di crisi sia di tipo settoriale che di tipo economico generale - sul quale si costruisce la solidità stessa della Direzione del personale e l'apprezzamento del valore del suo apporto: la questione è quindi centrale.

Per l'efficacia dell'approfondimento in oggetto, si è ritenuto di avviare un confronto con AIDP - Associazione Italiana Direzione del Personale, gruppo ligure - interlocutore privilegiato sia in quanto al ruolo istituzionale (di rappresentante di chi presidia le risorse umane) che essa si candida a ricoprire, che in quanto a quello culturale di cui si fa interprete e che l'ha vista spesso promotrice di ricerche sulle più importanti tematiche attinenti il mondo del lavoro e il futuro della direzione del personale.

Nell'intento di esaminare i molteplici aspetti che la questione centrale sui fabbisogni presenta, sono state individuate, quindi, alcune modalità di confronto, ispirate ad un approccio agile e snello ed

¹ Il rimando agli studi classici di McLelland e Boyatzis sono ovvi. Si veda Maraschini (2004).

² L'espressione Direzione del personale verrà utilizzata come unica etichetta nel variegato panorama di denominazioni utilizzate per identificare l'organo aziendale che presidia tutte le attività di gestione delle persone nelle organizzazioni.

ispirate alla individuazione di pochi nodi strategici, sui quali impostare le prime indicazioni di *policy* e dalle quali strutturare un confronto³.

Più in dettaglio, il percorso seguito si è sviluppato secondo la seguente articolazione di momenti:

1) **verifica con il Consiglio Direttivo di AIDP** - gruppo ligure, innanzitutto, delle ragioni della proposta di coinvolgimento (con l'associazione stessa in quanto tale ed in quanto ponte verso la propria base associativa) da parte del gruppo di lavoro Ditea e della committenza e, in seconda battuta, dell'interesse da parte di AIDP all'approfondimento di un tema, quale quello dei fabbisogni professionali, di notevole rilevanza per le imprese e, più in generale, per tutti i soggetti aderenti ad AIDP, che operano lungo la filiera della gestione delle risorse umane.

L'obiettivo atteso era quello di una maggiore consapevolezza della strategicità del Progetto "Laboratorio delle professioni di domani" e dell'opportunità di collaborare alla sua messa a punto ed al suo consolidamento, affinché esso possa svilupparsi nella maniera il più coerente possibile con le concrete esigenze e con i precisi bisogni del mondo delle imprese;

2) realizzazione di **un focus group con un gruppo di interlocutori privilegiati**⁴ - individuati e selezionati da AIDP in quanto attenti osservatori dei fenomeni in atto, a valle dell'incontro di cui al punto sopra - che ha esaminato, discusso ed approfondito il tema con particolare attenzione a:

- carenze di profili professionali necessari alle loro imprese, soprattutto con riguardo agli orientamenti strategici dalle stesse in via di elaborazione;
- contenuti caratterizzanti di quegli stessi profili, sia sul versante delle competenze di tipo tecnico che di tipo gestionale e relazionale, oltre che con specifico riguardo alle competenze di base;
- attuali modalità di reperimento dei profili professionali e dei percorsi di "adattamento" esperiti, e, più ampiamente, i nodi richiamati più sopra, come elementi dello scenario nel quale le questioni appena richiamate trovano diretta contestualizzazione.

Realizzato secondo le modalità canoniche che la letteratura indica come ottimali per il suo efficace svolgimento⁵, il focus ha visto la partecipazione di un conduttore, che ha animato ed indirizzato la partecipazione, e di due osservatori con funzioni di verbalizzazione rigorosa dei contenuti emersi; di questi ultimi è stato redatto un report cui contenuti sono stati discussi dal gruppo di lavoro e con il committente per farne emergere gli elementi di maggior interesse, soprattutto alla luce dei percorsi sviluppati dalle altre linee di ricerca e degli esiti da questi derivati. Da questo lavoro, sono emerse le indicazioni presentate nel successivo paragrafo 3.

L'obiettivo atteso di questa fase delle ricerche era l'identificazione delle criticità nella disponibilità di risorse professionali adeguate ai particolari contesti produttivi, delle modalità e dei percorsi più appropriati per farvi fronte in tempi coerenti con le esigenze delle imprese: vale da subito la pena anticipare che il quadro emerso non presenta elementi di particolare novità, ma costituisce una evidente conferma di problematiche note sulle quali pare evidente che non si è ancora riusciti ad intervenire in maniera efficace (sia dal punto di vista sostanziale che, quanto meno, da quello comunicativo);

3) effettuazione di **un "sondaggio" presso la base associativa AIDP** di ulteriore affinamento del tema. I contenuti del questionario sono stati derivati dalle principali indicazioni emerse dal

³ L'aspirazione era quella di creare un canale di dialogo a cadenza periodica e sistematica, con obiettivi di aggiornamento e revisione delle indicazioni espresse che potrà costituire sede preferenziale di dialogo e confronto sulle strategie da seguire per il raggiungimento degli obiettivi europei di Lisbona.

⁴ Sono stati invitati ad intervenire ed hanno manifestato il loro interesse i seguenti soci di AIDP: Ansaloni Alfredo – Corium; Bergese Michele - Ansaldo Energia, Cherchi Laura –Outokumpu; Crocco Fabrizio, Praxi; D'Augusta Paolo – Sogepa; Duce Beatrice, Lincoln Electric Italia; Ferraro Stefano – Intempo lavoro; Gaione Marco – Conform; La China Marta, Conform; Giampieri Gabriella – Coserco; Gori Federica – Siemens; Maldino Simone - Cambiaso e Riso; Rapetti Maura – Orizzonte Sistemi Navali. Alcuni non hanno potuto partecipare per sopraggiunti impegni ed il focus si è svolto con dieci partecipanti.

⁵ Ovvi sono i rimandi a Palumbo, Garbarino (2004).

lavoro svolto nell'ambito del punto 2. Si è proceduto, infatti, ad organizzare e predisporre un questionario aperto che è stato somministrato per via informatica all'indirizzario di AIDP con una lettera di presentazione degli obiettivi dell'iniziativa.

Ad un primo invio - dall'esito praticamente nullo - è seguito un successivo nuovo invito alla compilazione accompagnato da una ulteriore trasmissione del questionario, sempre da parte della presidenza di AIDP, nella sua veste di intermediaria con la base associativa. Anche l'esito di questa fase non è stato soddisfacente. Si è proceduto allora al contatto telefonico con un gruppo selezionato di aderenti ad AIDP, individuato sempre con la collaborazione della presidenza dell'associazione, la cui maggiore presunta sensibilità nei confronti del tema sembrava potesse offrire maggiori garanzie di successo. La proposta di supporto alla compilazione del questionario, con il duplice obiettivo di convincere alla compilazione e di semplificarne la fattibilità attraverso il ricorso ad un aiuto concreto nella "manualità", non ha prodotto gli esiti sperati.

Il risultato finale è stato di 12 questionari compilati, di cui 11 utili ai fini dell'analisi⁶ in quanto esaurientemente compilati.

L'elaborazione degli esiti, presentata più in dettaglio all'interno del successivo paragrafo, si cimenta nel tentativo di descrivere il quadro della percezione della rilevanza del tema da parte di un modesto insieme di operatori delle risorse umane, spingendosi a "leggere" dentro ed oltre i comportamenti agiti.

Le difficoltà incontrate si traducono nella impossibilità di redigere un documento di sintesi sul quadro dei reali fabbisogni espressi dalle imprese e dei suggerimenti operativi da queste proposti per una successiva traduzione in indicazioni di *policy* da collegare agli altri filoni di indagine sviluppati nell'ambito del progetto complessivo, allo scopo di fornire un reale e concreto supporto alle decisioni politiche in materia di formazione professionale.

Ciò che si propone al lettore è lo sforzo di valorizzare le informazioni raccolte e di collocarle in un'ipotesi interpretativa non tanto e solo direttamente collegata al tema indagato, quanto allo scenario sul quale i diversi attori si muovono, come modesto contributo alle scelte regionali.

Il terzo percorso di ricerca, infine, è andato nella direzione di raccogliere, presso un *panel* strutturato di esperti (sia nello specifico delle dinamiche occupazionali, sia su questioni più generali economiche che sociali) ulteriori elementi di riscontro sul tema della trasformazione delle esigenze professionali delle aziende. Sono state condotte interviste strutturate analoghe a quelle già svolte nell'ambito del progetto "Antenne", con l'obiettivo specifico di dare continuità alla verifica delle "dinamiche ambientali". Il gruppo di testimoni qualificati che sono stati coinvolti, infatti, è stato strutturato anche tenendo conto della loro disponibilità ad essere "intervistati" per almeno un triennio sulla base di un "questionario standard"⁷.

⁶ Alcuni dei rispondenti, per la loro, condizione professionale, hanno fornito indicazioni non coerenti ed assimilabili con il resto (ad esempio: uno dei questionari è stato compilato dal responsabile di una società che gestisce processi di dismissione e di liquidazione societarie).

⁷ La ricerca di "Scandagli" si è articolata in una serie di interviste "qualitative aperte", che sono state realizzate nel corso dei mesi di agosto, settembre e ottobre 2011:

1. 3/8 Marco Merli, presidente ligure di CNA (Confederazione Nazionale dell'Artigianato);
2. 23/8 Gerardo Ghiliotto, *past president* di ISOMAR (associazione degli spedizionieri e degli agenti marittimi di Savona e Imperia);
3. 30/8 Guido Conforti, Centro Studi di Confindustria Genova;
4. 9/9 Sergio Migliorini, segretario ligure di CISL;
5. 12/9 David Corsini, presidente di Telerobot (Genova, Sestri P.) e del Polo della Robotica di Genova;
6. 13/9 Luca Borzani, presidente Fondazione Palazzo Ducale Genova
7. 19/9 Piero Massa, segretario ligure di UIL
8. 20/9 Gennaro Schettino, direttore scolastico degli istituti professionali Odero e Gastaldi-Abba
9. 30/9 Roberto Cingolani, direttore scientifico di IIT (Istituto Italiano di Tecnologia)
10. 18/10 Federica Modugno, responsabile personale Bombardier Vado
11. 27/10 Carlo Scrivano, Direttore Unione Provinciale Albergatori Savona
12. 11/10 Antongiulio Mannoni, Segretario Confederale CGIL Liguria

I risultati di sintesi di questo terzo percorso di ricerca sono presentati al punto 4 di questo Executive Summary (“**Scandagli**”: **un’analisi sulla qualità del lavoro in Liguria**) e costituiscono l’oggetto specifico del relativo report.

La denominazione di questo filone di ricerca testimonia infatti la sua finalizzazione, quella, appunto, di *scandagliare*, attraverso verifiche sotto forma di interviste qualitative rivolte a un campione significativo di testimoni delle imprese che operano nel territorio, le trasformazioni più rilevanti intervenute nel modo di lavorare in Liguria (e i *trend* ricavabili riguardo ai criteri di *arruolamento* e alle figure professionali ricercate).

Il campione di aziende è stato costruito in maniera tale da rappresentare alcune specificità del tessuto economico della Regione Liguria, e seppur non volendolo considerare esaustivo, è in grado di offrire uno scenario ampio della realtà produttiva regionale, individuando specificità che per prospettiva e vocazione siano in grado di ben descrivere i processi trasformativi e le strategie di risposta del mondo aziendale ligure. Infatti, tra gli intervistati troviamo rappresentati alcuni dei settori più significativi della struttura economica ligure (industria, ambito portuale, ricerca e sviluppo, servizi alla persona, turismo e cultura) e rappresentanti dei lavoratori.

In generale l’obiettivo era quello di sperimentare un metodo di analisi, che integrato con le sperimentazioni e gli approfondimenti teorici sviluppati nelle altre due linee di lavoro portate avanti dal gruppo Ditea e Agenzia Liguria Lavoro nella Fase 4 del Laboratorio delle Professioni del Domani, potesse fornire indicazioni per la costruzione di un sistema di osservazione delle dinamiche occupazionali e dei fabbisogni professionali in una prospettiva previsionale.

L’approccio qualitativo scelto, intende tematizzare e interpretare in quale misura la qualità del lavoro si relaziona con le culture aziendali ed organizzative che hanno caratterizzato gli ultimi decenni, e in prospettiva quali saranno le principali trasformazioni in termini di organizzazione, formazione e fabbisogni in termini di professioni.

Ponendo al centro dell’analisi il concetto di qualità si è voluto condurre gli intervistati verso un percorso di definizione di che cosa sia oggi la qualità del lavoro e come questa si trovi ad affrontare le difficoltà riorganizzative che hanno caratterizzato l’ultimo ventennio, in relazione alla dinamica tra la tendenza crescente alla flessibilizzazione e precarizzazione del lavoro da una parte e la sempre più preponderante richiesta di competenze e sempre più elevata qualificazione.

Tale prospettiva, in sede di progettazione, è stata considerata necessaria in virtù dell’esigenza di andare incontro alle indicazioni che a livello europeo indirizzano verso l’esigenza di politiche attive del lavoro tese a creare “lavori migliori”.

In particolare la nuova strategia per l’occupazione dell’Unione Europea con l’iniziativa “Nuove competenze per nuovi lavori”, inserita nella strategia Europa 2020 per rilanciare l’economia dell’UE e che prevede cinque obiettivi ambiziosi, in materia di occupazione, innovazione, istruzione, integrazione sociale ed energia/clima, da raggiungere appunto entro il 2020, intende contribuire a prevedere meglio il futuro fabbisogno di qualifiche, equilibrare meglio offerta di qualifiche ed esigenze del mercato del lavoro e colmare il divario tra istruzione e lavoro.⁸

Tenendo conto di questo quadro di riferimento la nostra analisi ha inteso ripercorre le seguenti questioni:

- se e come cresce il lavoro di qualità nel sistema socio-economico locale;

13. 11/10 Maurizio Fasce. Responsabile Risorse Umane e Innovazione Organizzativa Dott.Sa Zangani Responsabile Formazione e Selezione Coop Liguria Divisione Ipermercati

14. 17/10 Laura Ghio. Responsabile Ufficio Studi Autorità Portuale di Genova

15. 24/10 Valerio Balzini, Confcooperative - Consorzio Agorà

16. 14/12 Adriano Lagostena, Direttore Generale Ospedale Galliera

⁸ Le competenze sono definite alla stregua di una combinazione di conoscenze, abilità e attitudini appropriate al contesto. Le competenze chiave sono quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, la cittadinanza attiva, l’inclusione sociale e l’occupazione. Il quadro di riferimento delinea otto competenze chiave: 1) comunicazione nella madrelingua; 2) comunicazione nelle lingue straniere; 3) competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia; 4) competenza digitale; 5) imparare a imparare; 6) competenze sociali e civiche; 7) spirito di iniziativa e imprenditorialità; e 8) consapevolezza ed espressione culturale.

- che cosa si intende per “qualità del lavoro”;
- quali sono i processi formativi che accompagnano il lavoro alla qualità;
- i fabbisogni professionali e le possibili proiezioni di medio periodo (3/5 anni) relative.

In tale "senso", il primo "significato" profondo dell'opera di *scandagliamento* è stato quello di rettificare - in misura tutt'altro che marginale - alcuni stereotipi particolarmente radicati nelle *vulgate* correnti, riguardo ai paradigmi delle imprese in materia di strategie organizzative e occupazionali per la competitività. In particolare, l'idea che la prevalente domanda aziendale si concentrerebbe sulla creazione di condizioni che assicurino il totale "indebolimento" del rapporto di lavoro, secondo le ricette anglosassoni della *deregulation*.

Infatti, questa "americanizzazione" applicata alle aziende per interpretarne le logiche, risulta ancora una volta - come ebbe a scrivere in piena stagione *NeoLib* Giovanna Zincone, "un falso movimento"; una congettura astratta che non trova riscontri nelle concrete pratiche aziendali. Insomma, “a livello retorico si può anche indicare il modello americano, ma di fatto si resta quasi sempre in Europa” (Zincone, 1995, p. 35).

In altre parole, ci si riferisce allo schema "atlantici vs. continentali" proposto esattamente un ventennio fa dall'ex commissario al Piano francese Michel Albert, contrapponendo "l'economia degli stakeholders" (*modello Renano*, con epicentro nella cosiddetta *zona deutsche*; l'area alpina di lingua tedesca e in particolare la Germania) a quella degli "stockholders" (*modello Wall Street*, con epicentro negli Stati Uniti d'America); la prima orientata alla stabilità e ai tempi medio/lunghi, la seconda portata a spingere all'estremo la logica della *distruzione creatrice* capitalistica e focalizzata sul breve/brevissimo termine (Albert, 1993, p. 126).

Scrivendo infatti Albert: “l'impresa, nel modello neoamericano, è un bene di mercato tra gli altri, mentre invece nel modello alpino essa ha natura mista, è una *community* almeno tanto quanto è una *commodity*. Anche i salari, che nel modello neoamericano dipendono sempre più dalla situazione contingente di mercato, nel modello alpino sono fissati in considerazione di fattori che in larga misura non hanno a che fare con la produttività del lavoratore... Da un lato dunque i salari sono beni di mercato, dall'altro beni misti” (ibidem, p. 117).

Venendo alle indicazioni emerse dalle interviste della ricerca "Scandagli", si sottolinea come per i *leader* liguri d'impresa interpellati - riguardo al posizionamento organizzativo nell'antinomia tra "atlantici e continentali" - si parlerà pure americano, ma il retropensiero (dunque, *il movimento vero*, per dirla con Giovanna Zincone) si rivela molto tedesco. Proprio riguardo al tipo di qualità nel lavoro auspicato. Anche se viene - ovviamente (e genericamente) - propugnato come "flessibile". Fermo restando che esistono diverse modalità (spesso antitetiche) di variare l'impiego di lavoro e ridurre il costo di questo cambiamento a vantaggio della produttività.

2. Quali metodologie per le proiezioni occupazionali?

2.1. Il lavoro di domani

L'ultimo Rapporto Censis sulla situazione del paese disegna una realtà sociale italiana fragile, alla ricerca di una nuova identità, che dovrà necessariamente tornare a confrontarsi con la propria storia e che dovrà prendere atto della propria reale situazione facendo conto della propria fragilità. “Realismo vuole, infatti, che si prenda atto di quanto la società italiana si sia in questi ultimi mesi rivelata fragile, isolata, in parte eterodiretta. È fragile, forse per la prima volta da decenni, con una crisi che viene dall'esterno, cioè dal non governo della finanza globalizzata; ma si esprime anche sul piano interno un sentimento di stanchezza collettiva, di non reazione alla fenomenologia

domestica della crisi (la caduta dell'occupazione e dei consumi), di inerte fatalismo rispetto alla insolubilità del problema del debito pubblico.” (Censis, 2011, p. 2).⁹

Lo spunto mutuato dalle analisi del Censis ci introduce al tema del confronto sul tema di quali strumenti dotarsi per osservare l'evoluzione dell'economia, del mercato del lavoro e dei fabbisogni professionali.

Gli indicatori economici classici, atti misurare evoluzione e tendenze dell'economia, dell'occupazione e dei fabbisogni oggi sono sotto attacco, come tutti noi, da una crisi che si caratterizza per ingovernabilità ed andamento, capire dove andrà l'economia e l'occupazione dopo la crisi, e di difficile comprensione proprio perché è il fenomeno della crisi di difficile lettura.

Nostro compito è quello di cercare di comprendere, a partire dall'osservazione di quello che esiste, se oggi siano proponibili soluzioni e percorsi per inserirsi in una qualche forma virtuosa all'interno dei processi di analisi e risposta alla complessità della ricerca di lavoro, dell'investimento in termini di formazione e istruzione e non di meno di investimento economico a carico delle famiglie e delle istituzioni.

Tali soluzioni e percorsi, che per chiarezza, si focalizzano sulla questione di quale sia il futuro del lavoro e di quali siano i processi di reazione e di riorganizzazione rispetto alle trasformazioni in corso, devono tenere conto che il lavoro è investito da un profondo processo di cambiamento che da quella che era l'idea di lavoro del secolo scorso, quel lavoro via via più standardizzato e normato, e che oggi è sempre più un'altra cosa (Accornero, 1997). Di certo il lavoro, o i lavori come spesso si usa in letteratura sociologica per sottolinearne la multidimensionalità del concetto, diventano categorie sempre più indefinite, discontinue, frammentate e scomposte. Un fatto certo che oggi l'analisi debba necessariamente soffermarsi su quell'area di frizione tra trasformazione e resistenza così importante nel nostro paese.¹⁰

Ormai è coscienza diffusa, anche a livello di classe imprenditoriale, che il processo di flessibilizzazione del lavoro ha inferto un colpo fortissimo alla struttura dell'organizzazione dell'impresa italiana, nella quale il lavoro ha costituito l'elemento di eccellenza negli anni della crescita. La rottura del patto tra azienda e lavoratori per il quale alla qualità del lavoro corrispondeva un'alta qualità del prodotto e del servizio offerto, che diventava a sua volta elemento competitivo principale sui mercati (e soprattutto in quelli internazionali), oggi costituisce un elemento della crisi strutturale dell'economia nazionale, con effetti devastanti sulla qualità del lavoro e sulla capacità del lavoro stesso di sostenere adeguatamente i consumi.

Questo quadro appena accennato delle trasformazioni del lavoro ci da un'idea della difficoltà nel costruire strumenti utili ad aiutare nella scelta di percorsi professionali e formativi che non solo devono tenere conto degli andamenti ma soprattutto delle tendenze future.¹¹

⁹ Tale invito al ritorno al realismo e alla presa di coscienza potrebbe in qualche modo essere proiettato sul fondale dell'esperienza soggettiva attinente al ruolo del lavoro nell'esistenza delle persone. Infatti se il nostro paese che in qualche modo ha mantenuto un atteggiamento “negazionista”, soprattutto nelle componenti rappresentative e di governo, rispetto alla reale condizione dell'economia dello sviluppo, negli ultimi mesi si trova a fare conto di una rivelazione collettiva rispetto alla presa di coscienza della reale condizione in cui l'economia, la società e i singoli individui debbano confrontarsi.

¹⁰ Tale dinamica dialogica viene ereditata dalle sue spinte contrapposte della storia del lavoro nel nostro paese, quella dal dopoguerra al 1980, dove la storia del lavoro è stata quella della reazione all'idea del lavoro come merce e di una crescita importante dei diritti dei lavoratori nel processo di demercificazione. Una seconda fase che invece va dal 1980 ai giorni nostri nel quale la dottrina neoliberalista con un ritorno all'idea di lavoro come merce staccabile dalla persona (Gallino, 2011). Questa dinamica molto complessa ha generato, e genera, a livello economico e sociale molta confusione rispetto alle politiche più efficaci per fronteggiare tale andamento frenato. Infatti una politica del lavoro non può essere distaccata dal senso sociale e collettivo che questo lavoro assume.

¹¹ Recentemente alcuni importanti sociologi italiani, hanno sottolineato il concetto di “disorientamento” nel tentativo di definire il futuro del lavoro, una difficoltà insita nell'attuale stato di congestione della politica, dell'economia e della società tutta nell'avviare processi di progettazione e di costruzione. Se è vero che lo scenario fondamentale in cui bisogna leggere i trend evolutivi del mercato del lavoro a livello locale è quello della globalizzazione, diventa altrettanto vero che gli strumenti di previsione debbano tenere necessariamente conto di questo scenario. Questo compito diventa complesso nel momento in cui le metodologie previste non tengano conto degli indicatori propri della globalizzazione. In questa sede la nostra proposta è quella di avviare un processo di lettura degli strumenti attualmente

Tale esercizio non deve essere considerato come un sterile esercizio di critica, ma come base per la costruzione di strumenti, che partendo proprio dalla attuale capacità conoscitiva dei dispositivi esistenti, possa mettersi a sistema e in rete con questi per aumentare la propria forza interpretativa.

La gran parte dei paesi ad economia avanzata si è dotato nel corso del tempo di sistemi più o meno avanzati di proiezione dei fabbisogni occupazionali. Anticipare i tratti tendenziali del cambiamento della struttura occupazionale del futuro è, in effetti, un'operazione fondamentale nella prospettiva di dotarsi di risorse e strumenti in grado di affrontare il cambiamento. Sia, nel migliore degli scenari possibili, per riuscire a cogliere le opportunità connesse al cambiamento, sia, come avviene durante periodi di crisi profonda, come è il momento attuale, per attutire gli effetti di spiazzamento connessi al modificarsi delle condizioni di contesto nel quale si sviluppa l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

I soggetti interessati sono evidentemente molteplici: le istituzioni pubbliche titolari delle funzioni di programmazione e azione nel campo delle politiche attive del lavoro, gli attori economici a qualsiasi livello: le imprese, le associazioni datoriali e le organizzazioni sindacali, ma anche gli individui e le famiglie, che dalle informazioni di scenario sugli sviluppi futuri dell'occupazione possono trarre elementi informativi fondamentali da molteplici punti di vista. Sul piano della scelta dei percorsi formativi, evidentemente, andando incontro alle esigenze informative dell'ampia platea degli studenti, dunque, sia delle scuole secondarie sia delle università, e delle loro famiglie, per i quali avere informazioni sui lavori più richiesti può costituire un fondamentale parametro di valutazione sia sul "cosa studiare" ma anche sulla scelta eventuale di spostarsi sul territorio, di andare a specializzarsi all'estero, etc. In un orizzonte di razionalità che, pur non potendo – strutturalmente – mirare al pieno "controllo" di queste scelte, e nemmeno dei retroterra informativi che possono orientarli, tenta di essere il più ponderato possibile, nonostante il quadro di incertezza crescente.

Le proiezioni occupazionali in ogni caso, mostrano un elevato profilo di interesse anche per tutti coloro che sono in cerca di una prima o successiva occupazione, che hanno intenzione di cambiare percorso e che dalle proiezioni occupazionali potrebbero trarre vantaggio in termini di una maggiore razionalità delle scelte da intraprendere. Un altro target ampio di soggetti particolarmente interessati è poi quello delle agenzie pubbliche e private e dei professionisti che operano nel comparto della consulenza alla carriera, dalle agenzie per il lavoro ai professionisti dell'outplacement. Un ultimo bacino di interesse è poi quello degli istituti di ricerca e dei ricercatori specializzati in materie che attengono al lavoro ed alle prospettive occupazionali.

Il panorama degli strumenti di proiezione dei fabbisogni occupazionali in uso nei diversi paesi è assai ampio e non si potrà che renderne conto in maniera parziale. Al fine di presentare un quadro il più possibile rappresentativo delle diverse opzioni percorribili, in ogni caso, si è scelto di focalizzare alcune metodologie ritenute particolarmente interessanti sulla scena internazionale .

L'analisi muoverà dall'approccio forse più avanzato dal punto di vista degli strumenti statistici in campo e dell'accuratezza dei metodi che utilizza.

2.2. Le esperienze internazionali

2.2.1 Le proiezioni occupazionali secondo il Bureau of Labour Statistics americano

L'istituto di statistica del lavoro americano (BLS, Bureau of Labour Statistics)¹² ha iniziato a sviluppare proiezioni occupazionali a lungo termine circa 60 anni fa, immediatamente dopo la fine della seconda guerra mondiale. L'impulso iniziale, infatti, fu quello di rendere disponibili ai reduci

esistenti a livello italiano e locale leggendoli in una prospettiva critica e valutandone l'efficacia in termini di capacità di lettura dei fenomeni in una chiave globale.

¹² <http://www.bls.gov/emp/>

informazioni il più dettagliate e affidabili possibili sulle prospettive di lavoro che si sarebbero rese disponibili per loro nell'immediato futuro.¹³

Vediamo ora in estrema sintesi come si sviluppa il processo di costruzione delle proiezioni, un percorso che si articola su sei stadi interrelati (BLS, 2011).

1. **Forza lavoro.** Il punto di partenza è costituito da un set estremamente articolato di proiezioni su base decennale della popolazione (per età, sesso, razza e origine etnica), realizzate dall'istituto per il censimento (Census Bureau).
2. **Crescita.** Il secondo step è costituito dalle proiezioni che riguardano il PIL ed i principali aggregati che influiscono sulla domanda e sul reddito. Si tratta, anche in questo caso, di un modello econometrico particolarmente sofisticato che, sulla base di 744 variabili, si prefigge l'obiettivo di descrivere l'andamento prospettico dell'economia americana con un elevato livello di precisione
3. **Domanda.** Il procedimento di costruzione delle proiezioni di crescita fornisce come risultato certi livelli di domanda aggregata, il passo successivo, dunque, consiste nel disaggregare i risultati sulla crescita in dati specifici di riferimento per i diversi settori e comparti dell'economia, fino a definire previsioni di spesa e di investimento per ognuna delle categorie: privati, imprese, pubblica amministrazione e commercio estero.
4. **Output di settore.** Dal momento che ogni settore produttivo dell'economia esprime esso stesso una domanda interna su altri settori per via dei rapporti di fornitura di servizi o semilavorati, il passo successivo consiste dunque nella costruzione di un modello cd. "input-output" attraverso il quale derivare una stima settore per settore dell'output e dell'occupazione necessaria per produrre i beni e servizi per quei livelli di PIL prospettico calcolati nelle fasi precedenti.
5. **Occupazione.** I risultati complessivi delle stime effettuate sulle vendite e sulla produzione consentono, dunque, di derivare l'occupazione necessaria per ottenere quei determinati livelli di output, ovviamente sulla base di un set di stime ulteriori che riguardano l'andamento prospettico dei tassi di produttività settoriali.
6. **Opportunità occupazionali e requisiti formativi.** I dati sull'occupazione costituiscono l'ultimo input sulla base del quale è possibile, infine, derivare l'andamento prospettico delle opportunità occupazionali. La matrice in questo caso produce dati specifici per ognuno dei circa 300 settori e subsettori dell'economia e per circa 750 figure professionali.

Il tema dell'attendibilità delle proiezioni dell'istituto alla luce della crisi in atto è affrontato esplicitamente dai ricercatori del BLS (Bartsch, 2009). Da questo punto di vista ciò che si sostiene è che l'affidabilità delle indicazioni elaborate dall'istituto non dovrebbe essere messa in discussione.¹⁴ Nel rapporto esteso abbiamo dato atto del dibattito e le motivazioni a sostegno dell'attendibilità delle previsioni utilizzando questo complesso modello econometrico.

Ciò che è accaduto nel breve periodo che è intercorso tra la pubblicazione di queste osservazioni e il momento attuale (un biennio) non sembra particolarmente confortante, però. Alla crisi dell'economia americana, peraltro derubricata nel testo citato nei termini delle "ingenti perdite nei

¹³ A partire da una platea iniziale di beneficiari così specifica e circoscritta, il target di riferimento di queste proiezioni si è ampliato notevolmente, fino ad includere sostanzialmente ogni soggetto interessato a conoscere le dinamiche occupazionali che ci si aspetta negli anni a venire. Dagli studenti ai lavoratori, ai professionisti del mondo del lavoro ed agli istituti di ricerca sul lavoro. Il programma specifico che si occupa delle proiezioni occupazionali è denominato Employment Projection Program (EPP)¹³. Un primo elemento di interesse riguarda lo spettro temporale delle proiezioni, che in questo caso è di 10 anni. Le proiezioni inoltre, sono aggiornate su base biennale sulla base di un'analisi degli scostamenti tra proiezioni e dati reali, rilevati dalla contabilità nazionale.

¹⁴ Da questo punto di vista si osserva, infatti, che il modello macroeconomico dell'economia americana utilizzato come base per le proiezioni risolve un sistema di equazioni altamente sofisticato (543 relazioni), alla luce di due assunti fondamentali: che l'economia americana ritornerà sul proprio sentiero di crescita tendenziale entro il 2018 (a dieci anni dalla rilevazione, dunque) con un livello di equilibrio tra domanda e offerta di lavoro da piena occupazione; che nessun'altra crisi economica o comunque nessun altro shock in grado di innescare un nuovo arretramento dell'economia americana si verificherà nel corso del periodo di proiezione.

mercati immobiliari e finanziari dell'ultima crisi", ha fatto seguito la pesantissima crisi dell'economia di molti paesi europei e dell'Europa nel suo insieme, e dalla quale non è ancora chiaro se, come e quando l'Europa riuscirà ad uscire. Almeno uno dei due assiomi su cui poggiano le previsioni dell'istituto di statistica del lavoro americano sembra lontano dall'essere confermato.

2.2.2. *Help Wanted: proiezioni e requisiti formativi secondo la Georgetown University*

La metodologia di proiezione dei fabbisogni occupazionali e dei requisiti formativi sviluppata presso il Center on Education and the Workforce (CEW) della Georgetown University nasce come una sorta di risposta del mondo della ricerca accademica al lavoro svolto dal governo americano, presentato nel paragrafo precedente, con riferimento specifico alle proiezioni che riguardano la parte dei requisiti formativi connessi alle dinamiche evolutive dell'occupazione.

Come si può leggere esplicitamente nella documentazione resa disponibile sul sito istituzionale del CEW¹⁵, infatti, secondo i ricercatori della Georgetown University (Carnevale *et. al.*, 2010a) l'approccio sviluppato dall'istituto nazionale di statistica del lavoro americano mostrerebbe alcune carenze di rilievo in particolare dal punto di vista delle metodologie di proiezione dei requisiti formativi connessi alle proiezioni occupazionali e il lavoro svolto dal CEW si presenta come un tentativo di irrobustire il primo percorso, alla luce delle carenze rilevate.

Ciò che si sostiene, dunque, è che una proiezione affidabile dei fabbisogni formativi sia tecnicamente fattibile con un basso margine di errore ma che le stime fornite dall'istituto nazionale di statistica del lavoro non siano affidabili. In particolare si mette in luce come la metodologia sviluppata dal BLS sottostimi costantemente la domanda di alta formazione (postsecondary education): istruzione universitaria, master, dottorati di ricerca e altri canali di formazione tecnica avanzata.¹⁶

Molti studi, effettivamente, sostengono che negli ultimi venti anni la tendenza di lungo periodo sia andata nella direzione di un aumento generalizzato delle qualifiche degli occupati e ciò in particolare a seguito dell'introduzione sempre più estesa delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle pratiche di lavoro. Il cambiamento tecnologico, dunque, sarebbe tendenzialmente incline a rendere le qualifiche più elevate sempre più richieste. Gli standard formativi richiesti, dunque, sarebbero destinati a crescere nel tempo.¹⁷

Il passo successivo consiste, poi, nella stima delle proiezioni occupazionali di lungo periodo. Da questo punto di vista è interessante notare che, a differenza di quanto emerge dall'analisi del metodo in azione nelle proiezioni del BLS, in questo caso i ricercatori del CEW assegnano una grande importanza alla questione della crisi in atto e dei fenomeni recessivi in generale. Le considerazioni che spiegano questo atteggiamento muovono dalla constatazione della drammaticità degli effetti sull'occupazione direttamente connessi alla crisi in atto, questa volta indicata come la "grande recessione" (Great Recession), della quale si mettono in evidenza i circa 8 milioni di posti di lavoro che l'economia americana ha perso a partire dalla fine del 2007 (di cui il 40% a partire da gennaio 2009). In particolare le stime sui fabbisogni occupazionali del futuro sono stati rivisti alla

¹⁵ <http://cew.georgetown.edu/jobs2018/>

¹⁶ Se si prende, ad esempio, la serie storica delle proiezioni e dei dati reali in merito alla proporzione di occupazioni che richiedono un'istruzione superiore sul totale delle occupazioni, infatti, lo scarto tra quanto è stato sistematicamente previsto e ciò che si è realizzato è particolarmente significativo. Sul periodo 1996-2006 si tratta di circa 9 punti percentuali di differenza (la proiezione indicava un fabbisogno del 25% contro un dato reale di oltre il 34%): più di 12 milioni di lavoratori americani che possiedono un titolo di studio superiore che è stato fondamentale per ottenere il proprio lavoro, che secondo le stime del BLS, invece, avrebbero rischiato di trovarsi in una posizione di "overqualified" per quella posizione.

¹⁷ Sebbene i risultati a cui perviene la letteratura che ha approfondito questo tema non siano del tutto convergenti ed anzi sia evidente una certa ambiguità dei risultati di ricerca (Pianta, 2011), i ricercatori del CEW assegnano una grande rilevanza a questo aspetto del rapporto tra cambiamento tecnologico e standard formativi.

luce di questi dati e delle implicazioni per il futuro connesse agli effetti di modifica delle dinamiche economiche ed occupazionali ad essi connesse.¹⁸

Il terzo step della metodologia del CEW riguarda una stima del cambiamento della struttura occupazionale. Anche rispetto a questa fase l'approccio del CEW si distanzia dalle ipotesi di lavoro del BLS. La crisi che stiamo vivendo, e che ha vissuto prima di tutti l'economia americana, ha le proporzioni di una "Great Recession" e come tale occorre domandarsi quali conseguenze stia producendo in termini *strutturali* sulle dinamiche fondamentali dell'economia e del mercato del lavoro. Sul piano operativo il CEW, a questo proposito, realizza stime mirate sulla distribuzione delle posizioni lavorative tentando di cogliere, come già accennato, la proporzione dello Skill-Biased Technical Change.

Nell'ultimo passaggio della metodologia messa a punto dal CEW si procede alla sintesi dei risultati ottenuti nelle fasi precedenti per individuare specifiche proiezioni in termini di fabbisogni formativi connessi alle stime occupazionali, al netto sia degli effetti di mutamento strutturale delle dinamiche occupazionali sia del possibile effetto di sostituzione connesso all'operare di meccanismi di selezione avversa ad alcune posizioni lavorative per effetto del progresso tecnologico. I risultati ottenuti sono sottoposti ciclicamente a severi test di "robustezza" statistica.

2.2.3. L'approccio del governo canadese con il Canadian Occupational Projection System

Il governo del Canada ha messo a punto un sistema nazionale di proiezione dei fabbisogni occupazionali nell'ambito di un proprio dipartimento denominato Human Resource and Skills Development Canada (HRSDC)¹⁹. Le proiezioni occupazionali sono articolate sia per livelli di competenza sia professioni sulla base di una molteplicità di modelli econometrici messi a punto dal Canadian Occupational Projection System / Système de projection des professions au Canada (COPS/SPPC)²⁰. L'obiettivo dichiarato dell'analisi appare a prima vista più specifico rispetto a quello delle metodologie di proiezione prese in esame fino a questo momento (BLS e CEW). In questo caso, infatti, si tratta di "dotarsi di un sistema informativo delle professioni che sia in grado di identificare i comparti occupazionali che più probabilmente potrebbero trovarsi in una condizione di penuria o surplus di lavoratori su di un orizzonte temporale di medio termine". Il sistema, in ogni caso, opera secondo una logica ed un percorso assai simile a quello adottato in altri sistemi nazionali d'oltreoceano²¹. Dal punto di vista dello spettro temporale di riferimento delle

¹⁸ Si tiene anche conto, ovviamente, degli effetti del cd. "stimulus package" varato dal presidente Obama e di ogni altra misura a carattere transitorio o permanente che ha la caratteristica di modificare la struttura dell'economia americana e che è stata varata a seguito della crisi.

¹⁹ Al di là dei contenuti specifici del programma è interessante rilevare come il governo canadese si sia dotato di una unità organizzativa ad hoc per le tematiche connesse allo sviluppo delle competenze. Il dipartimento HRSDC, infatti, coinvolge trasversalmente alcune strutture dei ministeri del lavoro (Labour) e di un ministero specifico per "le risorse umane e lo sviluppo delle competenze" (Human Resources and Skill Development), e vi partecipano direttamente i due ministri e sottosegretari insieme al segretario di stato. La mission di questo dipartimento riguarda, in particolare, "costruire un paese più forte e competitivo, supportare i cittadini nei processi di scelta che siano di stimolo ad una vita produttiva e gratificante, e migliorare la qualità della vita delle persone". Per conseguire questi obiettivi il dipartimento HRSDC si propone di realizzare una molteplicità di attività connesse con la valorizzazione del talento e delle competenze individuali tra cui, in particolare: "creare programmi e supportare iniziative che siano di aiuto ai cittadini nei momenti di transizione – dalle responsabilità familiari alla terza età, dalla scuola al lavoro, da un impiego ad un altro, dalla disoccupazione all'occupazione, dall'occupazione alla pensione" (<http://www.hrsdc.gc.ca>).

²⁰ <http://www23.hrsdc.gc.ca/w.2lc.4m.2@-eng.jsp>

²¹ Nella presentazione del metodo adottato nel sistema di proiezione canadese (HRSDC, 2008: vii) si afferma che, a differenza del sistema statunitense "che sviluppa una proiezione del fabbisogno occupazionale esclusivamente dal lato della domanda", quello adottato in Canada realizza un doppio canale di proiezione dei fabbisogni: dal punto di vista della domanda e dal punto di vista dell'offerta. Come si è visto al punto precedente di questo report, in ogni caso, il metodo sviluppato dall'istituto nazionale di statistica del lavoro americano (BLS) (ed anche l'approccio alla previsione dei fabbisogni formativi messo a punto dai ricercatori del Center on Education and the Workforce (CEW) della Georgetown University) tengono conto in realtà di entrambe le dimensioni.

proiezioni anche in questo caso si tratta di un periodo di 10 anni e l'aggiornamento avviene ogni biennio. La fonte prevalente di dati è Statistics Canada²², l'agenzia governativa canadese che si occupa della rilevazione statistica dei molteplici aggregati rilevanti dal punto di vista economico e sociale.²³

Dal punto di vista della rilevanza assegnata alla crisi in atto, il report 2008 sembra muoversi secondo uno schema di ragionamento assai simile a quello proposto dall'istituto nazionale di statistica del lavoro americano.

Come si è accennato, in merito al percorso per la costruzione delle proiezioni, anche in questo caso la logica è quella di un sistema di elaborazioni econometriche che si fonda, da un lato, sui dati storici (trend passati) e, dall'altro, sulle canoniche ipotesi di funzionamento dei sistemi economici e dei mercati del lavoro. Un tema sul quale i ricercatori si sono a lungo soffermati è quello della dinamicità delle proiezioni della domanda di lavoro. In particolare ciò che si mirava a realizzare era un sistema che fosse in grado di prendere in esame la variabilità nel tempo della distribuzione dell'occupazione tra le diverse figure professionali, oltre che le variazioni in aumento o in diminuzione degli stock.

Il nuovo modello, dunque, calcola un trend lineare a partire dai dati di riferimento degli ultimi due censimenti ed estende questa estrapolazione lineare sul periodo di proiezione. Anche in questa versione evoluta del metodo di proiezione, in ogni caso, non mancano i rischi connessi ad una stima non affidabile. Ancora una volta il riferimento è alla dinamica economica che sta coinvolgendo l'economia mondiale. Le considerazioni appena svolte hanno certamente una valenza di tipo generale, a prescindere dalle specificità del momento storico. La crisi, in ogni caso, accentua ed amplifica questi effetti strutturalmente connessi a qualsiasi proiezione econometrica.

2.2.4. *“La futura offerta di competenze in Europa” nelle proiezioni del Cedefop*

Dopo aver preso in esame alcune metodologie di proiezione dei fabbisogni professionali sviluppate in Nord America, veniamo ora a quella che si può definire la “metodologia europea”, sviluppata dalla Commissione con il supporto del “Centro europeo per la formazione professionale” (European Centre for the Development of Vocational Training – Cedefop)²⁴ che a sua volta sviluppa questo progetto coordinando le azioni del network di ricercatori denominato “Skillsnet Network”²⁵.

Il lavoro del Cedefop, dunque, è espressamente focalizzato sul tema della formazione professionale e in questo quadro ha sviluppato una metodologia ad hoc per la proiezione dei fabbisogni di competenze in Europa²⁶ utilizzando prioritariamente dati Eurostat. Nel corso del tempo è stato sviluppato un approccio definito “modulare” (Cedefop, 2009a: 16) capace di produrre un set quantitativo di proiezioni circa la dinamica futura di cambiamento della domanda di competenze che, oltre a poter essere aggiornato costantemente, consente – è questa una specificità del modello europeo – di sviluppare proiezioni in una logica di “scenario”.

Dal punto di vista dei dati primari la fonte principale, come è stato già ricordato, è Eurostat. Sia per quanto riguarda le variabili demografiche sia per ciò che attiene all'offerta di lavoro, articolata per sesso ed età. Oltre a questo canale, in ogni caso, sono molteplici i canali informativi a cui

²² <http://www.statcan.gc.ca>

²³ Dal punto di vista dell'analisi di scenario –il punto di partenza delle proiezioni – in ogni caso, la raccolta di dati e informazioni è arricchita da una molteplicità di fonti anche esterne (pubbliche e private): i dati OCSE, quelli diffusi dal Fondo Monetario Internazionale e dalla banca centrale canadese.

²⁴ <http://www.cedefop.europa.eu/EN/identifying-skills-needs/index.aspx>

²⁵ E' rilevante sottolineare come i ricercatori che afferiscono a questo network appartengono agli istituti di ricerca sul lavoro più qualificati a livello europeo e mondiale come il Cambridge Econometrics, il Maastrichtb Research Centre for Education and the Labour Market, il Warwick Institute for Employment Research oltre a numerosi studiosi appartenenti alle migliori università europee <http://www.cedefop.europa.eu/EN/about-cedefop/networks/skillsnet/skillsnet.aspx>

²⁶ Le proiezioni riguardano l'assetto EU-25 (sono escluse per ora Bulgaria e Romania) con l'aggiunta di Norvegia e Svizzera.

attinge questa analisi: le rilevazioni campionarie sulle forze di lavoro (Labour Force Survey, LFS); i dati delle rilevazioni Unesco/Ocse/Eurostat sull'istruzione e la formazione dei giovani; fonti nazionali di dati, sulla base di specifiche azioni di dialogo e negoziazione con i singoli paesi.

Rispetto al modello econometrico in uso ciò che contraddistingue l'orientamento del Cedefop è l'essersi dotati di un sistema di raccolta, elaborazione e proiezione di dati di livello transnazionale, sui paesi europei considerati nel loro insieme. Il modello (E3ME: Energy-Environment-Economy Model of Europe), infatti, è stato sviluppato da Cambridge Econometrics e risponde all'esigenza di disporre di un sistema integrato per l'analisi dell'economia europea ed è utilizzato sia per ciò che concerne il mercato europeo del lavoro, sia anche per la costruzione di un quadro macroeconomico complessivo di supporto alle politiche in una molteplicità di campi, con un riferimento particolare alla questione energetica e delle risorse. Lo sviluppo della parte informativa legata al lavoro, in effetti, è più recente rispetto alla costruzione del modello in sé, nato per finalità di carattere più generale. In estrema sintesi le caratteristiche di questo modello econometrico sono le seguenti: è elaborato a livello europeo anziché a livello dei singoli stati, in una logica per la quale le economie nazionali sono trattate come aree regionali dell'Europa; integra le informazioni che riguardano popolazione, ambiente ed energia in un unico quadro analitico; sviluppa proiezioni sulla base di un sistema dinamico di equazioni sulla base di dati storici, attualizzati e proiettati sul futuro in ragione dei trend di medio e lungo periodo (a partire dal 1970) e di certe ipotesi previsionali.

Analogamente a quanto si è visto per il sistema nazionale americano e per quello canadese, anche in questo caso le proiezioni occupazionali costituiscono il terminale di un processo costruito integrando ed armonizzando dati di riferimento sia dal punto di vista della domanda di lavoro sia dal punto di vista dell'offerta. Sul piano dell'offerta si tiene conto delle dinamiche demografiche, dell'andamento delle classiche variabili del mercato del lavoro come salari reali, produttività, tasso di occupazione e di disoccupazione, e di struttura dell'economia. Dal punto di vista della domanda, poi, anche in questo caso si elaborano le classiche serie storiche di riferimento per aggregati come: PIL, consumi, domanda aggregata, mutamento demografico, etc.

Anche per questo modello econometrico in ogni caso, si possono proporre le tradizionali perplessità in termini di affidabilità delle proiezioni che è capace di produrre già esposte con riferimento agli altri sistemi nazionali di proiezione dei fabbisogni occupazionali. L'elemento qualificante delle proiezioni elaborate dal Cedefop, in ogni caso, riguarda la scelta di proporre, in luogo di un'unica ipotesi di proiezione, una pluralità di "scenari" possibili.²⁷

È chiaro che anche in questo caso si pongano problemi di attendibilità, che sono ovviamente ben noti ai ricercatori che promuovono queste valutazioni. Ad esempio è un momento estremamente delicato quello della scelta di quali siano le variabili fondamentali su cui concentrare l'ipotesi di previsione e, inoltre, quale relazione tra i vari fattori è opportuno tracciare. Nonostante queste perplessità, comunque, la scelta di proporre un quadro di previsione "allargato" sembra particolarmente interessante.

2.2.5. L'approccio francese nel programma "Enquête Besoins en Main-d'Ouvre"

Per terminare questa rassegna dei sistemi nazionali di previsione dei fabbisogni occupazionali si è scelto di prendere in esame, infine, un'iniziativa che, a differenza delle precedenti, si muove su di un piano metodologico essenzialmente qualitativo. Come suggerisce la stessa denominazione del

²⁷ Gli scenari previsti sono:

- una ipotesi benchmark (Base 0). Si tratta della proiezione coerente con un trend che riproduce tendenzialmente le dinamiche del passato, sulla base del modello;
- una ipotesi pessimistica (Low 2). In questo caso si ipotizza uno scenario caratterizzato da un contesto meno favorevole da molteplici punti di vista (crescita, consumi, domanda, variabili demografiche, etc.);
- una ipotesi ottimistica (High 3). Al contrario del caso precedente in questa ipotesi si assume l'ipotesi di un'economia tendenzialmente in crescita, con tutto ciò che segue in termini di andamento degli aggregati fondamentali.

programma, in effetti, si tratta in questo caso di una “inchiesta”. Dunque una rilevazione di carattere qualitativo, realizzata attraverso uno strumento tipico della ricerca sociale (il questionario) che mette a tema una questione fondamentale: le intenzioni di reclutamento dei datori di lavoro per l’anno a venire.

L’iniziativa è promossa dalla rete nazionale dei Pôle Emploi (un’istituzione analoga al nostro sistema dei centri per l’impiego però gestita a livello nazionale da ANPE (Association Nazionale Pôles Emploi) con il supporto del Credoc, (Centre de Recherche pour l’Étude et l’Observation des Conditions de Vie). Si tratta di un sistema di indagine altamente strutturato, dotato di una forte regia a livello nazionale e di una capacità di penetrazione del territorio nazionale estremamente elevata, potendo contare sulla presenza capillare dei Pôle Emploi in ogni regione.

- L’inchiesta è realizzata nell’arco di un periodo di circa due mesi, ogni anno, tipicamente tra i mesi di ottobre e dicembre. L’universo di riferimento dell’indagine è costituito da un orizzonte estremamente ampio di soggetti, sia privati sia pubblici (anche questo aspetto costituisce una novità rispetto ad altri sistemi nazionali, che invece si concentrano esclusivamente sul comparto privato).²⁸

L’inchiesta si snoda su due campioni di dimensione differente:

- una buona parte dei questionari è veicolata per via postale (circa 1,6 milioni), rispetto ai quali il tasso di risposta è in genere particolarmente elevato pari a circa il 25% (nell’ultima rilevazione si è trattato di circa 400.000 questionari restituiti e analizzabili);
- una seconda tranches di questionari (circa 20.000) è composta attraverso la somministrazione telefonica delle domande (CATI).

Rispetto ai sistemi fondati su modelli econometrici il sistema francese privilegia la scelta di un confronto diretto con i soggetti che materialmente adotteranno le scelte relative alle assunzioni. Il sistema, evidentemente, non è esente da debolezze (tutte quelle che la letteratura metodologica attribuisce ai risultati emersi dai questionari postali e telefonici). Rispetto ai sistemi basati su modelli econometrici, in ogni caso, ha certamente almeno il pregio di ricorrere ad un canale diretto di rilevazione del fenomeno oggetto di osservazione. La logica sottostante alle proiezioni, inoltre, muove da un’ipotesi che non necessariamente è quella della coerenza con il passato – da ricalibrare sulla base di segnali di cambiamento (a patto di essere in grado di coglierli) – ma piuttosto quella della percezione originaria del cambiamento che ne hanno gli stessi attori, protagonisti dei processi di scelta relativi al reclutamento.

2.3. Il caso italiano

2.3.1. Il sistema informativo Excelsior

Il Sistema Informativo Excelsior è promosso e realizzato da Unioncamere in accordo con il Ministero del Lavoro e l’Unione Europea, sui temi del mercato del lavoro e della formazione ed è inserito tra le indagini con obbligo di risposta previste dal Programma Statistico Nazionale.

I dati sono raccolti su un campione di circa 100mila imprese italiane, annualmente, e mettono a disposizione degli utenti una serie di informazioni sulla domanda di lavoro delle imprese in Italia e sulle principali caratteristiche (età, livello di istruzione, esperienza, difficoltà di reperimento, necessità di ulteriore formazione ecc.) delle figure professionali richieste.²⁹

²⁸ Dal punto di vista della rappresentatività statistica si tratta ad oggi di un campione estremamente popoloso (nel caso dell’ultima inchiesta [2011] si tratta di 2.376.479 unità locali - établissements), estratto rispettando criteri di rappresentatività dell’economia francese da una pluralità di punti di vista: dimensione (8 segmenti); settore di attività (24) territorio (386 aree locali, su 26 regioni);

²⁹ Attraverso il Sistema Informativo Excelsior è possibile quantificare in modo puntuale il fabbisogno occupazionale e di professionalità per il breve e medio periodo distinto per le 105 province italiane (con l’inclusione, a partire dalla scorsa annualità, delle province di Monza e Brianza e Fermo) e disaggregato per classe dimensionale e per attività economica di impresa.

L'universo d'indagine nella quattordicesima rilevazione di Excelsior é rappresentato dalle imprese private iscritte al Registro delle Imprese delle Camere di Commercio che, alla data del 31.12.2008 che avevano almeno un dipendente, con l'esclusione:³⁰ delle unità operative della pubblica amministrazione; delle aziende pubbliche del settore sanitario (aziende ospedaliere, ASL, ecc.); delle unità scolastiche dell'obbligo e delle medie superiori pubbliche; delle unità universitarie pubbliche; delle organizzazioni associative.³¹

Per la definizione del piano campionario si tendono in considerazione le seguenti variabili: 69 settori di attività economica; 2 classi dimensionali (1-9, 10-49 dipendenti); 105 province (con l'inserimento della provincia Monza e Brianza scorporata da Milano e di Fermo scorporata da Ascoli)

L'indagine ha seguito due distinte modalità di rilevazione: la prima attraverso intervista telefonica (con adozione della metodologia C.A.T.I. (Computer Aided Telephone Interview), per le imprese fino a 250 dipendenti e sono state effettuate 98.741 interviste telefoniche. Il questionario proposto alle imprese attraverso intervista telefonica ed intervista diretta si articola in sei sezioni; la seconda, seguita per tutte le imprese con almeno 250 dipendenti, con intervista diretta e assistenza alla compilazione a cura (in gran parte) degli uffici studi e statistica delle Camere di Commercio; Nell'indagine, del 2011 si fa riferimento a 29 settori economici. Tali settori raggruppano divisioni e gruppi di attività secondo la classificazione ATECO 2007.

Come riporta la metodologia di Unioncamere "le modalità di rilevazione e codifica delle figure professionali utilizzate nell'indagine Excelsior si basano su un metodo originale che sfrutta un approccio dinamico, del tipo bottom up, in grado di semplificare la rilevazione, solitamente complessa, di dati di questa natura e rendere possibile il ricorso all'intervista telefonica. Nell'ambito del progetto è stata così messa a punto una nomenclatura dinamica che include circa 2.700 voci, annualmente aggiornate sulla base delle segnalazioni di figure emergenti fornita direttamente dalle imprese o da fonti specifiche riferite ai diversi settori economici".

Oggi il dizionario delle figure elementari Excelsior conta circa 2.700 voci (poco meno di 2.600 relative a figure effettivamente distinte cui vanno ad aggiungersi un centinaio di sinonimi) delle quali oltre 1.800 sono state effettivamente citate dalle imprese nel corso delle ultime 5 indagini. Tale nomenclatura è associata alla descrizione proposta dall'impresa incrociando quattro variabili: il settore di attività economica dell'impresa; l'area aziendale in cui la figura è inserita dall'impresa; il livello e l'area di formazione che caratterizza la figura; il livello di inquadramento.

2.3.2. Il sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi

La creazione di un sistema nazionale di rilevazione dei fabbisogni professionali trova le sue origini nella Convenzione Quadro siglata da Ministero del Lavoro, Regioni e Parti sociali nel 1996. In tale documento si prevede la realizzazione di un sistema di rilevazione, permanente e aggiornabile, dei fabbisogni professionali come strumento di supporto alle politiche nazionali di raccordo tra il sistemi dell'educazione e del lavoro.

³⁰ Le imprese iscritte al Registro delle Imprese al 31.12.2008 e appartenenti alle sezioni incluse nel campo di osservazione di Excelsior ammontavano a circa 6.000.000, di cui circa 5.000.000 nei settori extra agricoli e circa 1.000.000 nell'agricoltura e nella pesca.

³¹ Da tale insieme sono state escluse le imprese nel frattempo cessate e nel contempo sono state inserite le imprese nate dopo il 31.12.2008, con particolare attenzione a quelle di grande dimensione o potenzialmente tali, suscettibili cioè di esprimere quote rilevanti di nuova occupazione. Per le imprese con almeno 100 dipendenti è stato inoltre aggiornato l'universo di riferimento con le informazioni più recenti ricavate da diverse fonti informative (bilanci depositati presso le Camere di Commercio, articoli tratti dalla stampa, siti internet, ecc.). Pur non essendo tenute all'iscrizione nel Registro Imprese, sono state inoltre considerate ai fini dell'indagine le attività professionali per le quali esiste l'obbligo di iscrizione in Albi tenuti da Ordini o Collegi professionali. In genere si tratta di "studi professionali", considerati nell'universo di riferimento se viene rilevata la presenza di almeno un dipendente.

L'Isfol coordina la costruzione e l'implementazione di questa rete e la realizzazione di un sistema informativo per la fruizione delle informazioni da parte delle diverse categorie di utenza. Tra le azioni di sistema previste nel PON Ob. 3, a sostegno della riforma della formazione professionale, era prevista per la realizzazione di una struttura di osservazione permanente dei fabbisogni professionali.³²

Per la costruzione del prototipo sono stati utilizzati i sistemi classificatori ATECO91 per le attività economiche ed ISCO88 e ISTAT CP2001 per i fabbisogni professionali. Queste classificazioni sono gli elementi fondamentali che consentono accostamenti tra le informazioni di tipo qualitativo e tra queste e quelle di tipo quantitativo/previsivo presenti nel sistema.³³

L'indagine campionaria sulle professioni è realizzata da Isfol e Istat, afferisce al Programma statistico nazionale. Obiettivo dell'indagine è la rappresentazione delle caratteristiche delle Unità Professionali (UP), intese come insieme di professioni omogenee rispetto a conoscenze, competenze, abilità ed attività lavorative svolte.

Il primo intervento di ottimizzazione è avvenuto con la creazione di una nuova classificazione delle professioni derivata dalla CP 2001 dell'Istat che disaggrega le professioni ad un ulteriore digit creando circa 810 Unità Professionali, corredata da una descrizione qualitativa dei grandi gruppi, gruppi, classi, categorie e unità professionali.³⁴

Un fabbisogno professionale può essere, infatti, genericamente definito come lo scarto fra le professioni utilizzate dal sistema in un dato tempo e quelle di cui lo stesso sistema avrà bisogno in un tempo successivo.

La metodologia utilizzata dal sistema nazionale prevedeva i fabbisogni nel breve e nel medio termine individua:

- previsioni di assunzione a 1 anno, per ogni categoria professionale (4° digit della classificazione CP2001 incluso nella nuova NUP) espresse in valori assoluti e declinati nelle caratteristiche di assunzione per l'anno di riferimento. Previsioni a livello nazionale e regionale;
- previsioni di occupazione a 5 anni. A livello nazionale, per ogni classe professionale (3° digit) stime dei valori assoluti e variazione %; stima della domanda sostitutiva e aggiuntiva e trend di variazione per le categorie (4° digit) in cui la classe si distingue.
- A livello regionale, per ogni gruppo professionale (2° digit) stime dei valori assoluti e variazione %.

L'insieme delle rilevazioni previste dal Sistema nazionale nasce con lo scopo di creare un "audit permanente dei fabbisogni" da realizzare attraverso interrogazioni annuali a un panel di imprese rappresentativo del sistema produttivo italiano.

³² Come accennato, i presupposti del Sistema di osservazione permanente dei fabbisogni professionali risiedono nella Convenzione Quadro siglata da Ministero del Lavoro, Regioni e Parti sociali nel 1996 e negli esiti delle prime indagini nazionali sui fabbisogni di professionalità condotte dall'OBNF (Organismo Bilaterale Nazionale per la Formazione, costituito dalla Confindustria e CGIL-CISL-UIL), dall'EBNA (Ente Bilaterale Nazionale degli Artigiani, costituito dalle Confederazioni Artigiane e CGIL-CISL-UIL) e da Unioncamere (organismo nazionale delle Camere di Commercio e Artigianato). I risultati di tali indagini costituiscono il primo nucleo di rete.

³³ In pratica consentono una correlazione tra la descrizione dei fabbisogni e i piani di assunzione a breve termine delle imprese e le prospettive di occupazione a medio termine. Il sistema informativo è ospitato in un sito web che utilizza un database relazionale sul quale opera un motore di ricerca evoluto. Le informazioni qualitative (relative al settore e alla descrizione dei fabbisogni) attualmente inserite nel sistema sono state desunte dai rapporti di ricerca prodotti dagli OO.BB. nel triennio 1997- 2000 e dagli stati di avanzamento del secondo triennio 2000-2003.

³⁴ Le unità professionali della nuova classificazione Isfol-Istat, oltre ad essere strumento di codifica (che mette in relazione le diverse tipologie di informazione contenute nel sistema dei fabbisogni), rappresentano le unità di analisi di una indagine campionaria che produrrà una sorta di référentiel delle UP che descrive le caratteristiche medie del lavoro in Italia. La descrizione delle singole Unità Professionali (UP) è ottenuta utilizzando set standard di circa 300 variabili riferite a compiti, conoscenze, attitudini, skills, valori, stili di lavoro, attività generali e specifiche. Per ognuna di queste variabili viene fornita l'indicazione del grado di importanza e il livello di complessità in rapporto all'Unità Professionale di riferimento. Per ciascuno degli otto aspetti descrittivi della UP verrà predisposta una scheda.

Il sistema con i due suoi livelli integrati qualitativo e quantitativo offre la possibilità di agganciare diverse fonti dati allo scopo di attivare modalità reportistiche utili a soddisfare le esigenze di diversi target sia sul versante previsioni occupazionali che previsione dei fabbisogni.

2.3.3. Dalla previsione all'integrazione: il sistema informativo integrato delle professioni

Un ulteriore passaggio nell'evoluzione del sistema previsionale sui fabbisogni risiede nel Sistema Informativo Integrato sulle Professioni promosso congiuntamente da Isfol e Istat, che coinvolge diversi soggetti pubblici e no che, per loro finalità, producono ed erogano informazioni e dati inerenti le professioni, attraverso la creazione di un protocollo di comunicazione comune che metta a sistema le più importanti fonti informative riguardanti il mondo delle professioni, comprese le previsioni dei fabbisogni.

Il sistema prevede di condividere informazioni, di farle risiedere presso chi le genera e di connetterle al sistema via web, utilizzando la nomenclatura e classificazione delle Unità Professionali (NUP) come protocollo di comunicazione, lasciando inalterata la titolarità e la visibilità del soggetto che le ha generate.

Il sistema informativo traccia quindi sul web percorsi aperti che consentono ad un visitatore generico di consultare dati molto vari sulle professioni, a partire da qualsiasi punto della rete così costruita.³⁵

Attualmente è al via la seconda indagine campionaria sulle professioni³⁶ a quattro anni dalla prima rilevazione

In questa sede ci interessa dare conto in particolare della metodologia utilizzata per le previsioni sull'andamento dell'occupazione elaborate da Isfol in stretta collaborazione con gli istituti di ricerca IRS (Istituto Ricerche Sociali) e REF (Ricerche e consulenze Economia e Finanza) che collaborano altresì alla realizzazione degli esercizi di previsione.

Tale modello di approccio modulare prevede:

- per la prima fase un Modello Macroeconomico multi-settoriale che produce, sulla base di scenari di previsione costruiti partendo dai documenti ufficiali di programmazione di Governo e di altre istituzioni internazionali, le previsioni occupazionali per l'intera economia e quelle declinate per settore.³⁷
- Una seconda fase prevede a sua volta due moduli: Il "Modello Domanda Aggiuntiva" che partendo le previsioni occupazionali settoriali della Fase I, stima, attraverso l'utilizzo di apposite "matrici settori-professioni", che descrivono la composizione occupazionale prevista all'interno dei settori, il livello occupazionale dell'anno di previsione per ciascuna

³⁵ Ad oggi, oltre all'Isfol, che conferisce dati sulle caratteristiche delle professioni, gli andamenti dell'occupazione di medio periodo e i fabbisogni professionali e all'Istat, che mette a disposizione i dati sulle forze lavoro, fanno parte del circuito i seguenti soggetti: Unioncamere con i dati annuali di previsione delle assunzioni; Ipsel con i profili di rischio e prevenzione riferiti alle professioni; Inail con i dati sulla incidentalità riferita alle professioni; Regioni e Università che mettono a disposizione informazioni e dati sui percorsi dell'education riconducibili alle professioni; Ordini professionali che conferiscono dati amministrativi delle professioni rappresentate

³⁶ Il modello concettuale di riferimento per l'indagine e i questionari utilizzati sono stati mutuati dall'*Occupational Information Network*, O*Net (<http://online.onetcenter.org>). Le domande di O*Net sono organizzate in differenti questionari che coprono i diversi aspetti della professione. La versione italiana, utilizza gli stessi strumenti, armonizzati dal punto di vista linguistico, e somministra unicamente ai lavoratori con una metodologia di indagine CAPI. La rilevazione prevede la somministrazione di un questionario di indagine, articolato in dieci sezioni tematiche, ad un campione di venti lavoratori per ciascuna delle circa 800 unità professionali nelle quali è strutturata l'attuale Nomenclatura e classificazione delle Unità Professionali, per un totale complessivo di circa 16.000 interviste.

³⁷ La dinamica settoriale dell'occupazione è riconducibile a tre gruppi di fattori: l'andamento della produttività, l'andamento dell'output, l'evoluzione dei prezzi relativi. L'equazione prescelta è stata sottoposta a stima econometrica, utilizzando il database annuale della Contabilità nazionale al 2digit corrispondente a circa 30 settori di attività economica.

professione ovvero la domanda aggiuntiva; Il secondo modulo della Fase II, “Modello Domanda Sostitutiva”, produce una stima della domanda di lavoro che il sistema economico dovrebbe esprimere per rimpiazzare i flussi in uscita che si andranno a verificare in ciascuna professione (domanda sostitutiva). La somma dei prodotti primari dei due moduli offre una stima della domanda totale di lavoro per ciascuna professione (fabbisogni professionali), che si dovrebbe osservare durante il periodo di previsione.

In una terza fase vengono poi prodotte le previsioni di medio termine per la domanda e l’offerta di istruzione, in termini di livello di istruzione/indirizzo formativo, e stimato l’eventuale mismatch.

2.3.4. Le esperienze locali

La più importante esperienza di studio tesa a comprendere quale fosse lo stato di avanzamento a livello italiano in tema di fabbisogni è l’“Analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006” condotti da ISFOL e pubblicati nel 2007, che portavano testimonianza di un’indagine nazionale sulle metodologie e i prodotti dei principali progetti e osservatori relativi ai fabbisogni professionali finanziati dal FSE nel precedente periodo di programmazione.³⁸

Agenzia Liguria Lavoro nell’ambito delle attività del Laboratorio delle professioni del domani ha realizzato una propria indagine autonoma, diretta a comprendere quale fosse l’avanzamento, a livello nazionale delle esperienze locali in ambito di previsione dei fabbisogni professionali.

A questo scopo ha inviato a un indirizzario di referenti delle Agenzie del lavoro, o i gestori degli osservatori del mercato del lavoro, una scheda con richiesta di informazioni sul tema di tutte le Regioni italiane. Tale rilevazione non ha avuto un grande successo, nonostante un processo di ricerca che ha previsto invii e richiami per sollecitare le risposte. Di certo al di là del basso tasso di risposta si è potuto rilevare, (nel contatto telefonico) una scarsa numerosità di progetti o attività strutturate nell’ambito delle previsioni occupazionali o dei fabbisogni professionali. Spesso sono state indicate come cause di questa scarsa vivacità: i processi riorganizzativi delle strutture regionali; la ridefinizione del ruolo delle strutture di osservazione; il coinvolgimento nelle “emergenze” della crisi ecc.

In generale gli unici ad aver risposto alla richiesta d’informazione sono l’Agenzia Regionale del Lavoro della Sardegna, quella del Piemonte, quella dell’Umbria e della Provincia Autonoma di Trento.

Ovviamente la scarsità delle risposte ricevute ci impedisce di elaborare, con una significatività scientifica, le informazioni ricevute. In ogni caso è emerso che l’unica delle strutture di analisi e studio del mondo del lavoro che allo stato attuale si è dotato sistemi previsionali (osservatori) gestiti direttamente dagli uffici regionali (o dalle agenzie del lavoro) relativi sui fabbisogni professionali/occupazionali delle aziende, è la Regione Piemonte che con RIF, la Rete Indagine Fabbisogni della Regione e delle Province del Piemonte, (Rete inserita nelle attività dell’Osservatorio del Mercato del Lavoro piemontese). Tale rete ha attivato un sistema finalizzato a verificare e stabilire le opportune correlazioni tra le indagini sui fabbisogni professionali e gli interventi a sostegno della riqualificazione e riconversione dei lavoratori in situazione di difficoltà occupazionale.

³⁸ Nel corso del monitoraggio di metà programmazione erano state individuate otto iniziative di tipo sistemico in Valle d’Aosta, Friuli Venezia Giulia, Liguria, Veneto, Sardegna, Province autonome di Trento e Bolzano e la Provincia di Firenze. Questi Enti locali avevano realizzato tipologie di intervento tra loro diversificate ma accomunate dal tentativo di rendere sistemica l’osservazione dei fabbisogni. I risultati acquisiti con il ciclo di monitoraggio effettuato da ISFOL, in relazione alle esperienze di tipo sistemico, “confermano, in modo accentuato, la scarsa propensione degli enti locali ad intraprendere azioni in tal senso. Le poche nuove esperienze censite, nella quasi totalità dei casi, hanno un carattere propedeutico alla costituzione di punti di osservazione sistematica dei fabbisogni professionali espressi dal territorio regionale (ISFOL 2007, b p.35).

In altri casi relativamente al fabbisogno delle singole professioni, per ora, ci si basa sulle indagini realizzate a livello nazionale che forniscono indicazioni anche a livello locale oltre che dell'analisi condotta sulle comunicazioni obbligatorie registrate nei SIL.

Nel caso dell'Umbria si segnala di un "Osservatorio Permanente sulla Formazione Continua in Umbria – OPFCU" gestito dall'Agenzia Umbria Ricerche – AUR (ente della Regione Umbria) che si occupa tra l'altro di realizzare annualmente un monitoraggio sui fabbisogni formativi delle organizzazioni produttive, avvalendosi tra l'altro dell'apporto del sistema della bilateralità". Attualmente l'Osservatorio è in fase di ricognizione delle esigenze aziendali per l'elaborazione di un questionario per la rilevazione.

Rispetto all'esistenza nelle regioni di studi, analisi (anche una tantum) sul tema dei fabbisogni professionali/occupazionali delle aziende, si nota un frammentato e diversificato fiorire di esperienze di ricerca che solitamente deriva dalle attività delle singole province. In alcuni casi sono piccole analisi inserite in paragrafi del Rapporto sull'occupazione a cura degli osservatori del Mercato del Lavoro. (Provincia di Trento).

Infine le altre fonti più utilizzate per l'elaborazione di analisi sui fabbisogni risultano essere quelle di Excelsior e quelle di SIL.

3. I fabbisogni professionali delle aziende

3.1. Evoluzione delle professioni e politiche del personale

La seconda linea di approfondimento del tema di ricerca ha riguardato il ruolo della Direzione del personale nel cambiamento dell'organizzazione, in particolare nelle fasi di crisi; le politiche aziendali in tema di gestione dei lavoratori; le tendenze evolutive del concetto di professione ed i suoi connotati descrittivi; l'evoluzione delle competenze alla base dei sistemi professionali impiegati dalle aziende.

Per quanto riguarda il processo di formazione dei fabbisogni professionali, la loro identificazione e le modalità di reperimento delle risposte a quegli stessi fabbisogni l'impegno della Direzione del personale è ovvio e scontato. Ad essa – sotto le diverse e molteplici etichette con le quali la si classifica³⁹ – compete, da manuale, sempre più un ruolo di primo piano, che gli studiosi⁴⁰ classificano come partner strategico del vertice aziendale. Il che significa che le politiche del personale sono concepite assieme alla strategia dell'impresa ed evolvono con questa, in una visione sistemica dei rapporti tra impresa, ambiente ed attori sociali. La prospettiva sottesa a questo ruolo interpretato dalla Direzione del personale è quella che - partendo dal classico approccio di Norman (1985) che correla la *business idea* alla *personnel idea*⁴¹ - le attribuisce una focalizzazione sulle problematiche strategiche, direzionali ed operative integrate ai massimi livelli decisionali dell'impresa, consentendole di partecipare al processo di programmazione aziendale non solo ricevendo input (come qualsiasi ufficio del personale farebbe) ma fornendone.

Si tratta, in altri termini, di una configurazione più globale, che colloca le politiche personale, rispetto alla strategia aziendale, in una posizione proattiva e di anticipazione volta a rimuovere vincoli ed a sviluppare opportunità tanto per l'azienda quanto per il personale: questo è la specificità, la necessità di far sì che entrambi i soggetti emergano, al termine del complesso processo di definizione del posizionamento strategico, in posizione vincente.

³⁹ Si veda l'interessante quadro proposto da Boldizzoni (2010), che in prospettiva storico-evolutiva presenta ruolo e compiti dell'organo aziendale preposto ad occuparsi dei lavoratori.

⁴⁰ In particolare si fa riferimento a Peretti (1994), Fonbonne (2001), Costa, Gianecchini (2009).

⁴¹ Norman (1985) chiarisce in questi termini la relazione tra i due poli: "la *personnel idea* di un'azienda consiste nel grado e nel tipo di integrazione fra le capacità, le attese ... di un particolare gruppo di persone e l'ambiente o contesto che l'azienda può offrire a quel gruppo continuando a soddisfare le esigenze del proprio business..." business che è costantemente pensato come una trilogia di prodotto mercato e struttura" (p. 77).

Questa rappresentazione del ruolo della Direzione del personale non elimina dalla scena i ruoli più operativi e l'attenzione al breve termine, che hanno nel passato (anche recente, se si guarda al contesto italiano) assorbito l'impegno dei responsabili del personale, ma ne arricchisce la gamma dei compiti, facendo evolvere la sua configurazione verso una logica "multiruolo", espressione che Ulrich (1997) utilizza per definire lo spazio di azione della Direzione del personale al medesimo tempo impegnata su ruoli strategici ed operativi, con diverso orientamento temporale e attenzione sia ai processi che alle persone.

Il tema specifico che interessa questo approfondimento – quello dei fabbisogni professionali – è fortemente pervaso dall'evoluzione che ha visto protagonista la Direzione del personale. Quanto più essa intende porsi come **business partner**, tanto più la sua capacità di implementare la strategia attraverso adeguate politiche del personale diventa condizione centrale nel percorso: dalla specifica prospettiva di interesse, questo significa reperire e sviluppare le professionalità necessarie. Ugualmente il suo ruolo di **agente di cambiamento** trova nel contenuto professionale una delle dimensioni cardine. Interpretare la parte dell' **employee champion** significa assicurare il presidio del commitment e delle competenze dei lavoratori (e quindi chiama ancora in causa il tema delle professionalità). Infine, una efficace interpretazione del ruolo classico del **gestore** porta un contributo importante quanto più riesce ad essere declinato secondo le specificità professionali richieste e offerte dai lavoratori.

3.2. Le acquisizioni dell'indagine

A fronte degli output attesi a valle del percorso sviluppato in sede di progettazione del piano di indagine, la ricerca sul campo ha potuto produrre solo un quadro parzialmente coerente con le aspettative, ma con elementi di interessante dal punto di vista delle opportunità di lettura innanzitutto del contesto culturale e relazionale che caratterizza il territorio genovese e gli attori (istituzionali e non) che vi si muovono.

In particolare, gli obiettivi finali erano di poter efficacemente fotografare:

- gli elementi caratterizzanti i bacini occupazionali, la cui più efficace individuazione è finalizzata alle politiche in materia, di diretta competenza regionale,
- i canali di ricerca più utilizzati e di quelli promuovibili dei profili professionali, sempre in funzione delle scelte di politica regionale che potessero essere più efficacemente attuate;
- la messa a punto di indicazioni precise in tema di politiche attive del lavoro, con particolare riguardo sia alle scelte in tema di istruzione e formazione che alle modalità di supporto all'incrocio tra domanda ed offerta di lavoro.

Innanzitutto vale la pena evidenziare che le indicazioni emerse, nella loro inevitabile eterogeneità, mettono però in luce con chiarezza alcuni punti nevralgici nella prospettiva che interessava esaminare (sui quali ci si soffermerà tra breve), ma soprattutto sottolineano la difficoltà del presente momento storico (intensamente segnato dalla crisi economica), ad intravedere prospettive ed a disegnare traiettorie sul futuro.

3.2.1. Dal focus: spunti e riflessioni

I contributi offerti dai partecipanti al *focus group* sono stati ricchi e variegati.

La scelta da parte di AIDP dei componenti il tavolo ha privilegiato, negli stessi, la sensibilità al tema e la competenza maturata sul campo, sia il terreno delle rispettive aziende sia quello (nuovo e meno consueto) della molteplicità degli operatori che presidiano le risorse umane lungo tutta la filiera che va dall'uscita dal sistema formativo ai servizi che accompagnano il percorso lavorativo. Il clima che si è creato è stato da subito positivo ed ha favorito interventi articolati e ponderati, di presentazione delle diverse esperienze e delle vari prospettive. Prova ne è la durata, che si è

protratta oltre i tempi canonici, per dare spazio e modo a tutti gli intervenuti di contribuire svolgendo il proprio contributo secondo la personale sensibilità ed enfasi. Non sono mancati, infatti, spunti vivaci ed anche provocatori, come si ha l'opportunità di apprezzare esaminando il testo inserito nell'allegato 1, a riprova di quanto il tema oggetto di confronto sia stato "caldo",

Nel merito delle argomentazioni trattate, quattro erano le questioni all'ordine del giorno.

La prima verteva **sulle tendenze evolutive del concetto di professione ed i suoi connotati descrittivi e su quali figure professionali fossero le più richieste e quali ne potessero essere le competenze principali.**

Lo scenario sul quale si collocano le considerazioni relative alla prima questione è caratterizzato da due elementi forti. Un primo riguarda la connotazione fortemente terziaria che il mercato del lavoro ligure presenta (connotazione documentata dal dato, che uno dei partecipanti ha portato all'attenzione del gruppo, della differenza tra numero delle assunzioni e delle cessazioni monitorato assiduamente, dato che è positivo e che evidenzia come circa il 75-78% delle assunzioni avvenga nel terziario). Affermazione nota, quella della terziarizzazione dell'economia provinciale (il cui peso sul complesso regionale consente di estenderne la caratterizzazione), la stessa è riemersa dal focus come elemento connotativo importante, pur nella genericità implicata dalla natura stessa del settore, nel quale confluiscono tipologie di servizi diverse ed a diverso potenziale, non solo professionale ma si sviluppo economico. Al quadro contribuiscono, le scelte di delocalizzazione produttiva che il manifatturiero ha fatto e che hanno prodotto l'attuale configurazione.

Un secondo dato di scenario richiamato riguarda gli orientamenti delle aziende, cauti e prudentiali, molto orientati al breve termine ed attenti più al dato del costo che alle potenzialità di sviluppo implicate nelle scelte di assunzione.

I partecipanti al focus non sono andati oltre, nei loro interventi nell'analisi e nell'approfondimento delle ragioni alla base di questo scenario. Molti hanno, infatti, privilegiato in modo particolare la seconda parte del quesito – quella che mirava alle figure professionali - tralasciando l'esplorazione della sottolineatura iniziale, dando l'impressione di concentrarsi su una lettura fenomenologica di quello che hanno modo di osservare, a scapito di una riflessione più sostanziale che si cimenti nel tentativo di trarre coordinate generali che gli interventi più di respiro ampio hanno proposto.

Nel delineare la focalizzazione sulle professionalità, sono state proposte alcune sottolineature interessanti, anche se non nuove. Unanime è il richiamo all'importanza delle **competenze di base** (con scarsa originalità, ma con evidente inevitabilità, vengono riproposte la centralità delle conoscenze linguistiche, inglese ovviamente, e di quelle informatiche) accanto all'ambito delle **competenze comportamentali** (variamente descritte come motivazione al lavoro, in particolare per le professioni nel sociale e più in generale nei servizi alla persona, come capacità di inserirsi appropriatamente nei diversi contesti, in particolare per i giovani che si avvicinano al mondo del lavoro).

Più volte è emerso il richiamo alla **specializzazione**, declinata in termini di possesso di **competenze solide e pluridimensionali** su ambiti particolari: per quanto riguarda le figure di tipo tecnico questo si traduce in profili mirati (sul versante operaio il manutentore meccanico, piuttosto che l'esperto in ambito elettrico; sul versante più alto, l'ingegnere continua ad essere la figura più richiesta).

Per quanto concerne i profili di tipo impiegatizio viene sottolineata la persistenza di figure classiche (contabile, informatico). Qualcuno, però, mette in evidenza un aspetto interessante: nel ribadire che "le figure domandate sono quelle classiche" se ne sottolinea al tempo stesso la diversa connotazione "... ad esempio la segretaria è sì richiesta, ma dotata della conoscenze fluente di due lingue straniere, di competenze contabili e di coordinamento...". Insomma, si delinea un contenuto professionale solo apparentemente in continuità con il passato, ma nei fatti diversamente configurato nel mix e, soprattutto, posizionato più alto.

Coerentemente con il quadro terziario richiamato, vengono segnalate come richieste le molteplici figure che popolano questo variegato mondo. Si va dalle **figure professionali legate al turismo** ed, in generale, **ai servizi alla persona** (da quelli legati all'assistenza a quelli per il benessere, passando per ristorazione e commercio) a tutte quelle che operano nell'ambito della tecnologia - dalle

professioni **informatiche**, che continuano a rappresentare un ambito privilegiato, sul quale si innestano poi le richieste di specializzazione sulle varie frontiere; a quelle più rivolte alla dimensione comunicativa attraverso web, figure che padroneggiano ed elaborano contenuti da veicolare attraverso la rete. Ancora, le figure dei “venditori”, soprattutto di formazione tecnica, vengono esemplificate come spazi di sviluppo interessanti.

Sullo sfondo, al di là del tentativo di rispondere in maniera mirata (sia pur giustamente condizionato dalla propria prospettiva di osservazione – evidenti sono parse le diversità di tono nelle risposte tra coloro che provenivano da direzioni del personale aziendali e coloro che operano nell’ambito dei servizi di supporto), due considerazioni sono leggibili tra le righe. Una prima deriva dalle implicazioni delle scelte di esternalizzazione decise dalle aziende (in alcuni casi, nel modo delle multinazionali spesso si tratta di un accentramento al vertice): un impoverimento del panorama delle professionalità presidiate internamente (sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo) a favore dell’incremento dei ruoli di interfaccia e di coordinamento dai contenuti professionali più soft, improntati alla capacità di relazione e di adattamento.

Una seconda si manifesta come reazione alla crisi economica imperante in questi anni: il prevalere di orientamenti al breve termine nelle prospettive di rapporto con il mercato che si traduce in comportamenti poco impegnativi con i lavoratori (che implica il prevalere di contratti “atipici” senza respiro, la contrazione degli investimenti sulle risorse umane).

Il secondo quesito che ha visti impegnati i nostri partecipanti metteva a tema il **ruolo della Direzione del personale nel cambiamento dell’organizzazione, in particolare nelle fasi di crisi**.

La questione ha mobilitato tutti i presenti, come era ragionevole attendersi. Dagli interventi sono emersi tassello di un mosaico non facile da ricomporre.

Se sostanzialmente unanime è parso il consenso sul cambiamento osservabile – cambiamento che va nella direzione di un ridimensionamento dei suoi spazi, certamente in termini dimensionali ma anche di possibilità di intervento in chiave strategica - diverse paiono le ragioni e le implicazioni. Il mondo delle multinazionali si è orientato verso logiche di accentramento che si traducono nello spostamento in staff agli organi centrali delle funzioni di gestione del personale. **Razionalizzazione**, da un lato, e **standardizzazione** dei processi, dall’altro, sembrano i due termini guida delle decisioni: ne consegue una diminuzione degli spazi di discrezionalità nella gestione e la riduzione della possibilità di affiancamento nelle esigenze di supporto alla gestione per le unità operative. Da alcuni questo viene interpretato come la possibilità di sviluppo in chiave di **HR business partner**, prospettiva che qualifica la direzione del personale sempre meno come braccio operativo dell’imprenditore e sempre più come un fornitore di servizi a chi il business presidia. Altri propendono per un effetto di impoverimento della professionalità e, conseguentemente, della sua capacità di interagire sul piano della declinazione delle scelte strategiche. La stessa questione terminologica non è irrilevante nella definizione degli spazi di azione⁴².

L’orientamento al costo ed al breve termine ha immediate ripercussioni anche sulle politiche di reperimento delle figure professionali: prevale il soddisfacimento di bisogni mirati, circoscritti e limitati, cui si fa fronte con contratti a termine.

Nel manifestarsi crisi, la DP ha perso tutta una serie di spunti di crescita, di miglioramento, di sviluppo e di formazione del personale della struttura aziendale, che prima attuava su investimenti propri, lasciando quindi che siano le persone, se vogliono, a crescere da sole.

Accanto a comportamenti di questo tipo, inizia a manifestarsi anche una consapevolezza dell’importanza di azioni di sviluppo, nei cui confronti il ruolo del “dirigente del personale” è fondamentale non solo sul piano operativo quanto su quello culturale e strategico. Su questo versante, maggiore lungimiranza lasciano intravedere i *professional* che operano nei servizi per le risorse umane: la loro prospettiva più ampia consente di cogliere e sottolineare la miopia di un approccio alle risorse umane retto essenzialmente dall’attenzione ai costi, mancante di uno sguardo

⁴² Alcune indicazioni dei questionari sono molto illuminanti sul ruolo effettivo della direzione del personale, al di là delle aspettative dei suoi rappresentanti e delle loro rappresentazioni.

al futuro, necessario senza la rigidità della pianificazione di lungo periodo, ma con una prospettiva che a questo guardi.

Nel quadro descritto, **le modalità di reperimento dei profili professionali cui si fa ricorso e i percorsi attraverso i quali si interviene per “adattare”** alle specificità aziendali i lavoratori individuati – terzo punto in lista – non presentano novità particolari.

Per quanto riguarda i profili medio-bassi i **centri per l’impiego** sono considerati un interlocutore interessante, la gratuità del ricorso ai suoi servizi e la riconosciuta maggiore efficienza dei loro predecessori fanno sì che siano molte le imprese che ad essi indirizzano le proprie richieste.

Per le figure professionali più istruite e più qualificate il discorso è diverso e più articolato. Il ricorso al rapporto diretto con **scuole ed università** è considerato un buon canale per quanto riguarda i neo: ad esempio, il ricorso a stage e tirocini è la modalità normale di avvicinamento, di apprezzamento della componente del “potenziale” sul quale si impernino le scelte dei giovani senza esperienza.

Iniziative come il career day, citato ed apprezzato, rappresentano un investimento concentrato nel tempo, per creare una base da cui attingere al manifestarsi dei fabbisogni, e poco impegnativo (le aspettative di proposte di opportunità precise da parte dei giovani sono più basse, anche da questi viene percepita come occasione per farsi conoscere magari ancor prima di aver terminato gli studi) vengono usate anche in chiave di marketing, soprattutto dalle grandi imprese. Tutti i presenti hanno evidenziato di preferire strategie di inserimento di risorse neo, da far crescere all’interno.

Ruolo non secondario continuano a svolgere le **inserzioni**, al di là del supporto utilizzato (stampa, online) e della gestione diretta (sempre meno presente) o indiretta (attraverso le società di selezione); esse mantengono una loro importanza nella ricerca di professionalità più evolute e sono quindi uno strumento prioritario dal lato della domanda di lavoro. I canali tradizionali del passaparola e delle autocandidature, per loro natura tipici strumenti in mano all’offerta, sono il mezzo per costruire serbatoi da cui attingere al manifestarsi di esigenze. Si tratta, come in molti dei presenti hanno sottolineato, di canali cui si ricorre in prospettiva di investimento, quindi nella ricerca di lavoratori coi quali costruire rapporti duraturi. Per esigenze circoscritte la mediazione delle agenzie per il lavoro risulta un canale privilegiato.

Le scelte di reclutamento non sono irrilevanti nel condizionare la risposta alla seconda parte della domanda: l’orientamento a portare a casa risorse giovani e neo si accompagna alla preferenza per percorsi di crescita interni, nei quali il ruolo della formazione on the job altamente contestualizzata pare prevalere.

L’ultima questione, quella delle **politiche attive del lavoro attese** – forse per banali e comprensibili ragioni di stanchezza – sembra aver meno delle altre sollecitato nei nostri partecipanti (a parte due eccezioni, interessanti di cui si dirà subito, che hanno messo in campo osservazioni in qualche maniera stimolanti). O forse, meno banalmente, lascia venir fuori una sorta di disincanto nei confronti della progettualità di cui il legislatore regionale è accreditato, o forse, ancora meno banalmente, l’approccio ligure (e genovese) al “mugugno” preclude la possibilità (culturale innanzitutto) di proporre ed intervenire su un tema la cui rilevanza non è messa in discussione ma di fronte al quale prevale lo scetticismo dell’inutilità dell’intervento, tanto è forte il pregiudizio nei confronti dell’interlocutore e della sua volontà (forza, capacità) di intervenire nella direzione necessaria.

Dagli interventi meno scontati, è venuta fuori una sottolineatura importante: quella che mette in discussione la **separazione tra le politiche attive del lavoro e quelle passive**: presìdi diversi, incanalati su binari diversi (giudicati più innovative le prime, ferme alle logiche degli ammortizzatori sociali le seconde) la situazione di incomunicabilità contribuisce a quella rigidità del mercato del lavoro, da più parti indicata come ostacolo da superare e che, a detta dei nostri partecipanti, faciliterebbe notevolmente il dinamismo del sistema, creando flussi di scambio agili e snelli, caratteristiche queste mancanti al modello delle politiche passive ancora dominante. Prima ancora che nel merito degli strumenti e delle azioni, la richiesta si pone al livello dell’architettura

del sistema, del ruolo e degli obiettivi perseguiti. La richiesta di interventi a favore dell'**integrazione** pare uno degli elementi da riproporre con enfasi nei opportuni ambiti decisionali. Consenso tra i partecipanti lo raccoglie la richiesta che le Istituzioni si concentrino **sulle politiche a favore dello sviluppo**, quindi su quanto possa favorire la creazione delle condizioni di ripresa del sistema economico, condizione indispensabile per la crescita delle occasioni di lavoro. Nella stessa direzione vanno le richieste di valorizzazione delle forme di flessibilità che il contesto giuridico normativo già offre, finalizzata a renderle interessanti (cioè convenienti) e facilmente utilizzabili. In buona sostanza, il ruolo che viene riconosciuto all'attore pubblico è quello indiretto, che agisce sulle condizioni generali e che mette le imprese nella situazione migliore per sviluppare il proprio business e quindi creare opportunità di lavoro.

Non sono mancate le richieste di una azione di **controllo** della regolarità maggiormente incisiva, che vada a colpire gli abusi ed a scoraggiarne il manifestarsi, anche per favorire il riequilibrio nella competizione tra imprese, difendendo la posizione dei lavoratori.

Nel confronto emergono ancora altri questioni. In particolare, vengono evidenziate due esigenze, che si sostengono a vicenda. L'una ribadisce la richiesta di semplificazione procedurale (richiesta che di fatto sostiene molte delle indicazioni già ricordate) che si traduce in facilità di accesso alle Istituzioni stesse, da alcuni giudicate troppo lontane dalla quotidianità dei problemi che le imprese affrontano. La seconda richiama la necessità di una migliore e più efficace **comunicazione** delle opportunità disponibili, certamente più numerose di quanto siano quelle note, ma altrettanto certamente espresse secondo linguaggi (quello burocratico, ad esempio) e attraverso modalità di non immediata comprensione. La difficoltà a capire i meccanismi di funzionamento delle agevolazioni e le perplessità derivanti dalla percezione di un rapporto non paritario ostacolano anche la valorizzazione di iniziative utili.

Nessuno dei presenti ha mancato di evidenziare il ruolo della **formazione**, leva unanimemente apprezzata ed alla quale si chiede innanzitutto qualità (soprattutto per quella erogata) laddove la qualità è della progettazione e, quindi, la necessità che la formazione mostri capacità di adattamento alle differenziate esigenze delle imprese spiega l'interesse che questa hanno nei confronti della. A questo si collega la richiesta di una maggiore attenzione al tema della certificazione delle competenze anche in connessione con la valutazione dell'esito delle iniziative formative.

Il tema delle politiche più apprezzate e ritenute maggiormente utili è stato ripreso nel testo del questionario, con l'obiettivo di entrare meglio nel merito e di disporre di qualche indicazione più precisa da fornire.

3.2.2. Dai questionari: qualche ovvia conferma

Come già segnalato, il dato dei questionari utilmente compilati (solo 12) la dice lunga sul livello di interesse che la possibilità di intervenire sul tema, esprimendo il proprio punto di vista, ha suscitato in un pubblico privilegiato, quale quello degli "uomini e delle donne delle risorse umane", cui era destinato attraverso il filtro della loro associazione di riferimento, accreditata a livello nazionale ed internazionale a rappresentare i trend evolutivi del mestiere (nel cui ambito le questioni inerenti le competenze e le modalità di reperimento ed arricchimento delle stesse sono parte fondamentale) ed a svolgere un ruolo attivo nell'anticipare le esigenze di presenza efficace (attorno ai tavoli che discutono delle politiche di supporto alle esigenze del sistema economico).

Lo sconcertante risultato ottenuto interroga sia sul piano più generale che nello specifico dell'organizzazione delle attività di indagine. Con riferimento al primo aspetto, quello del contesto nel quale il nostro approfondimento si situa, se da un lato pare difficile ritenere di scarso interesse per le imprese il progetto del Laboratorio delle professioni di domani, dall'altro non sembra possibile separare l'indifferenza mostrata davanti a questa iniziativa dal più ampio tema del rapporto tra istituzioni ed imprese, nel cui ambito il tassello sui fabbisogni professionali è piccola,

ma indicativa, parte. Dato, questo che è comunque necessario portare all'attenzione per le riflessioni del caso. Certamente l'interlocutore, l'associazione, non ha mai interpretato nella realtà ligure un ruolo attivo nel confronto con i livelli istituzionali e non ha quindi potuto far valere un suo status già consolidato ed una sua consuetudine a porsi come tramite nella tessitura di relazioni tra le aziende ed i luoghi di progettazione degli indirizzi di politica economica.

Per quanto concerne le decisioni inerenti l'impostazione del questionario può valere la pensa mettere in evidenza come queste siano state il frutto di un serrato confronto tra il gruppo di ricerca e la committenza. La scelta di proporre domande aperte rispondeva all'obiettivo di consentire una più agevole la compilazione da parte di tutti i rispondenti, consentendo loro di fare appello alle proprie specifiche situazioni e di valorizzarle, mettendo in evidenza quanto da ciascuno ritenuto importante e prioritario per la propria azienda e per il settore nel quale questa l'opera, evitando le generalizzazioni semplificatrici incapaci di cogliere una realtà variegata e differenziata. L'esito ottenuto (che si descriverà meglio in termini sintetici tra breve e che è consultabile in allegato, in maniera dettagliata) - al di là della assoluta non rappresentatività di cui è investito - mostra, attraverso la scontatezza di molte delle risposte offerte una difficoltà ad uscire dai luoghi comuni soliti, dalle logiche note e ripetute, per proporre il proprio punto di vista, di cui spesso ci si lamenta l'impossibilità di espressione, per segnalare i contenuti effettivi delle proprie esigenze. In alcuni casi, risalta anche una sorta di povertà espressiva, sicuramente indice di una scarsa fiducia nell'utilità dell'impegno (quindi affrettatamente accantonato in favore di altre attività), forse anche segnale di una non consuetudine a ragionare in maniera puntuale sulle caratteristiche che costituirebbero le professionalità sulle quali le rispettive aziende costruiscono le loro strategie, almeno negli intenti, vincenti.

In realtà, queste prime considerazioni di sintesi non rendono ragione della ricchezza informativa che i questionari offrono: la loro lettura, anche in ciò che è possibile intravedere tra le righe, offre spunti di riflessione interessanti, in alcuni casi indicativi di un cambiamento profondo nell'impostazione del rapporto con il tema del lavoro e della professionalità, non facilmente leggibile con le categorie cui siamo soliti fare ricorso; in altri, ancora più stimolanti sulla capacità che le imprese genovesi, per mano dei loro direttori del personale, mostrano di possedere nel gravoso (ma ineludibile) compito di impostare e consolidare le proprie strategie su quello che ormai scontatamente è considerato il fattore competitivo per eccellenza, le risorse umane (che sono tali per il contenuto professionale che presentano).

È, a questo punto, opportuno ripercorrere alcune delle domande del questionario, evidenziare e commentare il contenuto delle risposte fornite.

La prima domanda che prendiamo in considerazione chiedeva di elencare quali fossero le **figure chiave**, specificandone le **principali competenze** e indicando se si tratti di figure **innovative o tradizionali**. Le 30 risposte fornite spaziano dal classico ingegnere alla segretaria, passando per il cuoco ed il tecnico commerciale; più volte viene suggerito il project manager, al quale vengono attribuite competenze diverse. Dieci figure vengono segnalate come innovative, anche se di nessuna sostanzialmente è dato comprendere per quali ragioni, essendo l'elencazione delle competenza molto scarna e generica (la risposta più frequente usa espressioni quali competenze tecniche, meglio se specialistiche). La successiva domanda verteva sulla **reperibilità** delle figure professionali e sulle ragioni delle difficoltà in merito. L'ingegnere appare anche in questo caso come una delle risorse più scarse; a lui si affiancano soprattutto figure tipicamente produttive (operai specializzati piuttosto che responsabili di officina e di cantiere). Poco emerge sul versante delle ragioni alla base delle difficile reperimento (prevale nettamente la risposta specificità del business).

Un'ulteriore domanda si concentrava sulle **competenze trasversali**. Dalle 26 indicazioni fornite, emerge il seguente quadro.

<i>Competenze trasversali</i>	<i>Numerosità</i>
Flessibilità	7
Capacità relazionali, negoziali e di comunicazione	5

Inglese	6
Informatiche	4
Teamworking	4
Problem solving	2

Come era facile attendersi, flessibilità e capacità relazionali rappresentano le due principali richieste; l'inglese continua ad essere uno dei nodi critici.

Poco interessanti paiono le risposte alla domanda sull'evoluzione delle **competenze** necessarie alla luce dei processi di **esternalizzazione** (qualcuno evidenzia l'impovertimento del know how, qualcuno segnala una possibile dicotomia tra l'auspicato mantenimento delle mansioni più qualitative e la realtà di mantenimenti di quelle più semplice) così come di modesto interesse sono le opinioni relative alle tipologie di competenze **trasferibili solo dall'interno** (competenze tecniche e specialistiche).

Le successive domande vertevano sulle **strategie seguite nel rapporto con i lavoratori**. In particolare, la prima si soffermava sulle strategie di **reclutamento** adottate. Le risposte offerte a questo quesito sono state in forte sovrapposizione con quelle riportate per la domanda imperniata sui **canali di inserimento**, quasi come se nella mente dei nostri interlocutori i due piani (quello strategico e quello degli strumenti) fossero sovrapposti, con maggior attenzione al secondo. Ogni valutazione in merito appare ovviamente azzardata, ma è difficile nascondere lo stupore davanti alla riduzione di una questione come quella degli orientamenti di prospettiva agli strumenti utilizzati allo scopo. Solo in un caso si legge "giovani da far crescere", sia pur con la precisazione che in fase di crisi non si fanno inserimenti.

Alla luce di quanto precisato, non meravigliano le indicazioni fornite alle seguenti due domande, uno che chiedeva di spiegare se e per quali tipologie di collaboratori si sviluppavano **strategie orientate al lungo termine** e in quali casi prevalesse **l'orizzonte temporale a breve**: da un lato, si raccolgono risposte ovvie (verso i collaboratori più importanti, per garantire continuità su figure chiave, per quanto concerne le prospettive di investimento; per tamponare picchi di lavoro per carenze di orizzonti a medio e lungo termine) e, dall'altro, si introducono non le ragioni ma le modalità (politiche di *retention*, piuttosto che supporti mirati per ruoli tecnici).

La risposta alla domanda sui **canali** utilizzati copre sostanzialmente tutta la gamma delle opzioni disponibili, denotando un diverso grado di avvicinamento alle forme più moderne (passaparola accanto al ricorso a linkedin): tutti ne indicano più di una, nessuno precisa le eventuali correlazioni. Qualche sorpresa la riservano le indicazioni fornite alla successiva domanda, incentrata sui rapporti con le **strutture che forniscono servizi**: accanto alle diverse tipologie, qualcuno usa ancora l'espressione ufficio di collocamento...

L'ultima domanda proponeva di individuare, in ordine di importanza, i tre **temi di politica attiva del lavoro** ritenuti prioritari tra otto direttamente indicati (e la possibilità di introdurne altri, possibilità cui nessuno ha fatto ricorso). A parte uno dei questionari, che mette in ordine tutti gli otto suggerimenti ed un altro che utilizza più volte la scala da 1 a 3, la maggiore concentrazione si riscontra sulla richiesta di politiche a favore dello sviluppo (posizionata come prima indicazione da 6 su 9 dei rispondenti – uno non indica l'ordine di preferenze - e in un caso rispettivamente come seconda e terza). La semplificazione procedurale raccoglie 6 consensi, di cui tre la indicano come la priorità. Gettonata è la voce attività di comunicazione dei servizi offerti e delle opportunità (scelta da 7 tra i nostri), ma solo in un caso è ritenuta come la prima urgenza. Minore interesse viene riscosso da tutte le voci più mirate (politiche per la formazione continua, politiche per la formazione iniziale, maggiore diffusione territoriale dei servizi). Volendo tentare un'interpretazione, pare che l'interesse e le attese di concentrino più su un impegno della politica regionale verso supporti rivolti a tutto il sistema economico-sociale e non mirati alle politiche del lavoro, come se gli interventi in questo ambito fossero poco apprezzati.

4. “Scandagli”: un’analisi sulla qualità del lavoro in Liguria

4.1. Quale flessibilità

Il terzo percorso di ricerca, infine, è andato nella direzione di raccogliere, presso un *panel* strutturato di esperti (sia nello specifico delle dinamiche occupazionali, sia su questioni più generali economiche che sociali) ulteriori elementi di riscontro sul tema della trasformazione delle esigenze professionali delle aziende.

Un primo tema di riflessione emerso da questa parte della ricerca riguarda il concetto stesso di flessibilità. Flessibilità come precarietà (sotto mentite spoglie), garantita e promossa da un mercato del lavoro in cui il posto fisso diventa sempre più *chimerico*, oppure come duttilità programmata e gestita?

Nel primo caso si ragiona in termini di flessibilità "esterna" all'impresa, nel secondo di quella "interna". Difatti il modello americano - come è noto - fa leva parossisticamente sulla *deregolazione in uscita*; secondo un'applicazione della capitalistica *distruzione creatrice* che non di rado va a scapito totale della relazione consolidata di lavoro. Come metteva in luce un osservatore certamente non anticapitalista - quale Edward N. Luttwak - già tre lustri fa: “uno studio condotto nel 1995 dal ministero del lavoro americano calcolava che il 17% dei 5.000.000 lavoratori ingaggiati tramite agenzie lavoravano comunque per l'ex datore di lavoro... Non ci è dato sapere quale grado di lealtà, impegno o semplicemente di rendimento sia lecito attendersi, oltre lo stretto necessario, da questi ex dipendenti ripresi con ingaggi volanti dopo essere stati licenziati”(Luttwak, 1999, p. 81).

Restando sull'antitesi "interno-esterno" riguardo alla *fluidificazione* del lavoro, un recente contributo degli economisti Giuseppe Ciccarone ed Enrico Saltati (Ciccarone e Saltati, 2011) dell'Università di Roma "La Sapienza" metteva in evidenza che “in Italia, con la Legge Treu prima e la Legge Biagi poi, si è posta l'enfasi su quella che la Commissione europea definisce flessibilità (numerica) *esterna*, che si realizza variando il numero dei lavoratori occupati attraverso il ricorso al mercato del lavoro esterno all'impresa. Un aspetto fondamentale in questo tipo di flessibilità è la temporaneità dell'impiego dei lavoratori, che si realizza attraverso contratti di lavoro a tempo determinato e parasubordinato (come i co.co.co. e i contratti a progetto), l'impiego temporaneo di collaboratori e consulenti, l'utilizzo di lavoratori dipendenti da agenzie di somministrazione (lavoro interinale) e la riduzione dei vincoli che riguardano assunzioni e licenziamenti”. Fin qui stiamo ragionando “in americano”. Cambiando idioma e passando al *made in Germany*, “le riforme del mercato del lavoro realizzate dal governo Schroder (e rafforzate dal governo Merkel), note come riforme Hartz, hanno invece mirato ad accrescere la flessibilità *interna* all'impresa, ovvero la sua capacità di variare l'impiego di lavoro già presente al suo interno”.

La flessibilità interna, intesa tecnicamente come job rotation, può essere ottenuta seguendo due vie:
A. adeguando l'orario di lavoro alle esigenze produttive (straordinari e turni aggiuntivi, lavoro serale e nel week end, variazione dell'orario di lavoro e part-time);

B. intervenendo funzionalmente attraverso l'adattamento organizzativo ai cambiamenti del mercato (ossia lo spostamento dei lavoratori tra differenti attività e compiti all'interno dell'azienda).

Gli effetti di interdipendenza della *job rotation*, che conseguono direttamente dalla flessibilità "alla tedesca" (e ricercati in prevalenza da chi opera in settori tecnologicamente avanzati; come confermato dalle dichiarazioni di intervistati per quanto riguarda un ambiente molo particolare quale il laboratorio di ricerca), sono:

- specializzazione industriale concentrata sulle esportazioni ad alto valore aggiunto;
- crescita del capitale innovativo per addetto;
- riorganizzazione dei luoghi di lavoro;
- formazione quale elemento chiave della crescita.

In singolare sintonia implicita con i risultati della recente ricerca *Focus Group* di Confindustria (stando a quanto emerso, *le imprese italiane che meglio hanno reagito alla crisi sono quelle che puntano sul coinvolgimento della risorsa umana nell'innovazione aziendale*), i nostri leader

d'impresa interpellati da "Scandagli", confermano la loro chiara preferenza per una impostazione del problema "alla tedesca", evidenziando in particolare:

- la natura "comunitaria" *in senso lato* della compagine aziendale;
- i processi che favoriscono l'accumulo di sapere d'impresa, anche informale, come primario capitale con cui competere, strettamente legato alle persone;
- la visione complessiva della filera di business come condizione essenziale per "lavorare al meglio";
- il valore decisivo del coinvolgimento individuale che diventa corresponsabilità (quasi una sorta di "fedeltà"), trasformando il rapporto datore di lavoro - dipendente in vera e propria partnership.

Anche il sindacato sembra concordare con questa prospettiva affermando "Le aziende soffrono anche del problema della fidelizzazione dei loro dipendenti. Il venire meno del senso di appartenenza all'azienda fa diminuire la fedeltà all'impresa e determina un'alta mobilità e una forte concorrenza nell'acappararsi le figure iper qualificate".

Indicazioni che segnalano il superamento delle pluridecennali ricette consulenziali del *reengineering* in chiave di esternalizzazione, come obiettivo primario delle strategie competitive (dimagrimento degli organici e concentrazione sul *core business* svilendo il lavoro a costo); a tutto vantaggio di un potenziamento del "fattore umano". Le imprese oggi, dopo una lunga fase di alleggerimento della struttura attraverso processi di outsourcing e di esternalizzazione stanno re internalizzando quasi tutte le funzioni.

Quel "capitale" che – come fa notare l'associazione Treelle – diventa "sociale" in presenza di due caratteristiche nell'organizzazione aziendale:

- una diffusa fiducia interpersonale;
- l'esistenza di norme informali che sostengono la cooperazione e la reciprocità (Treelle, 2010).

Del resto, come ci è stato segnalato in un'intervista alle Associazioni di categoria, evoluzione registrata persino dalla più recente pubblicistica di settore; in cui - con l'enfasi immaginifica che le è solita - si arriva a parlare di "eroi" aziendali ("HERO è l'acronimo creato da Josh Bernoff e Ted Schadler per definire gli "Highly Empowered and Resourceful Operatives", ovvero i dipendenti in grado di integrare creatività e nuove tecnologie per servire al meglio i clienti 2.0 e tali da creare una forza costante per l'innovazione all'interno dell'azienda. L'abilità degli *Hero* consiste nel muoversi e agire di pari passo con la rivoluzione in atto nella comunicazione aziendale).

Svolta che suona come totale smentita delle mitologie illusorie degli anni Novanta sulla "disorganizzazione creativa come arma vincente" (Peters, 1993) e su gli "imprenditori di se stessi"; metafora che - all'epoca - il sociologo Ulrich Beck metteva alla berlina paragonando tali *imprenditorizzati* a Robinson Crusoe (Beck, 2001, p. 176)!

A margine di quanto sopra va rilevato come i cambiamenti in atto nel lavoro (internalizzazione e *job rotation*, partnership) trovino riscontri in prevalenza da parte dei soggetti individuali direttamente impegnati nella quotidianità d'impresa, mentre questa percezione sia assai meno presente nei soggetti collettivi della rappresentanza più strutturati.

Una sorta di ritardo nel cogliere il cambiamento non raro in questi soggetti, che nel caso in questione può dipendere

- vuoi dalle difficoltà - concettuali ma anche "politiche" - della tecnostruttura di Confindustria nel rinunciare all'ottica del comando verticale, al limite "padronale" (*ownership*), a vantaggio di forme organizzative tendenzialmente comunitarie e orizzontali; letteralmente impensabili per quella parte della base associativa confindustriale, residuale ma contributivamente ancora significativa, rappresentata dall'impresa di maggiori dimensioni. Da cui discende la sistematizzazione teorica a dir poco "zoppicante" degli stessi elementi di analisi emersi dall'ascolto degli associati più innovativi (come nel caso del già citato Progetto Focus Group);
- vuoi per le resistenze culturali e operative delle organizzazioni sindacali a raccordarsi *sul campo* con le realtà di taglia minore, che pure costituiscono la parte di gran lunga più rilevante del tessuto produttivo italiano, a favore di rappresentazioni dei fenomeni aziendali fornite dalla

scolastica economica *mainstream*, basata più sulle statistiche che non sull'esplorazione in presa diretta. Di certo – nel loro caso (e per quanto concerne il contesto ligure in cui esse operano) – pesa senza dubbio il senso frustrante di impotenza davanti alla crisi terminale del “vecchio modello di sviluppo”. Che nella loro ottica *professionale* risulta essere l'unico orizzonte percepito/percepibile.

4.2. Capitale umano per la qualità competitiva

Un altro tema di riflessione emerso dalle interviste è quello del capitale umano. Lavorare in una logica di partnership richiede, infatti, processi formativi e culturali finalizzati tanto all'acquisizione di competenze/abilità come alla costruzione di una mentalità *ad hoc* (coniugate con la consapevolezza maturata da parte del lavoratore di quale sia il suo “vero” interesse). Di più: sulla base delle valutazioni raccolte da parte di chi effettivamente *impresa fa*, l'abito mentale sembra venire ben prima di qualsivoglia tecnicità.

Processi – aggiunge taluno - che tenderebbero a consolidare rapporti “paracomunitari” (con tutte le riserve del caso nei confronti del “comunitarismo aziendale”: modello organizzativo da bottega dell'arte o inconscia astuzia promozionale di un *commitment* a costo zero?). Comunque nuovamente “identitari” .

La qualità nel lavoro che - dunque - ci viene segnalata come più apprezzata/appetibile da parte dei soggetti direttamente interessati, risulta rispondere ai seguenti criteri:

- organizzativamente si orienta all'internalizzazione delle persone nella comunità di lavoro;
- funzionalmente si focalizza sul *problem solving*, nelle sfide di un mercato che muta in misura sempre più rapida;
- strategicamente si concentra sull'innovazione come processo sociale che coinvolge l'intera compagine aziendale.

Le più significative dinamiche che impongono questa concezione del lavoro sembrano essere tre (le prime di ordine generale, l'ultima specifica del contesto locale):

- una pressione competitiva che se - da un lato - tende a nevroizzare l'impresa, dall'altro spinge le sue componenti a ogni livello - dal commerciale al tecnico, all'esecutivo puro - a concentrarsi sulle problematiche del mercato. Al limite la parola d'ordine diventa "siamo tutti venditori";
- l'impatto delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che hanno radicalmente cambiato l'organizzazione del lavoro. In primo luogo l'adozione ormai su scala larghissima di strumenti di lavoro quale il computer, che offrono un complemento alle funzioni managerial-intellettuali ma che diventano un sostitutivo per quelle di routine;
- espressamente per quanto riguarda il “caso ligure”, l'ormai avvenuta metabolizzazione della crisi del “modello di sviluppo novecentesco” basato sulla centralità della Grande Fabbrica partecipata dallo Stato, con l'industria privata di taglia piccola intorpidita nelle nicchie protette dei rapporti di committenza come rendite di posizione (indotto), modifica le percezioni: l'improvvisa scoperta del Mercato, con le sue incognite e suoi pericoli, avviene quasi come un trauma, stabilendo le priorità aziendali.

Il combinato disposto delle prime due tendenze determina una tendenziale, progressiva, scomparsa dei lavori a contenuto povero/ripetitivo a favore di più complesse *performances* adattive, al limite anticipatorie.

Da qui - come è stato come osservato nel corso del convegno genovese di Confindustria, dedicato a *Occupazione e Competitività* (24 settembre 2010), dal Vice Direttore di Bankitalia Ignazio Visco - “la necessità di disporre di nuove professionalità, come la capacità di raccogliere, gestire e analizzare tempestivamente le banche dati, grandi e piccole, raccolte nella rete” (Visco, 2011).

Quindi, oltre al bagaglio irrinunciabile delle conoscenze tradizionali (lingue, matematica, scienza, economia, educazione civica come storia, arte e geografia), che costituiscono il bagaglio indispensabile per capire *il mondo com'è*, oltre alle competenze/abilità tecniche e professionali

necessarie per svolgere il proprio lavoro diretto *come va fatto*, vanno imponendosi le cosiddette competenze del XXI secolo (Treille, 2010), che in larga misura attengono alla mentalità, e un approccio al lavoro che potremmo definire *olistico* (ossia che pensa in termini di *totalità organizzata*). Ossia:

- l'esercizio del pensiero critico declinato nell'attitudine al *problem solving*;
- la creatività e la disponibilità positiva nei confronti dell'innovazione;
- la capacità di comunicare in modo efficace;
- l'apertura alla collaborazione e al lavoro di gruppo.

In sostanza, quanto già indicato tre lustri fa dalla Commissione Delors dell'Unione europea : “l'educazione deve fornire la mappa di un mondo complesso e in continuo cambiamento e la bussola che consente di orientarsi” (Delors, 1996).

Poi il rapporto elencava quattro pilastri base dell'educazione:

- imparare a conoscere (conoscenza di base e cultura generale);
- imparare a fare (competenze professionali e operative in genere)
- imparare a vivere con gli altri (capacità di cooperare, rispetto delle differenze, regole di cittadinanza)
- imparare a essere (capacità critica, autonomia di giudizio, responsabilità).

In sostanza questi sembrano i segnali più significativi portati alla superficie dallo *scandagliamento* della ricerca: l'impresa che si attrezza a competere in quanto comunità di saperi e conoscenze al lavoro. Nel “caso ligure”, sino a ieri sostanzialmente protetto, tutto ciò avviene come se si trattasse di una sorta di “rivelazione”.

In ogni caso - per quanto riguarda la competitività - in materia di sviluppo organizzativo si presenta un ulteriore aspetto problematico: la cosiddetta *knowledge governance*; *governance* che declina almeno in due aspetti operativi e gestionali *l'imprinting* cognitivo:

- la formalizzazione della conoscenze "implicita" (le pratiche di successo ma non formalizzate che vengono socializzate);
- la raccolta e l'immagazzinamento di tali pratiche come *one best way* aziendale (sistema cognitivo d'impresa).

Del resto, quanto alcuni anni fa ebbe a osservare il sociologo Luciano Gallino, “un'organizzazione produttiva è un sistema cognitivo distribuito, tanto più complesso allorché si abbia a che fare con l'elaborazione e l'applicazione industriale di tecnologie avanzate. Le innumeri molecole di conoscenza esplicita e implicita che lo formano stanno sia nella memoria delle persone, pur nei casi in cui non ne sono consapevoli, sia negli archivi, dossier, classificatori, *files* di ogni reparto, divisione, officina o ufficio - non solo in quelli della direzione generale o del CdA. Non meno essenziali sono le particolari relazioni che si sono stabilite tra le tante molecole cognitive: sono infatti esse che fanno la differenza tra una congerie caotica di elementi e un sistema funzionante” (Gallino, 2003, p. 75).

D'altro canto, gioco forza osservare che l'*ideal tipo* dell'impresa come “partenariato di saperi” riporta in ballo alcuni concetti in materia di nuovo lavoro già accennati in precedenza, quali requisiti fondamentali per la cooperazione.

In particolare:

- il tipo di capitale sociale che viene prodotto dalla interazione aziendale
- il tipo di relazione interpersonale che viene determinandosi.

Riguardo al primo punto si osserva come l'attuale fase mercatistica abbia ulteriormente usurato i rapporti su base fiduciaria tra i soggetti economici, fuori come all'interno dell'impresa. Lo sottolineava di recente il professor Paolo Perulli, docente dell'Università del Piemonte orientale: “sembra emergere nel capitalismo contemporaneo un curva di decrescenza del *trust*, inteso come l'insieme delle dimensioni relazionali in cui sono inseriti gli attori economici” (Perulli, 2010).

Sicché, nell'esaurimento del *Capitale sociale di socialità* originario e tradizionale, proprio dei gruppi coesi grazie a legami forti di contiguità, occorrerà costituire e accumulare un nuovo *Capitale sociale di reciprocità*, prodotto dallo scambio positivo, consapevolmente perseguito pur in presenza

di leganti più deboli (Pizzorno, 2001), che induce il reciproco riconoscimento cementato da interessi comuni

In altre parole, nella relazione propria del nuovo rapporto di lavoro entrano in gioco le quattro fonti del Capitale Sociale individuate dalla sociologia classica (Portes e Sensenbrenner, 1998):

- Interiorizzazione di valori (Durkheim);
- Scambi di reciprocità (Simmel);
- Solidarietà collettiva come “sentimento del noi” (Marx);
- Fiducia imposta attraverso premi e/o sanzioni emanate da un gruppo (Weber).

Il combinato disposto di questi fattori crea “comunità d’impresa”; ma non nel senso delle canoniche “comunità perimetrare” (la *Gemeinschaft* alla Ferdinand Tönnies), fondate sui vincoli omologanti e difensivi di sangue e vicinanza, quanto nuove “comunità di progetto”, cementate da obiettivi strategici coalizionali nelle modalità della partnership.

Quindi – seppure a diversi livelli di consapevolezza - nel *lavoro che cambia* e nei relativi rapporti, secondo la tendenza delineata dai nostri intervistati, l’elemento aggregante risulta essere il Progetto Ancora Perulli: “il vecchio scambio contrattuale va ormai rimpiazzato con il ‘progetto’, che consiste nella proiezione nel futuro dei comportamenti dei diversi agenti e nell’immaginazione di uno stato futuro che guidi questi diversi comportamenti” (Perulli, 2010).

4.3. Resistenze al cambiamento

Il tema della resistenza al cambiamento ha costituito un tema ricorrente nella discussione con i nostri interlocutori. Uno dei problemi fondamentali che ci troveremo ad affrontare nell’affermazione dell’attuale strategia occupazionale dell’UE, infatti, basata sull’economia della conoscenza, è quello di capire se questa strategia, attuata per permettere a livello locale di competere in un ambito globale, quanti e quali problemi creerà nelle frizioni che tale mutamento genererà nell’impatto con i sistemi economici ed istituzionali a livello locale.

Come sappiamo, questa dottrina/ricetta implicherebbe che ad un tendenziale aumento dell’economia della conoscenza dovrebbe corrispondere ad un’aumento della qualità dell’occupazione, relazione che è ancora tutta da dimostrare. In questa cornice comunque molte sono le questioni aperte in relazione alla valutabilità dell’impatto delle politiche anche rispetto a quello che è l’altro grande obiettivo dell’Europa ovvero quello della coesione sociale (Gallie, 2011). Di certo tutte queste problematiche implicano uno sforzo notevole da parte delle istituzioni, degli analisti e degli studiosi nella realizzazione di strumenti di comprensione che siano in grado di mettere in relazione gli impatti locali delle politiche globali.

Molti degli studi a riguardo hanno in questo momento un approccio di carattere comparativo/quantitativo e hanno fatto processi di valutazione e monitoraggio delle politiche a livello di Unione Europea e degli Stati dove le politiche sono state applicate. Ovviamente questa prospettiva di osservazione, importante e propedeutica a qualsiasi altro tipo di analisi, spesso non è in grado di descrivere adeguatamente i fenomeni su scale più corte e localiste.

Di certo questa consapevolezza si traduce in presa di responsabilità nel racconto della propria percezione, a livello personale e di istituzione rappresentata, dello scenario economico in cui inserire le riflessioni sulle trasformazioni del lavoro vero cuore dell’indagine.

Da una lettura complessiva delle interviste emergono tutti gli elementi tipici delle problematiche attinenti all’analisi del lavoro contemporanea: flessibilità, qualità del lavoro, innovazione, mobilità, mutamenti organizzativi.

Tale lettura ci mostra un buon livello di consapevolezza e grande capacità di interpretazione delle trasformazioni del lavoro nell’attuale contesto economico e sociale, con spesso una capacità di legare alle specifiche situazioni settoriali e territoriali una adeguata percezione della complessa trama di fattori globali che condizionano le dinamiche economiche ed occupazionali.

In alcune interviste emerge che l'economia ligure, e conseguentemente l'occupazione si trova, ancora, stretta da una duplice tendenza di conservatorismo e innovazione. Infatti nell'economia ligure permangono, molto visibili, i segni di un passato industrialista e parastatale, del quale non sembra possa esserci che un posto molto limitato nel futuro.

“A fronte di tutto ciò, riscontro – salvo alcune isole felici – una diffusa mancanza di propensione a “pensare” in termini innovativi ed anche consistenti sacche di indisponibilità da parte del personale (‘nuove entrate’ comprese) a interiorizzare questo nuovo ordine di idee; atteggiamenti che interpreto come una forma di ‘resistenza culturale’ al cambiamento.” In questa intervista seppur localizzata sul territorio Savonese ben incarna una certa propensione localista rispetto al lavoro che è spesso ritrovabile a livello regionale.

4.4. La qualità del lavoro

Come abbiamo già ricordato abbiamo posto al centro di questa indagine l'idea stessa di qualità di lavoro. ILO, UE e le principali organizzazioni internazionali hanno posto la qualità del lavoro, nel senso di politiche per avere “lavori migliori”, al centro delle proprie strategie, attraverso un processo di miglioramento delle competenze quale strumento per avere un'ottimizzazione della qualità del lavoro stesso.

Uno dei fattori più importanti per la riuscita di questo processo è quello della libertà descrittiva nell'espletamento delle mansioni (task discretion), da parte dei dipendenti quale strumento per aumentare la produttività in relazione alla maggiore soddisfazione sul lavoro da parte dei dipendenti, di partecipazione e di ingaggio virtuoso nel rapporto azienda - lavoratori.

Ancora nella qualità del lavoro assume una certa importanza la questione dell'intensità del lavoro e del rapporto lavoro/famiglia.

Ancora a comporre questo concetto astratto di qualità del lavoro concorrono le questioni legate alla stabilità e alla sicurezza del posto di lavoro. Tutti questi fattori, che in un continuum storico devono essere letti in relazione alle culture d'impresa che caratterizzano i diversi momenti, così come i processi regolativi e di contrattazione sociale, determinano a livello teorico la qualità dei lavori.

Nelle interviste abbiamo chiesto specificamente ai nostri interlocutori cosa fosse per loro la qualità del lavoro e come andasse valutata. Ovviamente, la volatilità insita nel concetto e l'applicabilità in diverse declinazioni ha portato una molteplicità di approcci, che se letti complessivamente contribuiscono a disegnare un'idea di qualità piuttosto ricca e poliforme.

In alcuni casi, sul versante del mondo delle imprese la qualità viene posta come richiesta al fattore della produzione lavoro intesa come un *“mix di competenze tecnologiche specifiche del settore e un atteggiamento improntato alla massima flessibilità attiva nel contribuire ai processi cognitivi interni”*.

Emerge la propensione a considerare la fidelizzazione agli obiettivi aziendali, partendo dal presupposto che alla qualità del lavoro corrisponda e si identifichi con la qualità dell'intera azienda, e che questi due livelli non possono essere scissi.

In questo senso è la qualità della persona il principale fattore di scelta, i suoi valori, il suo senso di responsabilità, poi viene tutto il resto.

Quello che si ricerca è la condivisione di un obiettivo strategico, di una visione di un progetto comune – che deve essere interiorizzato come identità complessiva di quel gruppo di persone in cui si ricompone l'organizzazione aziendale.

Qualità ed evoluzione del ruolo del lavoratore sono stati, spesso, oggetto di approfondimento da parte degli intervistati, che partendo da questi elementi, arrivano a definire il modello dell'“impresa comunità” come massima espressione della piccola media impresa nel tentativo di superare la crisi economica.

La qualità in questo senso viene definita come capacità evolutiva del lavoratore (e dell'imprenditore stesso) nel mutare le modalità di comunicazione e di relazione, all'interno e all'esterno dell'azienda,

arrivando a ridisegnare il gioco di squadra e il patto tra impresa e lavoratori per poter sopravvivere al quadro complessivo sfavorevole.

In alcune interviste rilasciate da rappresentanti sindacali si pone l'accento sulla difficoltà di coniugare la qualità del lavoro alle attuali tendenze del mercato del lavoro che, spesso, generano differenti modalità di considerare il lavoro stesso

Di certo la dinamica tra iperqualificazione/specializzazione e dequalificazione rappresenta uno dei campi più delicati nell'affermarsi della società della conoscenza, infatti uno dei pericoli insiti nell'investimento del miglioramento delle competenze sta proprio nell'incapacità di assorbimento del tessuto produttivo di quella, inevitabilmente, ampia sacca di lavoro non qualificato che rimane all'interno della struttura dell'occupazione, con il presentarsi di reali pericoli per l'eguaglianza e la coesione sociale.

Quindi solo la formazione continua (di difficile realizzazione in un mercato del lavoro caratterizzato da alti gradi di mobilità e di flessibilità) potrà aiutare il lavoratore nel resistere nell'attuale mercato del lavoro.

Prospettive più settoriali ci dimostrano che le definizioni, di carattere generale, sin qui riportate, quando si scende in ambiti settoriali specifici, si arricchiscono di sfumature ed approfondimenti. Come nel caso dell'intervista relativa al settore turistico dove si afferma che nel terziario turistico "il lavoro cambia all'insegna della flessibilità, della disponibilità e della competenza".

Per l'intervistato per "competenza" si intende non solo saper fare bene il proprio lavoro, significa anche "metterci del *proprio* che aggiunga valore," avvallando la propensione all'autonomia decisionale quale caratteristica fondamentale della filosofia organizzativa del settore.

Anche per questo settore specifico si rimarca l'esigenza che i lavoratori devono unire capacità tecniche e capacità di saper rappresentare adeguatamente le aziende verso l'esterno (fidelizzazione del cliente), ponendo quindi l'accento sulle competenze relazionali. *"Dunque, affiancando alla competenza l'affabilità. Ed è necessario che tutti si muovano in questa logica; a partire dal front office; non tanto coinvolto genericamente nel business, quanto impegnato direttamente nel costante miglioramento della relazione."* Anche in questo caso si evoca un principio di organizzazione aziendale "comunitaria" e la responsabilità della leadership d'impresa nell'affermazione di questo principio.

Nella testimonianza proveniente dal settore sociale l'analisi condotta è ovviamente condizionata dal processo riorganizzativo del settore, soprattutto in relazione al ruolo pubblico nel finanziamento delle attività socio assistenziali.

Questo cambiamento, come si vede efficacemente dall'intervista, sconvolgerà significativamente, il settore sia in termini organizzativi sia in termini di rischio di accentuazione delle diseguaglianze. Infatti in un quadro come quello delineato sembra inevitabile una polarizzazione e una discriminazione delle famiglie che non saranno in grado di contribuire con risorse proprie alla copertura dei servizi. La sfida sarà proprio quella di garantire la qualità del servizio in un quadro di complessità derivante dal mutato contesto gestionale (dall'esternalizzazione all'affido diretto), dalle differenti modalità di copertura della spesa e dalla capacità del privato sociale di essere in grado di rispondere adeguatamente ed efficacemente a questa sfida.

Rispetto al settore sanitario puro si pone l'accento sulla mutata filosofia organizzativa e sulla centralità del paziente per garantire una maggiore qualità del servizio ridefinendo ruoli e organizzazione delle strutture intorno al "progetto paziente", in questo ambito si ridefinirà l'intero concetto di qualità e di investimento formativo interaziendale necessario a garantire tali standard.

Nel settore portuale, in qualche modo modello per quel che riguarda il rapporto tra fenomeni globali e ridefinizione degli assetti locali, la qualità del lavoro assume un ruolo chiave per mantenere la competitività nel settore, che come sappiamo si muove in un mercato globale, dimostrando che il connubio qualità-produttività non solo è possibile ma che risulta essere imprescindibile per poter concorrere in un mercato internazionale.

La grande distribuzione è da sempre considerata un ambito di applicazione di frontiera delle trasformazioni del mondo del lavoro, l'intervista a Coop Liguria ci mostra solo una parte, seppur

importante, dello sviluppo del settore che deve essere considerato di eccellenza. La particolarità dell'intervista deriva proprio nella prospettiva di osservare quale sia il delicato equilibrio tra competitività e qualità, in un settore dove il costo del lavoro rappresenta una quota fondamentale e dalla gestione di questo costo spesso deriva la produttività e il profitto delle aziende.

La struttura pur affrontando una situazione molto complessa, dove basta una piccola variazione dei consumi per mettere in pericolo gli equilibri occupazionali, ha attuato strategie e accordi con le parti sociali per mantenere i livelli occupazionali, grazie all'utilizzo degli strumenti di flessibilità concordati col sindacato. La qualità deriva dall'alto grado di garanzia e normativizzazione dei rapporti di lavoro (applicazione esclusiva di contratti di lavoro subordinato a discapito di forme contrattuali più flessibili, utilizzo reale di strumenti di formazione come lo stage, un utilizzo e gestione del lavoro a tempo parziale fortemente avanzata da un punto di vista qualitativo e con un forte investimento in termini formativi delle risorse umane).

4.5. La formazione al servizio della qualità

In forte relazione con il tema sviluppato nel paragrafo precedente, incentrato sulla espressione da parte degli intervistati di che cosa fosse per loro la qualità del lavoro, va collegata l'indicazione di quali politiche formative, intra ed extra aziendali, potessero sostenere tale lavoro di qualità.

Anche su questo tema va premesso che nel nostro paese, pur essendo allineati alle indicazioni dell'Unione Europea (Accordi di Lisbona 2000), l'applicazione della formazione (apprendimento) continuo e di quello permanente ha faticato di fronte ad adeguatamente normativi non completamente esaustivi.

Negli ultimi tempi la formazione è stata molto utilizzata nel contesto delle politiche attive del lavoro adottate per fronteggiare la crisi economica "in un momento di difficoltà occupazionale la leva formativa è stata considerata importante come strumento di sostegno ai lavoratori in difficoltà, accelerando quel processo di valorizzazione della dimensione formativa rispetto al rapporto con il lavoro, alla qualità del lavoro e alle possibilità che hanno di avere un lavoro e conservarlo, e magari anche di migliorarlo" (Colasanto, 2011, p. 139). Di certo il rapporto tra sistema educativo, in cui deve necessariamente essere inserito l'istituto formativo, e lo sviluppo economico deve essere riletto in questo particolare momento della storia del capitalismo.

Il concetto di lifelong learning si estende a quello di formazione estesa arrivando a comprendere le modalità di apprendimento on the jobs e on the life (nella vita) e si pensi al capitolo che si apre rispetto alle possibilità di apprendimento che si aprono nella società digitalizzata grazie al accesso a forme di informazione prima impensabili.

La capitalizzazione di tutte queste possibilità di apprendimento da parte dell'azienda, essendo esse capaci di recepirle e di utilizzarle a proprio favore, valorizzando i lavoratori oltre per quello che sanno fare su quello che potrebbero in potenza fare in più. Ovviamente in questo processo di attivazione di competenze hanno un ruolo fondamentale le istituzioni preposte alla regia di questa importante politica attiva del lavoro.

Dalle interviste spesso si conferma la prospettiva *organica* di organizzazione aziendale, nella quale le competenze dei lavoratori diventano le competenze dell'azienda alle quali attingere ai seconda dei bisogni affinandole e forgiandole on the job.

Nelle esperienze avanzate delle aziende che si muovono nell'ambito dell'economia della conoscenza, che come abbiamo visto si muovono in un ambito transnazionale e transdisciplinare, la formazione viene vista come un fattore culturale complessivo che dipende da un certo approccio al lavoro e all'apprendimento.

Una visione olistica dei processi formativi che ricade nella società nel suo complesso per la quale "per avere un lavoratore qualificato è necessario predisporre una formazione continua e il processo di crescita professionale non può essere solo in seno all'azienda ma riguarda la società tutta."

Se il clima generale della società si allontana dalla propensione all'auto apprendimento e alla crescita personale (emergenza culturale), in un momento di crisi come quello attuale si daranno sempre più rilevanza agli aspetti materiali determinati dalla scarsità delle risorse alimentando i processi di allontanamento dei soggetti in difficoltà ad un adeguato percorso di apprendimento.

Anche per l'alta formazione (management) valgono questi stessi criteri e si amplificano in virtù della strategicità dei comportamenti manageriali all'interno dell'organizzazione aziendale.

L'invito ad un ritorno a considerare la vita aziendale come vita complessa *“un'impresa è condizionata da innumerevoli fattori, culturali, sociali, ambientali, locali, persino filosofici che condizionano la sua vita e quindi bisogna formare delle persone in grado di risolvere anche questo tipo di problemi.”*

La mitologia di un management e di una filosofia del lavoro basata sulla intercambiabilità delle figure gestionali indipendentemente dai fattori oggettivi dell'impresa ha mostrato i suoi limiti, e si invita a ripensare ad un management che non può “prescindere da una profonda conoscenza delle imprese” e tale conoscenza deve essere considerata in una prospettiva di apprendimento.

Di certo è messa in dubbio la capacità del vigente sistema formativo, che di per se è fatto anche di burocrazia, norme e regole, di essere in grado di rispondere efficacemente alle sollecitazioni di una realtà economica ed occupazionale sempre in più rapida evoluzione. E ancora una volta si sottolinea l'importanza del ruolo delle altre agenzie di socializzazione (famiglia, società nel suo insieme) nel creare il giusto approccio.

Un interessante contributo è quello che sottolinea l'esigenza di una visione complessiva del mercato del lavoro e delle interrelazioni tra questo e gli interventi formativi. Chiedendo un intervento di riforma del sistema della formazione nel suo complesso in direzione della capacità di cogliere le nuove esigenze dei processi trasformativi del lavoro anche nella direzione dell'autonomia e della auto imprenditorialità.

Il tema dell'auto imprenditorialità, della visione d'insieme dei processi produttivi in seno ad un'azienda o di un settore produttivo in cui ci si intende inserire, formando i lavoratori oltre alle competenze specialistiche necessarie allo sviluppo di un mestiere o di una professione a cogliere il contesto in cui si andranno a collocare, va un po' nella prospettiva uomo artigiano già prospettato da Sennet (2008), quell'uomo creatore di se stesso, che coltiva una visione complessiva di quello che gli succede e che ha capacità di relazionarsi con l'ambiente. Quindi la formazione, nelle sue varie espressioni, viene definita come creatrice di nuove sensibilità, di capacità di leggere i processi e le opportunità di uno scenario mobile e in continua trasformazione.

4.6. I fabbisogni professionali e le previsioni per il futuro

In altre parti del lavoro affrontato da Ditea, nell'ambito dell'analisi delle metodologie atte a prevedere i fabbisogni professionali, è stata abbondantemente argomentata la difficoltà di attuare previsioni in un momento di particolare instabilità dell'economia e dei mercati.

Nel nostro lavoro d'indagine abbiamo tentato di coinvolgere i nostri interlocutori in questo difficile e scomodo tentativo di offrire elementi di comprensione, per quel che succederà al lavoro e all'economia nel prossimo futuro.

A livello generale, le risposte che abbiamo ricevuto hanno confermato l'estrema difficoltà nell'articolazione di una risposta precisa nella previsione dell'andamento della situazione nel medio periodo. In ogni caso i nostri interlocutori ci hanno offerto molteplici spunti qualitativamente interessanti rispetto alla percezione di come si affronterà la sfida nel futuro per quel che riguarda il lavoro.

Pensare che nel medio/breve periodo possano esservi cambiamenti significativi è difficile, i cambiamenti se ci saranno avverranno in un arco di tempo molto più lungo dove si potranno risolvere le contraddizioni che sembrano dominare l'assetto e la struttura attuale del lavoro ereditato dal secolo scorso. Il suggerimento che arriva è di continuare ad osservare, prendere le esperienze

migliori e focalizzarsi sui modelli di successo per cercare di costruire degli indicatori sensibili in grado di essere trasferiti in altre situazioni in difficoltà.

Intanto quello che si può fare è lavorare perché l'intero sistema economico, creditizio e sociale sia in grado di accogliere, aiutare e garantire quello che è il lavoratore del futuro che non potrà più contare sulla mono referenza del posto fisso per dimostrare la propria affidabilità e "cittadinanza" (nel senso di possessore di diritti) nel nostro sistema sociale.

Sono molti tra i nostri intervistati che lamentano l'assenza di politiche strategiche, di politiche economiche e più propriamente industriali necessarie a riequilibrare una situazione di svantaggio in cui versa la nostra Regione.

Politiche tese a riavviare processi di sviluppo ed evitare gli sbilanciamenti determinati dall'attuale struttura demografica e produttiva del territorio ligure. A una sorta di consapevolezza che il sistema così come è non possa funzionare (del resto tutti gli indicatori socioeconomici sono in questa direzione da ormai da più di vent'anni) non corrisponde una politica forte e strutturata, che sia in grado di invertire tale situazione. Insomma si denuncia una situazione resistenziale che non pare non possa permettere una reale e significativa inversione della tendenza in atto in una prospettiva di rilancio dell'economia e dell'occupazione.

Altri approcci hanno posto l'accento sulle incapacità del sistema formativo nell'essere in grado di leggere il reale assetto e la prospettiva dell'occupazione. In questo senso si sottolinea l'esigenza di ripensare il sistema formativo in una logica glocal, ovvero di essere in grado di valorizzare le vocazioni (migliori) del territorio in una logica di competizione globale.

Inoltre si denunciano i pericoli dei possibili effetti massificanti di un'eventuale peggioramento del saldo occupazionale, in termini d'incapacità del sistema di essere in grado di leggere le specificità, e le storie individuali, di tutti coloro che dovranno essere supportati nella difficile impresa dell'entrata o del rientro nel mondo del lavoro.

Altre prospettive di carattere più settoriale ci mostrano le differenti logiche col quali si affronta il futuro e le prospettive che ne derivano.

4.7. Quale ruolo per le istituzioni nel lavoro che cambia

In conclusione del ragionamento, se determinante per l'innovazione competitiva del nostro sistema d'impresa risulta l'accumulo di Capitale Sociale di Progetto, vale la pena di chiedersi quale ruolo di accompagnamento può essere svolto dalle istituzioni locali, ente Regione in particolare. Dalle interviste sono uscite alcune indicazioni che sinteticamente riportiamo. Il tema, che pure fuoriesce dai confini della presente ricerca, può essere accennato in questi termini:

- Realizzazione di politiche strategiche in grado di gestire le sofferenze di un sistema economico e del lavoro in forte crisi di identità e di risultati in termini di produzione e soprattutto di prospettiva
- Maggiore capacità di comprendere lo scenario complessivo in cui agisce il lavoro contemporaneo. Soprattutto in relazione ai fenomeni globali e come questi entrino in gioco a livello locale nel determinare le interconnessioni esistenti tra questi diversi livelli. (tra globale e locale)
- Predisposizione di *cornici* ("frames") che inquadrino prospetticamente l'agire economico indicando specializzazioni di territorio come scelte di indirizzo per l'investimento pubblico che creano opportunità di *business*;
- Capacità di leggere le trasformazioni della domanda del lavoro e capacità di mettere tale lettura in relazione con le trasformazioni dell'offerta attraverso strumenti in grado di leggere l'attuale struttura del potenziale occupazionale della Regione.
- Costruzione del consenso democratico, nelle forme della partecipazione deliberativa, attorno alle scelte di indirizzo quale "destino d'area" per le donne e gli uomini che in tale area vivono e lavorano;

- Infrastrutturazione *hard* e *soft* di tali strategie;
- Politiche formative coerenti con le specializzazioni individuate e le mentalità/competenze professionali afferenti. Che siano in grado di cogliere i mutati bisogni dei sistemi produttivi sia in termini di approccio globale, di sensibilità e di competenze specifiche.

5. Quali professioni e quali competenze?

Sia dal percorso di ricerca sui fabbisogni professionali delle aziende (rif. Punto 3) sia da quello relativo alla qualità del lavoro (rif. Punto 4) sono emerse specifiche indicazioni in merito alle professioni considerabili emergenti ed alle competenze ritenute utili ad affrontare le sfide del futuro.

Vediamo in primo luogo quali sono le indicazioni raccolte dalle aziende grazie alla somministrazione del questionario.

Una prima questione riguarda le indicazioni raccolte rispetto a quelle che per le aziende sono le figure chiave, specificandone le principali competenze e indicando se si tratti di figure innovative o tradizionali. Le risposte fornite sono necessariamente eterogenee. Domina la richiesta di **ingegneri** e **project manager** ma non mancano indicazioni circa figure di profilo meno elevato come ad esempio **segretarie di direzione** capaci di gestire in autonomia attività di back-office e di relazione. Dieci figure vengono segnalate come innovative.

Dal punto di vista delle competenze si nota la sistematica sottolineatura della necessità di possedere forti **skill linguistici**, in particolare per quanto riguarda la lingua inglese, e il richiamo alle **capacità relazionali** in particolare per le figure che si collocano in rapporto con il cliente.

Figure professionali richieste	Principali competenze
Assistente di divisione	Inglese fluente Conoscenza approfondita applicativi SW
Broker	Ottimo inglese, intraprendenza, capacità di relazione
Commerciali	Forti capacità relazionali, buona conoscenza tecnica del prodotto
Controllo direzionale	Analisi di bilancio e interpretazione evoluzioni
Cuochi	Autonomia nella preparazione pasti
Esperto R&D	Tecniche (a seconda della disciplina di prodotto)
Esperto Logistica	Competenze tecniche specialistiche
Ingegneri	Capacità e competenze innovative
Legale societario	Ristrutturazioni societarie
Operai specializzati	Competenze specifiche nel settore in cui opera la ditta
Professional assicurativo	Ottimo inglese, nozioni tecniche assicurative
Progettista (impianto & prodotto)	Tecniche (a seconda della disciplina di prodotto)
Progettista HW	Conoscenza di circuiti analogici e digitali di segnale e di potenza. Conoscenza di alimentatori switching, di dispositivi di commutazione di potenza e tecnologia inverter. Dimestichezza con laboratorio e strumentazione
Project engineer	Tecniche (a seconda della disciplina di prodotto) / Gestionali
Project Manager	Gestione Programmi
Responsabile di cantiere	Tecniche (a seconda della disciplina di prodotto) / Gestionali

Responsabile di officina	Tecniche (a seconda della disciplina di prodotto) / Gestionali
Sales	Tecniche (a seconda della disciplina di prodotto) / Gestionali
Segretaria	Amministrazione, lingue
Sistemista	Competenze tecniche specialistiche
Specialisti contenziosi	Contrattualistica e contenzioso civile
Tecnici Commerciali	Perfetta conoscenza Lingue straniere, formazione tecnica
Tecnici Venditori	Conoscenza mercato, competenze meccaniche-elettriche, basi economiche finanziarie.

Un'altra questione interessante riguarda la reperibilità delle figure professionali e le ragioni delle difficoltà di reperimento. L'ingegnere appare anche in questo caso come una delle risorse più scarse; a lui si affiancano soprattutto figure tipicamente produttive (**operai specializzati** piuttosto che **responsabili di officina e di cantiere**). Anche in questo caso, un riepilogo delle risposte fornite può aiutare l'apprezzamento delle informazioni fornite. Vediamo meglio:

Figure professionali carenti	Motivo della difficoltà di reperimento
Broker	Mancanza di un percorso formativo scolastico
Commerciali /sales manager (per attività con estero)	Scarsa conoscenza delle lingue
Consulente risorse umane	Scarsa presenza in città di Genova
Contabili esperti con inglese	La vera esperienza è spesso millantata, più coge che contabilità industriale e l'inglese è spesso modesto a fronte di un livello "fluent" indicato in cv
Esperto R&D	Specificità del business e del prodotto
Ingegnere Esperto Logistica	Settore molto specialistico in Italia
Ingegneri	Preparazione molto carente fornita dalle università italiane, più facile reperirne all'estero
Ingegneri elettrici	Numero esiguo di laureati
Ingegneri elettronici	Pochi laureati e settore molto attivo nel genovese; squilibrio domanda/offerta
Operai specializzati	Scarsa professionalità
Operai specializzati (tornitori, meccanici)	Poche figure sul mercato e poco disponibili allo spostamento in provincia
Progettista (impianto & profotto)	Specificità del business e del prodotto
Project engineer	Specificità del business e del prodotto
Project manager	Specificità del business e del prodotto
Responsabile di cantiere	Specificità del business e del prodotto
Responsabile di officina	Specificità del business e del prodotto

Interessanti anche le indicazioni raccolte in merito alle competenze trasversali. Emerge il seguente quadro:

Competenze trasversali
Flessibilità
Capacità relazionali, negoziali e di comunicazione
Inglese
Informatiche

Teamworking
Problem solving

Come era facile attendersi, **flessibilità** e capacità relazionali rappresentano le due principali richieste; l'inglese continua ad essere uno dei nodi critici.

Anche dal percorso di ricerca sulla qualità del lavoro emergono indicazioni interessanti. Questa fase dell'indagine non era rivolta a far emergere una "classifica" o gerarchia di professioni maggiormente richieste, durante le interviste sono emerse comunque alcune indicazioni circa le professioni che i soggetti intervistati hanno ritenuto di segnalare come particolarmente significative in prospettiva futura.

Un primo ordine di indicazioni riguarda le esigenze **di ricercatori** nel caso di Istituti di ricerca in grado di arricchire il Know How ed il patrimonio culturale delle imprese, figure caratterizzate da alti gradi di flessibilità interna ed esterna capace di contribuire ai processi di sviluppo e di crescita. In questi casi le competenze richieste variano da quelle specifiche della professione, alla flessibilità, all'atteggiamento mentale alla capacità di condividere con le aziende gli obiettivi strategici. Per alcuni nel caso di nuovi assunti le competenze trasversali risultano avere maggiore importanza di quelle specifiche che si ritiene possano sempre essere acquisite/affinate on the job. È chiaro comunque che per questi settori si tratta di una domanda professionale strutturalmente di nicchia, si pensi ad es. a settori di ricerca come il biomedicale o la robotica. Così si esprime in proposito uno degli intervistati: "Ci sono grandi aspettative su flussi di alte professionalità tecniche e di alto livello che però credo saranno molto difficili e comunque non risolutivi nel dare una nuova identità all'intero sistema economico della Liguria".

Un'altra ricorrenza emersa nelle interviste è quella relativa ad un ritorno **dei mestieri artigiani**: in diverse interviste, infatti, vengono citati i mestieri rivolti all'artigianato, magari rivisitati alla luce dei cambiamenti organizzativi e tecnologici postfordisti. Di certo tale indicazione deriva anche dalla presa di coscienza della disastrosa situazione del settore industriale e della conseguente crescita numerica delle imprese artigiane. In ogni caso questo dato andrebbe letto in maniera più approfondita per capire se si tratta di una tendenza alla ricollocazione di forze lavoro espulse dal settore industriale oppure di reali opportunità derivante dal settore artigiano.

Rispetto alle **professioni tecniche**, comunque, si mette in evidenza l'esigenza di polivalenza e poliedricità delle figure professionali richieste. Così ad es. un intervistato: "tanto per dire, il tecnico bravo deve saper fare anche il progettista, il preventivista o l'acquirente di ordini". Viene richiesto, dunque, un **equilibrio tra competenza tecnico-professionale e capacità trasversali**, intese come lo stato mentale proprio del lavoratore che si rende conto come non si può svolgere sempre la stessa mansione e che ruotare rientra nel suo personale interesse, visto che "la polifunzionalità aumenta il suo stesso peso contrattuale nei confronti dell'azienda; in quanto lo rende sempre più appetibile". Assumono grande rilevanza, allora, l'attitudine al *problem solving*; *l'attitudine a interfacciare e relazionarsi con il cliente*; *la capacità di autonomizzarsi* e - al tempo stesso - *cogliere i nessi nel rapporto interno/esterno all'impresa*; e - così facendo - contribuire al successo nel mercato "facendo squadra" in una logica di partnership"; capire e conoscere (dunque, apprendere) l'intera filiera produttiva; persone che capiscano i tempi e i nuovi paradigma, al fine di *coglierne le opportunità*; *la capacità di ascolto e di dialogo, da cui nasce la sensibilità commerciale che si tramuta anche nel prodotto, sempre più visto come prodotto fatto per te, personalizzato*.

Di certo nelle professioni tecniche rimangono fondamentali le *competenze specifiche: quelle pratiche*, buone capacità linguistiche – il mercato è multilingue – almeno per quanto riguarda l'inglese; un elevato grado di alfabetizzazione informatica, rispetto alla quale Internet va inteso come primario canale indispensabile per bypassare i colli di bottiglia della distribuzione. La gran parte degli intervistati in ogni caso ha sottolineato la rilevanza di competenze che riguardano la capacità di cogliere e sviluppare una visione d'insieme rispetto ai singoli processi produttivi ed un forte orientamento al mercato. In tutti i casi è segnalata la necessità di mostrare un'elevata disponibilità a "mettersi in gioco".

Affiora l'esigenza di saper trovare un "equilibrio tra competenza tecnico-professionale e capacità trasversali, intese come lo stato mentale proprio del lavoratore che si rende conto come non si può svolgere sempre la stessa mansione e che ruotare rientra nel suo personale interesse."

In altre interviste più settoriali sono emersi fabbisogni più specifici.

Nel **settore portuale** e relativamente al caso savonese la messa in funzione della piattaforma di Vado, grazie all'alleanza con un colosso internazionale del settore container, creerà non solo occupazione diretta di banchina ma anche nei **servizi ausiliari**. Quali competenze fondamentali richieste nel settore vengono citate: la capacità di far fronte alla crescente adozione negli uffici di procedure informatiche; l'attitudine a sintonizzarsi mentalmente e operativamente con le opportunità offerte dal mezzo tecnologico, per utilizzarlo al meglio in quanto caratterizzato – a un livello mai neppure pensabile nel passato - da straordinarie potenzialità di polivalenza e polifunzionalità; la disponibilità a ruotare nelle funzioni, a cimentarsi, ad apprendere. Rimane salda la necessità di mostrare competenze basiche come una buona conoscenza della lingua inglese insieme ad un'accettabile alfabetizzazione informatica. Questa prospettiva di moltiplicatore delle opere infrastrutturali è emersa anche nell'intervista all'Autorità Portuale di Genova. Anche **nel terziario turistico** il lavoro cambia all'insegna della flessibilità, della disponibilità e della competenza, intesa non solo nel senso di saper fare bene il proprio lavoro, ma anche di "metterci del proprio", nella logica della creazione di un valore superiore per la clientela.

Nella grande distribuzione i processi riorganizzativi hanno modificato i fabbisogni professionali degli ipermercati oggetto dell'indagine. Da un lato sono inalterate le esigenze di reclutamento di personale generico (**addetti alla vendita ed alle casse**), mentre sono state ormai superate le esigenze di reclutamento di macellai e di personale amministrativo a causa dell'accentramento delle lavorazioni e delle attività d'ufficio in una nuova struttura consortile formata dalle Coop del Nord Ovest. Le esigenze emergenti, dunque, sono oggi riferite alle sole figure di **farmacisti** iscritti all'albo da impiegare nei nuovi Corner salute. In linea generale le caratteristiche che sono ricercate in modo prioritario sono la disponibilità all'innovazione, la capacità di ascolto del cliente e, per i Capi, la determinazione nella soluzione di problemi.

Nel settore sociale e sociosanitario si rileva come il mercato dei servizi alle persone stia attraversando una delicata fase di ristrutturazione, a fronte comunque di elevate potenzialità di crescita. *La tendenza alla domiciliarizzazione*, infatti, potrebbe incidere molto sull'evoluzione della domanda di professioni in questo campo, in particolare se si assumesse il concetto per cui il pubblico è ciò che agisce nell'interesse delle comunità e non ciò che è gestito direttamente dalla amministrazione pubblica, quindi se esistono i presupposti per favorire la gestione diretta da parte del privato sociale delle modalità organizzative di gestione. Le figure di cui si ha un bisogno oggi sono **infermieri, O.S.S. (Operatori socio sanitari) e O.S.A. (Operatori socio assistenziali)**. In generale emerge una forte domanda di figure di supporto ai bisogni di cura delle famiglie, rispetto soprattutto gli anziani. Con numeri inferiori si richiedono gli **animatori e mediatori culturali**. Poi una mancanza storica è quella dei **fisioterapisti**.

Nel settore sanitario puro (ospedaliero) si rilevano processi che riguardano due grandi filoni *uno relativo allo sviluppo tecnologico, nel cambiamento delle strumentazioni e l'acquisizione tecnologica*, l'altra riguardante *l'avviamento alla specializzazione che si collega alla prima*. È presente infatti una forte tendenza in questo senso, ad es. non è più richiesta la figura del radiologo generico, ma **dell'ecografista e del tacchista**. Una riflessione analoga riguarda le figure mediche: dal chirurgo generico al **chirurgo iperspecializzato**.

Il settore infermieristico risente un po' meno di questa specializzazione, ovvero di infermieri specializzati, multi potenti.

Nell'area tecnica si va pari passo con quella medica, le aziende tentano di avviare processi formativi continui che siano in grado di gestire le complessità. Così come nel **settore gestionale**, nel quale stanno nascendo delle nuove professionalità, per esempio nell'area **logistico-gestionale**. In particolare in quest'area si sviluppa una domanda specifica rispetto alla figura dell'ingegnere

capace di declinare la sua professionalità nell'area dell'ottimizzazione dei processi con riferimento specifico al settore.

6. Una proposta operativa per l'osservazione del lavoro del futuro

In conclusione di questo triplice e coordinato percorso di ricerca è possibile trarre alcune implicazioni per il futuro del Progetto "Laboratorio delle Professioni di Domani".

In primo luogo la rassegna delle principali metodologie e progetti sviluppati a livello internazionale e nazionale ci offre un ricco panorama di spunti metodologici che si differenziano per approccio e metodo ma che nel complesso mostrano un'attenzione generalizzata nella comprensione degli andamenti futuri dell'occupazione e dello specifico dei fabbisogni professionali.

In relazione allo specifico delle previsioni sull'andamento dell'occupazione ci si affida soprattutto ad una prospettiva quantitativa ed econometrica. Tale approccio è per tradizione soggetto a valutazioni critiche anche in una situazione di "normalità", cioè di relativa stabilità della congiuntura economica, e presenta riserve e critiche sull'attendibilità delle informazioni che è in grado di generare. Un problema che, se da un lato si può considerare strutturale, a prescindere dalle specificità storiche o geografiche della rilevazione (si tratta comunque di "prevedere il futuro"), appare assai accentuato in momenti di profondo sconvolgimento come quello attuale.

Sul versante dell'analisi dei fabbisogni invece emergono approcci più qualitativi che hanno portato alla realizzazione di indagini ad hoc, capaci di leggere le trasformazioni delle professioni attraverso un contatto con il tessuto economico universo di riferimento (si veda la EBMO francese o l'indagine Excelsior che confluisce a sua volta nel sistema nazionale italiano). Queste indagini, nelle loro differenze strutturali, sono accomunate nella rilevazione diretta dei fabbisogni presso il mondo economico di riferimento.

Tutti i sistemi analizzati dimostrano che le proiezioni occupazionali e le analisi dei fabbisogni costituiscono il terminale di un processo costruito integrando ed armonizzando dati di riferimento sia dal punto di vista della domanda di lavoro sia dal punto di vista dell'offerta provenienti da tutte le fonti fornitrici di dati e che la parola d'ordine è integrazione.

Sul versante italiano in relazione ai temi della creazione di un sistema di analisi dei fabbisogni si paga un prezzo al processo di decentramento di tutte le funzioni relative alle politiche attive del lavoro e del mancato sviluppo di un sistema di analisi condiviso a livello nazionale, che permettesse uno sviluppo ed affinamento metodologico comune e attualmente il sistema sta impiegando grandi sforzi per ricomporre un panorama di rilevazioni piuttosto variegato per approccio e metodologie utilizzate.

Una lettura dell'attuale momento economico e delle trasformazioni del mondo del lavoro, realizzata sia nell'ambito dell'analisi sui fabbisogni delle aziende (punto 3 di questo Executive Summary) sia nell'ambito del percorso "Scandagli" (punto 4) indicano uno scenario che appare sempre più condizionato da fenomeni non controllabili dai sistemi nazionali e tanto meno dai sistemi locali, fanno pensare all'esigenza di rivedere profondamente l'impostazione e il tracciato di eventuali nuove proposte per lo sviluppo futuro del laboratorio delle professioni. In generale, infatti, va detto che l'esperienza di indagine sviluppata pur offrendo molti spunti di riflessione, evidenzia l'esigenza di svolgere approfondimenti settoriali che siano in grado, settore per settore, di scendere ed espandere le problematiche dei diversi specifici sia intermini settoriali che di territorio.

I risultati dell'analisi complessiva, qui brevemente sintetizzate ci portano a evidenziare, dunque, le seguenti **proposte operative**. In particolare:

- nella prossima fase dovrà essere **potenziata l'attività d'integrazione del LdP con il sistema nazionale di osservazione permanente dei fabbisogni professionali e formativi**. Tale integrazione deve essere attuata attraverso un confronto stabile e periodico con la Cabina di Regia per favorire uno sviluppo delle attività del LdP, conforme con il processo integrativo a livello nazionale e in grado di valorizzare al massimo i risultati progettuali nei due sensi. In

particolare tale attività permetterà di utilizzare le previsioni realizzate a livello nazionale quale base quantitativa utile a disegnare gli scenari di sviluppo in cui si inserisce la dinamica regionale anche attraverso analisi di carattere comparativo;

- parimenti nella prossima fase di lavoro è auspicabile che tutto il lavoro sin qui svolto dal punto di vista di sviluppo metodologico (datawarehouse, repertorio delle professioni e analisi previsionali come antenne e scandagli) diventi la base per la creazione di **un Sistema Regionale di Osservazione/Intervento sul futuro del lavoro**. Tale sistema (il LdP) che ha consolidato, nella fase che volge al termine, tutta la parte di metodo e analisi del lavoro e della formazione (DWH) e di del processo di repertorizzazione, nella prossima fase potrà avviare la sistematizzazione del processo previsivo ottimizzando le sperimentazioni adottate nella presente fase.

Tale sistematizzazione dovrà porsi come **obiettivi principali**:

- da una parte di ampliare la capacità del LdP di fornire strumenti atti a comprendere, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, strumenti, adeguati a tutti i target di utenza a cui il LdP si rivolge, per comprendere il futuro del lavoro attraverso la il consolidamento delle proposte metodologiche fin qui sviluppate arrivando alla definizione di una metodologia sistematica, modulare e replicabile;
- dall'altra di potenziare la rete dei soggetti pubblici e privati – a partire dal nucleo del comitato tecnico di controllo - e che ampliata agli altri soggetti fondamentali (il mondo delle imprese) dovrà diventare ancora più protagonista nel sistema regionale di Osservazione/Intervento sul futuro del lavoro.

Il sistema di osservazione dovrà muovere su due coordinate proprie di tutte le altre attività del LdP. Una di carattere territoriale nella quale si dovranno costituire, probabilmente in accordo con il sistema delle Agenzie dell'impiego, dei poli di osservazione nella quattro province. Una di carattere settoriale e per la prossima fase si dovranno scegliere quattro aree professionali, secondo lo schema proprio del LdP, su cui avviare la sperimentazione di affinamento della metodologia.

Solo **a titolo di esempio**, dato che la scelta della sperimentazione in ogni territorio dovrà scaturire da una scelta di carattere politico rispetto agli interessi delle diverse specificità territoriali, potremmo ipotizzare:

- a) Genova: high-tech e lavoro sociale
- b) Imperia: Professioni del turismo
- c) La Spezia: Professioni portuali e della logistica
- d) Savona: Professioni socio-sanitarie

Ognuno dei poli di osservazione, partendo da un nucleo proponente, costituito da Regione Liguria, Agenzia Liguria Lavoro, Provincia, Centri Per L'impiego, attraverso una metodologia di lavoro fornita da Agenzia Liguria Lavoro, lavorerà su una proposta partecipata per l'avvio di un'analisi sistematica, attraverso strumenti qualitativi, per la comprensione del futuro del lavoro e dei fabbisogni professionali nell'area professionale che si è deciso di sperimentare.

Per la realizzazione di questo obiettivo è fondamentale **l'allargamento della rete dei soggetti coinvolti** nel processo di indagine, in questo senso è necessario un coinvolgimento di tutti gli attori che potenzialmente siano in grado di fornire gli elementi conoscitivi necessari all'avvio dell'indagine, tale coinvolgimento, in una prima fase potrebbe essere avviato attraverso l'utilizzo di strumenti qualitativi come il focus group. Al quale dovrebbero partecipare (esempio Imperia: Professioni del turismo):

- rappresentanti delle associazioni datoriali: Camera di Commercio, associazione albergatori, confesercenti, Ascom;
- rappresentanti della formazione di settore;

- rappresentanti sindacali;
- ecc.

Dai focus, guidati dal polo di osservazione del LdP dovranno tematizzare le principali tendenze e problematiche relative ai fabbisogni nell'ambito professionale considerato sulla base di spunti pre-elaborati dal LdP, e avranno come principale output un'agenda di temi che costituiranno il canovaccio per lo sviluppo metodologico dei successivi approfondimenti svolti presso le imprese. Per gli approfondimenti si dovrà valutare una scelta di carattere metodologico che dovrà scaturire anche da una valutazione sulle due sperimentazioni portati avanti nella presente fase (l'indagine scandagli e l'indagine presso gli iscritti AIDP), circa i migliori strumenti per l'analisi che comunque potrebbero essere, in alternativa o entrambi, un'indagine con interviste in profondità ad un certo numero di imprenditori del settore, o un'indagine con questionario da sottoporre ad un campione di imprese del settore. I risultati delle fasi di approfondimento dovranno essere discusse e valutate in un secondo focus group con i referenti individuati e coinvolti nel primo. L'insieme delle attività proposte dovrà essere monitorato e valutato attentamente nella prospettiva della creazione di un sistema di osservazione che possa essere riprodotto su altri territori e per altre aree professionali. Inoltre il coinvolgimento dei referenti dovrà essere visto come il collante per la costituzione delle reti facenti parte del Sistema Regionale di Osservazione/Intervento sul futuro del lavoro.

Bibliografia

- Accornero A., 1994, *Il mondo della produzione*, Il Mulino, Bologna.
- Acemoglu D., D. Autor, 2010, "Skill, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings", MIT Working Papers.
- Acocella G., 1998, *Rappresentare il lavoro?*, in Caselli L. (a cura di), *Ripensare il lavoro*, EDB, Bologna.
- Agenzia Liguria Lavoro, Regione Liguria, 2008, Progetto Regionale Il laboratorio delle Professioni del Domani, Il Repertorio Ligure delle Figure Professionali, Genova.
- Albert A., 1991, *Capitalisme contre capitalisme*, Éditions du Seuil, Parigi (ed. it.: *Capitalismo contro capitalismo*, Il Mulino, Bologna, 1993).
- Archambault R., 1999, New COPS Occupational Projection Methodology, <http://www23.hrsdc.gc.ca/1.3bd.2t.1ils@-eng.jsp>
- Auteri, 2009, *Management delle risorse umane*, Guerini e Associati, Milano.
- Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M.A. (2001), "Il diversity management", *Sviluppo & Organizzazione*, 184: 19-31.
- Bartsch K.J., 2009, "The employment projections for 2008-18", *Monthly Labour Review*, November.
- Beck U., 2001, *Libertà o capitalismo?*, Carocci, Roma.
- BLS, 2011, *Bureau of Labour Statistics Handbook of Methods: Chapter 13, Employment Projections*, BLS.gov.
- BLS, 2011, *Projections methodology*, BLS.gov.
- Boldizzoni D. (a cura di), 2007, *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Bonomi A., Rullani, E., 2005, *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi, Torino.
- Bramanti A., Oddifreddi D. (a cura di), 2003, *Istruzione, formazione, lavoro: una filiera da (ri)costruire*, Franco Angeli, Milano.
- Bruni A, Gherardi S., 2007, *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino.
- Carnevale A.P., N. Smith, J. Strohl, 2010a, *Help Wanted. Projections of Jobs and Educational Requirements Through 2018*, Center on Education and the Workforce, Georgetown University, Washington D.C., USA.
- Carnevale A.P., N. Smith, J. Strohl, 2010b, *Technical Summary to "Help Wanted. Projections of Jobs and Educational Requirements Through 2018"*, Center on Education and the Workforce, Georgetown University, Washington D.C., USA.
- Cedefop, 2008, *Future Skill Needs in Europe. Medium-Term Forecast Synthesis Report*, Cedefop.
- Cedefop, 2009a, *Skills for Europe's future: anticipating occupational skill needs*, Cedefop.
- Cedefop, 2009b, *Future Skill Supply in Europe. Medium-Term Forecast Up to 2020 Synthesis Report*, Cedefop

- Censis, 2011, 45° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese, Roma.
- Ciborra C., 1999, *Lavorare assieme*, Etaslibri, Milano.
- Ciccarone G., Saltati E., 2011, "Si fa presto a dire Germania", *Il Mulino*, gennaio-febbraio.
- Colasanto M., 2011, "Lavoro, formazione e welfare", in Gosetti G. (a cura di), *Lavoro e Lavori, Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- Confindustria, 2009, *X Rapporto sullo stato del sistema universitario*, Confindustria.
- Costa G., Gianecchini M., 2009, *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Delors J., 1996, *L'education: un trésor est caché dedans*, Rapporto all'UNESCO.
- Donkin R., 2011, Il futuro del lavoro, Gruppo24Ore, Milano.
- Ellis C., Sonnenfeld J.A., 1994, "Diverse approaches to managing diversity", *Human Resource Management*, Spring, 33(1): 79-110.
- Excelsior Informa, 2011, I programmi occupazionali delle imprese rilevati da Unioncamere, 4° trimestre.
- Fonbonne J., 2001, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises*, Vuibert, Paris.
- Gallie D., 2011, "Qualità del lavoro nell'economia della conoscenza", in G. Gosetti (a cura di), *Il lavoro: condizioni, problemi, sfide*, Franco Angeli, Milano.
- Gallino L., 2003, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino.
- Garbarino E., Il laboratorio delle professioni di domani, da sperimentazione a sistema, in IoLavoro Forum, n°74.
- Gatti M, Mereu M.G., 2003, L'analisi dei fabbisogni professionali e formativi, in Rapporto Isfol.
- Gosetti G. 2011b, Il lavoro: condizioni, problemi, sfide, Franco Angeli, Milano.
- Gosetti G., 2011a, Lavoro e lavori, strumenti per comprendere il cambiamento, Franco Angeli, Milano.
- Hatch M.J., 2009, *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- HRSDC, 2008, Looking-Ahead: A 10-Year Outlook for the Canadian Labour Market (2008-2017), Human Resource and Skills Development Canada.
- Isfol, Analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio. Collana i Libri del FSE.
- Isfol, Analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: esiti del Secondo triennio. Collana i Libri del FSE.
- Isfol; 2007, Il sistema integrato di certificazione e riconoscimento delle competenze per l'innovazione sociale e istituzionale; a cura di Gabriella Di Francesco, in Professionalità, n. 98, Brescia.
- La Rosa M., 2002, *Sociologia dei Lavori*, F. Angeli, Milano.
- Le Boterf G., 2000, *Compétence e navigation professional*, Les éditions d'organisation.
- Luttwak E.N., 1999, *La dittatura del capitalismo*, Mondadori, Milano.
- Magatti M., Fullin G., 2002, *Percorsi di lavoro flessibile*, Carocci, Roma.
- Maraschini F., 2004, *Gestire le competenze, come e perché*, Giappichelli, Torino.
- Meghnagi S., 2005, Il sapere professionale. Competenze, diritti, democrazia, Feltrinelli, Milano.
- Mereu M.G. (a cura di), 2001, La rilevazione dei bisogni professionali e formativi nelle Regioni italiane, Strumenti e ricerche, Franco Angeli.
- Normann R., 1985, *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano.
- Palumbo M., Garbarino E., 2004, *Strumenti e strategie della ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Peretti J. M., 1994, *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.
- Perulli P., 2010, "Campi disorganizzati. Cultura, creatività, nuove professioni, social welfare", *Queste Istituzioni* luglio-dicembre.
- Peters T., 1993, *Liberation management*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Pianta M, 2011, "Innovazione e occupazione", http://works.bepress.com/mario_pianta/32
- Pizzorno A., 2001, "Per una teoria del capitale sociale" in Aa. Vv. *Il capitale sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Portes A., Sensenbrenner J., 1998, "Embeddedness and immigration", *American Journal of Sociology*, Vol. 98, n. 6.
- Reyneri E., 1996, *Sociologia del Mercato del Lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Reyneri E., 2005, *Sociologia del mercato del lavoro – Le forme dell'occupazione*, Il Mulino, Bologna.
- Rifkin J. 1995, *La fine del lavoro*, Baldini & Castaldi, Milano.
- Rifkin J., 2011, *La terza rivoluzione industriale*, Mondadori, Milano.
- Scarnera A., 2004, Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), 1998-2003 Il dizionario delle professioni tecniche: uno studio di fattibilità, in Quaderni degli Annali dell'Istruzione 103-104, Le Monnier.

- Sennet R, 2004, *Rispetto. La dignità umana in un mondo di diseguali*, Il Mulino, Bologna.
- Sennet R, 2006, *La cultura del nuovo capitalismo*, Il Mulino, Bologna.
- Sennet R., 2008, *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano.
- Supino S., 2010, "Innovazione, qualifiche, salari: una rassegna critica", *Quaderni di ricerca sull'artigianato* e <http://works.bepress.com/stefanosupino/2>
- Treelle, *Il lifelong learning e l'educazione degli adulti in Italia e in Europa*, Quaderno n. 9 dicembre 2010
- Treelle, 2010, *La scuola dell'obbligo tra conoscenza e competenze*, seminario n. 12, aprile.
- Ulrich D., 1997, *Human Resource Champion*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Violante G.L., 2011, "Skill-Biased Technical Change", Paper prepared for S. Durlauf, L. Blume (ed. by), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 2nd Edition.
- Visco I., 2011, "Il capitale umano per il XXI secolo", *Il Mulino*, n. 1.
- Vittadini G., (a cura di), 2004, *Capitale umano*, Guerini e Associati, Milano.
- Vivarelli M., C. Piga, M. Piva, 2003, "Il triangolo competitivo: innovazione, organizzazione e lavoro qualificato", Contributo presentato al XXVIII Convegno Nazionale di Economia e Politica Industriale, Ancona, 24-25 settembre, Sessione "Innovazioni tecnologiche e modelli organizzativi".
- Zincione G., 1995, *U.S.A. con cautela*, Donzelli, Roma.