

RIVISTA TRIMESTRALE
ANNO I, N. 1/2011



OSSERVATORIO ISFOL

capitale umano
capitale umano
competenze
competenze
giovani
giovani
professioni
professioni
formazione manageriale
formazione manageriale



GUERINI
E ASSOCIATI

Osservatorio

ISFOL

Rivista trimestrale, anno I, n. 1/2011

Tipologia di documento	Rivista
Titolo	<i>Osservatorio Isfol</i>
Editore	Guerini e Associati
ISNN	0391-3775
Data di pubblicazione	2011-
Lingua	Italiano, Inglese
Paese	Italia
Target	Istituzioni territoriali, nazionali e comunitarie. Esperti ed operatori di settore. Comunità scientifica
Circolazione	Mailing list, abbonamento, librerie
Descrizione	<i>Osservatorio Isfol</i> è la rivista storica dell'Isfol (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori). Si pone come luogo di confronto e dibattito nella comunità scientifica sui temi legati ai sistemi del lavoro, della formazione e delle politiche sociali.
Nota storica	La rivista nasce nel 1975 con il titolo <i>Osservatorio sul mercato del lavoro e sulle professioni</i> . Dal 1986 al 2006 diventa <i>Osservatorio Isfol</i> . Con struttura e contenuti rinnovati, la rivista riprende le pubblicazioni nel 2011 con lo stesso titolo.
Ambito tematico	Lavoro, formazione, politiche sociali
Periodicità	Trimestrale
Contatti	Segreteria di redazione: osservatorio@isfol.it

Iscrizione al Tribunale di Roma n. 377/2010 del 7.10.2010

Isfol, corso d'Italia 33, Roma - 00198
 Tel. + 39 06445901
 Web: www.isfol.it

© 2011 Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA
 viale Filippetti, 28 - 20122 Milano
<http://www.guerini.it>
 e-mail: info@guerini.it

Copertina di Giovanna Gammarota

Printed in Italy

ISBN 978-88-6250-308-2

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un ente pubblico di ricerca che opera nel campo della formazione, del lavoro e delle politiche sociali.

Svolge attività di studio, consulenza e assistenza tecnica, ponendosi a supporto del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, così come delle altre istituzioni nazionali, regionali e locali che intervengono nei sistemi del mercato del lavoro, dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e dell'inclusione sociale.

L'Istituto collabora con organismi sia pubblici che privati, fa parte del Sistema Statistico Nazionale e svolge il ruolo di assistenza tecnico-scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo. L'Isfol è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme, programma settoriale Leonardo da Vinci.

Presidente: *Sergio Trevisanato*

Direttore generale: *Aviana Bulgarelli*

Osservatorio Isfol

Direttore editoriale

Sergio Trevisanato

Direttore responsabile

Marco Benadusi

Comitato scientifico

Annamaria Ajello, Aviana Bulgarelli, Michele Colasanto,

Carlo Dell'Aringa, Michele Lepore, Renata Livraghi,

Maria Grazia Nardiello, Michele Pellerey, Domenico Sugamiele,

Michele Tiraboschi, Olga Turrini, Stefano Zamagni

Redazione

Chiara Carlucci, Valeria Cioccolo, Simona Sperindè,

Matilde Tobia

Segreteria di redazione

Federica Biondi

Anita Giordani



9 Editoriale

di Sergio Trevisanato

Laboratorio

15 Disoccupazione strutturale e labour hoarding
di Carlo Dell'Aringa

31 Capitale umano e mercato del lavoro
di Marco Centra e Leonello Tronti

45 L'importanza di un fattore multidimensionale
di Gabriella Di Francesco

57 Il sistema della formazione manageriale oltre la crisi
di Elio Borgonovi, Salvatore Garbellano e Mauro Meda

Officina

73 Profili di management
di Emanuela Francischelli, Davide Premutico e Pierluigi Richini

91 L'orientamento a supporto dell'active learning
di Anna Grimaldi, Giuseppa Montalbano e Francesca Boggione

- 101** Servizi privati per il lavoro: i dati del monitoraggio
di Alessandro Chiozza e Manuel Marocco
- 119** I Millenials e il lavoro
di Monya Ferritti
- 139** I tirocini all'estero dei giovani italiani
di Claudio Maria Vitali
- 157** Esplorare le professioni
di Maria Grazia Mereu e Cataldo Scarnera

Teche

- 169** Parole chiave
- 173** Rassegna
- 189** Recensioni
- 195** Novità ISFOL
- 197** English abstracts
- 201** Autrici e autori
- 205** Per collaborare alla rivista



Dopo cinque anni di silenzio torna alle stampe «Osservatorio Isfol», la rivista che ha accompagnato la vita dell'Istituto sin dal 1975. Il rinnovamento della veste grafica e dell'impostazione editoriale non ha comportato un mutamento nella testata. È una scelta che nasce dalla volontà di mantenere un filo conduttore tra presente e passato.

In questo quinquennio l'ISFOL ha vissuto una fase di profondo cambiamento. Se guardiamo al futuro si intravedono facilmente i segni di ulteriori evoluzioni. L'«Osservatorio» non vuole sfuggire alla sfida del nuovo. Innanzitutto, si apre all'esterno. Da una parte accogliendo i contributi che arriveranno dagli esperti di settore, dagli operatori e dagli *stakeholders* istituzionali. Dall'altra, dotandosi di un Comitato scientifico-editoriale che, oltre a una ristretta cerchia di membri interni, è arricchito da una significativa presenza di personalità che appartengono al mondo della comunità scientifica. La rivista, quindi, si pone come luogo di confronto sui temi del lavoro, dell'inclusione sociale, dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita.

L'«Osservatorio» è articolato in tre sezioni. Non abbiamo optato per una suddivisione tematica o per aree di competenza. Anche in questo caso ci è apparsa necessaria una soluzione di continuità. L'ottica di fondo è quella della sinergia. Se si preferisce, dell'integrazione. Termine sulla cresta dell'onda, ma al tempo stesso chimera dai contorni ancora indefiniti. Integrazione tra sistemi, politiche, ambiti d'intervento operativo e anche tra attività di ricerca tradizionalmente separate da steccati disciplinari e organizzativi.

Seguendo queste suggestioni, le prime due sezioni dell'«Osservatorio» rimandano idealmente a luoghi di convergenza: formazione e lavoro, pratica e apprendimento.

Laboratorio rappresenta lo spazio dove confluiscono elementi di riflessione e di analisi maturati in contesti diversi. È la dimensione dell'incontro e del confronto. Degli esperimenti e delle esperienze. La sezione maggiormente aperta ai contributi esterni. Quella in cui prendono forma tracce di ricerca che possano divenire spunto per le attività scientifiche dell'Istituto.

Officina, invece, è lo spazio delle lavorazioni. Il luogo più propriamente dedicato all'ISFOL e ai suoi prodotti: studi, indagini, modelli, sperimentazioni, azioni di assistenza tecnico-scientifica. È la sezione che mostra quel che facciamo.

Infine *Teche*, volta alla ricognizione e all'approfondimento della produzione documen-

tale, nazionale ed estera, sui temi di competenza dell'Istituto; *last but not least*, la sezione che chiude l'«Osservatorio» vuole essere uno scrigno di oggetti preziosi a disposizione dei lettori.

In questo numero partiamo dagli effetti della crisi globale sui mercati del lavoro e dalle risposte adottate dai paesi europei. Una scelta imprescindibile. L'analisi proposta da Dell'Aringa si sofferma sull'utilizzo degli Schemi pubblici di riduzione degli orari di lavoro, come alternativa alla contrazione dell'occupazione tramite licenziamenti. È un approccio ampiamente adottato dall'Italia, che sembra aver dato buoni frutti nel contenere l'aumento della disoccupazione.

L'allarme rimane soprattutto sul versante delle nuove generazioni. Ferritti fornisce alcune conferme empiriche a un quadro in parte noto: la tendenza dei giovani italiani a rimanere «in attesa», tra le mura domestiche della famiglia di origine. Solo il 41,5% dei 18-29enni si dice disponibile ad accettare qualsiasi tipo di lavoro. Su dieci ragazzi che hanno ricevuto un'offerta nei precedenti 30 giorni, quattro hanno rifiutato. I motivi sono diversi, dalla retribuzione proposta alla forma contrattuale, dall'orario alla necessità di trasferirsi. Quasi un giovane su tre dichiara che non accetterebbe nessuna offerta lavorativa che preveda uno spostamento geografico.

Quest'ultimo dato evidenzia l'importanza dei programmi di mobilità «assistita», che accompagnano i giovani fuori casa, aiutandoli a vivere le esperienze di trasferimento temporaneo come un'opportunità, sul piano sia formativo che lavorativo. Durante l'anno appena trascorso l'ISFOL ha condotto una ricerca sui tirocini all'estero dei giovani italiani, realizzati nell'ambito del programma Leonardo da Vinci. Vitali, nel presentare i risultati dell'indagine, sottolinea un aspetto di particolare rilievo: oltre la metà degli intervistati ritiene troppo deboli gli strumenti per mettere in trasparenza le competenze acquisite durante il tirocinio. È una criticità che rimanda a problematiche di più ampio respiro: il riconoscimento degli *skills* dei lavoratori, la valutazione delle competenze, la certificazione dell'apprendimento in tutte le sue varianti, formale, non formale e informale. L'OCSE ha di recente avviato in questo campo la più completa e accurata indagine internazionale mai realizzata in Europa: PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*). Il nostro Istituto è coinvolto direttamente. Ce ne parla Di Francesco.

Affrontare il nodo delle competenze significa interrogarsi sul «valore» del capitale umano. In che misura l'aumento del patrimonio di conoscenze incide sul sistema produttivo, sullo sviluppo economico e sociale? Quali sono i rendimenti dell'investimento in istruzione e formazione? Intorno a queste domande si svolgono le riflessioni proposte da Centra e Tronti.

In tema di formazione il primo numero dell'«Osservatorio» dedica un'attenzione particolare al segmento dei manager e, quindi, a una «branca» della formazione continua, sia dando la parola all'ASFOR (Borgonovi, Garbellano, Meda) sia presentando i dati del lavoro di ricerca svolto in Istituto (Francischelli, Premutico, Richini). Rimanendo ai «prodotti» ISFOL, il saggio di Chiozza e Marocco illustra i risultati del monitoraggio sulle Agenzie per il lavoro, una realtà ancora marcata da una fortissima connotazione territoriale; oltre l'80% delle sedi è collocato al Nord.

Infine due modelli: un servizio di orientamento a supporto dell'*active learning*, che uti-

lizza percorsi di *mentoring* (Boggione, Grimaldi, Montalbano); un sistema informativo sulle professioni, basato sulla nomenclatura e classificazione delle Unità Professionali (Meru, Scarnera).

Accennavamo al filo tra passato e presente e alla volontà di mantenere la storica testata della rivista istituzionale. La filosofia di questo nuovo progetto editoriale è semplice: in mare aperto ma con la sicurezza di un porto sicuro ove ritornare di volta in volta. E quel porto è l'identità di un Istituto che ormai da quasi quarant'anni si pone come il principale riferimento in Italia per la ricerca specialistica e l'assistenza tecnico-scientifica nei suoi settori di competenza: formazione, lavoro, politiche sociali. Un patrimonio di esperienze e conoscenze che fanno la storia dell'ISFOL e sono le fondamenta di qualsiasi evoluzione futura. Un patrimonio che si alimenta nel corpo vivo dell'Istituto: le sue risorse umane. I principali protagonisti dell'«Osservatorio».

Sergio Trevisanato

LABORATORIO

s.m. dal lat. mediev. *laboratorium*, der. di *laborare* «lavorare»
Locale o edificio fornito di apposite installazioni
e apparecchi per esperienze [...] o, in genere, per studi,
ricerche ed esperimenti tecnici o scientifici (LUI, vol. XI)

Disoccupazione strutturale e labour hoarding

Un confronto internazionale

di Carlo Dell'Aringa

Riassunto: scopo del presente lavoro è analizzare, alla luce dei più recenti contributi di ricerca, gli effetti della crisi globale nei mercati del lavoro dei paesi OCSE. Le imprese aggiustano l'input di lavoro sia riducendo l'occupazione (il margine estensivo), sia riducendo le ore di lavoro e la produttività oraria (il margine intensivo). Alcuni paesi, tra cui l'Italia, la Germania e il Belgio, hanno fatto un uso intenso di Schemi pubblici di riduzione degli orari di lavoro, al fine di aumentare il *labour hoarding* da parte delle imprese e di evitare volumi massicci di licenziamenti. Questi Schemi si sono dimostrati efficaci e hanno avuto effetti positivi sui livelli occupazionali. Nei paesi in cui sono stati utilizzati, la disoccupazione è cresciuta relativamente meno e si è ridotto il rischio di aumentare la disoccupazione strutturale alimentata da fenomeni di isteresi. Si è così dimostrato che le politiche del lavoro usate in passato per ridurre il NAIRU (*Non-Accelerating Inflation Rate of Unemployment*) non sono adatte per affrontare la persistenza della disoccupazione a livelli elevati. D'altra parte il *labour hoarding* va bene per affrontare la parte acuta della crisi, ma non può essere usato per un periodo troppo lungo, in quanto può ritardare i processi allocativi di aggiustamento dell'apparato produttivo, e causare effetti negativi sulla crescita della produttività.

Parole chiave: Recessione economica; Disoccupazione strutturale; Produzione

Introduzione

Gli effetti della crisi globale sui mercati del lavoro sono stati pesanti e, tutt'oggi, sono ancora ben lontani dall'essere assorbiti completamente. Questi effetti sono stati comunque diversi da paese a paese, come diverse sono state le reazioni delle autorità pubbliche, gli interventi di politica macroeconomica e quelli di politica del lavoro messi in atto.

Scopo del presente lavoro è di analizzare alcune di queste differenze, in particolare quelle riguardanti le politiche del lavoro, e, ancora più in particolare, quelle che hanno influenzato l'aggiustamento dell'input di lavoro alla caduta dell'attività produttiva.

Si avrà modo di osservare come le differenze tra paesi non riguardino solo l'intensità di questa caduta, ma anche la misura in cui questa si è tradotta in una riduzione dell'occupazione e in un conseguente aumento della disoccupazione. La risposta della disoccupazione alla caduta della domanda aggregata rappresenta non solo una caratteristica congiunturale della grave recessione di questi anni, ma anche un elemento da considerare con grande attenzione in un'analisi di medio e lungo periodo, dove fenomeni di isteresi e la persistenza della disoccupazione possono giocare un ruolo importante. In definitiva è cruciale analizzare il pericolo che il forte aumento della disoccupazione ciclica di questi anni possa trasformarsi in un aumento della disoccupazione strutturale.

A questo argomento è dedicato il presente lavoro, il quale non si propone di offrire un'analisi originale, teorica o empirica, bensì di riassumere i termini del problema, così come sono stati presentati e analizzati dai più importanti istituti internazionali di ricerca nel corso del 2010.

Il labour hoarding

Le imprese reagiscono alle alterne vicende congiunturali in vari modi e aggiustando una serie di variabili che sono, almeno in buona misura, sotto il loro controllo. Possono aggiustare le scorte, che sono uno dei principali *shock absorbers* che le imprese hanno a disposizione. La misura in cui questo strumento viene attivato dipende da una serie di fattori. Come ad esempio il tasso di interesse, che rappresenta il costo dell'investimento in scorte. Ma la stessa possibilità di aggiustare le scorte varia da impresa a impresa: certi prodotti e moltissimi servizi non possono essere «stoccati», ragion per cui le imprese devono fare affidamento su altri strumenti per assorbire le fluttuazioni della domanda. Le imprese possono variare ad esempio i prezzi di vendita: il prezzo è il principale strumento per razionare la domanda e spingerla in una direzione che contrasti le tendenze imposte dagli shock esterni. Ma anche in questo caso l'uso dello strumento è condizionato da una serie di fattori, a cominciare dalla elasticità della domanda del bene prodotto.

Se variazioni dei prezzi e delle scorte non sono sufficienti a contenere la variazione della domanda, l'adattamento della produzione diventa la conseguenza inevitabile. In recessione, ad esempio, è inevitabile che anche la produzione segua le vicende della domanda e che venga di conseguenza ridotta.

Se cade la produzione, l'impresa riduce la domanda di fattori produttivi. Non riduce solo la domanda di lavoro, che è, come insegnano i testi di economia, una domanda derivata, che cioè deriva dalla domanda di beni e servizi finali. Ma riduce anche la domanda di beni capitali, ossia l'investimento. Gli stock di lavoro (l'occupazione) e lo stock di capitale sono destinati a ridimensionarsi in recessione e, ancor prima dei loro rispettivi stock, vengono ridotti i loro gradi di utilizzo. Innanzitutto, si riduce il grado di utilizzo degli impianti: il capitale infatti è un fattore fisso di produzione e il suo stock non può essere facilmente ridotto in tempi brevi. Ma anche il lavoro, che talvolta è stato definito come un fattore di produzione «quasi fisso», è lento ad adattarsi. L'occupazione non segue immediatamente la caduta della produzione e in un primo momento si riduce il grado di utilizzo del lavoro. Si riducono gli orari, ma si può ridurre anche l'intensità, il ritmo, la velocità dell'attivi-

tà lavorativa. Nel breve termine è questa la reazione più frequente che viene messa in atto dalle imprese e dai lavoratori che in esse operano.

Questa analisi altro non è che un conciso riassunto di quanto ormai compare nei testi di economia della produzione e del lavoro. È un'analisi in parte datata ma in parte ancora di attualità e che trova le sue origini nei fondamentali contributi di Holt, Miller, Modigliani e Muth, e nella originale intuizione di W. Oi quando parlò del lavoro come fattore di produzione «quasi fisso». Da allora si è sviluppata una interessante letteratura, teorica ed empirica, che ha analizzato importanti aspetti della domanda dei fattori produttivi e del loro grado di utilizzo da parte delle imprese. Questi lavori hanno cercato di mettere in luce come, a fronte di una riduzione dell'attività produttiva, le imprese aggiustano lo stock e il grado di sfruttamento dei fattori produttivi utilizzando combinazioni diverse di stock e di gradi di utilizzo, che dipendono innanzitutto dai prezzi relativi, nonché dalle caratteristiche della funzione di produzione (che influenza le rispettive produttività marginali). Senza poi dimenticare il ruolo dei fattori istituzionali, come ad esempio le norme in tema di protezione del posto di lavoro (*Employment Protection Legislation*, EPL).

Non vi è dubbio, infatti, che in presenza di elevati costi di licenziamento le imprese siano portate a preferire gli strumenti interni di aggiustamento e non quelli che passano attraverso il ricambio con il mercato esterno del lavoro.

Questa letteratura è andata poi arricchendosi di nuovi contributi che si sono collocati nel filone dell'analisi dei costi di aggiustamento e dell'analisi della dinamica dell'occupazione nel breve periodo. Essa si è arricchita, recentemente, dei contributi, ormai numerosissimi, sull'analisi dei flussi di entrata-uscita nella e dalla occupazione e di come le imprese utilizzino questi flussi per regolare lo stock di occupati inseriti nel processo produttivo.

Questa è la letteratura alla base dell'analisi dei fenomeni di *labour hoarding* che hanno caratterizzato l'attuale fase congiunturale delle economie dei paesi industrializzati.

Nelle analisi empiriche il *labour hoarding* è definito come il volume di occupazione che viene trattenuto dalle imprese *in eccesso* rispetto ai loro fabbisogni di produzione. Si tratta di una definizione un po' generica e in parte imprecisa. Occorrerebbe per lo meno precisare che molto spesso questo fenomeno non riflette una situazione che viene subita dalle imprese (in quanto non potrebbero fare altrimenti), ma che è anche il frutto di scelte razionali che le stesse imprese mettono in atto per minimizzare i costi di produzione (e per massimizzare i profitti), in un contesto dinamico e in una prospettiva che va oltre il breve periodo.

La definizione, comunque, per quanto imprecisa, offre un'idea di quello che è successo in diversi paesi in questo periodo. Vale a dire una caduta, in alcuni casi molto consistente, del valore aggiunto per addetto, cioè della produttività per occupato. Caduta della produzione e caduta della produttività per occupato sono avvenute all'unisono in una serie importante di paesi. La caduta di questa produttività può essere considerata come l'indicatore principale del *labour hoarding*, ossia della quantità di occupazione che è stata trattenuta dalle imprese oltre i loro fabbisogni di produzione.

Un'altra espressione usata per descrivere lo stesso fenomeno è quella che distingue l'adattamento da parte delle imprese in una reazione che riguarda il margine estensivo da un lato, e in una reazione che riguarda il margine intensivo dall'altro. Espressione che ancora una volta si riferisce alla diversa reazione in termini di variazione dello stock (margine estensivo) e variazione del grado di utilizzo del fattore produttivo lavoro (margine intensivo).

Nel misurare il grado di utilizzo, occorre poi ricordare un aspetto che forse non è stato considerato in misura sufficiente nei recenti lavori empirici che sono stati condotti sinora: il grado di utilizzo può riguardare sia l'orario di lavoro, cioè il numero medio di ore lavorate per occupato, sia l'intensità di utilizzo di queste ore. Anche quest'ultima intensità può cambiare nel corso del ciclo. In recessione, infatti, può diminuire attraverso una riduzione dei ritmi di lavoro e anche attraverso una riduzione dell'impegno profuso dai lavoratori, che non si sentono pressati (quando la domanda ristagna) dalla necessità di garantire elevati livelli di efficienza. Può, inoltre, succedere frequentemente che le stesse ore di lavoro svolte da lavoratori presenti sui luoghi di lavoro (e spesso «pagate» dall'impresa) siano in eccesso rispetto alle necessità produttive.

Per questo motivo la caduta della produttività per addetto che si è verificata, sia pure in misura diversa da paese a paese, può essere distinta, empiricamente, in due componenti: da un lato in una riduzione dell'orario medio di lavoro, dall'altro in una riduzione della produttività per ora di lavoro. Tutte e due le componenti sono state utilizzate come strumenti per assorbire lo shock della caduta dell'attività produttiva (Blondal, Pain, 2010). In genere i lavori apparsi sinora hanno posto l'accento più sulla prima componente (la riduzione dell'orario) che sulla seconda (la riduzione della produttività oraria). Ma in molti paesi è stata soprattutto questa seconda all'origine del *labour hoarding* (cioè della caduta della produttività per occupato) che si è verificato nel biennio 2008-2009.

Occupazione, disoccupazione e produttività: un confronto tra paesi

Negli ultimi due anni il tasso di disoccupazione è aumentato in media del 50% nei paesi OCSE e le ultime previsioni indicano che potrebbe arrivare a sfiorare il 9-10%. Inoltre se si usasse una definizione allargata di disoccupazione, includendo i lavoratori scoraggiati e i lavoratori a part time involontario, si otterrebbe una misura almeno doppia di quella ufficiale. La ripresa produttiva si sta rivelando, tranne qualche significativa eccezione (Germania), del tutto insufficiente per riassorbire la massa di disoccupazione che si è nel frattempo creata. Per molti la durata della disoccupazione si sta pericolosamente allungando ed esiste il rischio concreto che almeno parte della disoccupazione ciclica si trasformi in strutturale. Questo rischio non si presenta nella stessa misura in tutti i paesi OCSE. Esso varia da paese a paese e questa diversità riflette la peculiarità delle vicende economiche attraversate, ma anche il diverso approccio che è stato seguito nel fronteggiare la crisi del mercato del lavoro.

Mentre in alcuni paesi si è assistito a una massiccia espulsione di lavoratori dai posti di lavoro che ha portato a un forte aumento della disoccupazione, in altri la riduzione dell'occupazione è stata molto minore e si è assistito a un massiccio utilizzo di *labour hoarding* da parte delle imprese. Quando le imprese trattengono lavoro, si osserva una riduzione della produttività per occupato. Questa caduta della produttività misura la reazione dell'occupazione alla produzione. Quando questa reazione (elasticità) è bassa, la produttività diminuisce molto e si ha un uso intenso di *labour hoarding*. La risposta dell'occupazione alla caduta del PIL è stata molto contenuta (bassa elasticità) in Giappone, Germania, Finlandia,

Italia, Svezia, Danimarca. È stata molto elevata in Francia, USA, Canada, Irlanda, Australia (OECD, 2010). In Spagna l'espulsione di lavoratori dalle imprese è stata talmente massiccia da causare un *labour hoarding* negativo. Ossia, di fronte a una caduta del PIL, la produttività per occupato è persino aumentata: in Spagna la caduta del PIL è stata del 4% e di altrettanto è aumentata la produttività per occupato. La riduzione dell'occupazione e l'aumento della disoccupazione hanno raggiunto livelli drammatici.

Come si è detto in precedenza, il *labour hoarding* può assumere sia la forma di riduzione dell'orario medio sia quella della riduzione della produttività oraria. Anche con riferimento a questa diversa composizione del fenomeno, si osserva una grande eterogeneità tra paesi. In diversi paesi la diminuzione della produttività oraria del lavoro ha rappresentato la modalità principale con cui le imprese hanno trattenuto occupazione. È il caso della Svezia, della Danimarca, dell'Olanda. L'*Employment Outlook* dell'OCSE del 2010 descrive molto bene il diverso comportamento dei paesi. In alcuni la produttività oraria è diminuita molto con la crisi, in altri è rimasta costante e in alcuni paesi (come la Spagna) è persino aumentata.

Quali sono i fattori che possono spiegare questi diversi comportamenti della produttività oraria del lavoro? Come mai in alcuni paesi le imprese hanno utilizzato prevalentemente la riduzione dell'orario di lavoro mentre in altri le imprese hanno lasciato che si riducesse la produttività oraria? Non è stata fatta sinora un'indagine accurata dei fattori che stanno alla base di questi diversi comportamenti e anche i recenti lavori dell'OCSE, che su altri aspetti sono invece molto dettagliati, non vanno in profondità nell'esplorare questo problema. I fattori da esaminare sono diversi.

Possibili spiegazioni certamente esistono, anche se non si sa esattamente quale importanza relativa rivesta ciascuna di esse. Una spiegazione sta probabilmente nelle caratteristiche delle tecnologie e dell'organizzazione della produzione: esse potrebbero rendere in certi casi agevole, e in altri casi difficile, l'adozione di pratiche di *work sharing*, cioè di riduzione degli orari di lavoro. Il grado di complementarità o di sostituibilità tra uomini e ore di lavoro può essere alquanto differenziato. Generalmente nelle funzioni di produzione l'input di lavoro viene misurato in termini di monte ore lavorate, che sono il prodotto del numero di lavoratori per l'orario medio di lavoro. In questo modo si assume che l'elasticità dell'input di lavoro rispetto a ciascuna delle sue due componenti sia uguale a uno. Ma non è detto che la tecnologia sia sempre questa e che le elasticità siano sempre unitarie. Possono esistere tecnologie che sono distorte nei confronti del *work sharing* e rendono complicata una riduzione degli orari di lavoro, a parità di numero di lavoratori occupati. Difficile però giustificare l'esistenza di grandi differenze di queste tecnologie tra diversi paesi. Probabilmente vanno cercate altre spiegazioni.

Un'altra ragione può risiedere nel fatto che le imprese non riescono a dividere con i lavoratori (o con le autorità pubbliche) il costo delle riduzioni di orario, ragion per cui non vi fanno ricorso. Un altro elemento da considerare può consistere nella difficoltà, puramente statistica, di distinguere tra ore lavorate e ore che, seppur pagate, non vengono di fatto lavorate. Non si può in effetti escludere che quelle che appaiono nelle statistiche come ore lavorate siano solo ore pagate, ma non lavorate, e che la differenza tra i due tipi di *shock absorbers* – riduzione della produttività oraria da un lato e riduzione dell'orario dall'altro – rifletta semplicemente la distinzione tra il caso in cui il costo del *labour hoarding* è intera-

mente a carico dell'impresa (per la quale non fa differenza ridurre l'orario o ridurre la produttività) e il caso in cui il costo del *labour hoarding*, attraverso la riduzione delle ore lavorate, può essere posto a carico – almeno in parte – dei lavoratori o finanziato con risorse pubbliche.

Dove è stato possibile, infatti, le imprese hanno finanziato, almeno in parte, il *labour hoarding* con Schemi pubblici di riduzione dell'orario di lavoro (*Short Time Working Schemes*, STWS).

Gli Schemi pubblici di riduzione dell'orario di lavoro

Il Consiglio europeo della primavera del 2009 chiese agli Stati membri di adottare politiche del lavoro tese a mantenere i lavoratori in posti di lavoro produttivi (*viable*) fornendo alle imprese il sostegno finanziario necessario per la riduzione degli orari di lavoro. Lo scopo era di evitare massicce espulsioni di lavoratori che avrebbero creato problemi sociali ed economici sia alle imprese, costringendole a sacrificare lavoratori che avrebbero potuto tornare utili in un secondo momento, sia alle autorità pubbliche che avrebbero dovuto sostenere i redditi di un numero crescente di disoccupati.

In questo modo le imprese avrebbero potuto contare su un ulteriore strumento, per lo più sovvenzionato, per ridurre gli orari di lavoro, in aggiunta a quelli tradizionalmente utilizzati, come l'anticipo di ferie e permessi, l'utilizzo di banche-ore, chiusure temporanee degli impianti.

Di fatto molte imprese fecero ricorso agli Schemi pubblici di riduzione dell'orario, ma in misura diversa nei vari paesi, in relazione anche alle diverse condizioni e ai limiti che le legislazioni nazionali imponevano per l'utilizzo di questi strumenti di intervento (OECD, 2010).

I vari paesi, cioè, decisero di condizionare attraverso sussidi di natura fiscale le decisioni delle imprese sul modo di reagire alla crisi della domanda e della produzione. Ma lo fecero in modi e misure diversi.

Innanzitutto l'utilizzo dei STWS è regolato sulla base dei criteri che devono essere adottati per ridurre gli orari: possono essere imposti ad esempio limiti massimi e limiti minimi alla riduzione degli orari per ciascun lavoratore coinvolto. Esistono poi ulteriori criteri che sia le imprese che i lavoratori devono rispettare. Ad esempio in certi paesi può essere richiesto un preventivo accordo sindacale e le imprese devono dimostrare di essere in effettive difficoltà. Talvolta questi requisiti impongono pratiche lunghe e costose, tali da disincentivare l'uso degli stessi STWS.

Vi sono poi condizioni da rispettare rispetto ai comportamenti che imprese e lavoratori beneficiari devono mettere in atto. In alcuni casi i lavoratori devono impegnarsi attivamente nella ricerca di un posto di lavoro alternativo o partecipare a corsi di aggiornamento e riqualificazione professionale. Questo succede soprattutto in quei paesi dove i STWS sono amministrati dalle stesse autorità che gestiscono i sussidi di disoccupazione e i lavoratori sono soggetti agli stessi obblighi dei disoccupati.

Il grado di generosità dei STWS varia da paese a paese. La durata massima è diversa: va da sei settimane in Francia a sei mesi in Germania. In Italia è ancora maggiore. Varia molto, inoltre, la quota del costo del lavoro che rimane a carico delle imprese e dei lavoratori.

In particolare, il *replacement rate* per i lavoratori varia da percentuali molto basse per alcuni paesi (Francia e Danimarca, ad esempio) a percentuali molto alte in altri (Germania e Italia soprattutto).

Questi limiti e tutte queste condizioni che rappresentano le caratteristiche nazionali dei STWS sono stati resi meno stringenti nel corso dell'ultima crisi: un numero crescente di imprese e lavoratori precedentemente non coperti è stato ammesso all'utilizzo dei STWS (Arpaia *et alii*, 2010). L'utilizzo è cresciuto ovunque, ma le differenze tra paesi sono rimaste molto forti. In alcuni non solo il grado di generosità è elevato, ma anche le pratiche burocratiche e i comportamenti richiesti alle imprese e ai lavoratori sono meno costosi e rigidi. In altri l'utilizzo dei STWS è quasi un'eccezione e riguarda un numero limitato di imprese e lavoratori. Una differenza importante è che in questo secondo gruppo di paesi il periodo di utilizzo dei STWS da parte dei lavoratori viene conteggiato entro il periodo massimo nel quale il lavoratore può usufruire del sussidio di disoccupazione se, dopo aver goduto della riduzione di orario, viene successivamente licenziato. È il caso di Spagna, Gran Bretagna e Irlanda. Nessun accorgimento di questo tipo esiste nella legislazione tedesca o italiana dove il periodo di Cassa integrazione o di *Kurzarbeit* si aggiunge a quello eventuale di sussidio di disoccupazione.

Le peculiarità di carattere istituzionale, che riflettono il diverso grado di importanza che i vari paesi attribuiscono a questi strumenti di intervento nel mercato del lavoro, spiegano la grande differenza nel numero di imprese e lavoratori che hanno utilizzato i STWS in questi due anni della crisi globale. Nella tabella 1 sono riportate le medie mensili della percentuale di lavoratori coperti da STWS (*take-up rate*) nel 2009. Le differenze sono sensibili e ai primi posti della graduatoria con il *take-up rate* più elevato stanno quei paesi (Belgio, Germania, Italia, Giappone) in cui non solo la legislazione è meno rigida e più «generosa», ma in cui anche i STWS sono in funzione da più tempo, oramai collaudati e diventati normali strumenti di intervento nel mercato del lavoro.

A questo punto sorge spontanea la domanda: quali sono stati gli effetti dei STWS nel mercato del lavoro? E in particolare: sono riusciti a preservare *viabile* posti di lavoro e a ridurre l'impatto della crisi sulla disoccupazione?

Tabella 1. Schemi pubblici di riduzione degli orari di lavoro: percentuale dei lavoratori coinvolti (media mensile del 2009)

Austria	0,63	Irlanda	1,03
Belgio	5,6	Italia	3,29
Canada	0,34	Norvegia	0,62
Danimarca	0,47	Olanda	0,75
Finlandia	1,67	Portogallo	0,12
Francia	0,83	Spagna	1,01
Germania	3,17	USA	0,22
Giappone	2,71		

Fonte: OECD, Employment Outlook, 2010

L'OCSE e la Commissione europea hanno condotto alcuni studi empirici tesi ad analizzare gli effetti dei STWS. Non è passato molto tempo dal loro utilizzo, ragion per cui non è ancora possibile analizzare i loro effetti di medio e lungo periodo. Ma anche gli effetti di breve periodo possono rivestire una certa importanza per capire il ruolo che essi possono svolgere nel contenere la crescita della disoccupazione di carattere strutturale. Qui di seguito vengono riportati i principali risultati di questi studi degli organismi internazionali sopra citati.

Gli effetti dei STWS

Una prima indicazione dell'impatto dei STWS in termini di posti di lavoro salvati può risultare da un semplice esercizio contabile. Basta usare i dati relativi al monte complessivo di ore ridotte con questi schemi e convertirlo in un numero di lavoratori – equivalenti a tempo pieno – per avere un'idea di quanti posti di lavoro sono stati mantenuti con questi sussidi. Ad esempio un calcolo di questo tipo indurrebbe a concludere che mentre in Francia, nel momento peggiore della crisi, sono stati salvati circa 60mila posti di lavoro, in Germania ne sono stati salvati 350mila. E anche in Italia si avrebbe una cifra simile a quella tedesca. Queste stime, che danno già un'idea delle differenze tra paesi, rappresentano comunque il limite superiore del numero di posti effettivamente utilizzati. Infatti questi sussidi presentano caratteristiche che sono simili a quelle di tutti i sussidi tesi a preservare o a promuovere l'occupazione. In particolare possono produrre i ben noti effetti di costi *deadweight* e di spiazzamento. Ossia c'è il rischio che i sussidi vengano dati a imprese che comunque avrebbero ridotto l'orario di lavoro (*deadweight*), oppure che siano utilizzati per posti di lavoro salvati al posto di altri (cioè «spiazzati») i quali alla fine sopportano gli effetti della crisi. Oppure che vengano salvati posti di lavoro solo per il periodo in cui il sussidio viene goduto, alla fine del quale le imprese procedono comunque al licenziamento. È evidente come in quest'ultimo caso i STWS non verrebbero usati per salvare posti di lavoro *viable*.

L'effetto «netto» dei STWS deve tener conto di questi esiti per arrivare a una stima corretta del loro contributo all'occupazione e al contenimento della disoccupazione.

Gli studi (di tipo macro) della Commissione europea e dell'OCSE sono stati condotti con l'intento di misurare gli effetti «netti» dei STWS.

La Direzione degli Affari economici della Commissione di Bruxelles ha recentemente condotto uno studio econometrico (Arpaia *et alii*, 2010) con i dati trimestrali di 27 paesi della Comunità europea per il periodo 1991–2009. La variabile dipendente è l'occupazione nel settore industriale. Come variabili esplicative sono stati introdotti il valore aggiunto, la stessa variabile dipendente ritardata, una *dummy* per la crisi degli ultimi due anni e una variabile che combina quest'ultima *dummy* con un'altra *dummy* che distingue e rappresenta i paesi con una lunga tradizione nell'utilizzo dei STWS (per l'*Eurostat Labour Policy database* sono nove). I risultati, riassunti nella tabella 2, indicano che l'elasticità di breve periodo dell'occupazione rispetto al valore aggiunto è pari allo 0,11.

Il coefficiente della *dummy* che rappresenta gli ultimi due anni indica che la crisi ha causato, oltre all'effetto solito, un effetto negativo aggiuntivo. Tuttavia questo effetto addizionale è stato minore in quei paesi dove sono all'opera da tempo i STWS, il che dimostra

Tabella 2. Stime di Panel: gli effetti dei STWS sull'occupazione dell'industria

Variabile dipendente: occupazione nell'industria	Coefficienti	Std. Error	T-Statistic	Prob.
Crescita del valore aggiunto	0,11	0,01	16,21	0
<i>Dummy</i> per la crisi	-0,47	0,21	-2,24	0,03
<i>Dummy</i> della crisi × <i>dummy</i> dei STWS	0,7	0,22	3,14	0
Costante	-0,49	0,04	-12,31	0
Variabile dipendente ritardata	0,85	0,01	72,35	0
N. osservazioni: 1.472				
Periodo: 1990Q1-2009Q4				
R2	0,84			
s.e.	2,05			

Fonte: Commissione europea, 2010

che questi ultimi hanno avuto un effetto netto positivo nel salvare un certo ammontare di posti di lavoro.

Anche lo studio dell'OCSE consiste in un esercizio econometrico (OECD, 2010). Vengono utilizzati i dati trimestrali per quattro settori produttivi di diciannove paesi per il periodo 2003-2009. Anche in questo caso si vuole analizzare il ruolo svolto dai STWS nel condizionare il processo di aggiustamento, in termini di ore e di lavoratori, che è stato adottato dalle imprese nei diversi settori e nei vari paesi. Per rappresentare l'effetto dei STWS sono stati utilizzati i dati sul *take-up rate* riportati nella tabella 1.

Anche l'approccio dell'OCSE si focalizza sull'effetto «netto» dei STWS. Le difficoltà da affrontare stanno nel fatto che vi sono altri fattori che influenzano le decisioni delle imprese nel modo in cui esse aggiustano l'input alla caduta della domanda di lavoro. Ad esempio la *Employment Protection Legislation* (EPL), in quanto influenza i costi relativi di aggiustamento (riduzione di ore *versus* riduzione di occupati), può essere associata con i STWS e con elevati *take-up rates*. La EPL tende a essere associata ai STWS in quanto in un paese nel quale l'aggiustamento sul margine esterno tende a essere scoraggiato da una EPL rigida, vi è bisogno di sostenere la flessibilità sul margine interno, cioè la flessibilità degli orari di lavoro. Nella misura in cui i STWS tendono a essere più importanti nei paesi in cui la EPL è più rigida, le stime dell'impatto dei STWS tendono a essere distorte verso l'alto in quanto incorporano anche gli effetti provocati dalla EPL (che a sua volta tende a causare riduzioni di orario e minori licenziamenti). Per questa ragione la specificazione delle equazioni che vengono stimate include, oltre alle misure della EPL elaborate dall'OCSE, anche effetti fissi per i diversi paesi considerati.

Il modello empirico consiste in una serie di regressioni condotte separatamente per l'occupazione e per le ore lavoro. Esse sono entrambe spiegate dal valore aggiunto e l'elasticità rispetto a quest'ultimo viene fatta dipendere dal valore del *take-up rate* nel paese considerato. I risultati mostrano che i STWS e una maggiore intensità del loro utilizzo han-

no indotto le imprese a ridurre maggiormente le ore di lavoro e meno l'occupazione. Lo studio attraverso l'uso dei coefficienti delle regressioni calcola il numero di lavoratori equivalenti a tempo pieno che sono stati «salvati» dai STWS, sia in assoluto che in proporzione dell'occupazione totale effettiva. I paesi che presentano un effetto netto relativo molto alto sono, come ci si poteva aspettare, Germania e Italia, che hanno «salvato» con i loro Schemi circa l'1% della loro occupazione totale nel periodo 2008-2009. Anche Finlandia e Giappone presentano una performance simile. La performance migliore rimane comunque quella del Belgio, dove l'effetto netto dei STWS è andato oltre l'1% della popolazione lavorativa. Paesi come la Spagna, la Francia, la Danimarca, il Portogallo, hanno conseguito, con i loro (limitati) STWS, effetti molto ridotti e del tutto marginali.

La questione che si apre a questo punto e per la quale non esistono ancora studi empirici adeguati (considerata la disponibilità molto limitata di dati statistici) è conoscere l'impatto che queste politiche tese a favorire il *labour hoarding* possono avere nel medio e nel lungo periodo. A partire dai possibili effetti sulla disoccupazione e sulla sua permanenza negli anni a venire.

Su questo tema si può solo svolgere qualche considerazione di carattere generale, basata indirettamente sulle conoscenze acquisite con gli studi condotti sinora su questi argomenti.

La disoccupazione strutturale

La consistente crescita del *labour hoarding* ha cambiato notevolmente, almeno in alcuni paesi, la reazione della disoccupazione alla caduta del PIL. Questa reazione è conosciuta nella letteratura come «coefficiente di Okun», dal nome dell'economista che, diversi decenni fa, introdusse questo concetto nelle analisi di tipo macroeconomico di origine keynesiana. Nelle numerose ricerche empiriche che sono state condotte in vari paesi e in diversi periodi, risulta che questo coefficiente ha assunto valori che mediamente sono vicini al 50%: ossia una caduta del PIL dell'1% fa aumentare la disoccupazione di mezzo punto percentuale. Si tratta evidentemente di un valore medio e di carattere indicativo.

Ebbene, la presente crisi ha cambiato molte cose e anche il coefficiente di Okun è risultato alquanto diverso. Generalmente, in una serie di paesi è risultato più elevato. Negli Stati Uniti e in Spagna, ad esempio, negli anni 2008-2009 è stato superiore all'unità. Vale a dire che la caduta percentuale del PIL è stata minore dell'aumento, in punti percentuali, del tasso di disoccupazione. Questo è un indicatore, per quanto sintetico, di quanto grave sia stata la crisi del mercato del lavoro in questi due paesi.

In altri paesi, invece, il coefficiente di Okun è risultato molto basso, minore di quanto ci si potesse aspettare sulla base dell'esperienza storica precedente. Non sono molti i paesi che hanno goduto di questa migliore performance. Certamente tra questi vi è stata la Germania, ma anche il Belgio, l'Italia, il Giappone hanno sperimentato valori molto bassi dell'indice di Okun (OECD, 2010). E si tratta degli stessi paesi che hanno mostrato la più elevata percentuale di lavoratori «salvati» con i STWS. Anche in Norvegia e in Olanda il coefficiente è rimasto sotto i valori storici. Questi sono riusciti a ridurre gli orari di lavoro in altro modo, diverso dall'uso dei STWS. In genere in tutti questi casi vi sono stati moltissimi accordi sindacali tesi a ridurre gli orari di lavoro (EFILWC, 2009).

Ora è importante conoscere cosa succederà nella parte del ciclo economico che seguirà, cioè nella ripresa (quando verrà!). Stando all'esperienza dei precedenti cicli, il processo di nuove assunzioni e di creazione di nuovi posti di lavoro tende a essere relativamente debole quando nella recessione le imprese hanno fatto largo uso di *labour hoarding*. Questo implicherebbe che il tasso di uscita dalla disoccupazione non salirà molto durante la ripresa e che la durata della disoccupazione tenderà ad aumentare. Ma non sembra essere questo il quadro che si va delineando.

La durata della disoccupazione sembra invece aumentare soprattutto nei paesi in cui il volume della disoccupazione è cresciuto di più. Infatti si osserva che, nella prima parte della crisi, la crescita del flusso verso la disoccupazione ha dominato l'effetto dovuto alla caduta delle assunzioni, nel determinare la crescita dello stock di disoccupati. Questo è successo soprattutto in quelle economie, come negli USA e in Spagna, in cui la disoccupazione è cresciuta di più. Nel secondo anno della crisi, la riduzione del tasso di uscita dalla disoccupazione, e il conseguente aumento della durata della disoccupazione, è stato il fattore determinante nel trainare lo stock di disoccupati verso l'alto. E questo è quanto è successo soprattutto nei paesi dove la reazione della disoccupazione alla caduta della produzione (il coefficiente di Okun) è stata più intensa. È quanto è accaduto negli Stati Uniti, dove il forte aumento delle entrate nella disoccupazione (dato dal tasso di distruzione di posti di lavoro) è stato molto più elevato di quanto non lo sia stato in precedenti esperienze recessive. E questo può rappresentare la particolare severità di questa crisi e le sue caratteristiche di crisi globale e finanziaria che la rendono unica rispetto alle esperienze del passato più recente.

L'aumento della durata della disoccupazione richiama alla memoria gli studi degli anni Ottanta e Novanta, quando si metteva in relazione questo fenomeno con la disoccupazione di carattere strutturale, il ben noto *Non-Accelerating Inflation Rate of Unemployment* (NAIRU).

A suo tempo i fenomeni di isteresi e di persistenza della disoccupazione furono ben messi in luce dai lavori di vari economisti, fra cui Blanchard (Blanchard, Summers, 1986), i quali vedevano in essi la causa prima del crescente trend della disoccupazione di quegli anni.

In seguito la serie di misure e di politiche del lavoro messe in atto alla fine degli anni Ottanta e negli anni Novanta ha in buona misura rovesciato la tendenza all'aumento della disoccupazione, e le analisi di ricerca, da allora, si sono focalizzate più sul ruolo delle istituzioni e su come queste possano influenzare il livello di equilibrio della disoccupazione (Bassanini, Duval, 2006), che non sulla misura in cui shock di carattere temporaneo sulla disoccupazione possano diventare persistenti e quindi provocare effetti permanenti.

La presente crisi sembra aver risvegliato l'interesse per l'approccio basato sugli effetti di isteresi.

La recessione violenta del 2008-2009 ha intensificato la ricerca sugli effetti di medio e di lungo periodo delle crisi globali che hanno investito il mondo finanziario e il ruolo delle banche. E alcuni di questi studi hanno cominciato a mettere in luce che crisi di questo tipo possono causare diminuzioni persistenti del reddito potenziale, causate anche da fenomeni di isteresi nel mercato del lavoro (Furceri, Mourougane, 2009).

In questo contesto riveste particolare interesse un altro recente studio condotto sempre in ambito OCSE. Anche in questo caso si tratta di un esercizio macroeconomico nel quale gli effetti di isteresi vengono stimati sulla base dell'esperienza passata, in un processo a due

stadi che mette in luce il legame esistente tra la disoccupazione di lunga durata e la disoccupazione strutturale (Guichard, Rusticelli, 2010; OECD, 2010). Questa relazione era già stata studiata nella letteratura sull'isteresi (Ball, 2009). Il legame si basava sulla considerazione che i disoccupati di lunga durata peggiorano progressivamente le loro capacità professionali e mostrano crescenti difficoltà a ricollocarsi. Al contempo, questa ridotta capacità di trovare un buon *match* nel mercato del lavoro li rende meno capaci di esercitare una pressione sui livelli salariali prevalenti, come fanno invece i disoccupati con durata minore della disoccupazione. Ciò fa sì che quando cresce la proporzione di disoccupati di lunga durata nella disoccupazione complessiva, occorra un tasso (naturale) di disoccupazione più elevato per mantenere l'inflazione a un tasso costante. Come si è visto, spesso l'aumento della disoccupazione determina un aumento del peso relativo di quella di lunga durata, con il conseguente aumento del NAIRU che diventa strutturale e difficile da riassorbire.

Nel lavoro dell'OCSE, al primo stadio viene stimata una regressione per ciascun paese tra il livello della disoccupazione complessiva e la disoccupazione di lunga durata (tabella 3). Il secondo stadio consiste nel trasformare la dinamica della disoccupazione di lunga durata in dinamica del NAIRU. Per quest'ultimo scopo viene utilizzata una relazione del tipo *augmented Phillips curve*. In questa relazione si cerca di stimare gli effetti che sulla relazione di Phillips vengono esercitati non solo dalla disoccupazione di lunga durata (rispetto a quella complessiva) ma anche da alcune caratteristiche istituzionali dei mercati del lavoro che caratterizzano l'esperienza di ciascun paese.

I risultati mostrano che gli effetti di isteresi sulla disoccupazione sono tanto più forti quanto più generosi sono i sussidi di disoccupazione e quanto più efficaci sono le politiche attive del lavoro nel tenere i disoccupati attivi nella ricerca del lavoro.

In questo lavoro dell'OCSE è interessante osservare una caratteristica che lo differenzia all'approccio che l'OCSE stessa ha seguito nella attività di ricerca di questi ultimi anni (Bassanini, Duval, 2006; Gianella *et alii*, 2009). Le istituzioni non influenzano direttamente il livello del NAIRU (come solitamente si faceva), ma lo influenzano indirettamente, e in modi e in tempi diversi. Innanzitutto le istituzioni intervengono nell'influenzare la relazione tra di-

Tabella 3. Effetto di una variazione unitaria del tasso totale di disoccupazione sul tasso di disoccupazione di lunga durata

Austria	0,44	Irlanda	0,75
Belgio	0,84	Italia	0,86
Canada	0,5	Norvegia	0,38
Danimarca	0,39	Olanda	0,62
Finlandia	0,41	Regno Unito	0,64
Francia	0,49	Spagna	0,8
Germania	0,85	Svezia	0,39
Giappone	0,47	USA	0,17
Grecia	0,67		

Fonte: Guichard, Rusticelli, 2010

soccupazione totale e disoccupazione di lunga durata; successivamente intervengono nell'influenzare la relazione tra disoccupazione di lunga durata e disoccupazione strutturale.

I vari paesi vengono poi classificati dall'ocse sulla base del legame, più o meno forte, che esiste tra aumento della disoccupazione complessiva e aumento della disoccupazione strutturale (NAIRU); un legame che passa, come si è detto, attraverso la crescita della disoccupazione di lunga durata. Gli Stati Uniti sono l'esempio di un paese dove le istituzioni del mercato del lavoro sono tali da determinare un legame tutto sommato debole tra l'aumento della disoccupazione ciclica e l'aumento della disoccupazione strutturale (bassa isteresi). Molti paesi europei invece, e tra questi ci sono certamente la Germania, l'Italia e il Belgio, mostrano un legame molto più forte tra i due tipi di disoccupazione (elevata isteresi). Il che rende molto pericoloso per loro tollerare un forte aumento della disoccupazione nelle fasi recessive. Infatti incorrerebbero nel pericolo di trasformare gran parte di questa disoccupazione in disoccupazione strutturale.

Non è un caso quindi che proprio questi paesi, conoscendo le caratteristiche delle loro istituzioni, propense a trasformare ogni aumento della disoccupazione in una quota consistente di disoccupazione strutturale, abbiano messo in atto politiche tendenti ad aumentare il *labour hoarding* in fase di recessione.

Conclusioni

Dal momento in cui, verso la fine del 2008, apparve chiara la severità della crisi che il mondo industriale stava attraversando, si diffuse gradualmente la consapevolezza che le misure di politica del lavoro adottate in precedenti casi di recessione economica non erano più in grado di far fronte ai gravi problemi di occupazione e di disoccupazione che si stavano profilando all'orizzonte. Anche le analisi economiche dei decenni precedenti, sui fattori determinanti il livello generale di disoccupazione di equilibrio, non sembravano più sufficienti per spiegare i fenomeni che si stavano verificando. Quelle analisi, infatti, avevano individuato nei fattori di offerta, in primo luogo i fattori istituzionali che regolano il funzionamento del mercato del lavoro, quelli più importanti nell'influenzare il tasso di disoccupazione strutturale di equilibrio, il NAIRU appunto. Non solo, ma si sosteneva anche che le riforme di numerosi paesi (tra cui il nostro) in questi ultimi vent'anni – dirette a modificare le norme e le istituzioni che regolano i rapporti e i comportamenti degli operatori nel mercato del lavoro – avevano portato i tassi di disoccupazione a livelli decisamente bassi, tra i più bassi degli ultimi cinquant'anni.

Queste analisi e queste riforme possono aver svolto un ruolo importante nell'affrontare i problemi che le economie più sviluppate hanno manifestato negli ultimi decenni, ma non sembrano essere più in grado di fornire risposte – per lo meno complete – alle sfide che oggi i paesi più sviluppati devono affrontare. La crisi del sistema bancario, la crisi dei debiti sovrani, l'impossibilità di utilizzare lo strumento fiscale per favorire la ripresa, hanno creato un vuoto di domanda aggregata che rischia di prolungarsi a lungo, e che può a sua volta causare una caduta del reddito potenziale e una crescita del tasso di disoccupazione strutturale. Quest'ultimo aumento potrebbe derivare da fenomeni di isteresi presenti nel mercato del lavoro e alimentati dall'aumento della durata della disoccupazione. L'au-

mento del NAIRU, in questo caso, non sarebbe tanto determinato direttamente da fattori che agiscono dal lato dell'offerta. Esso originerebbe da fattori che agiscono dal lato della domanda, e i fattori di offerta, soprattutto quelli di carattere istituzionale, svolgerebbero eventualmente un ruolo non diretto, ma solo indiretto, influenzando i meccanismi attraverso cui l'aumento della disoccupazione congiunturale si trasforma in aumento della disoccupazione strutturale di equilibrio.

In queste circostanze si può comprendere come proprio i paesi con le istituzioni del mercato del lavoro più rigide abbiano reagito alla crisi cercando di limitare gli effetti della caduta del PIL sull'occupazione e sulla disoccupazione. Questo è avvenuto attraverso il sostegno che i governi e le parti sociali hanno dato alle imprese per indurle ad adottare pratiche di *labour hoarding*. Tale fenomeno si è presentato in misura massiccia in Germania, Italia, Belgio e, sia pure in misura minore, in alcuni paesi del Nord Europa. Si tratta di paesi con forte tradizione sindacale, i quali hanno da sempre messo in atto, in periodi di recessione, strumenti tesi a limitare i licenziamenti, a praticare decise riduzioni di orario di lavoro, a ritardare il più possibile l'interruzione del rapporto di lavoro dei lavoratori in esubero rispetto agli immediati fabbisogni produttivi.

Queste politiche del lavoro hanno limitato la reazione della disoccupazione alla caduta del PIL (l'indice di Okun). Hanno quindi contenuto maggiormente l'aumento della disoccupazione, rispetto a quei paesi, come gli Stati Uniti e la Spagna, ad esempio, dove strumenti di intervento di questo tipo non sono stati previsti, per lo meno nella stessa misura. La minore crescita della disoccupazione complessiva comporta evidentemente una minore crescita della disoccupazione di lunga durata, giacché le due si muovono insieme. Da qui nascono gli effetti di isteresi: i disoccupati di lunga durata rischiano di deteriorare il loro capitale umano, diventano meno *occupabili*, riducono l'intensità della ricerca di lavoro, sviluppano delle caratteristiche che li rendono meno *attraenti* per le imprese ecc.

Ed è questo uno dei modi più importanti in cui la disoccupazione strutturale dipende dal suo *path*, ossia dal percorso che la disoccupazione effettiva segue nell'alternarsi delle vicende congiunturali. Ciò è quanto ci avevano insegnato quegli studiosi che già negli anni Settanta e Ottanta avevano elaborato queste ipotesi interpretative per spiegare la crescita della disoccupazione di massa avvenuta in quel periodo. Poi la storia e l'analisi economica ebbero un altro corso.

Ora si sta ritornando – per effetto diretto dei fenomeni che ci troviamo di fronte – a quel tipo di analisi e a quel tipo di approccio di politica del lavoro.

La questione ora è: basteranno interventi diretti a favorire il *labour hoarding* per evitare la crescita della disoccupazione strutturale? Evidentemente no.

Non solo perché bloccare a lungo il ricambio può bloccare la mobilità e avere importanti effetti negativi – di tipo allocativo – sullo stesso potenziale di crescita. Ma anche perché la riduzione dei flussi e delle transizioni tra i diversi stati del mercato del lavoro può allungare i periodi di permanenza negli stati, compresi i periodi di permanenza nella disoccupazione.

Il *labour hoarding* può essere un utilissimo palliativo di recessioni (soprattutto) gravi come l'attuale, ma non può essere un'alternativa a un riequilibrio del quadro macroeconomico su più elevati livelli della domanda aggregata. La Germania, da questo punto di vista, rappresenta un esempio: al contrario di quello che sta succedendo negli Stati Uniti, la sua

disoccupazione strutturale non subirà aumenti. Ha indotto le imprese a utilizzare il *labour hoarding* nei tempi e nei modi opportuni e ha saputo uscire dalla crisi della domanda aggregata con politiche di rilancio sia del potenziale di crescita sia del grado di competitività dei propri prodotti.

Bibliografia

- Arpaia A. et alii, *Short Time Working Arrangements as Response to Cyclical Fluctuations*, European Commission, Bruxelles, 2010 (Occasional Papers, n. 64), <doi: 10.2765/53330>.
- Ball M.L., *Hysteresis in Unemployment: Old and New Evidence*, Cambridge (Mass.), 2009 (Working Paper Series, n. 14818).
- Bassanini A., Duval R., *Employment Patterns in OECD Countries: Reassessing the Role of Policies and Institutions*, OECD, Paris, 2006 (Economic Department Working Paper, n. 486), <doi: 10.1787/846627332717>.
- Blanchard O., Summers L., *Hysteresis and the European Unemployment Problem*, in *NBER Macro Annual*, Cambridge (Mass.), 1986.
- Blondal S., Pain N., *Labour Markets and the Crisis*, OECD, Paris, 2010 (Economic Department Working Paper, n. 756), <doi: 10.1787/5kmh79sx13xr-en>.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC), *Social Dialogue and the Recession*, Dublin, 2009.
- Furceri D., Mourougane A., *How Do Institutions Affect Structural Unemployment in Times of Crisis?*, OECD, Paris, 2009 (Economic Department Working Paper, n. 730), <doi: 10.1787/220734255421>.
- Gianella C. et alii, *What Drives the NAIRU? Evidence from a Panel of OECD Countries*, OECD, Paris, 2009 (Economic Department Working Paper, n. 649), <doi: 10.1787/231764364351>.
- Guichard S., Rusticelli E., *Assessing the Impact of the Financial Crisis on Structural Unemployment in OECD Countries*, OECD, Paris, 2010 (Economic Department Working Paper, n. 767), <doi: 10.1787/5kmftp8khfjg-en>.
- OECD, *Employment Outlook*, Paris, 2010.

Per citare questo articolo: Carlo Dell'Aringa, *Disoccupazione strutturale e labour hoarding*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 15-29.

Capitale umano e mercato del lavoro

Spunti analitici e questioni aperte

di Marco Centra e Leonello Tronti

Riassunto: nelle società sviluppate la crescita del settore terziario, l'espansione delle nuove tecnologie e il declino del lavoro manuale hanno posto al centro dell'attenzione la relazione tra l'ampliamento del patrimonio di conoscenze tecniche e scientifiche e l'aggiornamento dei valori e dei saperi, da un lato, e lo sviluppo economico e sociale, dall'altro. Tale relazione viene studiata secondo il paradigma fornito dalla teoria del capitale umano, analizzando i meccanismi che permettono di utilizzare l'aumento di conoscenza come fattore di produzione e valutando i rendimenti dell'investimento in istruzione e formazione in termini di reddito, qualità dell'occupazione e performance del sistema produttivo, con riferimento anche ai problemi dell'Italia nel confronto con i paesi avanzati. La teoria del capitale umano consente anzitutto un approccio macroeconomico, in grado di fornire chiavi di lettura appropriate circa l'impatto dell'incremento di conoscenza dell'intera collettività, sul sistema produttivo e sulla dinamica di lungo periodo dello sviluppo economico e sociale. Parallelamente, i contributi della teoria in ambito microeconomico, dovuti principalmente ai lavori di Becker e Mincer, hanno consentito di sviluppare analisi in grado di comprendere aspetti rilevanti della dinamica dell'accumulazione di conoscenza, sia in merito ai meccanismi che sottendono le scelte di individui e famiglie, sia riguardo alla microfondazione del comportamento del sistema produttivo nel suo complesso secondo la teoria della crescita endogena. Il lavoro rappresenta quindi il luogo dove maggiormente le condizioni per lo sviluppo e l'accumulazione di conoscenza si condensano, realizzando la crescita economica e lo sviluppo sociale attraverso l'innovazione, la ricerca e la cooperazione, in accordo con lo spirito e la lettera della nostra Costituzione e con i principi di un'economia basata sulla conoscenza assunti dalla Comunità europea a Lisbona.

Parole chiave: Capitale umano; *Learning organisations*; Transizione organizzativa; Gestione della conoscenza

Introduzione

Che lo sviluppo economico e sociale si accompagni con l'ampliamento del patrimonio di conoscenze tecniche e scientifiche e con l'aggiornamento dei valori e dei saperi, tanto individuali che collettivi, è ormai un luogo comune. La relazione tra l'accumulazione di conoscenza di una collettività e la crescita del livello di benessere è tuttavia un rapporto causale articolato e complesso e la direzione del rapporto è tutt'altro che scontata, potendosi parlare di un doppio legame tra i due fenomeni¹: se l'accumulazione di conoscenza rappresenta una premessa indispensabile dello sviluppo, una maggiore disponibilità di risorse costituisce il requisito, altrettanto indispensabile, di un aumento della produzione e della diffusione di conoscenza. Il pensiero economico, infatti, da un lato identifica la conoscenza come un bene di consumo superiore, la cui domanda (e quindi la cui produzione) cresce più che proporzionalmente rispetto al reddito; dall'altro, con la teoria del capitale umano, identifica la conoscenza come fattore della produzione e, quindi, evidenzia come la sua accumulazione costituisca un requisito dello sviluppo economico.

L'istruzione, la formazione e, più in generale, la conoscenza possono dunque essere considerate anzitutto un bene di consumo: il processo di sviluppo continuo del proprio sapere è una caratteristica essenziale e costitutiva del genere umano². La scelta degli individui e/o della collettività di acquisire nuova conoscenza è, però, paragonabile al tempo stesso a un investimento dal quale ci si attende un determinato rendimento, sia esso misurato in termini di reddito, di qualità del lavoro o di maggiore appetibilità da parte della domanda di lavoro (la cosiddetta occupabilità). Analogamente le imprese che formano il proprio personale o reclutano forza lavoro dotata di specifiche competenze si attendono un aumento del proprio profitto attraverso il miglioramento della qualità del lavoro impiegato: la conoscenza è quindi per l'impresa un fattore di produzione alla stregua del capitale fisico. Il parallelismo tra capitale umano e capitale fisico suggerisce quindi una corrispondenza tra le categorie analitiche utilizzate per studiare l'accumulazione di capitale e l'investimento in conoscenza.

Tuttavia, perché lo sviluppo di conoscenze e saperi possa generare una crescita del reddito complessivo sono necessarie determinate condizioni del contesto economico e produttivo³. In particolare, un mercato del lavoro in cui non vi sia equilibrio, in termini di quantità e remunerazione, tra competenze offerte e competenze domandate può generare un utilizzo subottimale del capitale umano accumulato e dar luogo a inefficienze anche di carattere strutturale. Di qui la necessità di studiare il ruolo che l'aumento della conoscenza svolge nel plasmare sia le forze di lavoro sia il sistema delle imprese, al fine di individuare i meccanismi che incidono sul livello di efficienza dei processi produttivi e le distorsioni che la dinamica economica e sociale tende a generare.

¹ Per questa linea analitica sul legame tra conoscenza e sviluppo si rimanda agli spunti contenuti in Tronti, 2003.

² Non a caso gli antropologi definiscono l'attuale stadio evolutivo della specie umana come *Homo sapiens*, al cui interno la sottospecie contemporanea è definita *Homo sapiens sapiens*.

³ Su questo aspetto si vedano i contributi della teoria sul *bias* di equilibrio del progresso tecnico (o *directed technical change*), e in particolare i lavori di Acemoglu (2002, 2009), mirati a spiegare l'aumento contemporaneo, negli anni Ottanta del secolo scorso, dell'occupazione e della retribuzione della manodopera qualificata negli Stati Uniti.

In accordo con la teoria del capitale umano, lo studio del ruolo dell'accumulazione del sapere nel processo di crescita riguarda la relazione tra domanda e offerta di conoscenza nel mercato del lavoro. Il concetto di conoscenza assume qui un'accezione generalizzata, che include sia il livello di istruzione formale acquisita, sia le competenze implicite ed esplicite accumulate durante l'esperienza lavorativa, sia ancora le abilità specifiche proprie degli individui. Nel mercato del lavoro la conoscenza detenuta dall'offerta di lavoro, i cui costi diretti di accumulazione sono sostenuti dalle famiglie, dalla collettività e dagli individui che perseguono determinate scelte formative, si incontra con la domanda di competenze espressa dal sistema produttivo: livelli diversi di convergenza tra conoscenza offerta e conoscenza domandata producono esiti diversi, in termini sia di occupazione, sia di reddito da lavoro. Una prima questione attiene pertanto alla verifica del ritorno della spesa sostenuta dalle famiglie, dalla collettività e dagli individui, intesa alla stregua di un investimento che deve garantire un rendimento almeno pari ai costi sostenuti. Il sistema produttivo utilizza le conoscenze di cui è portatrice la forza lavoro, integrandole e contribuendo autonomamente all'accumulazione della conoscenza tramite la formazione *on-the-job*, al fine di generare un profitto: anche in questo caso livelli diversi di conoscenza producono un diverso rendimento per l'impresa, che li remunererà pertanto in misura differente. Una seconda questione, quindi, riguarda la misura del ritorno, in termini di profitto, del costo del fattore lavoro, ritorno che è condizionato dal livello e dal profilo della conoscenza utilizzata nel processo produttivo.

Entrambe le questioni hanno a che fare con la qualità dell'incontro tra domanda e offerta di conoscenza. Gli elementi che determinano l'equilibrio raggiunto sono legati, dal lato della domanda di lavoro, alla struttura e all'aggiornamento del tessuto produttivo, che individuano la quantità e la composizione della conoscenza necessaria ai processi produttivi e, dal lato dell'offerta, ai sistemi di istruzione e formativi delle forze di lavoro e alla loro capacità di reagire in tempi rapidi ai mutamenti della domanda, alle aspettative delle famiglie che orientano i percorsi di istruzione dei giovani, alle prospettive degli individui che disegnano tramite le scelte formative i propri percorsi di vita, alla presenza di asimmetrie informative sui rendimenti dei possibili investimenti formativi. La combinazione di questi elementi produce un determinato incontro tra domanda e offerta di conoscenza, la cui qualità può essere assai variabile. Le aspettative di chi ha investito in un certo livello di istruzione possono venire deluse dalla carenza di domanda o da un rendimento economico inferiore a quanto atteso; così come le scelte delle imprese circa il livello e la composizione delle competenze della forza lavoro reclutata possono non dare i risultati di profitto previsti. E ancora, mutamenti più o meno repentini del mercato dei beni e servizi, legati al progresso tecnico, all'evoluzione dei mercati internazionali e allo stesso mutamento degli stili di vita, possono vanificare gli investimenti nella formazione dei lavoratori sostenuti dalle imprese o da interi settori economici, o possono rendere necessarie competenze non disponibili perché i sistemi dell'istruzione e della formazione non reagiscono con la dovuta elasticità a modifiche nella domanda di competenze. In questi casi si genera un incontro non ottimale tra domanda e offerta di conoscenza, uno *skill mismatch* che porta a un impiego inefficiente dei fattori produttivi e a ritorni insoddisfacenti della spesa per l'istruzione e la formazione sostenuta sia dalle imprese che dalle famiglie e dalla collettività.

Il legame tra accumulazione di conoscenza e sviluppo economico e sociale di una collettività può assumere pertanto lineamenti assai variabili. Le complesse relazioni che governano il profilo e la dinamica dell'accumulazione di conoscenza e della sua capacità di generare sviluppo sono alla base degli studi sul capitale umano, secondo un paradigma teorico che considera l'accumulazione di conoscenza alla stregua dell'accumulazione di capitale fisico e ne studia i meccanismi di formazione e i rendimenti.

La teoria del capitale umano, pur avendo origine nel pensiero economico classico (in particolare in Petty e Smith), subisce un notevole impulso negli anni Quaranta del secolo scorso, in ambito macroeconomico (ad esempio Knight, 1944). Il progressivo aumento della capacità produttiva del lavoro viene infatti spiegato ricorrendo a una concettualizzazione del capitale umano molto ampia, che comprende sia i miglioramenti di lungo periodo negli *skills* dei lavoratori (basati sull'alfabetizzazione, l'istruzione e la formazione professionale), sia altri aspetti attinenti allo sviluppo socioeconomico e alla qualità della vita, quali il miglioramento della salute e la maggiore longevità, il calo della mortalità infantile e l'aumento delle risorse destinate ai bambini. Questi miglioramenti delle condizioni di vita dei lavoratori accrescono la capacità delle popolazioni di effettuare scelte economiche intelligenti ed efficienti (Schultz, 1961). Le ricerche empiriche sulla «contabilità della crescita» (Denison, 1962; Kendrick, 1976) dimostrano che il rendimento degli investimenti in capitale umano – in quest'accezione ampia e macroeconomica – risulta di dimensioni del tutto paragonabili a quello del capitale fisico.

Trascorso un ventennio dalla ripresa della teoria del capitale umano in ambito macroeconomico, si assiste al grande successo degli sviluppi microeconomici della teoria, legati essenzialmente ai nomi di Becker (1964) e di Mincer (1974), che restringono il focus della teoria all'ambito delle scelte di scolarità e di apprendimento (anche sul lavoro) nel ciclo di vita dell'individuo. A Becker viene assegnato il premio Nobel per l'Economia nel 1992 «for having extended the domain of microeconomic analysis to a wide range of human behaviour and interaction, including nonmarket behaviour», una motivazione che si riferisce (anche se non esclusivamente) ai lavori sui rendimenti microeconomici delle scelte di scolarità. Quindi, nella seconda metà degli anni Ottanta, la macroeconomia del capitale umano conosce una nuova fioritura, grazie allo sviluppo di modelli della crescita basati sull'ipotesi dell'accumulazione endogena del capitale umano (Lucas, 1988; Romer, 1990; Aghion, Howitt, 1992). Lucas ad esempio, ipotizzando che gli agenti economici massimizzino la loro utilità scegliendo la distribuzione del proprio tempo tra il lavoro e attività alternative che consentono l'accumulazione di capitale umano, giunge alla conclusione che la crescita è endogena, nel senso che dipende interamente dalle variabili interne al modello (che ne risulta, pertanto, microfondato). Il mix del tempo che ogni individuo dedica al lavoro e all'acquisto di conoscenza determina il livello di capitale umano accumulato dall'impresa (o dal sistema produttivo) e, di conseguenza, anche il livello dell'output.

Per quanto i modelli di crescita endogena siano caratterizzati da non indifferenti problemi di stima, le verifiche empiriche confermano oltre ogni dubbio l'impatto positivo e significativo dell'accumulazione di capitale umano (misurato sia come anni di scolarità, sia come livello degli apprendimenti) sulla crescita di lungo periodo del prodotto pro capite (Bassanini, Scarpetta, 2002; OECD, 2010).

Questi brevi cenni introduttivi sono utili a chiarire come la teoria del capitale umano permetta un approccio allo sviluppo economico anzitutto macroeconomico, in grado di fornire chiavi di lettura appropriate per l'analisi dell'impatto dell'incremento di conoscenza sull'intera collettività, sul sistema produttivo e sulla dinamica di lungo periodo della crescita economica e sociale. Parallelamente la teoria si è dotata di concetti interpretativi in grado di cogliere gli elementi determinanti dei comportamenti degli individui, che, agendo secondo scelte razionali, tengono conto dei costi e dei rendimenti attesi degli investimenti in capitale umano.

Lo sviluppo dell'accumulazione e della valorizzazione del capitale umano consentito dall'aumentata scolarità ha coinciso con l'affermarsi nelle economie avanzate, in parallelo con l'indebolirsi del modello tradizionale di divisione del lavoro nella famiglia e con la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, di una nuova caratterizzazione dell'offerta di lavoro e del lavoro stesso. La specializzazione del lavoro e la mutata composizione settoriale delle economie avanzate hanno generato progressivamente una domanda di competenze più articolata e complessa, con un notevole aumento della variabilità dei rendimenti del capitale umano, legata a fattori la cui identificazione risulta ardua e spesso meno prevedibile che in passato.

Offerta di lavoro e capitale umano

In questa nuova configurazione del mercato del lavoro, anche considerando la sola componente formale dei livelli di istruzione, l'analisi dei rendimenti del capitale umano non è più un'operazione agevole. Nel processo di formazione del capitale umano, osservato dal lato delle scelte formative di famiglie e individui, agisce infatti un meccanismo latente di selezione, legato alle capacità individuali, all'inerzia intergenerazionale e alla disponibilità per l'individuo di informazioni in grado di orientarlo verso le scelte più redditizie. Gli esiti dell'investimento in capitale umano derivano pertanto dall'interazione tra gli specifici percorsi formativi da un lato e il profilo delle famiglie di origine, le abilità innate degli individui e la possibilità di accesso a informazioni (spesso determinanti) circa la remunerazione di specifici percorsi formativi dall'altro. Si parla in questo caso di endogenità delle scelte formative, nel senso che caratteristiche quali l'abilità e il profilo familiare sono correlate a determinati percorsi di istruzione, i cui rendimenti non sono però interamente attribuibili allo specifico titolo di studio conseguito.

D'altro canto, le scelte formative individuali non sempre sono determinate dall'esigenza di massimizzare la redditività in termini di salario dell'istruzione ricevuta (che, come abbiamo notato, è un bene anche di consumo e non solo di investimento), ma anche da aspirazioni e ambizioni personali il cui appagamento spesso sfugge a una stima in termini monetari. Considerare il reddito da lavoro come unica misura del rendimento delle scelte formative può quindi essere fuorviante, in special modo in contesti caratterizzati da mercati del lavoro segmentati e relativamente poco estesi, dove all'utilità misurata dai livelli salariali si sovrappone quella dovuta a una maggiore stabilità lavorativa, a una più elevata facilità di accesso al lavoro, a una maggiore indipendenza, a una qualità del lavoro più vicina alle proprie aspirazioni ecc.

Le evidenze empiriche circa i rendimenti individuali dell'istruzione indicano comunque che un aumento del livello di formazione genera mediamente maggiori redditi, minore rischio di disoccupazione, carriere più rapide e migliore qualità del lavoro. Anche in Italia il tasso di disoccupazione dei laureati è inferiore (di quasi 2 punti percentuali) rispetto a quello dei diplomati⁴; e i possessori di licenza media hanno un tasso di disoccupazione superiore di 2 punti percentuali rispetto ai diplomati. L'investimento in formazione è premiante anche considerando il salario percepito: il lavoro dipendente dei laureati produce un reddito individuale superiore del 30% rispetto a quello dei diplomati, che hanno a loro volta un reddito da lavoro superiore, in media, del 10% rispetto ai possessori di licenza media.

La correlazione positiva tra livello di istruzione da un lato e salario/qualità dell'occupazione dall'altro è una caratteristica strutturale comune a tutti i paesi avanzati. Tuttavia, in Italia il ruolo che il capitale umano ha avuto nell'accompagnare i profondi mutamenti legati allo sviluppo e alla diffusione delle tecnologie basate sulla comunicazione e sull'informazione nell'ultimo ventennio non è stato in linea con quanto è accaduto nei maggiori paesi industrializzati. Nelle economie occidentali, infatti, il progressivo processo di terziarizzazione ha modificato la composizione della domanda di lavoro, portando a una crescita della quota di lavoro qualificato (consentita dalla crescente scolarizzazione della forza lavoro). Parallelamente, lo sviluppo delle tecnologie basate sulla comunicazione e sull'informazione ha generato una mutazione radicale della domanda di competenze da parte del sistema produttivo, causando una variazione nella struttura di remunerazione degli investimenti individuali in formazione e istruzione, che ha visto aumentare il differenziale di remunerazione dei diversi titoli di studio con la crescita del premio per i livelli secondario e terziario. In un simile contesto il ruolo dell'investimento in capitale umano ha assunto una valenza più ampia, non limitata al compito di fornire al sistema produttivo un mero fattore di produzione, ma estesa agli obiettivi di favorire la mobilità lavorativa, incrementare la dinamica dei redditi e ridurre il rischio di disoccupazione. Il modello della *flexicurity*, promosso dalla Comunità europea come archetipo attuativo della Strategia europea per l'occupazione, prevede per l'appunto che l'accumulazione di conoscenza da parte della forza lavoro possa rendere più fluida la mobilità lavorativa, accompagnando l'avanzamento tecnologico del sistema produttivo e favorendo il mantenimento dei livelli occupazionali.

Nel nostro paese però, contrariamente a quanto avvenuto nella maggior parte dei paesi avanzati, l'investimento in istruzione si è rivelato negli anni recenti meno remunerativo rispetto al passato, cosicché l'aumento dell'offerta di lavoro qualificato si è coniugato con un livellamento verso il basso dei differenziali retributivi tra diversi titoli di studio e con una generale sottoremunerazione del lavoro giovanile, anche qualificato, rendendo meno conveniente l'investimento in istruzione. La spinta della domanda di lavoro qualificato sulla struttura dei salari è stata, in Italia, di intensità minore rispetto ad altri paesi, comprimendo il rendimento dei titoli di studio superiori. Gli elementi che hanno contribuito a una simile dinamica sono numerosi e legati principalmente alla scarsa diffusione dell'innovazione tecnologica nel tessuto imprenditoriale privato, alla specializzazione produttiva del settore manifatturiero in settori tradizionali, alla natura fortemente centralizzata del sistema di

⁴ ISTAT, *Rilevazione sulle forze di lavoro. Media 2009*, elaborazioni.

contrattazione collettiva⁵. Nelle economie dove maggiore è la quota di imprese innovative che operano sulla frontiera della tecnologia, il margine di rendimento dell'investimento in istruzione e formazione è più elevato rispetto a sistemi come quello italiano, caratterizzati da un'incidenza elevata di produzioni manifatturiere tradizionali a tecnologia matura. Un tessuto produttivo dinamico e innovativo richiede costantemente competenze nuove e altamente qualificate, necessarie per governare il cambiamento tecnologico e per mantenere alto il livello di competitività. Nel nostro paese, invece, il sistema produttivo non è più in grado di remunerare come in passato le qualifiche formali che il sistema di istruzione fornisce agli individui; e questa incapacità segnala la necessità di una politica industriale in grado di plasmare un contesto economico che contribuisca a migliorare i margini di rendimento e i livelli di efficienza, accrescendo il premio degli investimenti in istruzione e formazione, le prospettive occupazionali legate ai percorsi formativi dei giovani e il ruolo trainante del processo di accumulazione di capitale umano per l'intero sistema economico.

Capitale umano, sistema produttivo e contesto organizzativo

D'altro canto, lo studio degli effetti dell'accumulazione del capitale umano può essere condotto non solo a livello macroeconomico, dell'intero sistema produttivo, o a quello microeconomico, dell'individuo e del rendimento degli investimenti individuali in conoscenza, ma anche, come già accennato, a quello dell'impresa, e quindi del rendimento degli investimenti in capitale umano per l'unità organizzativa. Lo sviluppo della conoscenza e l'investimento in formazione costituiscono infatti uno degli assi portanti dei modelli di crescita aziendale, in special modo per i settori caratterizzati da elevata intensità di lavoro e dove maggiore è la pressione competitiva (e quindi nei servizi esposti alla concorrenza). Le imprese partecipano al processo di accumulazione di capitale umano tramite la formazione erogata ai propri lavoratori (formazione continua e altre forme di creazione e diffusione della conoscenza). Il sistema produttivo agisce pertanto sia come utilizzatore del capitale umano, reclutando sul mercato del lavoro individui dotati delle competenze necessarie, sia come produttore di capitale umano, integrando tali competenze con una formazione dai tratti più specifici. La formazione *on-the-job* permette alle imprese di adattare il bagaglio di conoscenza apportato al processo produttivo dalla manodopera alle esigenze e alle mutazioni del sistema organizzativo aziendale, alle innovazioni di prodotto e alla strategia di ricerca e sviluppo.

In Italia la propensione delle imprese all'erogazione di formazione continua è scarsa rispetto agli altri paesi comunitari: in Europa la quota media di imprese che formano i propri dipendenti è pari al 60%, mentre in Italia non supera il 32%; il 33% dei lavoratori dipendenti europei partecipa in un anno a corsi di formazione sul lavoro, a fronte del 29% dei dipendenti italiani (ISFOL, 2009). La minore vocazione all'investimento in capitale umano del sistema produttivo italiano rispetto ai partner comunitari si aggiunge al più basso livello di qualificazione della forza lavoro, che sconta quote di lavoratori con istruzione secondaria e

⁵ Sul ruolo avuto dal modello contrattuale del 23 luglio 1993 nel ritardare l'ammodernamento del sistema produttivo italiano, si veda Tronti, 2010.

terziaria sensibilmente inferiori. Le caratteristiche strutturali del nostro tessuto produttivo, composto per la maggior parte da piccole e piccolissime imprese che producono beni a basso contenuto di innovazione, operando prevalentemente su mercati locali, offrono pochi margini allo sviluppo di strategie basate sull'investimento in ricerca e sviluppo e sull'aumento dell'input di capitale umano. La propensione all'investimento in innovazione e in formazione continua risulta fortemente asimmetrica e sbilanciata verso le medie e grandi imprese. Da numerose indagini effettuate dall'ISFOL emerge che, anche laddove vi siano contributi rilevanti al cofinanziamento della formazione in azienda⁶, le imprese di piccole dimensioni stentano a esprimere anche solo i fabbisogni formativi del proprio personale. Il sistema produttivo del nostro paese rischia pertanto di perdere ulteriormente il passo rispetto ai paesi che hanno utilizzato la leva formativa in chiave anticiclica, al fine di salvaguardare i livelli di competitività ed evitare il deterioramento del capitale umano della forza lavoro.

Un ulteriore aspetto rilevante circa l'utilizzo del capitale umano da parte del sistema produttivo riguarda il ruolo svolto dalle competenze specifiche nel contesto organizzativo in cui i lavoratori si trovano a operare. La diffusa inadeguatezza dei modelli organizzativi presenti in Italia, sia nel settore privato che in quello pubblico, assume un ruolo non irrilevante nel determinare il basso rendimento dell'investimento in capitale umano da parte del sistema produttivo. Ad esempio, in presenza di modelli organizzativi di tipo tradizionale, singole competenze vengono associate a specifiche mansioni, limitando l'ottimizzazione delle performance a singoli *task* del processo produttivo. Modelli più evoluti (Mintzberg, 1979; Williamson, 1988) e legati a sistemi organizzativi complessi, sviluppati parallelamente alla diffusione del terziario avanzato, prevedono un utilizzo delle competenze secondo strutture a matrici, dove alla tradizionale articolazione per funzioni viene affiancata una forma di organizzazione per obiettivi e per progetti, trasversali rispetto alle funzioni, e dove la relazione continua tra singole fasi del processo produttivo permette l'azione di meccanismi di apprendimento e di sviluppo delle competenze più efficienti e, in ultima analisi, un rendimento del capitale umano più elevato.

L'approfondimento analitico del legame tra capitale umano e performance delle organizzazioni non può prescindere dai risultati del modello di «teoria evolutiva dell'impresa» proposto da Nelson e Winter (1982). Il modello individua il ruolo di processi basati sull'evoluzione delle routine, ovvero delle procedure standard (nella produzione, nel marketing, nella finanza ecc.) che l'impresa conosce ed è in grado di attivare per risolvere i problemi del suo funzionamento. Le routine costituiscono il «patrimonio genetico» dell'organizzazione, e questa si evolve attraverso un processo di «selezione naturale» delle routine che è sospinto dallo sviluppo delle conoscenze e delle tecnologie. L'evoluzione delle singole organizzazioni e il loro successo, tuttavia, sono soggetti due volte al caso, sotto il profilo prima della scoperta delle routine innovative, e quindi dell'effettivo successo della loro applicazione allo specifico contesto organizzativo. La performance dell'organizzazione dipende pertanto dalla sua capacità di ideare all'interno o acquisire dall'esterno routine innovative, ma anche dall'effettiva efficacia della loro combinazione con le altre routine tradizionali, che costitui-

⁶ È il caso dei Fondi paritetici interprofessionali, istituiti con la legge finanziaria del 2000 (l. 388/2000), per i quali si rimanda a ISFOL, 2009.

scono il complesso delle sue attività. È evidente che tanto nell'uno quanto nell'altro aspetto la dotazione di capitale umano dell'organizzazione gioca il ruolo fondamentale. In tal senso le dinamiche delle competenze necessarie all'evoluzione delle routine sono correlate con i processi di apprendimento che la struttura organizzativa consente o promuove.

Nei termini della letteratura più strettamente organizzativistica, la valorizzazione del capitale umano richiede che le organizzazioni si trasformino in *learning organisations* (Senge, 1990; Garratt, 1994; Dosi, Marengo, 1994), ovvero in comunità di lavoro capaci di apprendere. Per Senge, l'aspetto che definisce un'organizzazione che apprende è che essa espande continuamente la capacità di creare il proprio futuro – un futuro che realizza i risultati che l'organizzazione desidera.

Un altro aspetto di grande rilevanza sollevato dalla letteratura scientifica sulla creazione di contesti organizzativi in grado di valorizzare il capitale umano è quello della «transizione organizzativa» da un'organizzazione «per funzioni» a un'organizzazione «per processi» (Hammer, Champy, 1993; Leoni, 2008). Il primo passo consiste nell'individuazione dei diversi «clienti» – intermedi e finali, interni ed esterni – delle attività svolte dall'organizzazione. Ovviamente il numero dei clienti dipende dalla dimensione dell'unità organizzativa esaminata, che può scendere sino al livello del singolo gruppo di lavoro. Il passo successivo consiste nell'individuazione dei singoli «processi», ovvero di tutte le attività, operative o di supporto, che servono a garantire la soddisfazione dei clienti identificati con il primo passo, soddisfazione che va rilevata regolarmente, direttamente o con gli opportuni strumenti di indagine della *customer satisfaction*. Il terzo passo richiede la riorganizzazione vera e propria, il *business process reengineering* (BPR) realizzato adottando come linea guida la *customer satisfaction*, motivando e spingendo dirigenza e personale a lavorare in gruppo, ad assicurare la trasversalità e la cooperazione che garantiscono il buon esito del processo, la responsabilizzazione di ciascun processo in capo a un unico responsabile con poteri trasversali (il cosiddetto *process owner*), gli opportuni flussi informativi, le regole trasparenti di lealtà e meritocratiche che sole possono consentire la creazione di una comunità di lavoro capace di soddisfare i clienti interni ed esterni senza traumi, e anzi con (un certo) entusiasmo.

La dotazione di capitale umano varia in misura considerevole tra i settori di attività, confermando regolarità di natura strutturale nell'utilizzo di lavoro qualificato nel processo produttivo. L'articolazione settoriale della distribuzione di capitale umano in Italia, rilevato tramite il solo titolo di studio dei lavoratori dipendenti⁷, rivela che la metà degli occupati nell'industria ha un titolo inferiore o pari alla licenza media, a fronte del 30% del settore terziario; quest'ultimo è composto per oltre il 20% da laureati e assorbe oltre il 75% dei dipendenti con diploma secondario o terziario. Anche la propensione alla formazione dei lavoratori risulta maggiore nel settore dei servizi, dove oltre il 25% delle imprese ha erogato corsi di formazione ai propri dipendenti, a fronte del 20% nell'industria⁸. Sia la dotazione di capitale umano che la vocazione ad attivare corsi di formazione aziendali risultano pertanto pesantemente sbilanciate verso il settore terziario e verso le imprese di medie e grandi dimensioni, confermando un contesto nel quale lo sviluppo e la valorizza-

⁷ ISTAT, *Rilevazione sulle forze di lavoro. Media 2009*, elaborazioni.

⁸ ISFOL, 2009.

zione del capitale umano trovano, nel nostro paese, ostacoli e impedimenti di natura strutturale. Tuttavia, l'applicazione di modelli organizzativi innovativi e la transizione verso strutture produttive in grado di valorizzare il capitale umano sono relativamente indipendenti dalle specificità dei diversi comparti produttivi (Jensen, Vinding, 2006; Leoni, 2008).

Capitale umano e pubblica amministrazione

È quindi il caso di avanzare anche qualche riflessione sulla valorizzazione del capitale umano nel pubblico impiego. All'interno del settore terziario, il rapporto tra capitale umano e pubblica amministrazione assume una valenza particolare, derivata dall'impegno pubblico per l'accumulazione e la valorizzazione del capitale umano del paese e dagli obiettivi politici di partecipazione alla vita della Repubblica dettati dalla nostra stessa Carta costituzionale, oltreché da quelli legati alla costruzione di un'economia basata sulla conoscenza assunti dalla Comunità europea a Lisbona.

D'altro canto, sono quegli stessi principi a fondare la necessità di accumulare e valorizzare il capitale umano all'interno delle amministrazioni pubbliche, dato che il settore pubblico, con circa il 15% degli occupati dell'intera economia, dà lavoro a circa il 20% dei diplomati e a più di un quarto dei laureati. La valorizzazione del capitale umano del pubblico impiego si sovrappone dunque in misura determinante alla valorizzazione del capitale umano del paese, anche ove non si considerino gli effetti esemplari e di *spillover* dell'azione pubblica sull'economia e sulla società. Se questo non fosse sufficiente, non è inutile notare che l'impegno a valorizzare il capitale umano dei dipendenti pubblici trova fondamento anche nell'esigenza di trasformare, ammodernare e potenziare il modo di servire i cittadini e di tutelarne i diritti, come pure di produrre beni pubblici con un risparmio di risorse, utilizzando al meglio le opportunità offerte sia dalle conoscenze e dalle competenze dei dipendenti pubblici, sia dalle nuove tecnologie.

È legittimo concluderne che le amministrazioni pubbliche, proprio a motivo della loro caratterizzazione intensiva sotto il profilo della dotazione di capitale umano (almeno in termini potenziali), potrebbero non solo giovare, ma addirittura costituire un luogo paradigmatico di impianto di processi di miglioramento continuo *human capital-based*, fondati sulla gestione della conoscenza e la valorizzazione del capitale umano. Gli spazi di potenziale miglioramento appaiono a prima vista molto vasti, grazie alla concentrazione di capitale umano e alla dimensione e qualità delle possibili reti di accumulazione e diffusione di dati, informazioni e conoscenze. Una pubblica amministrazione davvero in rete e capace di trovare e diffondere rapidamente soluzioni, standard e procedure di eccellenza non può che apportare vantaggi notevoli alla qualità della funzione pubblica nel suo complesso.

Tuttavia l'esperienza delle grandi difficoltà, se non dei fallimenti, di molte delle iniziative intraprese in questa direzione in passato mostra che il passaggio dal potenziale all'effettivo è tutt'altro che scontato e si scontra con opposte tendenze all'autoreferenzialità, alla diffidenza quando non alla mancanza di comunicazione, nonché con l'assenza di incentivi e motivazioni forti alla comunicazione, alla riflessione comune sulla qualità e all'innovazione come elementi costitutivi dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche. Lungo la via verso un'«amministrazione snella», quali sono gli sprechi, le strutture di

protezione (tra cui primeggiano i ritardi cronici) che è necessario (e possibile) eliminare? Fino a che punto ci si può spingere con il decentramento delle decisioni e l'esposizione al rischio di errore (a fini di sviluppo della capacità dei dipendenti di porvi rimedio localmente), quando non si tratta soltanto del rischio di un prodotto difettoso, ma di una procedura illecita, di un atto dovuto non compiuto, di un servizio essenziale non garantito ai cittadini che ne hanno diritto? E, questione ancor più ardua, come si possono motivare e responsabilizzare i dipendenti pubblici sulla soddisfazione dei propri «clienti», ovvero sui tempi e sugli effetti del proprio lavoro?

In un contesto in cui il mercato è giudice e il consumatore è arbitro in grado di premiare e sanzionare, snellezza, flessibilità e orientamento al cliente implicano per le imprese, attraverso un processo evolutivo, lo sviluppo di intelligenza, capacità di reazione e rapidità di decisione. Ma è possibile innescare consimili processi evolutivi quando si è obbligati a muoversi entro il ristretto perimetro dei vincoli delle regole predisposte dalla normativa, e quando quelle stesse regole non prevedono meccanismi rapidi e neutrali di premio e di sanzione?

In altri termini, l'applicazione di nuovi paradigmi organizzativi al settore pubblico prospetta notevoli vantaggi, ma incontra anche ostacoli rilevanti. I primi stanno nella possibilità di costruire, grazie a un uso appropriato e approfondito delle tecnologie ICT, delle reti web, del miglioramento degli aspetti relazionali del lavoro pubblico (orientamento al risultato e al cliente, trasparenza, fiducia, responsabilità, valutazione, *knowledge management*), una «comunità di lavoro che apprende» di dimensioni straordinarie, di straordinaria intensità di conoscenza e di (potenziale) straordinaria efficacia. Gli ostacoli, invece, derivano dal fatto che la pubblica amministrazione si segnala per essere strutturalmente caratterizzata da un'organizzazione molto gerarchizzata, da routine formalizzate e burocratiche, dalla necessità di dare adempimento alle normative stabilite «in alto» dal legislatore, e quindi dai difetti di incentivo che ne derivano⁹.

Sotto questo profilo, pertanto, quali leve possono incentivare la maturazione dell'elemento soggettivo necessario a consentire la riorganizzazione e la valorizzazione del capitale umano? Quale reagente è necessario per trasformare il dipendente pubblico da un lavoratore caratterizzato da una serie di conoscenze che identificano la sua funzione, spesso custodita gelosamente e azionata a comando, a un collaboratore interessato al risultato e capace di lavorare in gruppo per conseguirlo? Un lavoratore in grado di far agire autonomamente, per il conseguimento del risultato e la soddisfazione del cliente, tutte le competenze di cui è dotato, dove per competenza si intende la capacità di eseguire dei compiti di lavoro in modo desiderabile nel contesto organizzativo in cui si muove, in accordo con il principio del miglioramento continuo? La letteratura scientifica (ad esempio Dosi, Marengo, 1994) indica che i principali elementi costitutivi della competenza sono la conoscenza, le abilità produttive, l'esperienza e le abilità relazionali. Ma è necessario riconoscere anche che la competenza emerge soltanto in presenza della volontà e del desiderio del lavoratore di usarla. Per questo, per diventare *learning*, le amministrazioni pubbliche devono trasformarsi profondamente e creare ambienti di lavoro (condizioni e relazioni di lavoro, sistemi

⁹ Inoltre, lo specifico caso italiano individua una situazione in cui il turnover è bloccato e gli spazi per migliorare le retribuzioni sulla base di

incrementi di produttività e di performance sono anch'essi bloccati dalla manovra economica.

premiali, trasparenza, responsabilità, autonomia ecc.) che incoraggino e sostengano la volontà dei dipendenti pubblici di usare quotidianamente le loro competenze per il miglioramento continuo di processi e servizi, di trasformare il loro capitale umano potenziale in capitale umano «effettivo». Sono queste strutturazioni dell'ambiente e del rapporto di lavoro, questi flussi informativi che costituiscono il «capitale organizzativo» dell'organizzazione-comunità, ovvero quel patrimonio di beni visibili e invisibili (Penrose, 1973) che consente la valorizzazione del capitale umano dei dipendenti nel quadro di un'«organizzazione del lavoro ad alta performance» (*High-Performance Work Organisation*, HPWO).

Conclusioni

Le pagine precedenti hanno focalizzato l'attenzione sul rapporto tra capitale umano e mercato del lavoro, trattando il tema del rendimento dell'investimento in istruzione e formazione in termini di livelli retributivi, qualità dell'occupazione e profitti delle imprese. La relazione tra la crescita del patrimonio di conoscenze e lo sviluppo economico e sociale di una collettività agisce tuttavia secondo una griglia di rapporti causali più ampia. La crescita del capitale umano nel medio-lungo periodo tende a generare una serie di esternalità che favoriscono direttamente lo sviluppo e danno vita alle condizioni per la crescita del benessere; l'incremento del livello medio di istruzione genera un ampliamento dell'insieme di valori espressi della collettività, lo sviluppo del senso di appartenenza alla comunità e una maggiore condivisione di virtù civiche. Numerose evidenze hanno dimostrato una significativa correlazione tra livelli di istruzione, da un lato, e partecipazione al voto (Musino, 1999), più bassi tassi di criminalità (Lochner, Moretti, 2004), maggiore efficienza delle scelte dei consumatori, migliore stato di salute, sviluppo di abilità cognitive, dall'altro.

Il lavoro rimane però il luogo dove maggiormente le condizioni per lo sviluppo e l'accumulazione di conoscenza si condensano realizzando la crescita economica e sociale, sia attraverso l'innovazione e la ricerca, sia tramite l'accumulazione del capitale umano e di quello organizzativo. A questo proposito, un'importante suggestione sul caso della crisi di valorizzazione del capitale umano dell'economia italiana può provenirci dall'analisi del progresso tecnico diretto proposta dal lavoro di Acemoglu (2002) cui si è brevemente accennato più sopra. Negli anni Settanta e nei primi anni Ottanta, un forte shock di offerta di lavoro qualificato si è verificato negli Stati Uniti nonostante non vi fosse alcun aumento, bensì una riduzione del premio retributivo per i lavoratori con diplomi universitari. Questa situazione iniziale indicava che le imprese non avevano previsto con sufficiente anticipo lo shock di offerta, e la tecnologia dei processi produttivi non aveva avuto il tempo di adattarsi in modo da accomodare l'eccesso di offerta di *skills* da parte del sistema formativo. La risposta iniziale del premio retributivo è stata dunque quella di un sistema produttivo con tecnologia data, di riduzione della remunerazione dei lavoratori qualificati in presenza di un aumento quali-quantitativo della loro offerta. Ma poi, man mano che la tecnologia produttiva ha cominciato a trasformarsi, adeguandosi all'offerta di lavoro, il premio retributivo è rapidamente cresciuto, segnalando un'elevata elasticità di sostituzione dei lavoratori qualificati rispetto agli altri input. L'estensione del mercato dei lavoratori qualificati ha causato uno sviluppo e una diffusione delle tecnologie intensive di lavoro qualificato.

Questo esempio può suggerire qualche analogia con il caso dell'economia italiana, la cui performance produttiva e salariale lascia supporre che le imprese ancora non abbiano adattato il modello tecnologico e organizzativo alle nuove condizioni di offerta di lavoro, che vedono un forte aumento di lavoratori sia qualificati che non qualificati. La rigidità tecnologica delle imprese italiane è stata favorita, negli anni passati, dai vantaggi assicurati da un modello contrattuale squilibrato, che proteggeva i profitti a scapito dei salari, anche a fronte di bassi investimenti in innovazione. Ma oggi, in conseguenza della grave crisi internazionale, il problema del riorientamento della struttura produttiva e di una nuova politica industriale che miri alla riqualificazione dell'intero sistema produttivo è ormai all'ordine del giorno.

Lo sviluppo di modelli legati all'organizzazione innovativa, alle nuove tecnologie, ai sistemi di *learning organisation*, all'organizzazione per processi piuttosto che per funzioni, rappresentano innovazioni non solo necessarie ma ormai obbligate, in grado di dar luogo a un processo virtuoso di sviluppo delle competenze. D'altro canto, l'esigenza di offrire in misura crescente ai lavoratori la possibilità di lavorare in gruppo, di scambiarsi conoscenze e valutazioni, di assumere un più elevato livello di responsabilità e di cimentarsi con la risoluzione di problemi anche complessi e la sperimentazione di innovazioni produttive e organizzative corrisponde anche al nuovo paradigma di offerta di lavoro che si va da tempo affermando nei paesi economicamente avanzati. L'obiettivo di assicurare a tutti l'opportunità di partecipare creativamente al lavoro si delinea con l'emergere di un nuovo regime valoriale e comportamentale, in cui la partecipazione al lavoro retribuito è aperta a tutti i membri della famiglia, e il lavoro non è più (soltanto) un mezzo per guadagnarsi da vivere, bensì è (anche e sempre più) il terreno fondamentale di realizzazione della persona, il canale principale dell'inclusione sociale – oltre che l'espressione fondamentale della cittadinanza materiale. È a questa sfida che, in pieno accordo tanto con lo spirito quanto con la lettera della Costituzione, è chiamato il paese, e con esso il lavoro, nella sua componente privata non meno che in quella pubblica.

Riferimenti bibliografici

- Acemoglu D., *Directed Technical Change*, «Review of Economic Studies», n. 69, 2002.
- Acemoglu D., *When Does Labor Scarcity Encourage Innovation?*, «NBER Working Papers», n. 14809, 2009.
- Aghion P., Howitt P., *A Model of Growth Through Creative Destruction*, «Econometrica», 60, marzo, 1992.
- Bassanini A., Scarpetta S., *Does Human Capital Matter for Growth in OECD Countries? A Pooled Mean-group Approach*, «Economics Letters», 3 febbraio 2002.
- Becker G., *Human Capital*, Columbia University Press, New York, 1964.
- Denison E., *The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternative Before Us*, Committee for Economic Development, New York, 1962.
- Dosi G., Marengo L., *Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences*, in R.W. England (a cura di), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1994.

- Garratt B., *The Learning Organisation*, Harper Collins, New York, 1994.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993.
- ISFOL, *Rapporto 2009 sulla formazione continua*, 2009, <www.lavoro.gov.it/Lavoro/Europa-lavoro/SezioneEuropaLavoro/Novita/RapportoFC09.htm>.
- Jensen M.B., Vinding A.L., *High Performance Work Practices and Innovation in the Manufacturing and Service Sectors*, «ServINNO Project» (Service innovation in the Nordic countries), 2006, <www.cfa.au.dk/SERVINNO/Servinno.htm>.
- Kendrick J., *The Formation and Stocks of Total Capital*, National Bureau of Economic Research, New York, 1976.
- Knight F., *Diminishing Returns from Investment*, «Journal of Political Economy», marzo 1944.
- Leoni R. (a cura di), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche lavorative e performance d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- Lochner L., Moretti E., *The Effect of Education on Crime: Evidence from Prison Inmates, Arrests, and Self-reports*, «The American Economic Review», 94 (1), 2004, pp. 155-189.
- Lucas R.E., *On the Mechanics of Economic Development*, «Journal of Monetary Economy», marzo 1988.
- Mincer J., *Schooling, Experience and Earnings*, Columbia University Press, New York, 1974.
- Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- Mussino A. (a cura di), *Le nuove forme di astensionismo elettorale*, La Sapienza, Roma, 1999.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.)-London, 1982.
- OECD, *The High Cost of Low Educational Performance. An Estimation of the Long-Run Economic Impact of Improvements in Pisa Outcomes*, Programme for International Student Assessment, Paris, 2010.
- Penrose E., *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1973.
- Romer P.M., *Endogenous Technological Change*, «Journal of Political Economy», 5, 1990.
- Schultz T., *Investment in Human Capital*, «American Economic Review», marzo 1961.
- Senge P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990.
- Tronti L., *Nuova economia e capitale umano. Per la riorganizzazione del sistema formativo*, in G. Antonelli (a cura di), *Istruzione, economia e istituzioni*, il Mulino, Bologna, 2003.
- Tronti L., *The Italian Productivity Slow-down: The Role of the Bargaining Model*, «International Journal of Manpower», vol. 31, n. 7, 2010, pp. 770-792.
- Williamson O.E., *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Franco Angeli, Milano, 1988.

Per citare questo articolo: Marco Centra, Leonello Tronti, *Capitale umano e mercato del lavoro*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 31-44.

L'importanza di un fattore multidimensionale

Strategia PIAAC

di Gabriella Di Francesco

Riassunto: al capitale umano viene attribuito un ruolo trainante nella crescita economica. Gli investimenti in *skills* sono essenziali per mantenere il passo dell'evoluzione tecnologica. Nel corso del 2008 l'Italia ha aderito, insieme ad altri 23 paesi, all'indagine internazionale dell'OCSE denominata *PIAAC – Programme for the International Assessment of Adult Competencies*. L'articolo descrive gli obiettivi principali e la strategia del Programma che si sta attualmente sviluppando nei diversi paesi per l'analisi e la valutazione delle competenze degli adulti. La *survey* PIAAC intende valutare due ampie categorie di competenze degli adulti: da un lato, le competenze degli adulti nei luoghi di lavoro e, dall'altro, le funzioni cognitive alla base delle competenze. Infatti, queste due ampie categorie non sono affatto mutuamente escludenti: piuttosto rappresentano differenti aspetti della competenza dei lavoratori adulti.

Parole chiave: Capitale nuovo; Competenza

Where is the wisdom we have lost in knowledge?
Where is the knowledge we have lost in information?
T.S. Eliot

Introduzione

Nel corso del 2008 l'Italia ha aderito, insieme ad altri 23 paesi¹, all'indagine internazionale dell'OCSE denominata *PIAAC- Programme for the International Assessment of Adult Competencies*². L'indagine PIAAC è destinata alla valutazione delle competenze della popolazione.

¹ I paesi partecipanti al Programma PIAAC, nella fase attuale, sono i seguenti: Australia, Austria, Belgio, Canada, Cile, Corea del Sud, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Giappone, Gran Bretagna, Irlanda, Italia, Norvegia, Nuova Zelanda,

Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Russia, Spagna, Stati Uniti d'America, Svezia.

² Consiglio europeo, *Consiglio europeo di Lisbona 23 e 24 marzo 2000. Conclusioni della Presidenza*, 2000.

ne adulta (16-65 anni) e rappresenta l'evoluzione delle indagini PISA, ALL e IALS dedicate all'analisi dei livelli di competenza degli studenti e degli adulti. L'indagine PIAAC, avviata nel 2008, si concluderà nel 2013 con la presentazione del rapporto internazionale.

L'attuazione e il coordinamento della partecipazione italiana a PIAAC sono responsabilità del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, in accordo con il Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca. L'ISFOL ha l'incarico di progettare e realizzare l'indagine campionaria per quanto concerne il territorio nazionale italiano.

Il tema della conoscenza e degli skills

La miglior testimonianza della diffusa consapevolezza del ruolo della conoscenza nell'indirizzare l'evoluzione dei paesi è offerta dalla strategia di Lisbona del 2000³, i cui obiettivi e priorità sono oggi riattualizzati dal più recente documento della Commissione denominato *Europa 2020*⁴. La strategia si fonda sul riconoscimento del ruolo della conoscenza quale fattore competitivo e sulla sua declinazione rispetto alle dimensioni economica, sociale e ambientale. Se sul versante economico la competitività dovrebbe rispecchiarsi in una crescita elevata e sostenuta della produttività, sul versante sociale l'esigenza di modernizzare il modello europeo dovrebbe conseguire all'investimento nelle risorse umane e alla lotta contro l'esclusione sociale.

Negli ultimi decenni abbiamo assistito a un aumento della consapevolezza circa il valore e la centralità del capitale umano, identificato come una delle forze maggiormente significative sulle quali le economie dei paesi possono fare leva per ricercare e assicurare il proprio sviluppo. L'investimento nell'istruzione e nella formazione e una politica attiva per l'occupazione sono quindi assunti quali strumenti per agevolare il passaggio all'economia della conoscenza. Alla crescita del capitale umano sono associati sia aspetti connessi con il mondo del lavoro quali opportunità di impiego, prospettive di crescita e migliori condizioni del lavoro, sia sul versante sociale il conseguimento di condizioni di maggiore benessere e di coinvolgimento sociopolitico.

Declinare la conoscenza rispetto a produttività e sviluppo sociale equivale a parlare di competenze e di *skills* da un lato e di istruzione, formazione e apprendimento dall'altro. Espresse in questi termini, istruzione e competenze finiscono per rappresentare la principale leva dello sviluppo dei paesi e, in tal senso, la loro distribuzione, ancor prima che un dato statistico, rappresenta un indicatore della competitività e delle potenzialità di sviluppo sociale dei paesi industrializzati.

In questa prospettiva di analisi il documento *Italia 2020*⁵ richiama la stretta relazione tra livello di educazione, probabilità di occupazione, qualità del lavoro, adeguatezza dei

³ OCSE, *Indagine PIAAC - Programme for the International Assessment of Adult Competencies*, <<http://www.oecd.org/piaac>>.

⁴ Commissione europea, *Comunicazione della Commissione. Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM (2010) n. 2020 del 3/3/2010.

⁵ Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, *Italia 2020. Piano di azione per l'occupabilità dei giovani attraverso l'integrazione tra apprendimento e lavoro*, 23 settembre 2009.

trattamenti retributivi, parità nelle opportunità di crescita professionale, produttività del lavoro e capacità di innovazione, e sottolinea l'importanza di monitorare l'evoluzione nel tempo delle competenze per «limitare il rischio che le competenze acquisite non siano coerenti con la domanda del mercato».

È questa una delle ragioni per le quali si sono sviluppate nel tempo, a livello tanto internazionale quanto nazionale, diverse *survey* e indagini finalizzate non solo alla valutazione della distribuzione dei titoli formali di studio, quanto piuttosto all'effettivo possesso di alcune competenze ritenute cruciali ai fini delle attività professionali e della stessa partecipazione alla vita sociale nei suoi diversi aspetti e ambiti. In questa sede ci riferiamo a indagini internazionali come quelle promosse dall'OCSE⁶ negli ultimi anni: si pensi alla *survey* comparativa *Adult Literacy and Life (ALL)*⁷ condotta nel 2003, in cui sono state valutate le competenze di base relative alla *literacy (literacy skills)* e le competenze matematiche (*numeracy skills*), o al *Programme for International Student Assessment (PISA)*⁸, rivolto agli studenti.

La verifica della bontà delle scelte in merito alla conoscenza e alle sue declinazioni pone al mondo della ricerca ulteriori domande che spaziano dalla definizione delle competenze stesse alle modalità con cui misurarle o rilevarle e, in successione logica, ai fini delle *policy* nazionali, sui modi per favorirne l'acquisizione, lo sviluppo e l'aggiornamento.

Stimolare la partecipazione attiva di più ampie fasce di persone e di categorie sociali al mercato del lavoro, innalzando qualità e quantità delle competenze, coinvolgendo più persone per un più ampio numero di anni, trovando il modo di gestire le priorità e le necessità legate all'invecchiamento della popolazione nei paesi occidentali: tutto ciò costituisce degli obiettivi prioritari, e quindi una sfida, per i governi e per i decisori istituzionali.

Il Programma PIAAC si confronta con questa sfida, proponendosi di sfruttare metodologie e risultati consolidati delle esperienze passate (IALS⁹, ALL, PISA ecc.), al fine di sostenere i *policy makers* nella valutazione e nell'orientamento verso una coerente prospettiva di sviluppo del capitale umano.

La strategia su cui PIAAC poggia la capacità di conseguire gli obiettivi assunti si sviluppa lungo alcuni punti fermi:

⁶ Per approfondimenti <www.oecd.org>.

⁷ OCSE, *Indagine ALL (Adult Literacy and Life Skills) – Competenze alfabetiche funzionali e abilità per la vita*, <<http://nces.ed.gov/Surveys/ALL/index.asp>>. L'indagine ha coinvolto sei differenti nazioni (oltre al nostro paese, vi hanno preso parte le Bermuda, il Canada, la Norvegia e ancora la Svizzera e gli Stati Uniti d'America).

⁸ OCSE, *Indagine PISA* <www.pisa.oecd.org>, che costituisce un programma di valutazione internazionale e standardizzato, sviluppato in modo congiunto fra diversi paesi dell'OCSE, e che ogni tre anni è rivolto specificamente alle scuole e agli studenti di 15 anni; ne sono già state realizzate quattro edizioni che hanno permesso di raccogliere dati molti interessanti (nel 2000, 2003, 2006 e l'ulti-

ma nel 2009, di cui sono disponibili i risultati dal 7 dicembre 2010).

⁹ OCSE, *Indagine IALS (International Adult Literacy Survey)*, che è stata lanciata nel 1992 in relazione alla necessità di sostenere lo sviluppo economico e la coesione sociale soprattutto nei paesi in cui la debolezza delle competenze alfabetiche delle popolazioni sembra metterli a rischio; OCSE, *Literacy skills for the knowledge society: further results from the International Adult Literacy Survey. Statistics*, Canada, 1997; OCSE, *Literacy in the information age. Final report on the International Adult Literacy Survey. Statistics*, Canada, 2000; V. Gallina, *La competenza alfabetica in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2000.

- l'ancoraggio al dibattito scientifico per definire le competenze; a tal fine l'impostazione economica si coniuga con le ipotesi cognitive e con la sociologia e la psicologia del lavoro;
- l'assunzione della natura dinamica delle competenze; ciò pone l'attenzione sia sulle modalità della loro acquisizione, sia sul loro sviluppo, sia sui fattori che ne inducono il declino;
- l'attenzione ai diversi ambiti che influenzano l'evoluzione degli *skills*; ciò equivale a porre attenzione alla specificità degli ambienti e delle istituzioni in cui la persona opera, dalla famiglia alla scuola al lavoro;
- il superamento dei limiti di autoreferenzialità delle valutazioni soggettive con il ricorso a test per la rilevazione oggettiva di alcune variabili di diverse forme di competenze e *skills*.

Competenze e skills: accezioni e prospettive teorico-empiriche

Le ultime decadi hanno visto crescere la consapevolezza del ruolo del capitale umano nel guidare e determinare lo sviluppo economico. I *policy makers* hanno colto l'importanza del monitoraggio e, quando necessario, dell'investimento nell'educazione e nel training quali strumenti per incrementare il livello dello stock di *skills*. Se da un lato ciò si è tradotto nella necessità di monitorare e valutare lo stock di capitale umano, dall'altro ha reso palese come per quest'ultimo il livello dell'educazione costituisca un indicatore insufficiente. Studi come ALL e PISA hanno evidenziato come a parità di titoli corrispondano livelli diversi di competenze sia fra lavoratori sia fra paesi.

L'esigenza di disporre di un modello di analisi e valutazione delle competenze e di un quadro comparativo sulla distribuzione delle competenze nei diversi paesi è testimoniata dal dibattito tecnico scientifico, e dall'interesse crescente degli studiosi e dei professionisti e delle istituzioni, quanto dagli investimenti e dalle indagini internazionali promosse da organismi come l'OCSE e l'Unione europea, ma anche il CEDEFOP e l'ISFOL¹⁰.

L'OCSE stessa nel documento *Skills Strategy*¹¹ del 2010 individua l'esigenza di disporre di un linguaggio e di un approccio comune per la definizione e valutazione delle competenze: «... una delle ragioni per cui la carenza di competenze spesso non si traduce efficientemente in una offerta di apprendimento e formazione adeguata dipende proprio dalla mancanza di un linguaggio comune in grado di definire, articolare, riconoscere e comunicare le esigenze di competenze sia sul versante di coloro che utilizzano le competenze sia sul versante di chi ne supporta e sviluppa l'apprendimento».

¹⁰ G. Di Francesco, *Competenze trasversali e comportamento organizzativo: le abilità di base per il lavoro che cambia*, Franco Angeli, Milano, 1996 (ISFOL, Strumenti e Ricerche); Ead., *Approccio e strumenti per una strategia di analisi e valutazione delle competenze degli adulti*, «Professionalità», 30 (2010), n. 110.

¹¹ OCSE, A. Green, F. Green, *Draft of a proposed framework for the OECD Skills Strategy*, LLAKES Research Centre Institute of Education, London University, 2010.

Sul piano concettuale un importante contributo sull'analisi e definizione delle competenze è rappresentato dal progetto internazionale denominato *DeSeCo*¹² (*Definition and Selection of Competencies*), promosso dall'OCSE nel 2001. Tale progetto si poneva un obiettivo chiaro: fornire una struttura concettuale di riferimento più solida di quanto già non si disponesse, su cui poter condurre indagini a carattere internazionale, per accertare il livello degli apprendimenti acquisiti e il possesso di diverse competenze chiave da parte della popolazione dei diversi paesi membri interessati.

Il progetto *DeSeCo* ha costituito un punto di riferimento per l'interpretazione delle acquisizioni relative ai risultati degli apprendimenti e dell'insegnamento. Ma ha costituito un parametro di riferimento ancora più significativo a livello sociale, poiché tale progetto intendeva accertare come i giovani e gli adulti siano preparati ad affrontare le sfide della vita, contribuendo così alla definizione delle competenze che dovranno essere considerate prioritarie quando i programmi di istruzione e formazione verranno riformati e riorganizzati.

Il progetto *DeSeCo* ha proposto una definizione delle competenze chiave come «... the ability to successfully meet complex demands in a particular context through the mobilisation of psychosocial prerequisites (including both cognitive and non-cognitive aspects)...»¹³ e, in tal modo, ne ha sottolineato la natura olistica. Binkley *et alii*¹⁴ hanno offerto poi la possibilità di focalizzare l'attenzione su due filoni di ricerca, cioè sugli *skills* necessari sul posto di lavoro e sui processi cognitivi. Al primo percorso di ricerca si deve l'identificazione di sei aree di *skills*: della comunicazione (parlare, ascoltare, leggere e scrivere), matematici, *problem solving*, intrapersonali (motivazione, meta-cognizione), interpersonali (lavoro di gruppo, leadership) e tecnologici. Alla focalizzazione sugli aspetti cognitivi consegue l'individuazione di quattro modalità di base: abilità pratiche, abilità analitiche «cristallizzate», abilità analitiche «fluide» e abilità creative (il fronteggiare le novità). Il progetto ALL si è successivamente concentrato sulla misurazione diretta degli *skills* che maggiormente possano rappresentare la capacità di comunicazione e le competenze logico-matematiche.

Poggiando su modelli consolidati, PIAAC estende la misura degli *skills* a nuovi domini e alle competenze connesse alle tecnologie. Il concetto di «competenze di *literacy*» che PIAAC assume (sviluppando il *framework* teorico relativo alle precedenti indagini OCSE) viene definito come «l'interesse, l'attitudine e l'abilità degli individui ad utilizzare in modo appropriato gli strumenti socio-culturali, inclusi gli strumenti di comunicazione e la tecnologia digitale per accedere a, gestire, integrare e valutare informazioni, costruire nuove conoscenze e comunicare con gli altri».

Inoltre, attraverso la rilevazione indiretta offerta da moduli dedicati alla storia della persona e al *Job Requirements Approach* (JRA), indaga altre aree quali, in particolare, quelle relative agli *skills* intrapersonali e quelle ricondotte alle relazioni interpersonali e alle competenze professionali specifiche. In particolare, il ricorso a uno specifico modulo di JRA,

¹² OCSE, *DeSeCo. Definition and Selection of Competencies*, 2001 (successivamente ripubblicata nel 2003: *Key competencies for a successful life and a well functioning society*, Hogrefe & Huber, Göttingen, 2003).

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ M.R. Binkley *et al.*, *Moving Towards Measurement: The Overarching Conceptual Framework for the ALL Study*, in T.S. Murray, Y. Clermont, M. Binkley (a cura di), *Measuring Adult Literacy and Life Skills. New Frameworks for Assessment. Statistics*, Canada, 2003.

oltre a consentire un efficace rilevamento degli *skills* non misurabili attraverso test, permette di raccogliere informazioni anche sul lato della domanda di *skills* e di rapportarle con la rilevazione diretta degli *skills* effettivamente offerti.

Competenze e skills: le ricadute per l'economia e per la società

Esiste un'ampia evidenza della relazione fra livelli superiori di *skills* cognitivi e risultati migliori del mercato del lavoro¹⁵. Un aspetto che merita approfondimenti è la comprensione del diverso ruolo attribuito all'educazione e agli *skills* nel determinare tali risultati. In tal senso, si confrontano ipotesi diverse nell'interpretare la relazione. Secondo la teoria del capitale umano¹⁶, la produttività di chi lavora è correlata al numero degli anni di studio; per studiosi quali Spence¹⁷ e Arrow¹⁸ i compensi non rispecchiano la produttività marginale ma sono spesso basati sia su segnali quali il livello di qualificazione formale sia sulla produttività. Per il *Job competition model*¹⁹ le competenze sono apprese prioritariamente sul posto di lavoro piuttosto che sulla base dei percorsi educativi e formativi. Molti studi evidenziano le ricadute positive sui lavoratori dei percorsi formativi sul lavoro (*workplace training*)²⁰. Borghans *et alii*²¹ mostrano come i dipendenti si dedichino maggiormente alle attività informali di apprendimento che non a quelle formali. Arrow,²² enfatizzando il ruolo dei contesti non strutturati di apprendimento, ha coniato l'espressione *learning by doing*, spostando l'attenzione sull'apprendimento connesso allo sviluppo organizzativo.

Ancora, credenzialisti come Collins²³ sostengono che livelli di educazione superiori non determinano di per sé competenze maggiori, ma legittimano e consentono l'accesso a lavori con status e remunerazioni migliori. PIAAC, attraverso il confronto internazionale, può contribuire a valutare gli effetti reali della formazione e istruzione scolastica e dello sviluppo alternativo degli *skills*.

Esistono buone testimonianze empiriche della capacità degli *skills* di influenzare aspetti legati al dominio del sociale. Informazioni sulla composizione delle famiglie, la salute, la partecipazione politica e il coinvolgimento in attività sociali permettono di misurare la portata di tali relazioni. PIAAC permette di indagare in particolare due aspetti: se l'educazione influisce direttamente sulle conoscenze e sugli *skills* che influenzano comportamen-

¹⁵ J.J. Heckman, J. Stixrud, S. Urzua, *The Effects of Cognitive and Non Cognitive Abilities on Labour Market Outcomes and Social Behavior*, «Journal of Labour Economics», 2006, n. 24.

¹⁶ G.S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press, New York, 1964.

¹⁷ M. Spence, *Job Market Signalling*, «Quarterly Journal of Economics», 87 (1973), n. 1.

¹⁸ K.J. Arrow, *Higher Education as a Filter*, «Journal of Political Economy», 1973, n. 2.

¹⁹ L.C. Thurow, *Generating Inequality*, Basic Books, New York, 1975.

²⁰ A. Bassanini, A.L. Booth, G. Brunello, M. De Paola, E. Leuven, *Workplace Training in Europe*, Bonn, 2005 (IZA-Discussion paper 1640).

²¹ L. Borghans, B. Golsteyn, A. de Grip, *Meer werken is meer leren: Determinanten van kennisontwikkeling*, CINOPI, 's-Hertogenbosch, 2006.

²² K.J. Arrow, *The Economic Implications of Learning by Doing*, «Review of Economic Studies», 1962, n. 24.

²³ R. Collins, *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*, Academic Press, New York, 1979.

ti salutari, l'impegno civile ecc., o, ancora, se essa incrementa la possibilità di operare in attività più salutari o partecipare a reti caratterizzate da maggior coinvolgimento sociale.

Competenze e skills: alcune ipotesi sulla loro acquisizione, sviluppo e declino

Come evidenziato, al capitale umano viene attribuito un ruolo trainante nella crescita economica. Gli investimenti in *skills* sono essenziali per mantenere il passo dell'evoluzione tecnologica (*Skill-Biased Technological Change*), ma anche per fronteggiare altri cambiamenti quali quelli legati allo sviluppo dei mercati o delle organizzazioni (nello specifico le *High-Performance Workplace Practices*, HPWP).

L'interesse dei *policy makers* rispetto al monitoraggio dello stock di capitale umano non necessita particolari commenti, sono palesi le azioni che possono essere intraprese, dalla conoscenza del livello degli *skills* alla loro diversa distribuzione fra sottogruppi diversi (professione svolta o settore di impiego).

L'accesso al *lifelong learning* – alla possibilità cioè di allineare l'offerta di *skills* alla loro domanda – rimane un tema nevralgico per paesi OCSE. Se da un lato la creazione del capitale umano rappresenta il risultato del concorrere di educazione formale, training formale e informale, dall'altro le caratteristiche dei paesi evidenziano come tale stock sia stato costruito. La rilevazione delle attività svolte nei 12 mesi che precedono l'indagine consente a PIAAC di proporre un'istantanea del rilievo che gli investimenti formativi rivestono nella costruzione degli stock di *skills*; le riflessioni che tale istantanea propone ai *policy makers* consente a questi ultimi di vagliare non solo l'entità dell'investimento a sostegno dell'apprendimento, ma anche di orientarlo verso le forme più efficaci.

Tra i risultati emersi dalle precedenti indagini OCSE, IALS e ALL, quelli relativi al declino degli *skills* assumono un rilievo particolare. Le perdite associate al declino degli *skills* possono risultare superiori ai vantaggi associati all'aumento – qualitativo e quantitativo – dell'educazione. Lo sviluppo intellettuale evolve per passi e raggiunge il massimo con la prima maturità; successivamente, con l'avanzare dell'età, le abilità cognitive tendono a declinare. Tipicamente, le abilità «fluide» (funzioni che implicano il controllo e l'*effort* con cui si processa il nuovo) iniziano il loro declino a metà dei vent'anni, mentre gli *skills* «cristallizzati» (rappresentazione degli *skills* appresi e accesso alla conoscenza) possono continuare a migliorare sino a oltre i settanta anni. De Grip e Van Loo²⁴ sviluppano una tassonomia di forme di obsolescenza degli *skills* il cui logoramento – che deriva dall'invecchiamento e che può essere accelerato da condizioni di lavoro stressanti, fisiche o mentali – e atrofia – legata alla carenza o all'insufficiente impiego di *skills* in ragione di disoccupazione, interruzione di carriera o lavoro inferiore al livello di studio posseduto – offrono un valido sostegno agli obiettivi che PIAAC si pone.

²⁴ A. De Grip, J. van Loo, *The Economics of Skills Obsolescence: A Review*, in A. de Grip, J. van Loo, K. Mayhew (a cura di), *The Economics of Skills*

Obsolescence, «Research in Labour Economics», JAI Press, Amsterdam-Boston, 2002.

La strategia di PIAAC

In economia, l'educazione e l'apprendimento sono considerati alla stregua di investimenti; ne consegue che l'ammontare dell'investimento in educazione discende dalle aspettative di ogni singola persona. Le ragioni della diversità delle scelte dei singoli sono individuate in: (1) diversa capacità di acquisire gli *skills*; (2) preferenze differenti; (3) eventuali vincoli alle scelte; (4) disponibilità di informazioni per prendere la decisione.

Sebbene il questionario di PIAAC non possa rilevare direttamente capacità innate, alcune informazioni possono essere utilmente impiegate, qual è il caso delle caratteristiche dei genitori e, in termini analoghi, dei tratti personali del soggetto – dalla determinazione alla consistenza degli interessi, dall'autocontrollo alle preferenze alle abilità metacognitive –, per comprendere il loro peso nel definire la capacità di apprendimento. In tal modo ci si aspetta di verificare il ruolo delle differenti categorie sociali (genere, status ecc.).

Considerazioni analoghe valgono per quanto concerne le altre modalità di apprendimento. Le persone continuano ad apprendere anche dopo la fine degli studi e diverse ricerche hanno evidenziato l'entità dei ritorni per i lavoratori che hanno partecipato ad attività di training, anche se alcuni sostengono che ciò che fa la differenza è il partecipare ad attività di training formalizzate. Il tempo per l'apprendimento informale è molto maggiore di quello dedicato da chi lavora all'apprendimento formale, inoltre le attività svolte sono spesso interrelate. In ragione di ciò PIAAC, oltre a osservare l'incidenza del training formale, esplora le diverse forme di apprendimento informale, in quanto contribuiscono in modo significativo all'acquisizione degli *skills*.

Negli anni Novanta diverse ricerche hanno posto in evidenza gli effetti di pratiche organizzative innovative sullo sviluppo degli *skills* e, conseguentemente, sulla produttività – le *Innovative Work Practices* usualmente ricondotte al più generale insieme degli *High-Performance Workplace* (HPW). Sebbene gli HPW siano un insieme non chiaramente definito, alcune pratiche trovano il consenso di molti autori, nello specifico: (1) delega di responsabilità a team autonomi; (2) *job rotation*; (3) compensi collegati alla performance; (4) training per supportare i cambi organizzativi. Gli studiosi di *Human Resource Management* (HRM) sottolineano inoltre il rilievo di altre pratiche – quali feedback, piani di carriera e di training – o delle caratteristiche della mansione – compiti monotoni vs. complessi, approcci *problem solving* ecc. – nell'influenzare l'incidenza dell'apprendimento informale.

Valutare il portato dell'interazione fra educazione, apprendimento formale o informale, e innovazione tecnologica e organizzativa diviene quindi l'obiettivo primario di PIAAC. In termini sintetici, la strategia di PIAAC può essere illustrata presentando i tre insiemi di interrogativi a cui il progetto punta a dare risposta:

1. Qual è l'attuale reale livello di competenze e *skills* e qual è la loro distribuzione nei paesi che partecipano all'indagine?
2. Quali aspetti rendono così rilevante il ruolo degli *skills* e li rendono determinanti ai fini dei ritorni economici e anche sociali?
3. Quali fattori concorrono all'acquisizione e allo sviluppo di competenze e *skills* e quali ne inducono il declino?

Con riferimento al primo insieme di domande, PIAAC intende valutare lo stock di *skills* presenti nei diversi paesi e quindi fornire un quadro della distribuzione di competenze e *skills* fra la popolazione adulta; in tal modo le informazioni fornite dall'indagine consentono risposte a interrogativi quali:

- Qual è il livello medio delle competenze detenute dagli adulti di un paese rispetto a quello degli altri paesi? Quale percentuale della popolazione è caratterizzata da bassi livelli di competenze?
- In termini più puntuali, come si distribuiscono le competenze fra diversi sottoinsiemi quali genere, fasce di età, aree geografiche o status? Esistono gruppi sociali particolarmente vulnerabili in termini di *skills*?
- Come si distribuiscono le competenze all'interno del medesimo comparto industriale? Quali sono la natura e il livello delle competenze richieste dalle organizzazioni di lavoro?
- Come si distribuiscono gli *skills* professionali rispetto ai diversi livelli di scolarizzazione e fra i diversi paesi? Vi sono componenti del tessuto sociale cui l'attuale sistema educativo non è in grado di fornire una formazione adeguata alle esigenze del mercato? Esistono livelli di studio in cui il concorso alla formazione degli *skills* appare inadeguato? Qual è il livello degli *skills* per chi abbandona gli studi nelle fasi iniziali?
- Chi sono coloro che partecipano alla formazione per adulti? E chi di converso è escluso dal sistema di formazione per adulti?

Con riferimento al secondo insieme, testimoniare l'importanza degli *skills* si presta a supportare la politica nel definire la priorità di tali investimenti rispetto ad altri. Rilevare in modo puntuale, sia a livello micro sia a livello macro, i ritorni economici e sociali dell'investimento in *skills* implica la disponibilità di dati affidabili e strumenti analitici raffinati. Tramite i dati raccolti, PIAAC può contribuire a rispondere a questioni rilevanti quali:

- come gli *skills* si correlino a livello individuale con le opportunità di impiego e sicurezza dell'impiego;
- come gli *skills* si correlino ai guadagni e ad altri indicatori di successo del mercato del lavoro;
- in che termini bassi livelli di *skills* si traducano in barriere all'entrata per la forza lavoro;
- se chi abbia bassi livelli di *skills* sia maggiormente soggetto all'insicurezza del posto di lavoro, o se sia possibile definire un livello minimo per l'occupabilità;
- come gli *skills* influenzino da un lato la relazione fra educazione e training e dall'altro i risultati economici; e, a ciò associato, se gli *skills* possano compensare bassi livelli di educazione.

Analogamente sul versante sociale interrogativi importanti sono quelli associati a:

- in quali termini la *literacy* è correlata alla salute degli individui e, in termini aggregati, a quella di gruppi specifici o alla popolazione nel suo insieme;
- in che termini bassi livelli di *skills* influenzano la partecipazione alla vita sociale (servizi alla comunità, attività sociali e culturali);

- come individui con bassi livelli di *skills* fronteggiano quotidianamente le attività che richiedono competenze di comunicazione e logico-matematiche. In quali termini il fronteggiare tali problemi rende tali soggetti dipendenti dagli altri; analogamente, in quali termini la mancata padronanza della lingua inficia l'efficienza dei singoli;
- sul versante opposto, *skills* elevati comportano maggior partecipazione politica e coinvolgimento in attività civiche? Qual è la relazione fra *skills* e livello di fiducia sociale?

Il terzo aspetto parte dall'assunzione di ricadute economiche e sociali derivanti dallo sviluppo degli *skills*; per il *policy maker* diviene di prioritaria importanza conoscere quali fattori influenzano l'acquisizione di *skills*, il loro mantenimento nonché ciò che ne segna l'obsolescenza o il declino. Sebbene in primo luogo l'attenzione cada sui fattori di cui la politica è direttamente responsabile – quali il sostegno alle forme istituzionali di apprendimento e al training –, l'informazione sull'efficacia ed efficienza di altre modalità di apprendimento – quali le attività in cui i soggetti sono coinvolti informalmente – costituisce un supporto rilevante per le scelte del *policy maker*. Se si concorda con l'ipotesi che non tutte le attività di studio e di training abbiano lo stesso impatto sullo sviluppo degli *skills* e, parimenti, che gli effetti siano indifferenziati rispetto alla diversità dei vari insiemi sociali, il *policy maker* necessita di informazioni puntuali per orientare le scelte per un sostegno mirato ed efficace allo sviluppo degli *skills*. Infine, un aspetto messo in evidenza dagli psicologi è rappresentato dal declino delle competenze. Il declino degli *skills* assume un rilievo pari a quello del loro sviluppo sia a livello individuale sia a livello di competitività dei sistemi paese. Nel complesso l'indagine PIAAC contribuisce a fornire dati rilevanti utili a rispondere a quesiti quali:

- Qual è la relazione fra educazione e training e lo sviluppo degli *skills* delle persone? Tali relazioni risultano diverse da quelle rilevate per le persone coinvolte in altre forme di apprendimento, quali quello informale *on-the-job*?
- La relazione fra educazione e training e lo sviluppo degli *skills* rimane invariata per i diversi insiemi sociali? Per alcuni di questi ultimi la relazione risulta più o meno vantaggiosa?
- Quali sono le implicazioni per gli *skills* delle persone di investimenti insufficienti in formazione e training? In che termini l'ambiente di lavoro influenza il livello degli *skills*? L'apprendimento informale *on-the-job* può rappresentare un'alternativa reale a formazione e training specifici?
- In che termini l'età influenza il declino dei processi di apprendimento degli *skills*? Quali fattori sono associabili al declino degli *skills*? Tali fattori sono i medesimi che, viceversa, favoriscono l'acquisizione degli *skills*?

La valutazione delle competenze in PIAAC

L'indagine PIAAC si basa sulla valutazione diretta delle competenze: questo sia per ragioni teoriche, sia per considerazioni pratiche, che si rifanno ai presupposti di base della metodologia della ricerca e, dunque, che hanno un impatto sull'attendibilità e validità delle mi-

sure. La *survey* intende valutare due ampie categorie di competenze degli adulti: da un lato, le competenze degli adulti nei luoghi di lavoro e, dall'altro, le funzioni cognitive alla base delle competenze. Queste due ampie categorie non sono affatto mutualmente escludenti: piuttosto rappresentano differenti aspetti della competenza dei lavoratori adulti. Infatti, i luoghi di lavoro costituiscono i contesti nei quali ognuna delle competenze prese in esame si esprime, e altrettanto si può dire del contrario, ovvero che ognuna delle diverse aree di competenze strategiche degli adulti nei luoghi di lavoro, che sono prese in esame, implichi e coinvolga le differenti competenze valutate.

Mentre per la valutazione delle competenze e delle funzioni cognitive, la *survey* PIAAC utilizza una metodologia di valutazione diretta, per le competenze professionali specifiche (che risultano altresì valutate in questa *survey*) ciò non è possibile, poiché non esiste alcuno strumento in grado di misurare tutte le diverse competenze professionali specifiche in modo attendibile, su ampie popolazioni e con l'obiettivo di restituire dati validi e confrontabili. Per questa ragione la valutazione delle competenze professionali specifiche viene effettuata con una valutazione indiretta, mediante l'utilizzo del *Job Requirements Approach* (JRA), già applicato in diverse *survey* nazionali, come la *British Skills Survey*²⁵, e l'indagine italiana OAC²⁶. Nonostante il metodo JRA sia stato utilizzato in molte indagini nazionali, con PIAAC sarà la prima volta che esso viene usato in *survey* internazionali.

²⁵ F. Green, *First Thoughts on Methodological Issues in an International Assessment of Adult Skills*, OECD, Paris, 2004.

²⁶ Indagine nazionale OAC (Organizzazione, Apprendimento, Competenze), in ISFOL, *Organizza-*

zione, Apprendimento, Competenze. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia, ISFOL, Roma, 2006 (I Libri del Fondo Sociale Europeo).

Aspetti metodologici dell'indagine PIAAC

L'indagine riguarderà un campione rappresentativo della popolazione (con età compresa tra i 16 e i 65 anni); i rispondenti dell'indagine PIAAC vengono individuati all'interno dei membri delle famiglie estratte dalle liste anagrafiche dei Comuni italiani.

L'indagine PIAAC ha come strumenti di rilevazione un questionario e una serie di test cognitivi. Il questionario dell'indagine (*Background Questionnaire*) viene somministrato a tutti i rispondenti in modalità CAPI (*Computer Aided Personal Interviewing*) e contiene: una sezione *ad hoc* per rilevare quali competenze vengono richieste abitualmente nei luoghi di lavoro ai lavoratori che rientreranno nel campione dell'indagine, secondo il *Job Requirements Approach* (JRA); una sezione di domande atte a raccogliere informazioni sulle determinanti delle competenze necessarie al funzionamento e al miglioramento della società e dell'economia, oltre che sui titoli di studio e le qualifiche possedute, la carriera scolastica realizzata, informazioni di carattere anagrafico.

I test vengono utilizzati da PIAAC per rilevare il livello di alfabetizzazione, capacità di calcolo, capacità di lettura e riguardano, nel loro complesso, la rilevazione delle competenze richieste per operare nell'era dell'informazione e nella società della conoscenza. I test mirano a rilevare, differenziandosi in questo da altre esperienze internazionali, anche le competenze degli addetti a bassa qualificazione. I test vengono somministrati in parte in modalità carta e matita, in parte in forma computerizzata, a seconda delle competenze ICT dei rispondenti. PIAAC è la prima indagine al mondo a somministrare test di alfabetizzazione e capacità di calcolo computerizzati. Sia il questionario, sia i test computerizzati vengono installati dai paesi partecipanti all'interno di una «macchina virtuale» (*Virtual Machine, VM*), ovvero un ambiente di simulazione, preinstallata sui computer portatili utilizzati dagli intervistatori. Il ricorso a una VM garantisce la perfetta congruenza grafica e funzionale tra i test somministrati nei vari paesi e consente la salvaguardia dei dati raccolti, anche in caso di disfunzioni dei sistemi operativi dei computer.

L'indagine pilota realizzata in tutti i paesi aderenti al programma nel corso del 2010 ha consentito di verificare gli strumenti (questionario e test), la loro validità e affidabilità, e i software che verranno utilizzati nella *Main Survey* (MS), che si realizzerà nel 2011.

Per citare questo articolo: Gabriella Di Francesco, *L'importanza di un fattore multidimensionale*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 45-56.

Il sistema della formazione manageriale oltre la crisi

Prospettive e nuove sfide

di Elio Borghonovi, Salvatore Garbellano e Mauro Meda

Riassunto: ASFOR realizza annualmente un'indagine finalizzata a rilevare i cambiamenti della domanda di formazione, denominata *Osservatorio Learning*. La quinta edizione dell'indagine si è svolta nel periodo settembre 2009 - giugno 2010 e ha cercato di cogliere il tipo di conoscenze, competenze e capacità di cui le imprese hanno bisogno per superare la crisi economica. Dall'indagine emerge che il 2009 è stato un anno difficile per la formazione manageriale: per alcuni operatori è stato un *annus horribilis*, mentre il 2010 si è caratterizzato per la tendenziale stabilità dei budget, ma con segnali positivi, in particolare, provenienti dalle aziende impegnate nella competizione internazionale. L'innovazione nelle metodologie didattiche e soprattutto la crescente attenzione verso la leadership connessa alla gestione del cambiamento costituiscono indicazioni di un sistema economico che inizia a guardare oltre: gli interventi di razionalizzazione realizzati sia sul versante dell'offerta che della domanda non sembrano aver frenato l'innovazione, essenziale per preparare il rilancio in fase di superamento della crisi.

Parole chiave: Formazione continua; Aggiornamento professionale; Manager

L'offerta di formazione manageriale in Italia

La promozione di studi sul sistema della formazione manageriale in Italia e all'estero costituisce una delle attività di maggiore rilevanza svolta dall'ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale)¹. Nell'ambito dell'organico sistema di ricerche costruito soprattutto in quest'ultimo decennio, l'Associazione realizza annualmente un'indagine finalizzata a rilevare i cambiamenti della domanda di formazione, denominata *Osservatorio Learning*.

¹ ASFOR, fondata nel 1971, conta oggi oltre settanta soci fra *school of management*, *corporate university* e istituzioni formative. Ha inoltre stabilito una rete consolidata di relazioni con analoghe

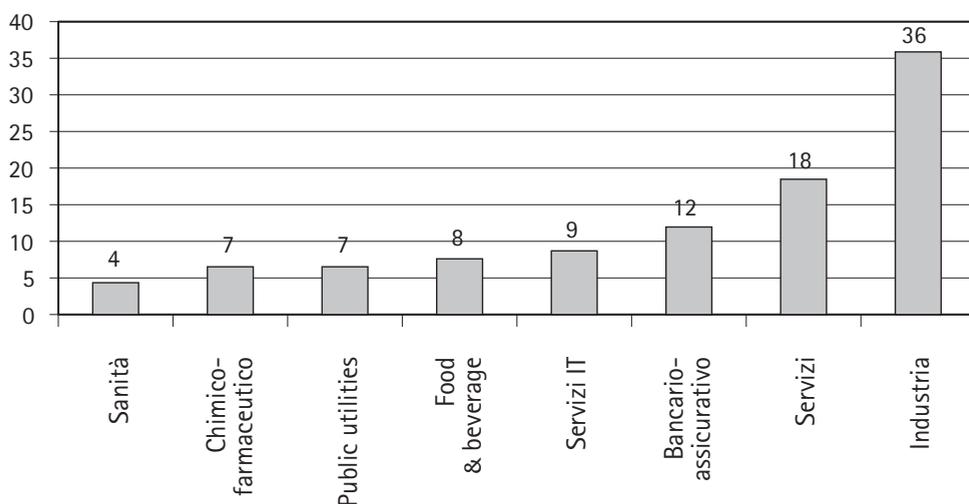
associazioni di altri paesi. Per un quadro esaustivo delle iniziative di ricerca svolte dall'Associazione si veda <www.asfor.it>.

La quinta edizione dell'indagine si è svolta nel periodo settembre 2009 - giugno 2010 e ha cercato di cogliere il tipo di conoscenze, competenze e capacità di cui le imprese hanno bisogno per superare la crisi economica. Per la prima volta l'indagine è stata realizzata attraverso un questionario strutturato on line; è stata compiuta un'analisi disaggregata sia con riferimento ai macrosettori economici (banche e assicurazioni, grandi imprese, medie imprese industriali nelle quali si riscontra il più elevato grado di innovazione), sia con riferimento al grado di internazionalizzazione dei rispondenti. Alla ricerca hanno partecipato direttori del personale, responsabili della formazione e di *corporate university* di 92 aziende e organizzazioni della pubblica amministrazione. Rispetto al 2009, la partecipazione ha registrato un aumento pari al 67%. In particolare, hanno risposto le prime cinque aziende in Italia per fatturato; le principali banche italiane; le *corporate university* più importanti e alcune tra le più note aziende del *made in Italy*.

Il numero medio di dipendenti è di 14.638 unità, con un'elevata diversificazione del business per il 50% del campione. Con riferimento alla dimensione internazionale, il 35% del campione è composto da organizzazioni o imprese nazionali, il 37% da multinazionali con sede centrale in Italia (multinazionali italiane) e il 28% da multinazionali con sede in Italia (multinazionali straniere).

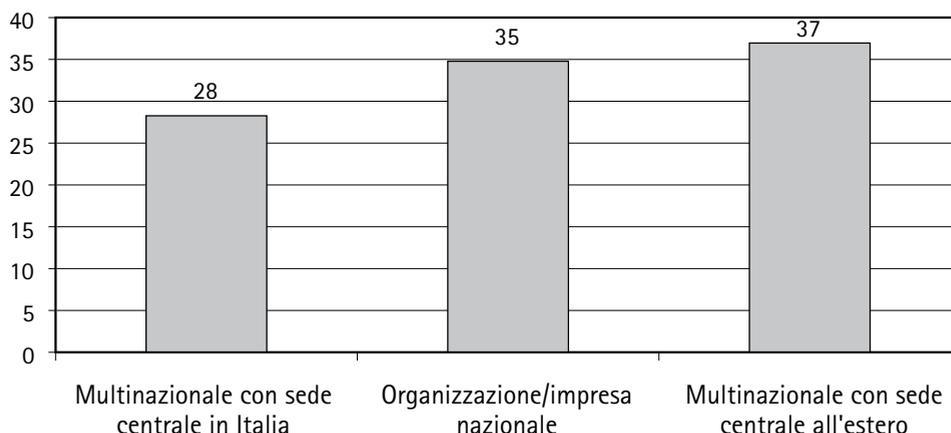
Confermando le aspettative, hanno partecipato all'indagine le organizzazioni che da tempo utilizzano la formazione manageriale per implementare le strategie e raggiungere gli obiettivi aziendali. Molte di queste imprese ed enti sono *trendsetter*: le loro strategie di apprendimento diventano presto essenziali punti di riferimento per l'intero sistema formativo italiano. Queste organizzazioni, infatti, introducono per prime innovazioni (ad esempio modelli, metodologie, strumenti) che trovano poi ampia diffusione nella comunità professionale composta dai responsabili del personale e della formazione di molte altre organizzazioni.

Figura 1. Campione per settori di appartenenza (%)



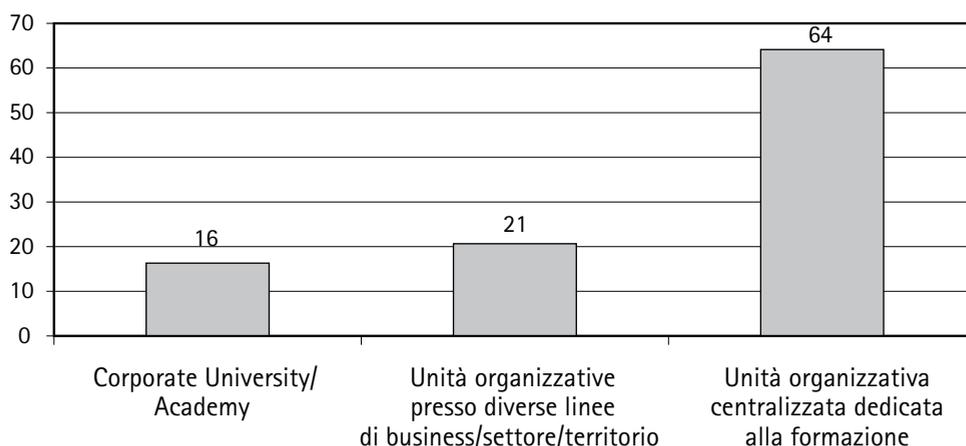
Fonte: ASFOR, Quinta Indagine Osservatorio Learning, 2010

Figura 2. Campione per livello di internazionalizzazione (%)



Fonte: ASFOR, Quinta Indagine Osservatorio Learning, 2010

Figura 3. Campione per modello organizzativo della formazione (%)



Fonte: ASFOR, Quinta Indagine Osservatorio Learning, 2010

La parte più consistente dei rispondenti (64%) dichiara di svolgere in prevalenza le attività di formazione tramite un'unità organizzativa dedicata, il 20% mediante una *corporate university* o un'*academy*, mentre il restante 16% ha unità organizzative che sono allocate presso le diverse linee di business, settore o territorio.

Come nell'anno precedente, una parte significativa dei rispondenti (21,7%) eroga formazione non soltanto per i propri dipendenti, ma anche per i propri partner (reti di vendi-

ta, fornitori, clienti ecc.). Questo dato, ormai stabile nelle ultime edizioni della ricerca, conferma la presenza di una quota di aziende che utilizza la formazione secondo una logica di integrazione dei principali attori presenti nella propria catena del valore e conferma la diffusione dei modelli di impresa rete nel tessuto socio-economico italiano, in cui svolgono un ruolo rilevante i processi di condivisione delle conoscenze (Rullani, Plachero, 2007). Pertanto, le proposte e le politiche finalizzate a incentivare la costituzione di reti di impresa dovrebbero porre maggiore attenzione all'utilizzo della formazione manageriale sia come strumento per rafforzare i legami tra le imprese presenti nella filiera produttiva, sia come modalità di accelerazione dei processi di innovazione.

Un'area costante di attenzione dell'*Osservatorio Learning* è costituita dal livello di integrazione della formazione nel sistema aziendale con riferimento alle relazioni tra responsabili della formazione, manager di linea e vertici aziendali.

I dati dell'indagine 2010 confermano le tendenze già emerse negli anni scorsi: è buona l'integrazione con i responsabili di business (7,5 in una scala da 1 a 10), mentre, in molte realtà, permane ancora la distanza tra formazione e alta direzione (6,2). Non mancano, tuttavia, le organizzazioni nelle quali è presente una ripresa del *commitment* dei vertici aziendali verso la formazione manageriale: ciò caratterizza in particolare quelle imprese che utilizzano la formazione come leva competitiva per migliorare le risorse umane e per accelerare il cambiamento.

Al contempo, è diffusa tra i responsabili della formazione la consapevolezza di dover migliorare l'integrazione non soltanto con i vertici delle organizzazioni, ma anche con i sistemi di gestione e sviluppo del personale e la formazione che avviene sul posto di lavoro. Il permanere di un insufficiente coordinamento tra i processi di sviluppo delle persone continua a ostacolare il pieno dispiegarsi degli effetti positivi della formazione sia verso le persone sia verso le organizzazioni.

In sintesi, si conferma che la formazione manageriale per molte imprese è diventata in modo stabile e consolidato uno strumento operativo per la gestione del personale, ma non svolge ancora la funzione di strumento strategico.

I budget per la formazione manageriale

La crisi economica ha determinato un forte impatto sulla formazione: non c'è aspetto che non sia stato toccato dalla riduzione dei budget e in generale delle risorse (persone e strutture) dedicate alla formazione.

Nel 2009, l'indagine rilevava una diffusa tendenza a riduzioni ampie, spesso drastiche, delle risorse finanziarie dedicate agli investimenti in formazione manageriale. Molte aziende erano state investite da radicali cambiamenti che hanno riguardato ruolo, strutture organizzative e modalità di acquisizione ed erogazione (per le *corporate university*) di servizi formativi. Poche, infine, avevano aumentato gli investimenti, mettendo in serio dubbio le teorie sulla formazione come attività anticiclica.

La conferma che il 2009 sia stato l'*annus horribilis* della formazione proviene dagli Stati Uniti. Secondo i dati dell'ASTD, la più grande associazione che riunisce i responsabili della formazione americana, nel 2009 la spesa complessiva per la formazione è diminuita del

6,1% (ASTD, 2010). Questa diminuzione rappresenta una delle maggiori riduzioni da quando l'indagine si realizza, ma sembra un dato eccessivamente prudente.

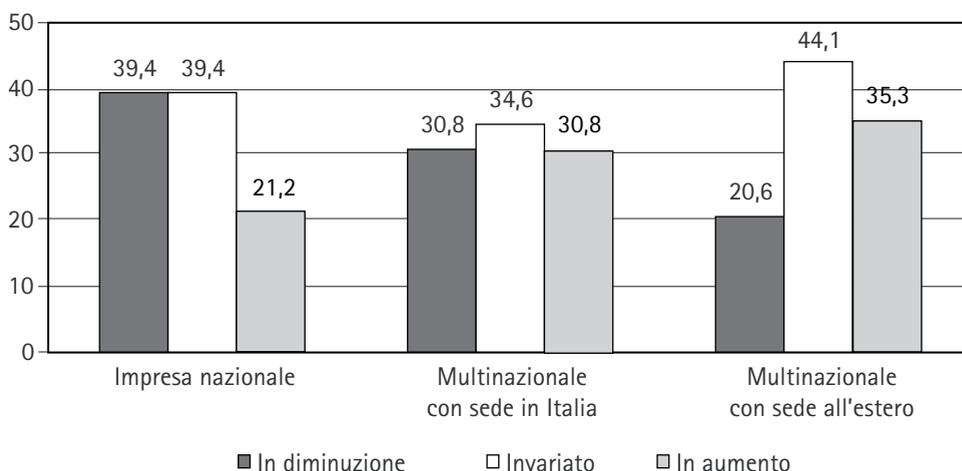
Per il 2010 l'*Osservatorio Learning* mostra che i cali generalizzati dei budget sono cessati e non mancano segnali positivi. Le organizzazioni partecipanti all'indagine segnalano, infatti, la sostanziale tenuta delle risorse finanziarie destinate alla formazione manageriale. I budget sono invariati per il 42% dei rispondenti, in diminuzione per il 29,5% e addirittura in aumento per il restante 28,5%.

Anche i dati riferiti al contesto USA confermano quanto emerso dall'*Osservatorio Learning*. Secondo il *2010 Training Industry Report*, un autorevole studio giunto alla 29ª edizione e curato dalla rivista «Training Magazine», dopo la forte diminuzione del 2009 gli investimenti in formazione tendono a un leggero incremento, anche se permane una forte prudenza che si traduce per molte imprese e organizzazioni in budget sostanzialmente stabili.

A un'analisi disaggregata per tipologia di aziende, l'*Osservatorio Learning* delinea una realtà italiana «a macchie di leopardo». Pur in un quadro di sostanziale stabilità dei budget, sono le aziende e le organizzazioni nazionali a far segnare i più marcati livelli di diminuzione: 39,4% contro il 30,8% delle multinazionali con sede centrale in Italia e soltanto il 20,6% delle multinazionali con sede all'estero.

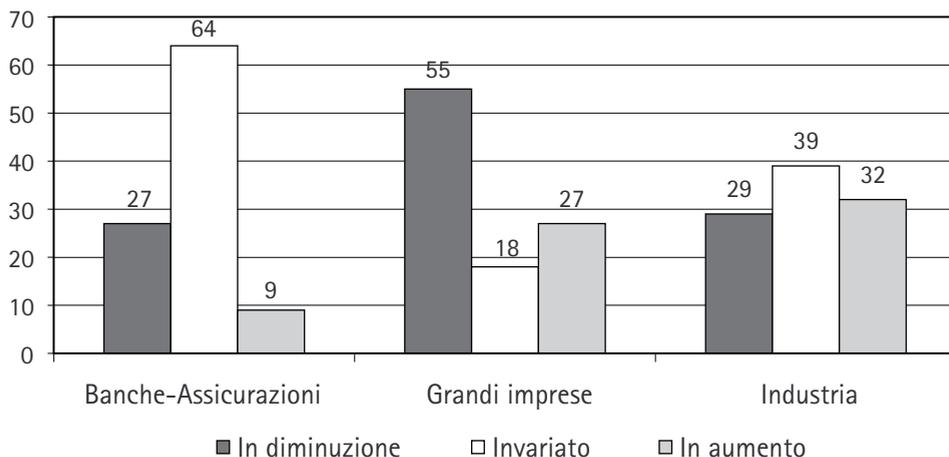
Per il 2010 il 30,8% delle imprese multinazionali con sede centrale in Italia dichiara una tendenza in aumento rispetto all'anno precedente, mentre le imprese multinazionali con sede centrale all'estero che prevedono di aumentare le risorse destinate alla formazione sono il 35,3% (figura 4). Questi dati mostrano un fenomeno che richiederà un attento monitoraggio nei prossimi anni per verificare la fondatezza delle teorie secondo cui il ruolo della formazione manageriale diventa sempre più rilevante con l'aumentare della competizione internazionale.

Figura 4. Budget della formazione per tipologia di impresa (%)



Fonte: ASFOR, Quinta Indagine Osservatorio Learning, 2010

Figura 5. Budget della formazione per il 2010 rispetto al 2009: analisi per macrosettori (%)



Fonte: ASFOR, Quinta Indagine Osservatorio Learning, 2010

Come mostra l'analisi disaggregata per macrosettori, la tendenza a ridurre i budget per la formazione manageriale caratterizza soprattutto le grandi imprese o organizzazioni, in particolare quelle impegnate in processi di cambiamento o ristrutturazione, mentre le medie imprese industriali (il *made in Italy*) fanno segnare i dati più favorevoli (figura 5). Nel settore delle banche e delle assicurazioni, particolarmente colpito dalla crisi finanziaria ed economica, sono confermate le difficoltà anche sul piano del ricorso agli investimenti per la formazione manageriale, fatte salve le eccezioni riguardanti quelle maggiormente legate al territorio.

Considerando le proiezioni, per il 2011 il quadro sembra in ulteriore miglioramento in quanto il 58,4% dei rispondenti prevede budget invariati, il 32,6% in aumento e soltanto il 9% in diminuzione.

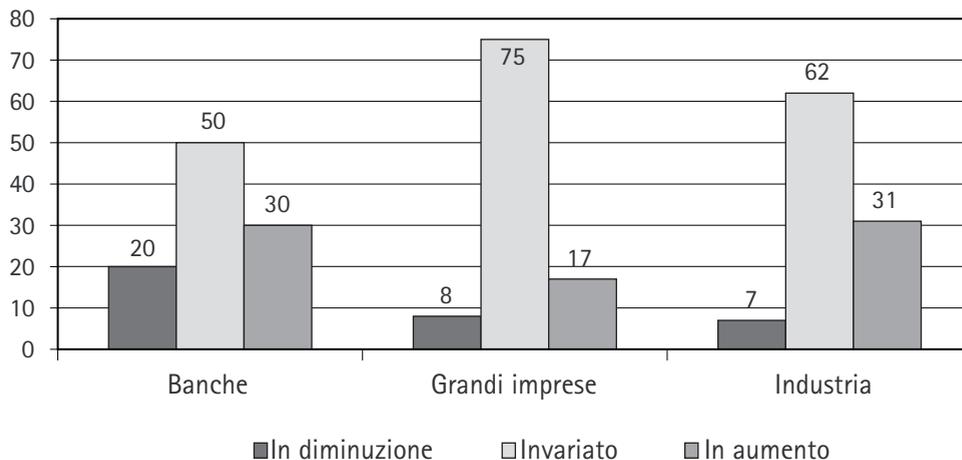
L'analisi per macrosettori conferma la prudenza nell'ambito delle grandi imprese, soprattutto nel settore bancario-assicurativo, ed evidenzia il maggior ottimismo delle medie imprese innovative (figura 6).

Il secondo consecutivo anno di difficoltà nella disponibilità di risorse interne da dedicare alla formazione ha indotto le organizzazioni che hanno partecipato all'indagine a fare maggiore affidamento sulle fonti di finanziamento esterne. Quasi il 90% dei rispondenti (contro il 66% nel 2009) ha, infatti, manifestato per il 2010 l'intenzione di ricorrere alle attività di formazione finanziate.

I Fondi interprofessionali (in primo luogo Fondimpresa, Fondirigenti, Fondir) sono le opzioni preferite, ma non mancano indicazioni sull'utilizzo di altre possibilità, quali i Fondi europei, statali e regionali e quelli istituiti sulla base di specifici accordi contrattuali. Diverse imprese subordinano addirittura l'avvio dei corsi al finanziamento.

Nel 2010 sono in aumento sia il numero dei soci ASFOR che operano attraverso i Fondi interprofessionali (quasi il 60% dei rispondenti) sia l'ammontare dei finanziamenti, anche

Figura 6. Il budget della formazione: previsioni per il 2011 (%)



Fonte: ASFOR, Quinta Indagine Osservatorio Learning, 2010

se tale ammontare costituisce una percentuale ancora limitata del fatturato complessivo. I dati delle ricerche ASFOR confermano una tendenza ormai in atto: la crisi sta portando sempre più enti di formazione a lavorare attraverso i Fondi interprofessionali (Borgonovi, Brusoni, Meda, 2010).

Alla luce di queste considerazioni è, quindi, opportuno intervenire sia con una strategia globale a sostegno della formazione finanziata, sia rendendo snelli e veloci gli iter burocratici. Si conferma, infine, la necessità che i Fondi pongano maggiore attenzione verso la formazione manageriale di qualità.

Azioni e strategie per contrastare la crisi

La diminuzione dei budget non soltanto ha ridotto il perimetro di intervento della formazione, ma ha modificato in profondità le strategie di apprendimento e le modalità della formazione.

Il sistema della formazione manageriale si è adattato con rapidità al nuovo contesto competitivo e nella maggioranza dei casi non ha subito passivamente i tagli, ma ha ridisegnato la propria offerta per fornire un contributo concreto per superare la crisi tramite tre azioni:

- a. *Maggiore attenzione all'efficienza.* La maggioranza degli enti e delle imprese pone grande attenzione all'utilizzo delle risorse dedicate alla formazione, che si realizza tramite un maggior peso attribuito al rapporto qualità-prezzo nella scelta dei programmi e il contenimento delle spese di viaggio dei partecipanti e dei docenti. Questa attenzione è diventata ormai fisiologica nel nuovo modo di fare formazione, posto che il 47,3%

dei rispondenti considera il livello dei costi come variabile determinante nella scelta dei fornitori dei programmi. Soprattutto nelle grandi aziende, la riduzione dei costi ha interessato anche chi gestisce la formazione: il 20,6% del totale delle organizzazioni rispondenti ha riorganizzato le strutture dedicate alla formazione e il 10,9% ha effettuato una riduzione degli organici dedicati alla formazione.

- b. *Rifocalizzazione delle attività formative.* Il 60,2% del campione ha riorientato la formazione per ottenere il miglioramento dei risultati aziendali in modo più rapido e diretto. Coerentemente con le nuove priorità aziendali, la maggioranza (51,6%) ha introdotto nuovi programmi riguardanti la riduzione dei costi, il miglioramento dell'efficienza, le vendite, la gestione dei cambiamenti e lo sviluppo della leadership. Il 51,8% delle aziende ha concentrato le attività su partecipanti individuati come strategici, definiti talenti, *change agent*, capi progetto, anche se ogni realtà ha una propria terminologia.
- c. *Maggiore personalizzazione dei programmi.* Le aziende hanno fatto un grande sforzo per rendere i programmi coerenti con le nuove priorità aziendali e per soddisfare i bisogni concreti, reali delle persone e delle organizzazioni. Come nello scorso anno, la grande maggioranza delle imprese (il 73% contro il 67,3% nel 2009) continua a segnalare un incremento dei programmi progettati e realizzati sulla base delle specifiche esigenze aziendali. Tendono, pertanto, a calare i corsi interaziendali e quelli a catalogo.

Queste tendenze sono presenti anche nelle aziende americane. Secondo l'ASTD, le imprese e le organizzazioni sono diventate consapevoli delle restrizioni del budget, hanno attuato le azioni necessarie per diventare più efficienti nel modo in cui erogano la formazione, han-

Tabella 1. Crisi e formazione: le priorità per i macrosettori

Banche-Assicurazioni	Industria
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sono state riorientate le attività di formazione per contribuire in modo più diretto e rapido al miglioramento dei risultati aziendali 2. È stata data maggiore rilevanza ai costi nella scelta dei fornitori 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si è migliorata l'efficienza dell'utilizzo delle risorse dedicate alla formazione 2. È stata data maggiore rilevanza ai costi nella scelta dei fornitori, ridotte le spese per aule, materiali per i partecipanti, ecc.
Grandi imprese	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Si è migliorata la personalizzazione delle attività di formazione sulla base delle specifiche esigenze della linea 2. Maggiore rilevanza al rapporto costi/efficienza 3. Sono state riorganizzate le unità organizzative dedicate alla formazione 	

Fonte: ASFOR, Quinta Indagine Osservatorio Learning, 2010

no utilizzato meno i corsi a catalogo e sono diventate più selettive nell'individuare i target a maggior valore aggiunto (ASTD, 2010).

Nel 2010 nessuna organizzazione che ha partecipato all'indagine ha ridotto le attività di sviluppo della leadership e di *change management*. L'80% del campione indica un aumento dei budget su questi temi, mentre soltanto il 20% li ha lasciati invariati. Questo trend trova conferma anche nelle indagini realizzate a livello internazionale: lo sviluppo della leadership costituisce uno dei pochi segmenti di mercati in crescita.

L'incremento dell'importanza del «fattore leadership» costituisce un'indicazione rilevante per l'intera comunità professionale. Per uscire dalla crisi molte imprese non si limitano a ridurre i costi, ma investono sulla capacità delle persone chiave di guidare e gestire i cambiamenti resi necessari dai nuovi contesti di business.

Nel 2009 la formazione manageriale è stata chiamata a dare il proprio contributo per sostenere le performance e la ricerca dell'efficienza. Nel 2010 a questi fattori si aggiunge una nuova sfida: sviluppare la leadership delle persone chiave dell'organizzazione. È una leadership necessaria per attuare le strategie aziendali e guidare i cambiamenti organizzativi. È una leadership che non soltanto tende a valorizzare i talenti, ma anche le competenze delle persone attraverso la cura delle famiglie professionali, la gestione dei mestieri chiave, la maggiore attenzione al *training on-the-job*.

Una parte minoritaria ma significativa di organizzazioni che hanno partecipato all'indagine pone in connessione nuovi modelli di leadership con il cambiamento della cultura aziendale: valori, etica, *social responsibility*, nuova identità aziendale, gestione dell'incertezza, complessità, *engagement* iniziano a diventare temi chiave nei processi di formazione del management.

In modo coerente a questo scenario, le organizzazioni segnalano che le metodologie di sviluppo della leadership fanno segnare un impiego crescente: in primo luogo, *coaching* e *mentoring*, e poi, di seguito, il *training on-the-job* e l'*action learning*. In calo, invece, l'*out-door*, considerato costoso e non consono all'attuale clima di contenimento dei costi.

La crisi non ha penalizzato l'innovazione nelle metodologie: il 23,1% del campione ha, infatti, sperimentato l'utilizzazione dei *social networks* nei programmi di formazione. Ben il 73% delle grandi imprese che hanno partecipato all'indagine dichiara di aver sperimentato queste metodologie (per banche e assicurazioni la quota è del 18%, mentre per le medie imprese innovative non supera il 10%).

I giudizi sui *social networks* sono, in genere, buoni, ma non entusiastici. Il successo di questi programmi dipende non soltanto da un elevato *commitment* dei vertici aziendali, ma richiede un impiego di risorse (professionali, tempo, energia) maggiore di quello preventivato in fase di progettazione. È probabile, poi, che le aziende stiano ancora in una fase sperimentale: l'introduzione di tecnologie innovative richiede processi lunghi in quanto si mettono in discussione modi consolidati di apprendere, di organizzare il lavoro e il *know how* aziendale. Non manca, infine, un aspetto generazionale: i giovani tendono ad apprezzare maggiormente le nuove modalità di apprendimento. La sperimentazione dei *social networks* mostra che le organizzazioni eccellenti sono alla ricerca di soluzioni di apprendimento che siano efficienti e, al tempo stesso, integrate (*embedded*) nell'attività delle persone.

I fornitori di formazione eccellenti hanno reagito con rapidità ai nuovi contesti competitivi. La crisi ha spinto le principali scuole italiane sia a recuperare efficienza (operando

spesso con decisione sui costi fissi e riducendo l'ampiezza delle *faculty*), così come è accaduto per le imprese e le organizzazioni, sia a confrontarsi ancora di più con il mercato, cercando di leggere meglio i segnali provenienti dalla domanda di formazione e di adattare di conseguenza l'offerta, di lavorare sempre più a contatto con il cliente per venire incontro alle sue aspettative (Borgonovi, Brusoni, Meda, 2010).

Per quanto concerne i soci ASFOR, si può rilevare la tendenza a concentrarsi su uno stile di offerta meno generalista, più specifico e più riconoscibile. Nonostante la crisi, la quasi totalità dei soci ASFOR ritiene di aver mantenuto un grado accettabile di innovazione che ha riguardato per lo più i programmi (68% delle risposte) e si è focalizzata sia sull'offerta a catalogo sia sull'attività a commessa (tabella 2).

È da segnalare che, dal punto di vista del fatturato, le scuole del Mezzogiorno mostrano i maggiori segnali di riduzione (Borgonovi, Brusoni, Meda, 2010): si conferma, pertanto, la necessità e l'urgenza di specifici interventi di sostegno e rilancio del sistema di formazione manageriale meridionale.

Il coinvolgimento dei manager nelle attività di formazione

Un costante punto di forza della formazione manageriale messo in evidenza da tutte le indagini dell'*Osservatorio Learning* è l'integrazione con i responsabili di business. Oggi questa integrazione è in evoluzione. Per lungo tempo, i manager hanno agito in qualità di committenti/clienti; a volte come coprogettisti dei programmi di formazione, altre volte intervenendo come «testimoni» al termine o durante le lezioni. Oggi, in molte organizzazioni, i manager svolgono in prima persona attività di docenza e, a volte, anche di *coaching*. Nel 2010 per la prima volta l'*Osservatorio Learning* ha monitorato gli aspetti quantitativi di questo fenomeno.

Tabella 2. I soci ASFOR e l'impatto della crisi (%)

Introduzione di nuovi programmi coerenti con le nuove priorità del mercato	68
Focalizzazione delle attività su contenuti ritenuti strategici	67
Introduzione di temi specifici richiesti dai committenti o dai partecipanti nei questionari di valutazione	45
Migliore selezione dei fornitori di formazione (<i>corporate</i>)	43
Maggiore ricorso ai corsi finanziati dai Fondi interprofessionali	37
Incremento nell'utilizzo di metodologie didattiche innovative	35
Volume del fatturato	29
Maggiore attenzione alla valutazione dell'apprendimento	28
Riduzione del numero dei programmi	20
Riduzione della durata media dei programmi	19
Aumento delle richieste di formazione in <i>e-learning</i>	16

Fonte: VIII Indagine Offerta Formativa dei Soci ASFOR

L'87% delle organizzazioni coinvolge i manager nello svolgimento dei programmi di formazione. Nel 15% i manager svolgono oltre la metà del totale dei programmi formativi. Una quota maggiore di enti e aziende (23%) ha un processo formalizzato per l'individuazione dei manager docenti, mentre una percentuale ancora più alta (34,5%) svolge una significativa attività di formazione per questi manager e ha creato un proprio elenco («albo»).

Il coinvolgimento dei manager è maggiore nelle organizzazioni nazionali. Nel 25,9% di esse, i manager svolgono oltre la metà del totale dei programmi formativi, contro il 6,7% nelle imprese multinazionali con sede all'estero.

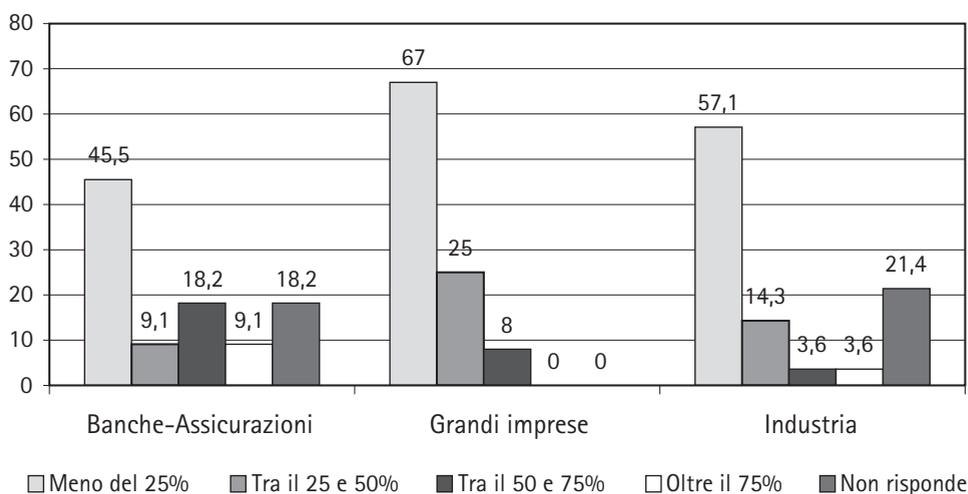
L'analisi per macrosettori mette in evidenza che il 27,3% del settore finanziario impiega maggiormente i propri manager di linea nello svolgimento delle attività di formazione (figura 7).

Questa tendenza trova ulteriore conferma anche con riguardo alle previsioni secondo cui i manager interni, nel prossimo futuro, rappresenteranno la quota più rilevante del corpo docente (figure 8 e 9).

Occorre evidenziare che le scuole di management devono compiere un ulteriore, consistente sforzo per rispondere in modo soddisfacente alla domanda. Il sistema della formazione manageriale deve raccordarsi sempre meglio con le imprese per parlare il medesimo «linguaggio», diventare più flessibile e mettere a disposizione il *know how* specifico, necessario per competere e innovare con successo. Occorre rilevare che l'attuale congiuntura spinge le aziende a cercare soluzioni di apprendimento meno costose e, a volte, a utilizzare risorse professionali interne non pienamente utilizzate.

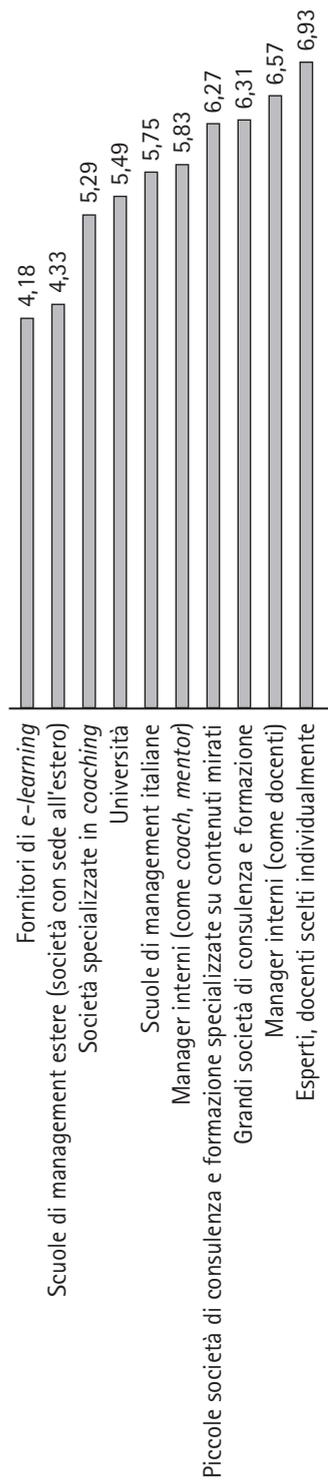
Peraltro, il crescente utilizzo dei manager docenti deve essere inserito in strategie di formazione che siano caratterizzate dalla presenza di una pluralità di soggetti (scuole, uni-

Figura 7. Coinvolgimento dei manager nelle attività di formazione per macrosettore (% su totale formazione)



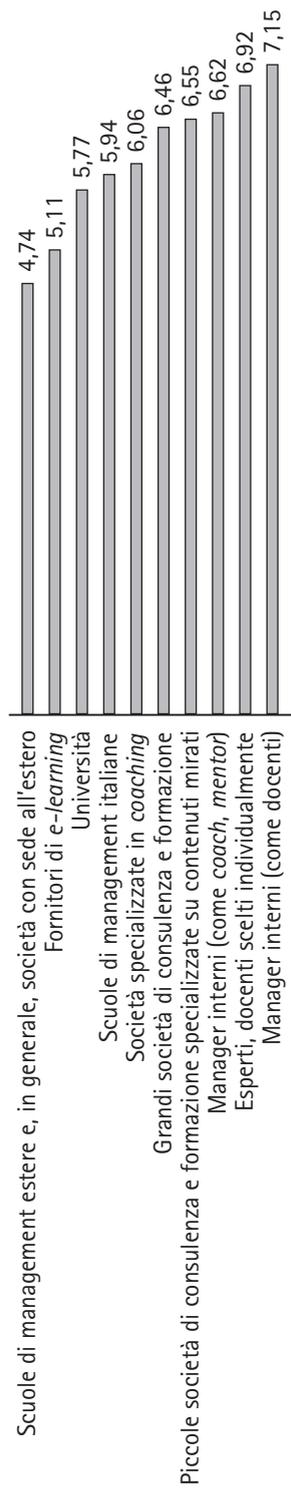
Fonte: ASFOR, Quinta Indagine Osservatorio Learning, 2010

Figura 8. I fornitori della formazione: oggi (%)



Fonte: ASFOR, Quinta Indagine Osservatorio Learning, 2010.

Figura 9. I fornitori della formazione: a tre anni (%)



Fonte: ASFOR, Quinta Indagine Osservatorio Learning, 2010

versità, consulenza ecc.) al fine di fornire la ricchezza di visioni ed esperienze in grado di ridurre il rischio di autoreferenzialità. In particolare, le scuole di management possono diventare partner privilegiati degli utilizzatori di formazione manageriale, specialmente se saranno in grado di individuare, definire e certificare i detentori di *know how* interni ed esterni all'impresa, così da costituire la rete di soggetti chiamati a svolgere le attività di formazione (Garbellano, 2009). Per le scuole si presenta «un'opportunità rilevante di innovazione non tanto nell'approfondimento di contenuti settoriali troppo specialistici quanto in una logica di *education solver and innovator*. Le scuole non dovranno più essere semplici fornitori di contenuti, in competizione con la *faculty corporate*, ma potranno dare un contributo come partner strategici dell'impresa ai *Chief Learning Officer*, aiutando a individuare la migliore strategia di apprendimento, a sviluppare la *faculty* interna, ad affinare i *corporate learning goals* e come raggiungerli» (Borgonovi, Brusoni, 2010).

Conclusioni

Il 2009 è stato un anno difficile per la formazione manageriale: per alcuni operatori è stato un *annus horribilis*. Il 2010 si è caratterizzato per la tendenziale stabilità dei budget, ma con segnali positivi, in particolare, provenienti dalle aziende impegnate nella competizione internazionale. L'innovazione nelle metodologie didattiche e soprattutto la crescente attenzione verso la leadership connessa alla gestione del cambiamento costituiscono indicazioni di un sistema economico che inizia a guardare oltre la crisi. Il quadro delineato mostra segnali complessivi di tenuta, nonostante il periodo sia tuttora difficile. Gli interventi di razionalizzazione realizzati sul versante sia dell'offerta che della domanda non sembrano aver frenato l'innovazione, essenziale per preparare il rilancio in fase di superamento della crisi. Questo periodo di discontinuità potrebbe avere addirittura accelerato il processo innovativo realizzato da parte delle scuole (Borgonovi, Brusoni, Meda, 2010).

La fase acuta della recessione appare superata, ma oggi occorre elevare e migliorare il livello quantitativo e qualitativo della domanda di formazione manageriale per far fronte alle sfide che il sistema paese è chiamato a raccogliere. I primi segnali positivi che si stanno manifestando devono essere ampliati e consolidati: formazione manageriale, innovazione e leadership sono aspetti che non possono essere disgiunti. Il contributo che la buona formazione manageriale può fornire agli incrementi di produttività è, infatti, rilevante, ma oggi non sono sufficienti le risorse sia dal lato della domanda che dell'offerta manageriale. «La riduzione dell'IVA sui costi della formazione manageriale – sottolinea il presidente ASFOR Vladimir Nanut – non basta, è utile soltanto se accompagnata da un progetto di crescita, di incentivi, da buone pratiche che cambino il clima sociale con gli interventi di sviluppo dando spazio e risorse all'innovazione» («Il Sole 24 Ore», 20 ottobre 2010). È, pertanto, necessario un grande sforzo comune perché si affermino le buone prassi della formazione e più in generale nella gestione del capitale umano. In questa direzione si indirizza il Manifesto per la Formazione Manageriale ASFOR finalizzato a promuovere la formazione manageriale di qualità, l'unica in grado di fornire un supporto concreto al miglioramento della competitività delle imprese produttrici di beni e servizi, di banche, assicurazioni e altre istituzioni finanziarie, delle amministrazioni pubbliche di ogni livello, delle organizzazioni *no profit*.

Bibliografia

- ASTD, *State of the Industry 2010*, <<http://www.astd.org>> (consultato il 1/12/2010).
- Borgonovi E., Brusoni M., *Il futuro delle scuole di management*, «L'Impresa», 2010, n. 2, p. 92.
- Borgonovi E., Brusoni M., Meda M., *Lo scenario della Formazione Manageriale in Italia. VIII Rapporto ASFOR sull'Attività dei Soci*, 2010.
- Garbellano S., *La crescita delle Faculty interne per valorizzare il capitale intellettuale delle imprese*, «Quaderni di Management», 2009, n. 41, pp. 38-49.
- Ma dove vanno gli MBA: intervista con V. Nanut*, «Il Sole 24 Ore», 20 ottobre 2010.
- Rullani E., Plachero M., *Innovare. Reinventare il made in Italy*, Egea, Milano, 2007.
- 2010 Training Industry Report*, «Training Magazine», 2010, <<http://www.trainingmag.com>> (consultato il 19/11/2010).

Per citare questo articolo: Elio Borgonovi, Salvatore Garbellano, Mauro Meda, *Il sistema della formazione manageriale oltre la crisi*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 57-70.

OFFICINA



s.f. dal lat. *officina*, der. di *opifex -ficus* «operaio, artigiano»
Impianto a carattere industriale o artigiano, nel quale
si effettuano lavorazioni [...] inerenti alla fabbricazione
di semilavorati [...] e all'esecuzione di montaggi,
riparazioni, revisioni e manutenzioni (LUI, vol. xv)

Profili di management

Verso nuove professionalità e competenze

di Emanuela Francischelli, Davide Premutico
e Pierluigi Richini

Riassunto: la crisi economica sta avendo un considerevole impatto sulle figure manageriali, determinando da un lato una significativa riduzione del numero di dirigenti e dall'altro una rivisitazione del ruolo dei quadri intermedi e delle competenze sottese alle loro professionalità. Il presente contributo fornisce dati sui comportamenti delle imprese per far fronte alle nuove esigenze di professionalità dei dirigenti in tempo di crisi, tra funzioni difensive e propensione all'innovazione e alla competitività. Fornisce inoltre, sulla base di ricerche quali-quantitative, una modellizzazione delle identità professionali praticate dai quadri e attese dalle aziende. Quest'ultimo contributo di ricerca, in particolare, consente di leggere le dinamiche professionali dei quadri e la rivisitazione del concetto di managerialità da un nuovo punto di vista, individuando segmenti di popolazione lavorativa che presentano specificità comportamentali e organizzative, nonché esigenze e aspettative distinte di supporto allo sviluppo professionale.

Parole chiave: Formazione aziendale; Organizzazione del lavoro; Crisi economica; Manager

Introduzione

I manager rappresentano figure di snodo nei processi di implementazione dell'innovazione tecnologica e organizzativa nelle realtà aziendali e nei territori, nonché nella facilitazione delle condizioni dell'apprendimento organizzativo. Le agende politiche dei paesi più industrializzati pongono tra le loro priorità, in maniera esplicita, l'individuazione di politiche e strumenti a supporto dello sviluppo delle competenze dei manager.

La definizione di misure a sostegno di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di gestione delle imprese richiede un'analisi accurata delle tendenze evolutive in atto, con specifico riferimento agli orientamenti nel mercato del lavoro e ai profili di competenze sottesi a queste tipologie professionali.

Con il presente contributo si intende offrire una rappresentazione dei cambiamenti

nella concezione della «managerialità» e nelle caratteristiche dei processi di formazione che le aziende organizzano per la crescita professionale dei quadri e dei dirigenti. Non si intende partire dall'analisi della letteratura pur ricca e preziosa ad oggi prodotta, quanto da informazioni e dati derivanti da diverse fonti dirette di ricerca, di natura sia qualitativa che quantitativa. In particolare, a seguire sono illustrati:

- l'impatto della crisi sul mercato del lavoro dei dirigenti e dei quadri, a partire dall'elaborazione di dati Forze lavoro ISTAT;
- le recenti esperienze dei piani di formazione per i dirigenti, dai dati che emergono dal sistema di monitoraggio dei Fondi paritetici interprofessionali Nexus;
- l'evoluzione del profilo dei quadri intermedi, sulla base di ricerche condotte da ISFOL e QUADRIFOR nel periodo 2007-2010.

I manager italiani e la loro formazione, alla luce della crisi

I manager in Italia, nel 2009, risultavano essere pari a 1.664.213, di cui 465.650 dirigenti e 1.198.563 quadri, pari al 9,6% sul totale del personale dipendente¹. Rispetto al 2008 la loro numerosità risulta essere in flessione, tendenza che può essere confermata anche per il 2010, almeno secondo le stime offerte dalle principali associazioni di categoria.

Nel confronto tra le due annualità risulta infatti una riduzione di 34.649 unità per quanto riguarda i dirigenti e di 29.877 unità per i quadri intermedi. La riduzione del numero di dirigenti è particolarmente elevata, rappresentando il 6,9% sul totale della categoria nel 2009, soprattutto se rapportata al dato sui quadri (2,4%) e sugli altri dipendenti (0,6%), ed è l'evidenza di un processo di riduzione dei costi, sia nel privato che nel pubblico, spesso ottenuto conferendo ai quadri nuove funzioni di carattere gestionale.

Le elaborazioni dei dati Forze lavoro ISTAT 2008 e 2009² dimostrano che i ruoli apicali all'interno delle imprese – e delle organizzazioni in genere – fruiscono più facilmente della formazione in quanto figure chiave dei processi di innovazione.

Relativamente a una media nazionale del 2,9% di formati, i dirigenti e i quadri che hanno partecipato ad almeno un'iniziativa formativa risultano essere rispettivamente pari al 12,7% e al 10,7% delle relative categorie professionali. Nel raffronto tra il 2008 e il 2009, però, si assiste a una complessiva diminuzione nella partecipazione alla formazione, in particolare per le figure apicali richiamate, che si manifesta nell'ambito delle iniziative aziendali.

Dai dati provenienti dal sistema di monitoraggio dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua³ emerge però una tendenza differente.

¹ Elaborazioni su dati Forze lavoro ISTAT, Media 2009, che tengono conto sia dei dirigenti che dei quadri, indipendentemente dalla loro occupazione in aziende pubbliche o private.

² La rilevazione ISTAT prende in considerazione la partecipazione ad attività formative nelle 4 settimane antecedenti il momento della compilazione del questionario.

³ Così come previsto dal sistema permanente di monitoraggio Nexus, a partire dal gennaio 2008 i Fondi paritetici interprofessionali inviano al Ministero del Lavoro, con cadenza semestrale, i dati di dettaglio sulle attività di formazione da essi finanziate. In questa parte si sintetizzano alcune informazioni, aggiornate al giugno 2010, relative alle attività di formazione approvate dai Fondi pa-

Nel periodo gennaio 2008 - giugno 2010 i tre Fondi interprofessionali per i dirigenti (Fondirigenti, Fondir e Fondo dirigenti PMI) hanno approvato 2.850 piani, per un totale di 6.077 progetti, corrispondenti a circa il 20% dei piani complessivamente approvati da tutti i Fondi⁴ nello stesso periodo e al 6,6% dei progetti: la minore articolazione dei piani - si registra infatti un rapporto di 2,1 progetti per piano tra i Fondi per dirigenti rispetto al 6,5 complessivo - è riconducibile al minore coinvolgimento quantitativo di imprese e lavoratori in relazione alla maggiore caratterizzazione e specificità del target e degli argomenti trattati nei piani. Infatti, quasi la metà di tutti i piani individuali approvati appartiene a Fondi per dirigenti. Ciò è frutto sia della propensione di questa tipologia di destinatari a dare valore alla formazione continua come strumento di crescita professionale, sia di una maggiore capacità di scegliere l'offerta corrispondente ai propri bisogni formativi. A tali motivi, inoltre, vanno affiancati gli sforzi dei Fondi qui considerati nel semplificare le modalità di accesso e scelta a opportunità di formazione individuale⁵.

Nel periodo 2009-2010, anche in ragione della necessità di rispondere alla crisi recessiva con la formazione, si è avuto un notevole incremento rispetto al solo 2008 in cui furono approvati 433 piani (ossia il 16% circa di tutti i piani).

I piani approvati risultano rispondere prevalentemente alle seguenti principali finalità: il mantenimento/aggiornamento delle competenze (51,6%), la competitività d'impresa e l'innovazione (46%), la formazione per l'ingresso in ruolo (20,1%) e la delocalizzazione/internazionalizzazione (9,6%). Tale dato rappresenta un'ulteriore conferma che il volano dell'innovazione in impresa è dato spesso dai livelli gerarchici più elevati, che garantiscono una ricaduta sui processi strategici e organizzativi aziendali (figura 1)⁶.

La specificità della formazione dei dirigenti si evidenzia anche per quanto attiene le metodologie adottate. La quota percentuale di utilizzo della tradizionale aula didattica nei progetti rivolti a dirigenti è inferiore a quella relativa ai progetti di tutti i Fondi (76,4% rispetto al 93% complessivo). L'attuale dibattito sulla formazione manageriale di questi ultimi decenni è infatti contrassegnato dal superamento dell'utilizzo della sola aula didattica, verso una sua integrazione con altre metodologie, maggiormente rispondenti ai fabbisogni di professionalità specifici delle figure dirigenziali e gestionali.

Dalla figura 2 risulta evidente, nella comparazione con l'utilizzo delle metodologie in tutti i piani finanziati da tutti i Fondi, come la formazione dei dirigenti sia più frequentemente condotta con l'ausilio di metodologie integrate che vedono spesso il ricorso a tecniche non tradizionali.

Risultano essere più frequentemente adottate metodologie di *training on-the-job* (ovvero tutte quelle attività volte all'acquisizione di competenze operative sul luogo di lavoro quali laboratori, *project work*, analisi di casi ecc.), la «partecipazione a convegni, workshop e presentazione di prodotti/servizi», la «partecipazione a circoli di qualità o gruppi di auto-

ritetici interprofessionali rivolti specificamente alle figure dirigenziali, ovvero Fondirigenti, Fondir e Fondo dirigenti PMI.

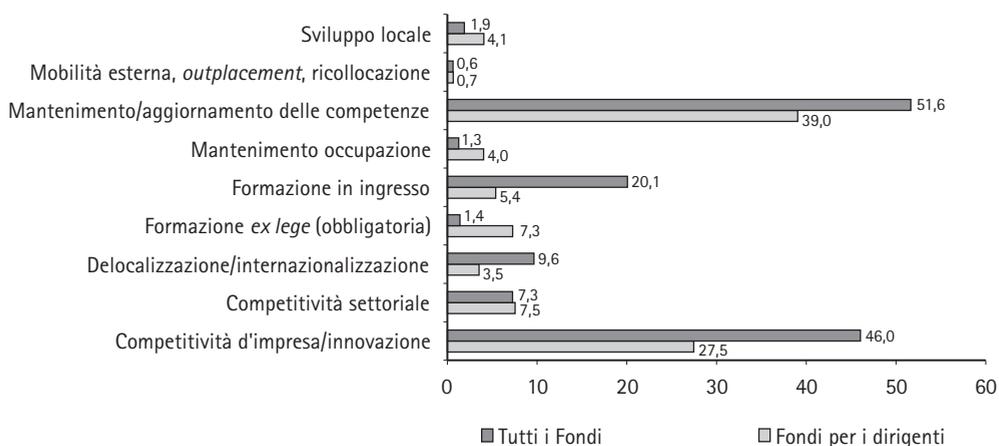
⁴ Le elaborazioni si riferiscono a piani di tutti e 15 i Fondi operanti sui 18 attivi.

⁵ Si veda, a tale proposito, l'iniziativa della Ba-checa di formazione continua Fondir, catalogo on

line periodicamente aggiornato delle iniziative di alta formazione rivolte a dirigenti delle imprese iscritte al Fondo e finanziabili attraverso *voucher*.

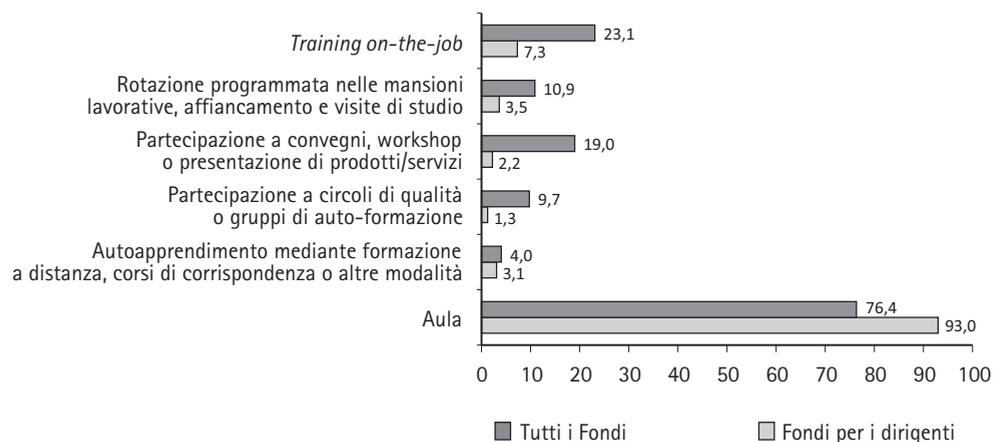
⁶ Si ricorda che i piani possono rispondere a più finalità, tra esse concorrenti; con tale presupposto vanno letti i dati della figura 1.

Figura 1. Finalità dei piani. Raffronto tra i piani finanziati dai Fondi per i dirigenti e da tutti i Fondi (%)



Fonte: elaborazione dati Sistema Nexus, gennaio 2008 - giugno 2010

Figura 2. Metodologie di formazione utilizzate. Raffronto tra i piani finanziati dai Fondi per i dirigenti e da tutti i Fondi (%)



Fonte: elaborazione dati Sistema Nexus, gennaio 2008 - giugno 2010

apprendimento». Anche le visite di studio (o *learning tour*, iscritte nella categoria «rotazione programmata nelle mansioni lavorative, affiancamento e visite di studio») stanno iniziando ad acquisire una sempre maggiore fisionomia nell'ambito della formazione dei

dirigenti, in ragione della loro caratteristica capacità di portare a confronto i destinatari con concrete realtà innovative.

L'evoluzione del profilo dei quadri intermedi e i servizi formativi aziendali a supporto delle loro competenze

Nel periodo 2007-2010 l'ISFOL ha condotto, nell'ambito di protocolli di collaborazione con l'Istituto QUADRIFOR⁷, due ricerche sull'evoluzione del profilo dei quadri del terziario. La prima ha centrato il focus delle rilevazioni sul «punto di vista dei quadri», la seconda sul «punto di vista delle imprese». Entrambe hanno previsto una fase qualitativa e una conseguente fase quantitativa di rilevazione. A seguire si riportano alcuni risultati utili alla comprensione delle dinamiche in corso⁸.

Principali risultati dall'indagine qualitativa sui quadri

La ricerca sui quadri ha previsto una prima rilevazione, a carattere qualitativo, attraverso la realizzazione, nel 2007, di 10 focus group, per un totale di circa 80 quadri, nelle città di Torino, Milano, Padova, Bologna, Roma, Napoli e Catania. Tali rilevazioni sono avvenute prima dell'innesco della crisi economica e si riportano quindi le informazioni che, alla luce delle successive fasi di ricerca, possono essere considerate tuttora valide.

Un primo dato ottenuto, di carattere generale ed estensibile alla totalità dei soggetti coinvolti nella rilevazione, ha evidenziato la forte identificazione dei quadri intermedi con il proprio lavoro e con gli obiettivi dell'azienda di appartenenza. Il forte coinvolgimento al lavoro è determinato da altrettanto elevate motivazioni intrinseche che, a loro volta, sono rinforzate dalla soddisfazione con cui il quadro verifica lo sviluppo progressivo e quotidiano delle proprie capacità.

Gli elementi che aiutano a determinare un vissuto di soddisfazione, maggiormente citati dai quadri coinvolti nei focus, sono: a) la possibilità, connaturata al ruolo, di tradurre strategie aziendali in obiettivi/risultati individuali e di gruppo; b) il contenuto manageriale del proprio lavoro, richiamando soprattutto le capacità trasversali di comunicazione, di integrazione organizzativa e di promozione della cooperazione; c) la possibilità di confrontarsi con obiettivi nuovi e progressivamente sfidanti, cui è correlata la possibilità di apprendere dall'esperienza. Tali elementi, unitamente al livello (attribuito/conquistato) di autonomia e responsabilità, sono noti e fanno parte di una rappresentazione condivisa del lavoro dei quadri, ampiamente trattata nella letteratura scientifica sui temi del management.

⁷ QUADRIFOR è l'Istituto bilaterale per la formazione dei quadri del settore terziario costituito, in base a uno specifico articolo del CCNL del Commercio, Turismo e Servizi del 1994, dall'associazione imprenditoriale Confcommercio e dalle organizzazioni sindacali di settore Filcams CGIL, Fisascat CISL e Uilucis UIL. All'Istituto aderiscono, su base volontaria, circa 9.500 imprese e 44.000 quadri del settore (per maggiori informazioni <www.quadrifor.it>).

⁸ Per una analisi più completa si rimanda alle specifiche pubblicazioni: *Ricerca sull'evoluzione del Profilo dei Quadri intermedi del Terziario associati all'Istituto QUADRIFOR*, Roma, 2008 (Quaderni QUADRIFOR); QUADRIFOR, *L'evoluzione del Profilo dei Quadri intermedi del Terziario: il punto di vista delle Imprese* (in corso di pubblicazione).

Ciò che altresì è apparso emergere con forza da parte dei quadri intervistati è il carattere sempre più interdisciplinare delle competenze loro richieste dall'azienda (o più semplicemente dalla natura della propria attività). Tale consapevolezza caratterizza fortemente la rappresentazione del lavoro del quadro, sempre più proteso a modelli di gestione *knowledge-based* e a una visione strategica del business dell'impresa, che richiede di analizzare e interpretare la realtà con strumenti diversi e convergenti.

La capacità di rispondere alla complessità della realtà con modelli aperti di intervento rende il quadro consapevole della necessità di un aggiornamento continuo, un «lavoratore onnivoro» di sempre nuova e differenziata conoscenza.

Dalle stesse rilevazioni qualitative, peraltro, sono emersi diversi aspetti che appaiono differenziare le rappresentazioni fornite, suggerendo l'idea – sviluppata nelle altre fasi di ricerca – che esistano differenti tipologie di profilo del quadro intermedio in relazione alla presenza di diverse variabili indipendenti.

Va innanzitutto qui sottolineato quanto le rappresentazioni del lavoro differiscano a seconda che i quadri risultino occupati in aziende medio-piccole o in aziende medio-grandi.

Nel caso dei quadri impiegati in piccole e medie imprese si sono evidenziati alcuni tratti caratteristici:

- più la dimensione dell'impresa è ridotta, più facilmente il quadro interloquisce con la proprietà; si tratta di imprese, in genere, in cui la figura del dirigente è assente o riconducibile alla figura di un direttore generale;
- le funzioni del dirigente sono, in questo tipo di imprese, assorbite dal quadro: responsabilità, autonomia, budget ecc. sono assegnati dalla proprietà e il quadro risponde direttamente dei risultati;
- il quadro è effettivamente partecipe dello sviluppo delle strategie di impresa: conosce il mercato di riferimento e sa come far fronte alla concorrenza, è al corrente degli andamenti economici dell'azienda, è parte integrante del clima e della cultura aziendale;
- al contempo, è coinvolto in relazioni lavorative molto personalizzate, con tutto ciò che ne consegue;
- altrettanto frequentemente, il quadro avverte il bisogno di confrontarsi con altri pari esterni all'impresa, per uscire dall'isolamento di una visione della professione e della vita d'impresa parziale e, spesso, univoca;
- generalmente non è prefigurabile una progressione di carriera, ma solo riconoscimenti di vario tipo.

Il dato dimensionale non è però l'unica variabile in grado di spiegare i diversi atteggiamenti e comportamenti dei quadri. Una seconda variabile indipendente è identificabile nelle politiche di gestione delle risorse umane. A riprova, nelle aziende medio-grandi è stato possibile riconoscere l'esistenza di due gruppi:

- a. un primo gruppo, costituito da quadri che leggono nell'appartenenza a una grande impresa (o, alternativamente, ad una filiale pur piccola di una multinazionale, se lavora in rete con le altre strutture) la possibilità di restare agganciati a un più generale processo di sviluppo; in altri termini, la capacità competitiva dell'azienda lega a sé lo svilup-

po della professionalità di chi vi opera. L'azienda fornisce stimoli, strumenti, modelli, opportunità di aggiornamento, confronti con realtà culturali diverse, e tra essa e il quadro si stabilisce un rapporto fiduciario di massima;

- b. un secondo gruppo, composto da quadri che vivono in maniera spersonalizzata il proprio ruolo; in genere sono inseriti in imprese in cui i processi (decisionali, informativi ecc.) sono fortemente accentrati, e in cui è netta la sensazione di poter incidere solo marginalmente sulle modalità di esecuzione del proprio compito e sull'output.

Una terza variabile indipendente è data dalla modalità di accesso al ruolo di quadro prevista dalle imprese. La ricerca ha evidenziato diverse casistiche: a) in base al possesso di adeguate competenze manageriali (o, comunque, di un adeguato potenziale, quando valutato attraverso appositi modelli interni); b) a seguito del riconoscimento di titoli conseguiti con modalità formali; c) a seguito del riconoscimento del livello di conoscenza e competenza tecnica (non manageriale, quindi) conseguito nel corso di una più o meno lunga esperienza di lavoro; d) in base al sistema di valori dell'impresa; si tratta di una casistica dai confini meno netti, che vede nel riconoscimento del ruolo gerarchico una sorta di funzione comunicativa dell'impresa: chi è meritevole di progredire? Quali sono i modelli di comportamento coerenti con le attese dell'impresa?

Le discussioni di gruppo hanno evidenziato il legame intrinseco tra costruzione di identità di ruolo ed eterogeneità di funzioni svolte in impresa dai quadri. Tale legame spiega l'impossibilità di far emergere una precisa identità di quadro se per identità si può intendere, in campo organizzativo e lavorativo, un corpus di conoscenze, competenze, strumenti e linguaggio che accomuna un gruppo di lavoratori con analogo status contrattuale. È parso così possibile individuare un doppio processo di costruzione – del tutto contingente e situazionale – dell'identità di quadro in impresa:

1. Un processo di costruzione formale dell'identità, in cui funzioni, margini di autonomia e altri aspetti operativi vengono definiti in relazione ad aspetti «oggettivi», visibili e misurabili. Ci si riferisce alla scelta adottata da alcune imprese, soprattutto grandi, di creare posizioni di quadro intermedio in relazione a politiche di costi aziendali, all'opportunità di valorizzare il percorso di carriera in relazione a meriti e/o titoli di studio, e a tutte quelle regole, spesso contrattualizzate, che tendono a definire la figura di quadro.
2. Un processo di costruzione informale dell'identità, secondo una prospettiva soggettiva o di autopercezione degli intervistati, i cui esiti sono differenziati in base alla convergenza di diverse variabili aziendali di carattere strutturale, organizzativo e culturale. Tali esiti, o connotazioni di profilo, sono sintetizzabili in altrettante metafore linguistiche che i quadri hanno utilizzato per auto-rappresentare se stessi e il proprio lavoro, ovvero:
 - «il quadro non è un profilo tecnico ma un risolutore di problemi»;
 - «quello del quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate»;
 - «il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica»;
 - «il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa»;
 - «il quadro esiste solo come espressione contrattuale»;
 - «il quadro è un lavoratore che più di altri 'non guarda l'orologio'».

Le identità praticate, dall'indagine quantitativa sui quadri

Nell'ultimo bimestre del 2007 è stata effettuata una rilevazione su oltre 1.300 quadri associati all'Istituto QUADRIFOR, a mezzo questionario, con la quale, tra i diversi obiettivi d'indagine, si è inteso validare l'effettiva presenza di differenti tipologie di quadri diversamente caratterizzate sia in termini di identità che di fabbisogni di sviluppo professionale, formativo e di carriera. Le metafore linguistiche sopra riportate hanno costituito il punto di partenza nell'impostazione della parte del questionario dedicata all'identità di ruolo, ed è stato chiesto ai rispondenti di indicare con quale di esse era per loro più facile identificarsi. L'elaborazione e l'analisi dei dati ha consentito quindi di verificare le corrispondenze più frequenti tra le metafore identitarie e le condizioni organizzative e di lavoro in cui esse si formano, definendo sei profili specifici, così descrivibili:

1. Il «dirigente *in pectore*». È il più consistente, relativo al 41,2% dei rispondenti che si sono riconosciuti nella metafora «quello del quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate». Si tratta di un quadro (più frequentemente uomo) con notevole anzianità nella posizione e che opera in aziende di piccole dimensioni. È una professionalità manageriale «forte», che gestisce risorse umane e finanziarie in autonomia e che interloquisce direttamente con l'amministratore dell'impresa o con il titolare. Nutre aspettative di carriera verso la dirigenza, in ragione del fatto che, sostanzialmente, ne assolve già pienamente le funzioni. Sceglie l'offerta formativa più confacente sulla base di proposte di società esterne e/o di realtà associative.
2. Il «tecnologo». Secondo per consistenza, comprende il 27,4% dei rispondenti che si sono riconosciuti nella metafora «il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica». Tendenzialmente giovane, è nella posizione di quadro da meno di tre anni. Occupato in aziende medio-grandi, non gestisce risorse, né umane né finanziarie, e frequentemente risponde del proprio operato a un altro quadro. È soddisfatto del lavoro che svolge, potendo mettere in atto conoscenze e competenze tecniche, e nutre aspettative di carriera all'interno dell'azienda in cui è inserito. Per il proprio aggiornamento fa riferimento all'azienda, e conosce poco altre realtà.
3. Il «solutore di problemi». Comprende il 9,6% dei rispondenti che si sono riconosciuti nella metafora «il quadro non è un profilo tecnico ma un risolutore di problemi». È maggiormente rappresentato da donne, nelle funzioni aziendali in cui esse risultano essere maggiormente occupate (Amministrazione, Personale e Organizzazione). Opera in piccole imprese e ha avuto accesso da meno di tre anni alla posizione di quadro. La funzione di *problem solver* non permette la facile riconoscibilità della competenza, il che determina una difficoltà aziendale nel fornire adeguati riconoscimenti e nell'individuare ed esplicitare adeguati percorsi di carriera. Se, quindi, parte dei quadri appartenenti a questo profilo si ritiene soddisfatta dell'attuale posizione, è più evidente in questa tipologia la percezione che il miglioramento potrà avvenire solo cambiando azienda.
4. L'«integratore organizzativo». Di numerosità pressoché identica a quella del precedente profilo, comprende quadri che si sono riconosciuti nella metafora «il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa». Si tratta di un quadro (più frequentemente uomo) che opera in aziende di medie dimensioni nell'ambito di funzioni tecniche quali Produzione e Sviluppo. Di relativamente fresca nomina nella posizio-

ne di quadro, non ha collaboratori e gestisce un proprio budget secondo le indicazioni del dirigente. Svolge una funzione di integrazione ma, come nel caso del «solutore di problemi», ciò rende meno visibile il contenuto della competenza, bloccandone la progressione e limitando l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze. Cerca all'esterno dell'azienda le opportunità che possono consentirgli lo sviluppo delle proprie competenze e qualità professionali.

5. Il «quadro senza identità». Il profilo comprende il 7,7% dei rispondenti che si sono riconosciuti nella metafora «il quadro esiste solo come espressione contrattuale». Opera in micro e piccole imprese, prevalentemente del settore informatico, nella funzione commerciale e delle vendite. Data la ridotta dimensione aziendale, non dispone di strumenti gestionali e avverte con disagio il limite delle possibilità di crescita della propria professionalità. La posizione di quadro è quindi vissuta come un riconoscimento della competenza di cui dispone, ma rappresenta allo stesso tempo il punto di partenza e di arrivo della carriera. L'unica possibilità di crescita è percepita pertanto nel cambiare azienda. Non ha tempo per informarsi sulle opportunità di aggiornamento e si rivolge quindi a realtà che ritiene qualitativamente confacenti al proprio fabbisogno.
6. Il quadro «*time managed*». È il profilo con minore consistenza numerica, pari al 4,5% dei rispondenti che si sono riconosciuti nella metafora «il quadro è un lavoratore che più di altri 'non guarda l'orologio'». Il profilo identifica un quadro prevalentemente donna, occupato in piccole aziende (con una prevalenza settoriale delle attività di servizio alle imprese) nelle funzioni Amministrazione, Marketing e Comunicazione. È parte di un processo sul quale non può incidere: non dispone di risorse – né umane né finanziarie – e incontra difficoltà a individuare le possibili evoluzioni della carriera. Si tratta quindi, sostanzialmente, di una persona che non gestisce ma viene gestita. Non potendo definire obiettivi, risorse e metodi, viene assorbita dal processo. La metafora non rappresenta quindi l'espressione generica della disponibilità del lavoratore nei confronti dell'azienda, quanto la constatazione oggettiva del disagio legato a orari di lavoro definiti «eccessivi», che vanno a sommarsi alla valutazione dell'inadeguatezza della retribuzione percepita. Riconoscendo che la sua condizione non dipende dal contesto aziendale ma da una più generale concezione culturale del lavoro, considera l'ipotesi di avviare una propria attività autonoma.

I profili identitari e le strategie formative, dal punto di vista delle imprese

Nei mesi di giugno e luglio 2010 è stata condotta una rilevazione quantitativa, a mezzo questionario, su un campione di 645 imprese del terziario associate a QUADRIFOR, al fine di rilevare come le imprese rappresentano il ruolo del quadro, in generale e nello specifico contesto organizzativo e produttivo di riferimento, e i relativi sviluppi previsti a breve e medio termine; in particolare si è fatto riferimento alle tipologie di profilo già emerse nell'indagine realizzata nel 2007 per evidenziare gli eventuali scostamenti non solo rispetto ai differenti soggetti delle rilevazioni, ma anche rispetto alla crisi economica in corso.

Un primo dato di rilievo consiste nell'effettivo riconoscimento, da parte dei referenti delle imprese intervistate, dei sei profili rilevati presso i quadri; anche per quanto concerne la percezione della loro presenza in azienda, da un punto di vista quantitativo, i dati presentano tendenze simili (tabella 1).

Tabella 1. Tipologie di quadro presenti in azienda (%) secondo i quadri intervistati nella ricerca del 2007 e secondo i referenti di impresa (al netto della settima tipologia)

	Totale indagine imprese 2010	Totale indagine quadri 2007
1. Il «dirigente <i>in pectore</i> »	24,9	41,2
2. Il «tecnologo»	35,1	27,4
3. Il «solutore di problemi»	11,6	9,6
4. L'«integratore organizzativo»	11,0	9,6
5. Il «quadro senza identità»	7,8	7,7
6. Il quadro « <i>time managed</i> »	9,6	4,5
Totale complessivo	100,0	100,0

Fonte: Ricerca QUADRIFOR-ISFOL, 2010

Al netto di una settima tipologia, data dal mix di differenti profili (cui si accennerà più avanti), i rispondenti riconoscono come maggioritari i quadri connotati dalla capacità di assumere la responsabilità del business affidato, un profilo sempre meno distinguibile da quello dei dirigenti, e i quadri dotati di elevata esperienza e capacità tecnica. Entrambe le tipologie risultano essere maggiormente presenti nelle imprese di maggiori dimensioni. Rispetto all'indagine del 2007 la presenza di queste due tipologie è pressoché invertita, ma tali differenze farebbero supporre che i quadri percepiscono di avere più responsabilità, anche decisionali, mentre l'impresa tradurrebbe la responsabilità come competenza tecnica specifica del ruolo. Si tratterebbe quindi di una diversa connotazione culturale delle dimensioni professionali dei ruoli gestionali.

Gli altri quattro profili, pur in presenza di un netto stacco, appaiono comunque significativi. Pressoché paritaria risulta infatti la presenza di quadri descritta in termini di «il quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi» e «il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa». Anche in questo caso si assiste a una relativa maggiore presenza nelle imprese di maggiori dimensioni, in particolare nella classe dei 250-499 addetti. Tale distribuzione è coerente con la necessità delle stesse imprese di intervenire sulla più elevata complessità informativa e gestionale, con obiettivi sempre più pressanti di soluzione dei problemi e di integrazione tra i diversi ruoli e funzioni coinvolti nella definizione del business.

Di particolare interesse risulta essere la tipologia del quadro «*time managed*», che nelle imprese con oltre dieci quadri risulta essere presente in misura pressoché tripla rispetto alle imprese di minore dimensione; in queste ultime sembrerebbero quindi essere privilegiate la competenza tecnica e l'elevata esperienza del manager, mentre nell'impresa di maggiori dimensioni assume un rilievo anche la dedizione al lavoro e agli obiettivi di impresa, a discapito della conciliazione con i tempi dedicabili a sé e alla propria famiglia.

Il profilo identificabile nell'espressione «il quadro esiste solo come espressione contrattuale» è il meno presente, con differenze lievi tra le imprese di diversa dimensione.

Come più sopra anticipato, alle suddette metafore identitarie ne è stata aggiunta una settima, ovvero «il quadro presenta un mix di caratteristiche che lo rendono simile a più tipologie sopra indicate», per garantire una migliore rappresentazione della complessità dell'impresa. Sul totale delle risposte fornite, la presenza di quadri appartenenti a questa tipologia è stata indicata al 32,1% (tabella 2). È il valore percentuale più elevato, e non sembrano esservi particolari scostamenti, sul dato totale, tra imprese di diverse dimensioni.

Ciascuna impresa ha mediamente indicato 2,6 profili (ovvero, il mix di caratteristiche si riferisce mediamente, per ogni impresa, a due-tre tra le prime sei tipologie indicate). Anche per le caratterizzazioni del profilo «mix» vengono riprodotte in parte le gerarchie di scelta già evidenziate, con le prime due scelte che ricadono verso i profili 1 e 2 (tabella 2).

I profili risultano essere riconoscibili dalle imprese, con una buona sovrapposizione con quanto emerso presso i quadri nel 2007, anche per quanto riguarda l'anzianità di ruolo, le risorse finanziarie e/o umane gestite, il rapporto di dipendenza gerarchica e il livello di autonomia.

Per quanto riguarda la considerazione che l'impresa ha dei diversi profili, quello del «dirigente *in pectore*» è percepito come determinante per il raggiungimento delle performance aziendali, mentre per i profili del quadro «tecnologo», del «solutore di problemi», dell'«integratore organizzativo» e del quadro «*time managed*» prevale, anche se con pesi diversi, la considerazione secondo la quale essi rappresentano risorse necessarie al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro. Per quanto concerne il profilo dei «quadri senza identità», è significativa la quota di imprese che indica queste figure come importanti ma ritiene che in prospettiva lo saranno meno.

Un secondo obiettivo prioritario della ricerca ha mirato a identificare quali politiche sono adottate e quali strumenti sono predisposti dalle imprese a supporto della crescita professionale dei quadri.

Il 31,3% delle imprese del campione si è dotato di strumenti per la verifica (misurabile) del raggiungimento degli obiettivi, il 38,7% applica strumenti che però non sono predefiniti dall'impresa, mentre il 15,9% utilizza la formazione strutturata come strumento di crescita.

Tabella 2. Le sette tipologie di quadro presenti in azienda nelle stime dei rispondenti (%)

1. Il «dirigente <i>in pectore</i> »	19,2
2. Il «tecnologo»	27,1
3. Il «solutore di problemi»	8,9
4. L'«integratore organizzativo»	8,5
5. Il «quadro senza identità»	6,0
6. Il quadro « <i>time managed</i> »	7,4
7. Il quadro «mix» (il quadro presenta un mix di caratteristiche che lo rendono simile a più tipologie sopra indicate)	32,1
Totale complessivo	100,0

Fonte: Ricerca QUADRIFOR-ISFOL, 2010

Emerge comunque che tra gli strumenti a disposizione dell'impresa per lo sviluppo professionale, la mobilità tra aree o strutture è quello che raccoglie meno consensi (il 2,3% del campione). Questo dato però è in linea con la considerazione che l'impresa ha di queste figure, ritenute essenziali e quindi difficilmente spostabili dalla loro funzione.

I dati della tabella 3 fanno emergere, inoltre, la differenza di comportamento tra le imprese in base al numero di quadri presenti. Infatti il 43,9% delle imprese che hanno tra 1 e 10 quadri non utilizza strumenti predefiniti, mentre il 41,8% delle imprese con più di 10 quadri applica degli obiettivi misurabili sui quali poi agganciare politiche di crescita e sviluppo. Anche la scelta della formazione strutturata sembra essere più appannaggio delle imprese con un maggior numero di quadri.

Per quanto concerne le modalità utilizzate dalle imprese intervistate per favorire l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze dei quadri, una quota rilevante di esse (45,2%) considera la formazione come lo strumento più efficace. Il 26,9% delle imprese organizza internamente corsi di formazione mentre il 18,3% appalta questa funzione a società o esperti esterni. Dall'altra parte però è interessante notare che il 19% dichiara che lo sviluppo e l'aggiornamento avvengono attraverso la sola esperienza di lavoro (tabella 4).

I comportamenti sopra descritti differiscono in relazione alla dimensione di impresa. Infatti il 43,1% delle imprese che ha più di 10 quadri organizza corsi di formazione, evidentemente disponendo di una struttura interna deputata a questo ruolo, contro il 22,9% delle imprese di minore dimensione che, al contrario, dichiarano nel 20,5% dei casi che i quadri si aggiornano attraverso la sola esperienza di lavoro oppure, nel 10,4%, attraverso l'incentivo ad approfondimenti personali. Questo dato conferma anche il risultato secondo il quale il 43,1% delle imprese con meno di 10 quadri non utilizza alcuno strumento predefinito per favorire la crescita dei quadri (tabella 3).

Tabella 3. Strumenti utilizzati per favorire la crescita e lo sviluppo dei quadri (%)

	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri	Totale
Processi di <i>assessment</i> (valutazione delle conoscenze e delle competenze acquisite, valutazione del potenziale ecc.)	10,7	16,5	11,8
Verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili	28,8	41,8	31,3
Partecipazione a percorsi formativi strutturati (acquisizione di certificazioni, percorsi formativi <i>ad hoc</i> ecc.)	14,0	24,2	15,9
Percorsi di mobilità tra aree o strutture interne all'impresa	2,6	1,1	2,3
Non è utilizzato alcuno strumento predefinito	43,9	16,5	38,7
Totale risposte	100,0	100,0	100,0

Fonte: Ricerca QUADRIFOR-ISFOL, 2010

Tabella 4. Modalità di sviluppo e aggiornamento delle competenze e delle conoscenze professionali dei quadri (%)

	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri	Totale
Attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda	22,9	43,1	26,9
Attraverso una piattaforma formativa aziendale on line dedicata ai quadri	1,0	4,6	1,7
Attraverso corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	5,9	3,3	5,4
Attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili	18,6	19,0	18,7
Attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori ecc.)	19,1	15,0	18,3
Attraverso la sola esperienza di lavoro	20,5	12,4	19,0
Incentivando gli approfondimenti personali autonomi (attraverso libri di lettura, manuali tecnici, riviste specialistiche, web ecc.)	10,4	2,6	8,8
Applicando sul lavoro conoscenze e competenze derivanti da altri contesti (attività associative, di volontariato, del tempo libero ecc.)	1,6	0,0	1,3
Totale risposte	100,0	100,0	100,0

Fonte: Ricerca QUADRIFOR-ISFOL, 2010

Un'altra modalità che riceve particolare favore nelle imprese (18,7%) e per la quale non c'è differenza tra quelle con un maggiore o un minore numero di quadri è il confronto tra colleghi che operano su problematiche simili, sostanzialmente una modalità di apprendimento sul lavoro non strutturata.

Conclusioni

Come annunciato in premessa, si è cercato di cogliere le dinamiche interne alle organizzazioni (principalmente facendo riferimento alla ricerca ISFOL-QUADRIFOR) raccogliendo il punto di vista dei quadri e delle imprese stesse. Dall'altra parte, si è cercato di offrire una dimensione di «sistema» o macro, rispetto a quanto, nel periodo di crisi, evolve nel mercato del lavoro manageriale (soprattutto attraverso i dati dell'indagine istituzionale Forze lavoro ISTAT) e in quello della domanda e dell'offerta di formazione (la prima sempre riscontrabile nell'indagine ISTAT, la seconda derivante dall'analisi dei dati contenuti nel Sistema Nexus relativi al monitoraggio delle attività formative finanziate dai Fondi paritetici interprofessionali).

Non si è fatto, quindi, ricorso a particolari teorie esplicative, di cui la letteratura sull'organizzazione, sull'innovazione e il ruolo del management è ricca. In particolare, com'è noto, tali filoni conoscitivi si addensano attorno ad alcuni paradigmi esplicativi che, con alterne vicende, ricostruiscono generalmente le condizioni entro cui si verificano determinate esperienze considerate di eccellenza: molte di queste teorie traggono la loro forza da analisi di casi, spesso scelti all'interno di processi economici caratterizzati da periodi di sviluppo particolarmente floridi o tratti da realtà territoriali specifiche⁹. In un periodo come quello attuale è sembrato necessario, piuttosto che ricorrere ad esse, trarre spunti di riflessione sparsi e «sommari» direttamente da quanto sta accadendo nel nostro paese, senza per questo tacere delle difficoltà crescenti che imprese e persone incontrano nel rimanere competitive nell'agone del mercato globale.

Il complesso di dati analizzati consente di cogliere aspetti e fenomeni che possono essere letti a partire da problematiche quali la capacità di generare competenze in grado di gestire il cambiamento all'interno delle imprese (e, quindi, nel sistema produttivo) e la necessità di riconsiderare la formazione in funzione sia delle strategie d'impresa che dell'espressione delle singole professionalità.

Entrambe le questioni possono essere interpretate alla luce di alcuni fenomeni qui evidenziati. In particolare:

- a. imprese e management (in particolare i quadri) presentano una relativa asimmetria di aspettative e di riconoscimento nei sistemi di gestione del ruolo manageriale, riconducibile solo in parte al mero terreno contrattuale, ma maggiormente alla difficoltà delle imprese italiane di saper adottare politiche di valorizzazione delle professionalità manageriali improntate sulla chiarezza e sulla condivisione di identità e di riconoscimento di ruolo;
- b. il medesimo problema, apparentemente solo interno alle imprese, può avere in realtà un rispecchiamento più ampio anche rispetto a quanto accade sul mercato del lavoro manageriale, laddove si verifica contemporaneamente sia uno scarso livello di sostituzione delle figure apicali – le cui funzioni e responsabilità vengono diversamente ripartite – che una difficoltà nell'individuare politiche – finanziate da risorse pubbliche e private – in grado di ricollocare anche le figure manageriali «marginalizzate» dai mutamenti di *mission* e cultura aziendale;
- c. legato a ciò, il dato che vede una flessione significativa del numero di dirigenti e una tenuta sostanziale di quello dei quadri, non è solamente riconducibile a una questione

⁹ Negli anni Ottanta e in parte dei Novanta dello scorso secolo, la maggior parte dei contributi della letteratura manageriale ha tratto molti dei suoi esempi dal sistema produttivo giapponese che ha finito per alimentare i modelli basati sull'apprendimento organizzativo. In seguito la globalizzazione ha posto l'attenzione su modelli di sviluppo spesso opposti, alcuni basati sulla competitività centrata sui bassi costi di produzione (come poteva essere inizialmente il modello se-

guito da molte imprese cinesi e indiane), altri sulla capacità di innovazione e continua rigenerazione di competenze e conoscenze in grado di strutturare e modificare il campo in cui si gioca la competizione: si tratta di ambiti produttivi centrati sulle cosiddette *high performance* e sulla produzione di nuove conoscenze che caratterizzano trasversalmente settori legati alle nuove tecnologie presenti in vari paesi (di vecchio e nuovo sviluppo).

di gestione complessa del turnover generazionale. È evidente che in tale questione si possa celare una accelerazione, nel periodo di crisi, del fenomeno del sottoinquadramento contrattuale di quadri che si percepiscono e svolgono funzioni dirigenziali e di impiegati o tecnici che, a loro volta, svolgono un ruolo da quadro; entrambi i fenomeni contribuiscono ad acuire l'asimmetria percettiva di ruolo tra impresa e management in precedenza accennato;

- d. lo stesso fenomeno, inoltre, finisce per indebolire la struttura di responsabilità e comando all'interno soprattutto delle grandi imprese: l'assottigliamento della «punta della piramide» decisionale può essere indicativo di un arretramento verso ruoli formalmente inferiori nei processi di delega e distribuzione delle responsabilità all'interno delle imprese, così come di uno spostamento degli stessi processi decisionali in altri contesti (fuori dal paese) a seguito di incorporazioni, acquisizioni o fusioni. In entrambi i casi si tratta di fenomeni, spesso non considerati o «ignorati», che incidono profondamente sugli assetti delle imprese;
- e. il tentativo di mappare gli stili manageriali e gestionali dei quadri all'interno di caratteristiche specifiche «identitarie» era finalizzato a porre la riflessione sulla necessità e l'importanza, mai troppo enfatizzata, di far precedere la programmazione dei processi di apprendimento e di formazione da un'analisi che pone l'attenzione sul difficile equilibrio che si crea tra impresa, che li immagina e struttura secondo determinati principi, e il modo di autocollocarsi e percepirsi dei manager stessi. Il terreno di incontro tra le due visioni dovrebbe essere il teatro ideale ove si esercita la prassi formativa.

In relazione a quest'ultimo aspetto, i dati sulle caratteristiche dell'offerta formativa e sulla partecipazione – in azienda e al di fuori di essa – rimandano a una situazione ancora in gran parte improntata a un tipo di approvvigionamento di competenze in funzione essenzialmente difensiva, soprattutto in un periodo di crisi. La dimensione di innovazione e rigenerazione delle competenze, al contrario, scaturisce spesso dal favorire processi formativi «altri», non convenzionali e basati sulla «lateralità» dell'esperienza¹⁰ o su metodi di apprendimento alternativi a quelli tradizionali.

Sotto questo punto di vista si apprezza lo sforzo profuso dai Fondi paritetici interprofessionali rivolti ai dirigenti nello stimolare processi formativi sempre più individualizzati e basati su una formazione di tipo esperienziale, come *outdoor training*, *learning tour*, laboratori basati su tecniche teatrali o cinematografiche.

Infine, nella tabella 5 si presenta uno schema riassuntivo di alcuni aspetti evidenziati nell'articolo. Si sono considerate quattro dimensioni esplicative descritte attraverso gli aspetti di criticità e di potenzialità emersi nelle ricerche e nei dati statistici considerati e rispetto alle possibili evoluzioni oltre la crisi.

Relativamente alle condizioni del mercato del lavoro per le figure manageriali, occorre puntualizzare che, in base ai dati Forze Lavoro ISTAT elaborati dall'ISFOL, la presenza di dirigenti e quadri non è omogenea sul territorio nazionale. Ad esempio, nelle regioni del Sud, oltre a una maggiore presenza di manager pubblici a discapito di quelli occupati in azien-

¹⁰ Ad esempio attraverso la partecipazione a iniziative non centrate sul lavoro (di tipo hobby-stico).

Tabella 5. Criticità e potenzialità delle dimensioni esplicative

Dimensioni	Aspetti di criticità	Aspetti positivi	Oltre la crisi
1. Mercato del lavoro	Diminuzione forte del numero di manager (segnatamente di dirigenti)	Tenuta sostanziale del numero di quadri	Necessaria inversione di tendenza rispetto alla diminuzione del numero di dirigenti e adeguato turnover generazionale
2. Caratteristiche dell'offerta formativa	Tematiche di formazione di tipo difensivo	Apertura e riconoscimento verso metodologie di apprendimento più performanti basate essenzialmente sull'esperienza diretta	Oltre alle metodologie di tipo esperienziale occorre considerare percorsi di crescita personale contaminati da altri «mondi»
3. Motivazioni e obiettivi della formazione manageriale	Formazione spesso funzionale alle specificità di ruolo, di impresa e di settore, che non stimola la costruzione di «nuove» competenze	La consapevolezza dei manager (soprattutto giovani) della centralità dei processi formativi, anche auto-promossi	La formazione va configurata come uno degli aspetti strategici effettivi dell'investimento per la competizione aziendale e personale: cambiamento culturale già presente in altri paesi <i>competitor</i> , ma non ancora in Italia
4. Cultura e organizzazione aziendale	Distonia tra percezione di responsabilità e di ruolo tra impresa e manager, con riflessi di sottoinquadramento contrattuale (soprattutto tra i quadri)	Consapevolezza da parte delle imprese, in crisi e non, della necessità di mutare la cultura aziendale a partire dall'acquisizione di nuove competenze manageriali per il cambiamento	Acquisire nuove competenze manageriali per il cambiamento anche a partire dalla promozione dello scambio e del confronto tra realtà organizzative diverse, che competono anche sugli stessi mercati

de private, va segnalata una loro età media maggiore di quella nazionale: i manager con 55 anni e oltre rappresentano il 29% nelle regioni Obiettivo Convergenza (Campania, Calabria, Puglia e Sicilia) e in Basilicata a fronte del 22,9% a livello nazionale. Anche per quanto riguarda le fasce più giovani (tra i 25 e i 44 anni di età) che potrebbero garantire il «ricambio», esse assommano a un 31,2% a fronte del 39,3% a livello nazionale.

Investire nello sviluppo di professionalità gestionali tra i giovani del Mezzogiorno, unitamente a un'accurata politica di sviluppo dei territori interessati, rappresenta una via obbligata per attivare processi virtuosi di sviluppo economico locale e di rilancio complessivo dell'economia italiana.

Tale via passa necessariamente per un investimento formativo non tradizionale, supportato dal sistema pubblico locale, centrato su metodologie di tipo esperienziale e sullo scambio tra realtà organizzative diverse. In questo senso si può considerare una sfida per le amministrazioni del Mezzogiorno la riconfigurazione delle *policies* a supporto delle competenze manageriali, troppo spesso considerate marginali rispetto alle effettive possibilità di propulsione che possono imprimere allo sviluppo economico e occupazionale.

Per citare questo articolo: Emanuela Francischelli, Davide Premutico, Pierluigi Richini, *Profili di management*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 73-89.

L'orientamento a supporto dell'active learning

Over 45 e mentoring per le aziende

di Anna Grimaldi, Giuseppa Montalbano,
e Francesca Boggione

Riassunto: viene presentato un servizio di orientamento volto a rafforzare le politiche regionali e le pratiche professionali destinate a favorire l'inserimento e/o la permanenza al lavoro degli over 45, anche con l'ottica di superare lo stereotipo dell'invecchiamento professionale e personale e valorizzare le competenze acquisite in contesti informali. Principale obiettivo del percorso di *mentoring* delineato dall'ISFOL è di ricostruire e valorizzare le competenze spendibili dei lavoratori, in un'ottica di mutuo beneficio con l'azienda in cui operano. In momenti di difficoltà aziendale il costo del personale diventa un fattore critico e la soluzione più semplice per far quadrare i conti è quella di favorire processi di pensionamento anticipato. Ciò comporta un depauperamento delle competenze dell'azienda, oltre che produrre danni psico-sociali sulle persone. Investire su tali risorse porterebbe invece a un *driver* di sviluppo e management delle competenze all'interno dell'organizzazione. Allo stesso modo l'ingresso di personale in età matura, anche se proveniente da contesti organizzativi diversi, può costituire una notevole risorsa e portare valore aggiunto soprattutto in momenti di crisi aziendale.

Parole chiave: Lavoratori anziani; Competenza

Il contributo illustra origini, fasi e metodologia di una recente attività di ricerca realizzata dall'Area Politiche per l'orientamento dell'ISFOL¹, con il coinvolgimento di alcuni servizi per il lavoro e centri per l'impiego, associazioni datoriali e di categoria, enti formativi e di orientamento, aziende ecc. Più precisamente, si renderà conto della fase di progettazione del percorso di *mentoring* che ISFOL ha messo a punto nell'ambito di uno studio più ampio sul tema dell'*active learning* e dei percorsi di apprendimento e transizione nei contesti aziendali. La finalità di questo progetto è di ampliare la gamma degli interventi orientativi

¹ Si ringraziano per il contributo offerto alla realizzazione della ricerca Angela Barruffi (ISFOL),

Stefania Ferrari (ISFOL), Rita Porcelli (ISFOL), Alessia Rossi (Polis 2000), Lorenzo Tesio (Polis 2000).

volti a far sviluppare e rinforzare competenze di autodiagnosi e riprogettazione personale e professionale, allo scopo di indagare il «potenziale» di apprendimento che, in particolare, i cosiddetti lavoratori «maturi» sono ancora in grado di esprimere, anche e soprattutto all'interno dei contesti aziendali. In questa direzione si pone il principale obiettivo del percorso di *mentoring* qui presentato, che è quello di ricostruire, recuperare e valorizzare le competenze spendibili di lavoratori over 45 in un'ottica di mutuo beneficio tra questi ultimi e l'azienda in cui operano.

Va premesso che in questo progetto è stata data molta enfasi all'individuazione di alcune realtà aziendali e organizzative interessate e/o alla necessità di attivare al loro interno percorsi innovativi di accompagnamento e supporto alle transizioni lavorative. Il progetto nella sua articolazione complessiva prevedeva infatti, come ultimo passaggio, l'esplorazione delle esigenze territoriali e delle condizioni socio-organizzative necessarie per sperimentare il percorso di *mentoring* in alcune aziende precedentemente individuate. Per ragioni di tempo e di risorse la sperimentazione del percorso è stata posticipata e quindi non si hanno ancora i risultati disponibili da poter presentare e commentare in questa sede.

Operativamente la ricerca è stata condotta in modo da creare le condizioni per la realizzazione vera e propria dei percorsi, anche in momenti successivi rispetto alla conclusione del progetto, da parte di figure specificamente formate e che operano nei centri territoriali per il lavoro. In questo senso è stato importante progettare materiali e strumenti di sensibilizzazione sul tema del *mentoring* da utilizzare nella fase di analisi della domanda consulenziale e di intervento espressa dalle aziende, con le quali i centri per l'impiego e/o altre realtà in grado di erogare questi servizi collaborano e sono in dialogo.

Come si evince dallo schema riportato nella figura 1, gli interessi della ricerca si sono declinati in quattro passaggi di lavoro. Particolarmente ricca è stata la fase di rassegna teorico-concettuale allo scopo di supportare le attività successive e di consentire un inquadramento approfondito di questi temi. Parallelamente a una ricognizione sul territorio nazionale, con l'obiettivo di rilevare l'esistente relativamente a esperienze, casi e buone

Figura 1. Le quattro fasi della ricerca



pratiche di intervento a favore dell'inserimento e della valorizzazione delle competenze di lavoratori over 45 e più in generale a rischio di fragilità occupazionale, si è svolta una rassegna anche a livello europeo.

La ricognizione dei progetti europei ha fatto riferimento a tutte quelle esperienze di *lifelong learning* rivolte in particolare a soggetti di età matura, nonché, nel campo delle politiche di gestione delle transizioni e di accompagnamento e supporto, al trasferimento della conoscenza tra differenti generazioni di lavoratori.

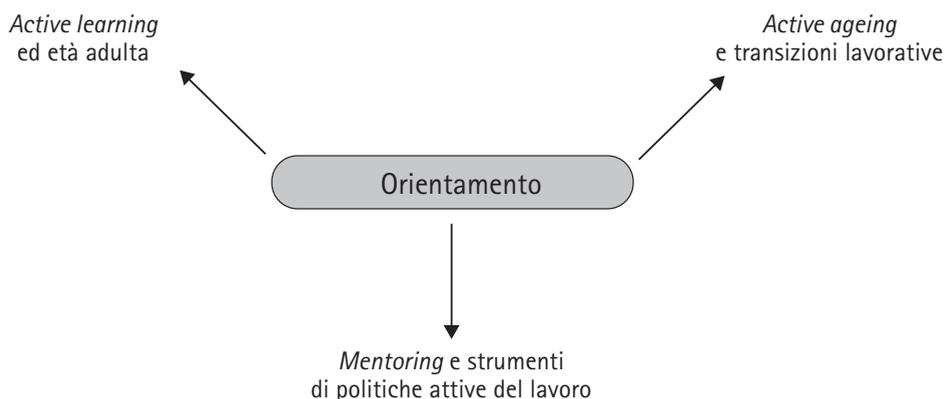
L'inquadramento del tema: mentoring, active learning e transizioni professionali

Il progetto, vista la complessità della tematica che affronta e le molteplici aree di approfondimento a cui si apre, si pone in una prospettiva di intervento di medio-lungo periodo, con l'intenzione di sviluppare le attività negli anni a seguire. Di notevole interesse è infatti l'intreccio teorico concettuale tra l'ambito dell'orientamento e le tematiche dell'*active ageing* da un lato, e dell'*active learning* più in generale, dall'altro (figura 2).

Nel suo insieme, il termine *active ageing* colloca la questione dell'invecchiamento demografico in una prospettiva generale e non circoscritta alla sola dimensione anagrafica (Colasanto, 2007). All'*activation* è ormai improntato l'intero complesso delle politiche sociali (e quindi anche del lavoro) legate alla ridefinizione del nuovo welfare (Sacconi, Reboani, Tiraboschi, 2004; Paci, 2005; Colasanto, Lodigiani, 2008).

Nello specifico, il fenomeno dei lavoratori *over* ha a che fare con il processo di invecchiamento demografico e i suoi complessi effetti sui sistemi di welfare che caratterizzano ogni paese. La stessa locuzione *over 45*, più che rinviare a un'esatta età anagrafica, evoca la cosiddetta «fragilizzazione» della seconda metà della carriera lavorativa. Ed è proprio pensando alle delicate transizioni di metà carriera che ci si è soffermati nel mettere a fuoco l'insieme di strumenti di (auto)diagnosi rivolti alle organizzazioni o a singoli loro mem-

Figura 2. Le aree tematiche della ricerca



bri a sostegno dell'*age management* e dell'invecchiamento attivo, ovvero delle modalità di gestione del fattore età all'interno delle organizzazioni.

Tra questi strumenti è parso particolarmente rilevante, per il significato che può assumere e le funzioni che svolge, il *mentoring*, inteso come una relazione professionale orientata a favorire la conoscenza della cultura e delle caratteristiche di una data organizzazione e a far raggiungere obiettivi di apprendimento e sviluppo a neoassunti o giovani lavoratori (chiamati, nel linguaggio del *mentoring*, *mentee*) con il supporto di un collega con maggiore *expertise* e anzianità professionale (il mentore). Tuttavia va precisato che un progetto di *mentoring* non si limita ai momenti di *modeling*, ma enfatizza la riflessione nell'azione e non solo sull'azione. Quest'idea, cara a tutto il filone dell'apprendimento esperienziale, ci riporta al fatto che gli adulti non apprendono dall'esperienza, bensì nell'esperienza.

Si è dunque ritenuto fondamentale formare lavoratori «in transizione», che spesso si collocano nel *range* degli over 45, per divenire figure «istituzionali» – all'interno dell'organizzazione in cui operano – con il compito di supportare i nuovi assunti nel periodo di inserimento e/o di accompagnare la formazione *on-the-job* di colleghi meno esperti.

Rispetto alle formule tradizionali di formazione, il *mentoring* si dimostra infatti altamente efficace se utilizzato come mezzo per accompagnare e sostenere l'inserimento lavorativo e per facilitare il trasferimento di competenze nell'ambiente di lavoro e di vita. In altre parole, permette all'organizzazione di mantenere al proprio interno competenze preziose, di formare le nuove generazioni organizzative e di socializzare non solo *know how* tecnico, ma anche principi e valori aziendali e, a chi ricopre il ruolo di mentore, di vedere valorizzate le proprie competenze ed esperienze nell'ottica dell'assunzione di un nuovo ruolo all'interno dell'organizzazione stessa (Rossi, 2004).

Anche in funzione di queste peculiarità, in questi ultimi anni le pratiche di *mentoring* si sono diffuse e i progetti moltiplicati, ma quello che appare più significativo è che le aziende hanno iniziato a voler dare maggiore continuità a questo genere di interventi, divenuti, a tutti gli effetti, uno dei principali sistemi di *knowledge management* e di «ritenzione» di competenze ed esperienze chiave. È così che gli studiosi di comportamento organizzativo si sono interrogati sulla possibilità (ormai divenuta realtà) di strutturare e «proceduralizzare» questa funzione nelle relazioni di *mentoring* formale. Più specificatamente, con la locuzione «*mentoring* formale» ci si riferisce agli «interventi avviati dalle organizzazioni nel tentativo di abbinare mentori e *mentee*» (Eby, Lockwood, 2005, p. 443). Nell'accezione formale dell'intervento i mentori trasferiscono conoscenze e abilità ai *mentee* senza mai agire al loro posto, ma lasciando che i medesimi destinatari del *mentoring* capitalizzino l'investimento formativo e riconoscano quali sono diventati punti di forza e quali sono ancora punti di debolezza.

Kram (1985), avvalendosi dei risultati della sua ricerca, distingue efficacemente tra un *mentoring* che svolge funzioni di carriera e uno che si pone una funzione psicosociale. Le prime vengono identificate dall'autrice in quegli aspetti della relazione che insegnano a superare gli ostacoli e preparano agli avanzamenti in organizzazione; la seconda funzione, invece, è legata al senso di competenza, di identità e di efficacia in un ruolo lavorativo e al tempo stesso – aggiunge l'autrice in un secondo passaggio – nella vita più in generale.

In tutti i casi il mentore promuove i progressi raggiunti, fornisce compiti sfidanti, mi-

Tabella 1. Le funzioni del *mentoring*

Funzioni di carriera	Funzioni psicosociali
<i>Sponsorship</i>	<i>Role modeling</i>
Esposizione e visibilità	Accettazione e conferma
<i>Coaching</i>	<i>Counseling</i>
Protezione	Amicizia
Assegnazione di compiti sfidanti	

Fonte: adattato da Kram, 1985, p. 23

gliora la visibilità di chi sta imparando, sostiene eventuali passaggi di carriera, trasmette valori e si pone come esempio e guida. Pertanto il ruolo del mentore richiede capacità interpersonali, relazioni sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione, capacità di supervisione, conoscenze specifiche nel proprio settore.

La progettazione del percorso di mentoring

Oltre alla fase di rassegna della letteratura e dell'esistente sui temi di interesse della ricerca, è stato realizzato un ciclo di interviste con alcuni *opinion leaders*² che su queste tematiche hanno maturato specifiche esperienze e competenze (studiosi rappresentanti del mondo della ricerca, consulenti d'azienda e di sviluppo organizzativo, responsabili di servizi per il lavoro ecc.).

Per meglio corrispondere a una fase successiva di progettazione congiunta con le aziende coinvolte nella fase di sperimentazione del percorso, le interviste sono state finalizzate a:

- raccogliere suggerimenti e spunti utili per supportare la progettazione di massima del percorso di *mentoring*;
- rilevare opinioni, percezioni e immagine dei servizi a sostegno delle transizioni lavorative: quali sono conosciuti, quali sono stati già utilizzati, per quale scopo, con quali risultati, chi hanno coinvolto ecc.;
- esplorare eventuali esigenze di intervento in contesti noti agli intervistati da coinvolgere in fase di sperimentazione.

² Si ringraziano per il loro contributo: Luigi Viacelli (direttore generale della società di consulenza Evoluzione Professionale Srl, Grugliasco), Anna Chiesa (responsabile del Settore Ricollocazione Lavorativa della Cooperativa Orso di Torino), Renzo Scortegagna (docente di Sociologia dell'organizzazione all'Università di Padova), Paolo Iacchi (diretto-

re risorse umane e organizzazione di ICCREA Holding), Vincenza Amato (FOSVI SCARL - Società consortile per la formazione e lo sviluppo di Napoli), Maria Luisa Mirabile (responsabile dell'Area di ricerche su welfare e diritti di cittadinanza dell'IRES di Roma), Agnese Vogelsang (consulente della società Cross - Outplacement e Consulenza di carriera).

Parallelamente a questo momento di raccolta dati si sono realizzati tre incontri con alcuni rappresentanti del territorio³ volti a:

- presentare il progetto di ricerca nelle sue finalità e modalità di realizzazione;
- condividere un piano di lavoro per la promozione del progetto sui territori regionali interessati;
- raccogliere primi spunti di riflessione e considerazioni critiche.

Dall'insieme dei dati raccolti e degli stimoli forniti è possibile riassumere gli elementi chiave che hanno ispirato la progettazione del percorso di *mentoring*, essenzialmente in due punti:

1. l'importanza del legame con il contesto organizzativo in cui si colloca. Alcuni autori definiscono addirittura il *mentoring* un costrutto di comportamento organizzativo in quanto azione capace di influenzare l'intera organizzazione e tutte le sue micro-componenti quali le relazioni interpersonali, il lavoro di gruppo e la struttura organizzativa (Appelbaum, Ritchie, Shapiro, 1994; Colasanto, 2007);
2. il riferimento a una modalità di apprendimento *on-the-job*. È certamente accreditata in letteratura la tesi che le modalità di apprendere attraverso questo tipo di formazione/ sviluppo siano tutte riconducibili all'interno di un modello esperienziale dove si collocano almeno tre dimensioni chiave rappresentate dal *lifelong learning*, dal *reflective learning* e dal *transformative learning*.

Nella fase di progettazione di questo percorso di *mentoring* si è ritenuto particolarmente sfidante fornire ai destinatari finali del progetto gli strumenti per affinare le proprie competenze comunicative e didattiche migliorando così la loro capacità di trasmettere non solo il proprio patrimonio di conoscenze e di esperienze, ma anche quella di dare un supporto attivo al percorso di «scoperta» dell'organizzazione da parte di colleghi neo-inseriti o meno esperti.

In questa direzione si colloca il tentativo di pervenire a una sorta di «prototipo» di percorso capace di essere adattato a diversi contesti aziendali e target di potenziali mentori. Alla luce di questo obiettivo si è altresì cercato di costruire un programma di *mentoring* formale con alle spalle un modello di riferimento, un modello che non si limitasse all'enunciazione di alcuni principi base, ma che individuasse una serie di indicatori comportamentali che permettessero agli individui di indirizzare la propria azione di *mentoring*.

Al fine di raggiungere gli obiettivi formativi del progetto, il modello qui messo a punto

³ Si ringraziano per la partecipazione e il contributo offerto: per la Confapi Armando Occhipinti, Valeria Danese, Tiziana Bindocci; per la ConfApid Imprenditorialità Donna Giovanna Boschis Politano; per il CNA Luca Iaia, Simona Micheli; per la Confagricoltura Tania Pagano; per Confprofessioni Valentina Cesarano, Clelia Albino, Viviana Fini; per Confcommercio Germana Calviello, Ilaria Di Croce; per Confindustria Tiziana Cardone, Ales-

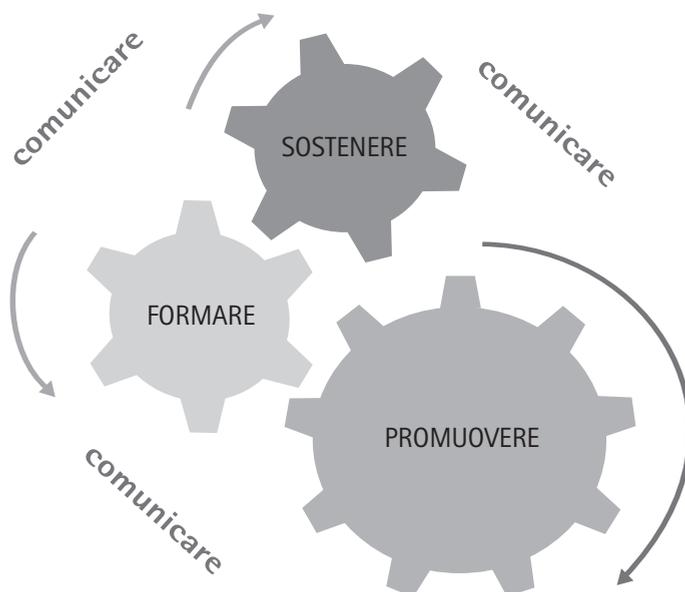
sandra Merigo, Daniela Tebaidi; per la CGIL Aitanga Giraldi; per la UIL Marco Massera, Maria Grazia, Brinchi; per la CISL Adriana Moltedo; per la UGL Ivette Cagliari; per la Regione Piemonte Liris Schiavi, Nadia Cordero, Sergio Vilerchio; per la Regione Campania Dora Hasson, Gaetano Romaniello; per la Regione Sicilia Domenico Palermo; per la Regione Calabria Micaela Troiano.

presenta tre azioni (formare, sostenere e promuovere), a loro volta articolate in nove indicatori comportamentali ciascuna, legate da un'unica azione trasversale che è quella del comunicare (figura 3).

Il *mentoring*, in quanto relazione formativa, presuppone una serie di competenze comunicative che guidano l'azione del mentore. Tale azione prevede tre macrofasi precedute da una fase preparatoria:

- *Il patto*. Questa fase preparatoria consiste nella definizione del patto consulenziale-formativo tra mentore e *mentee*, in cui il primo esplicita le proprie aspettative e i propri obiettivi e il secondo cerca di aiutarlo a identificare un percorso di crescita possibile.
- *Formare*. Il mentore fornisce alcuni spunti su aspetti più tecnici e, nello stesso tempo, utilizza la propria esperienza per socializzare le regole «implicite» che governano le relazioni all'interno della propria organizzazione. Focus della formazione è la cultura organizzativa piuttosto che alcune competenze «tecniche».
- *Sostenere*. Il mentore fornisce un supporto di tipo di emotivo-relazionale rispetto a eventi organizzativi che mettono in gioco il *mentee* a livello personale oltre che professionale. È il momento in cui il mentore aiuta il suo collega a utilizzare quelle risorse di riflessione e automotivazione che non corrispondono a un contenuto tecnico specifico (se non quello relativo alla competenza comunicativa), ma sono essenziali in una relazione professionale.
- *Promuovere*. Il mentore si spende in prima persona e attiva la propria rete organizzativa per fornire al *mentee* opportunità per mettersi alla prova e acquisire maggiore visibilità.

Figura 3. Il modello di *mentoring* proposto



La declinazione del modello proposto non ambisce a riassumere tutte le possibili azioni del mentore presentate nei diversi contributi di ricerca, ma piuttosto a fornire una serie di punti di riferimento per un'azione sul campo mirata sia alla valorizzazione dell'esperienza del mentore sia all'accrescimento personale e professionale del *mentee*.

Tutti gli strumenti del percorso sono stati messi a punto a partire da questi indicatori comportamentali, in modo da poter fornire ai partecipanti un riferimento teorico e la possibilità di metterlo immediatamente in pratica.

Durata e articolazione del percorso di mentoring

Il progetto dell'ISFOL coinvolge tre attori:

- aziende interessate a valorizzare l'esperienza dei lavoratori con maggiore anzianità aziendale e a formare neo-assunti o alti potenziali;
- lavoratori con considerevole anzianità aziendale interessati a verificare e migliorare le proprie competenze comunicative e rivestire un ruolo attivo nei processi di *knowledge management* aziendali;
- lavoratori neo-assunti o alti potenziali interessati a essere coinvolti in un percorso formativo.

Più specificamente i lavoratori cui si fa riferimento dovrebbero avere:

- un'anzianità aziendale riconosciuta di almeno dieci anni consecutivi di esperienza in uno specifico settore;
- elevate competenze comunicativo-relazionali, di leadership e sviluppo dei collaboratori;
- interesse e motivazione a costruire una relazione di *mentoring* con giovani colleghi e neo-assunti.

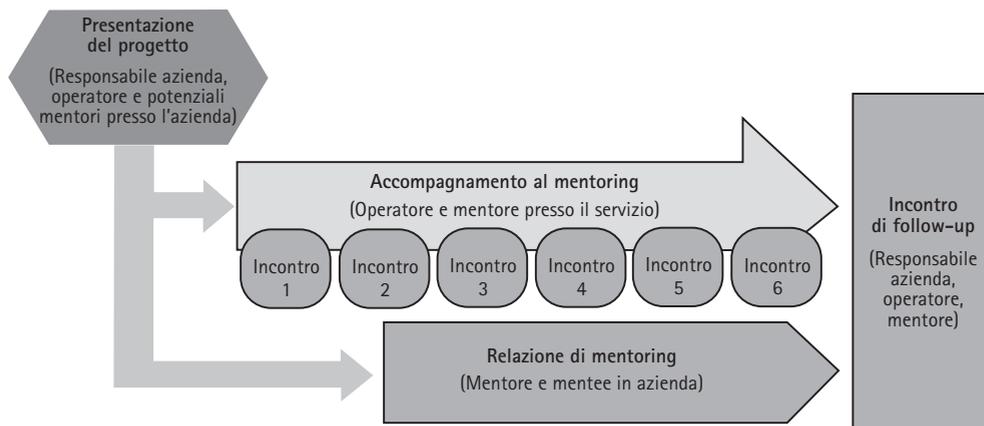
Il percorso di consulenza impegna i «potenziali mentori» in un ciclo di sei incontri individuali e/o con il proprio *mentee* con cadenza quindicinale da realizzarsi in orario di lavoro ed esternamente all'azienda, presso il servizio che lo offre, sulla base di un calendario concordato tra le parti coinvolte (figura 4).

Il percorso permette di sperimentare strumenti di autovalutazione sulle competenze di *mentoring*, soprattutto comunicative e relazionali, al fine di trasmettere non solo il patrimonio di conoscenze e di esperienze utili ai colleghi neo-inseriti o meno esperti, ma anche quel supporto attivo al percorso di «scoperta» dell'organizzazione così prezioso per i *mentee* da formare e accompagnare.

Ai destinatari del progetto (aziende, mentori e *mentee*) viene offerta un'assistenza specialistica durante tutto il percorso di *mentoring* che confluisce in un piano d'azione per lo sviluppo delle competenze attese dall'azienda e in un processo di monitoraggio, valutazione e *follow-up* finale.

È proprio la valutazione a rimanere un'area di investimento progettuale ancora debole nell'offerta di questi servizi consulenziali. La difficoltà di valutare è associabile soprattutto

Figura 4. Il percorso di *mentoring* per le aziende



alla natura confidenziale e riservata della relazione, focalizzata sullo sviluppo a lungo termine. È quindi aperta la sfida a isolare gli effetti del cambiamento individuale e organizzativo intercorsi a valle di questi processi attraverso parametri e misure specifiche e condivise.

Bibliografia

- Appelbaum S.H., Ritchie S., Shapiro B.T., *Mentoring revisited: an organizational behaviour construct*, «International Journal of Career Management», 1994, n. 3, pp. 3-10.
- Colasanto M., *Prefazione*, in Marcaletti F., *L'orizzonte del lavoro. Il prolungamento dell'esperienza professionale nell'ageing society*, Vita e Pensiero, Milano, 2007, pp. IX-XII.
- Colasanto M., Lodigiani R. (a cura di), *Welfare possibili. Tra workfare e learnfare*, Vita e Pensiero, Milano, 2008.
- Eby L.T., Lockwood A., *Protégés and mentors' reaction to participating in formal mentoring programs*, «Journal of Vocational Behaviour», 2005, n. 67, pp. 441-458.
- Kram K.E., *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*, Scott & Foresman, Glenview, 1985.
- Paci M., *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, il Mulino, Bologna, 2005.
- Rossi A., *Coaching e mentoring tra formazione e consulenza*, in Nacamulli R.C.D., Boldizzoni D. (a cura di), *Oltre l'aula*, Apogeo, Milano, 2004, pp. 67-85.
- Sacconi M., Reboani P., Tiraboschi M., *La società attiva. Manifesto per le nuove sicurezze*, Marsilio, Venezia, 2004.

Per citare questo articolo: Anna Grimaldi, Giuseppa Montalbano, Francesca Boggione, *L'orientamento a supporto dell'active learning*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 91-99.

Servizi privati per il lavoro: i dati del monitoraggio

Permane una forte asimmetria territoriale

di Alessandro Chiozza e Manuel Marocco*

Riassunto: la riforma Biagi ha modificato il regime istituzionale di controllo pubblico degli operatori privati che intendano agire sul mercato del lavoro. Dopo una disamina inerente l'attuale quadro normativo, nell'articolo si dà conto del monitoraggio effettuato dall'ISFOL sulle Agenzie per il lavoro. L'indagine svolta ha affrontato una molteplicità di aspetti: presenza sul territorio, caratterizzazione organizzativa, specificità di azione delle diverse Agenzie (specializzate o *multitasking*), determinazione di reti sul territorio, risultati raggiunti in termini di intermediazione tra domanda e offerta, fino alle attività di contrasto alla crisi nel quadro definito dall'Accordo Stato-Regioni dell'11 febbraio 2009.

Parole chiave: Intermediazione; Mercato del lavoro

Introduzione

Obiettivo del presente saggio è la presentazione dei primi risultati dell'indagine ISFOL sulle Agenzie per il lavoro, anche alla luce della riforma del mercato del lavoro del 2003 (cosiddetta riforma Biagi). L'indagine ha un certo rilievo poiché permette di sondare l'impatto della nuova disciplina a circa sei anni dalla sua entrata in vigore, posto che l'impianto normativo è rimasto sostanzialmente stabile nel tempo, a differenza di quanto avvenuto per la parte relativa agli intermediari particolari. Se la *ratio legis* della nuova organizzazione del mercato del lavoro era l'emersione di tutti i soggetti che agiscono su detto mercato, al fine di rendere più trasparente lo stesso, la riforma ha certamente raggiunto il suo scopo: nuovi operatori economici si sono attivati, adottando l'organizzazione strutturale imposta dalla normativa, e hanno continuato/cominciato a erogare servizi a favore della domanda e del-

* Manuel Marocco è autore del paragrafo *Il regime di controllo pubblico degli operatori privati secondo la riforma Biagi*, mentre Alessandro Chioz-

za è autore dei paragrafi *I risultati del monitoraggio e I dati relativi alle attività delle Agenzie*.

l'offerta di lavoro. Da questo punto di vista, tuttavia, dal monitoraggio emerge sostanzialmente che il fallimento di mercato legato alla tendenza degli operatori privati a insediarsi nelle aree più produttive del paese chiama ancora in causa il servizio pubblico, il quale – anche avvalendosi dell'apporto del soggetto privato – dovrebbe incentivare e promuovere più efficaci soluzioni alla forte asimmetria territoriale fotografata dall'indagine ISFOL.

Per un altro verso, passando dal profilo organizzativo a quello delle attività svolte dalle Agenzie, l'indagine conferma la battuta d'arresto di quella che è stata l'area più prolifica in termini occupazionali, vale a dire la somministrazione di lavoro in coincidenza con la crisi del sistema produttivo degli anni più recenti. Anche quest'ultima tendenza pone una sfida per il pubblico e costituisce un altro fallimento di mercato (l'attività delle Agenzie segue l'andamento del ciclo economico) cui porre rimedio.

Il regime di controllo pubblico degli operatori privati secondo la riforma Biagi

La cosiddetta riforma Biagi (in particolare il decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276 mediante il Titolo II, dedicato alla «Organizzazione del mercato del lavoro») ha modificato il regime istituzionale di controllo pubblico degli operatori privati che intendano agire sul mercato del lavoro «in continuità» con la disciplina previgente¹. L'obiettivo è stato quello di «ricondurre entro il quadro legale delineato [...] tutte le attività e tutti i soggetti riconducibili, in senso lato, ai servizi per l'impiego, in modo da prosciugare le aree di attività esercitabile al di fuori del quadro legale»². Diversi autori³ concordano che tale obiettivo è perseguito, in particolare, grazie alla nuova e ampia definizione di «intermediazione» che sostituisce il termine «mediazione» contenuto nella vecchia legge n. 264 del 1949 (cosiddetta legge Fanfani). Nella nuova nozione⁴ rientrano «tra l'altro» – così espressamente la legge – la «raccolta dei *curricula* dei potenziali lavoratori»; la «preselezione e costituzione di relativa banca dati»; la «promozione e gestione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro»; la «effettuazione, su richiesta del committente, di tutte le comunicazioni conseguenti alle assunzioni avvenute a seguito della attività di intermediazione»; «l'orientamento professionale»; la «progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo». Diversi commentatori⁵ hanno messo in luce la novità rappresentata dall'esplicita

¹ Così F. Liso, *Sub Art. 3. Finalità*, in L. Montuschi et alii, *Il nuovo mercato del lavoro. Commento al d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276*, Zanichelli, Bologna, 2004, p. 46; e anche M. Napoli, A. Occhino, M. Corti, *I servizi per l'impiego. Art. 2098*, in *Il Codice Civile Commentario diretto da Piero Schlesinger*, Giuffrè, Milano, 2010, p. 118.

² Così P.A. Varesi, *Il nuovo sistema del collocamento e di servizi per l'impiego nella riforma del mercato del lavoro*, in M. Magnani, P.A. Varesi (a cura di), *Organizzazione del mercato del lavoro e tipologie contrattuali*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 24.

³ A. Lassandari, *L'intermediazione pubblica e privata nel mercato del lavoro*, in R. De Luca Tamajo, M. Rusciano, L. Zoppoli (a cura di), *Mercato del lavoro. Riforma e vincoli di sistemi*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2004; M. Magnani, *La riforma dell'organizzazione del mercato del lavoro*, in P. Olivelli, M. Tiraboschi (a cura di), *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, Giuffrè, Milano, 2005.

⁴ Art. 2, co. 1, lett. b), d.lgs. n. 276/2003.

⁵ G. Ciocca, *Le agenzie di intermediazione*, in P. Olivelli, M. Tiraboschi (a cura di), *Il diritto del*

menzione di quest'ultima funzione (cioè la formazione professionale). Si tratta senza dubbio di un importante riconoscimento, finalizzato a risolvere una lacuna desumibile dalla precedente nozione (vedi l'art. 10 del d.lgs. n. 469/1997) e considerata dalla dottrina sintomatica della «volontà del legislatore di svuotare di contenuti l'azione dei privati»⁶.

Secondo le indicazioni ricavabili già dal *Libro Bianco sul mercato del lavoro* del 2001⁷, il più evidente cambiamento rispetto al passato è consistito nel formale superamento del divieto di cumulo di diverse attività (cosiddetto oggetto sociale esclusivo), mentre permane un regime di autorizzazioni preventive basato su requisiti patrimoniali e strutturali differenziati a seconda delle attività che l'operatore richiede di esercitare, nel suo impianto generale largamente debitore della già citata legge n. 196/1997⁸. Le vere novità dal punto di vista squisitamente giuridico sono, da una parte, la sofferta⁹ introduzione nel nostro ordinamento del cosiddetto *staff leasing*¹⁰ e, dall'altra, la regolamentazione dei cosiddetti regimi particolari (vedi più avanti).

Nel 2004 si è completata la messa a regime del nuovo sistema di vigilanza: da allora, tramite l'iscrizione all'albo unico informatico ministeriale, hanno effettivamente esordito le «Agenzie per il lavoro» e gli intermediari particolari, i quali nel complesso hanno rimpiazzato, almeno dal punto di vista giuridico, i soggetti ammessi sulla base della disciplina previgente.

Come in altri ordinamenti europei, risultano ora autorizzati operatori *multitasking*, le cui attività spaziano a tutto raggio dall'incrocio tra domanda e offerta di lavoro, comprensiva delle attività propedeutiche a detto incontro, senza cioè che l'agenzia divenga parte del rapporto di lavoro, a quelle in cui al contrario la stessa è parte del contratto di lavoro, in una relazione triangolare che vede la partecipazione del lavoratore e dell'azienda utilizzatrice legata al somministratore da un apposito contratto commerciale.

Dal punto di vista della procedura di accesso al registro nazionale – ora unico – si riscontrano affinità rispetto alla normativa precedente, essendo stata estesa in sostanza a

mercato del lavoro dopo la riforma Biagi, cit., p. 198; P. Tullini, *Sub Art. 7*, in L. Montuschi et alii, *Il nuovo mercato del lavoro*, cit., p. 84.

⁶ Così P. Olivelli, *Prospettive di un sistema integrato pubblico-privato nei servizi per l'impiego*, in Id. (a cura di), *Il «collocamento» tra pubblico e privato*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 35.

⁷ Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia*, Roma, 2001.

⁸ Infatti, le attività autorizzabili continuano a essere distinte tra attività che comportano la costituzione di un rapporto di lavoro con l'agenzia («somministrazione di lavoro», prima «fornitura di lavoro temporaneo») e quelle che non comportano detta costituzione. Tra queste ultime si differenzia poi tra attività di carattere generale («intermediazione», prima «mediazione») e quelle cosiddette di consulenza aziendale («ricerca e selezione di per-

sonale» e «supporto alla ricollocazione professionale», la cui denominazione è rimasta invariata) che comportano la conclusione di incarichi mirati tra le agenzie e le aziende committenti.

⁹ Sofferta perché l'istituto è stato prima espunto dall'ordinamento dalla l. n. 274/2007 (su cui vedi *infra* nel testo) e poi reintrodotta dalla legge Finanziaria per il 2010 (l. n. 191/2009), che ha anche provveduto a estenderne il campo di applicazione a «tutti i settori produttivi, pubblici e privati, per l'esecuzione di servizi di cura e assistenza alla persona e di sostegno alla famiglia».

¹⁰ La somministrazione a tempo indeterminato (cosiddetto *staff leasing*), ammessa solo per le causali stabilite per legge o dalla contrattazione collettiva, consente, contrariamente al passato, la conclusione a tempo indeterminato del contratto commerciale stipulato tra agenzia e azienda utilizzatrice.

tutti gli operatori la disciplina prima prevista in materia di agenzie di fornitura di lavoro temporaneo¹¹. La vera novità su tale specifico aspetto risulta l'attribuzione di una funzione di «controllo» sull'accesso degli operatori anche alle Regioni¹².

Come anticipato, la riforma del 2003 ha anche disciplinato dei «regimi particolari di autorizzazione» all'esercizio dell'intermediazione. La legge pertanto disciplina l'ingresso nel mercato del lavoro di una serie di nuovi intermediari pubblici e privati¹³ che in concreto già svolgevano attività rivolte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro¹⁴. A favore di essi il legislatore ha confezionato apposita disciplina, al fine di favorire l'emersione di tali attività, prediligendo un loro ingresso immediato, diretto e riconoscibile sul mercato dei servizi e cioè senza la necessità, a esclusione dei consulenti del lavoro, di «esternalizzare» tali attività a favore di corpi giuridici dotati di autonomia patrimoniale. Si noti,

¹¹ Così M. Napoli, *Autonomia individuale e autonomia collettiva alla luce delle più recenti riforme, Relazione di apertura delle Giornate di studio dell'Aidlass*, Abano Terme e Padova, 21-22 maggio 2004, in Id., *Il diritto del lavoro tra conferme e sviluppi*, Giappichelli, Torino, 2006, p. 263.

¹² A favore di queste è ritagliato un doppio ruolo: oltre a essere le uniche istituzioni di «accreditamento» degli operatori, le Regioni possono anche rilasciare il titolo abilitativo per l'esercizio di talune attività (intermediazione, ricerca e selezione di personale e *outplacement*), ma «con esclusivo riferimento al proprio territorio» e pur sempre nel rispetto dei requisiti fissati a livello nazionale. Tuttavia, la scelta per un'autorizzazione solo regionale è alquanto limitativa del raggio di azione dell'agenzia. Infatti, la legge precisa che «i soggetti autorizzati da una singola Regione [...] non possono operare a favore di imprese con sede legale in altre regioni». Probabilmente tale limitazione ha avuto un peso sullo scarso successo a livello territoriale degli albi regionali degli operatori autorizzati. Al momento in cui si scrive, peraltro, detti albi sono operativi solo in Toscana, Marche, Emilia-Romagna, Lombardia, Piemonte, Veneto.

¹³ E in particolare:

- le università pubbliche e private, comprese le fondazioni universitarie che hanno come oggetto l'alta formazione con specifico riferimento alle problematiche del mercato del lavoro;
- i Comuni singoli o associati nelle forme delle unioni di Comuni e delle Comunità montane, le Camere di commercio e gli istituti di scuola secondaria di secondo grado, statali e paritari;
- le associazioni dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative che siano firmatarie di CCNL, le

associazioni in possesso di riconoscimento istituzionale di rilevanza nazionale e aventi come oggetto sociale la tutela e l'assistenza delle attività imprenditoriali, del lavoro o delle disabilità, e gli enti bilaterali;

- l'apposita fondazione o altro soggetto giuridico dotato di personalità giuridica costituito nell'ambito del Consiglio nazionale dei consulenti del lavoro.

¹⁴ Peraltro parte della dottrina (per i richiami in dottrina delle posizioni a favore e contro detta estensione vedi M. Napoli, A. Occhino, M. Corti, *I servizi per l'impiego*. Art. 2098, cit., p. 134, n. 41) si era espressa contro tale ampliamento della platea, ritenuta troppo estesa; vedi in particolare P.A. Varesi, *Il nuovo sistema del collocamento e di servizi per l'impiego*, cit., specialmente p. 26, per la concorrenza che i nuovi soggetti potevano esercitare nei confronti delle Province. *Contra*, F. Liso, *I servizi per l'impiego*, in D. Garofalo, M. Ricci, *Percorsi di diritto del lavoro*, Cacucci, Bari, 2006, p. 621, ritenendo tale estensione utile a risolvere «il divario tra esigenze di interconnessione tra domanda ed offerta di lavoro e strutture deputate a realizzarla». Nello stesso senso M. Tiraboschi, *Riforma del mercato del lavoro e modello organizzativo*, in P. Olivelli, M. Tiraboschi (a cura di), *Il diritto del mercato del lavoro dopo la riforma Biagi*, cit., p. 68, sottolineando che l'ampliamento della platea degli operatori «consentirà maggiore trasparenza e la condivisione di maggiori informazioni». Lo stesso Napoli, muovendosi da una posizione contraria (vedi *Autonomia individuale e autonomia collettiva*, cit., p. 262), comunque sottolinea che le analisi empiriche rilevano che «il temuto assalto alla diligenza della intermediazione non si è verificato» (si veda ancora M. Napoli, A. Occhino, M. Corti, *I servizi per l'impiego*. Art. 2098, cit., p. 134, n. 41).

infatti, che a nessuno dei soggetti sopra menzionati è richiesto, a differenza delle Agenzie per il lavoro, un capitale sociale minimo per l'esercizio dell'intermediazione.

L'impianto legislativo sommariamente sopra ricordato ha mantenuto una certa stabilità nel tempo, non essendo stato intaccato da profonde revisioni, a differenza di altre parti del citato d.lgs. n. 276/2003¹⁵.

Del resto una certa insoddisfazione sull'impatto sul regime di controllo introdotto nel 2003 è stata espressa anche dall'attuale governo nell'ambito del *Libro Verde sul futuro del modello sociale*, presentato al Consiglio dei Ministri del 25 luglio 2008¹⁶; questo si interrogava esplicitamente sull'utilità di «una ulteriore de-regolamentazione fino a superare il sistema dei regimi di autorizzazione», «fermo restando il principio della gratuità del servizio per il lavoratore» (p. 9)¹⁷.

Allo stato alcuni interventi, che hanno lasciato invariato l'impianto del 2003, si sono verificati e sono stati caratterizzati da tre finalità: incentivare le Agenzie per il lavoro a promuovere la ricollocazione sul mercato del lavoro dei lavoratori svantaggiati; precisare e semplificare il regime autorizzatorio¹⁸; ampliare la platea degli intermediari particolari.

¹⁵ Comunque la materia potrebbe nel futuro essere sottoposta a importanti cambiamenti. Infatti il cosiddetto Collegato lavoro 2010 (legge 4 novembre 2010, n. 183) ha riattivato la delega che era stata conferita all'esecutivo in materia nel 2007, prevedendo la sua estensione (24 mesi), ciò senza peraltro modificare i «principi e criteri direttivi» per l'esercizio della stessa delega. Il cosiddetto Protocollo sul welfare, sottoscritto tra governo e parti sociali il 23 luglio 2007, aveva tracciato le nuove linee di intervento legislativo in materia, al fine di ampliare la «compresenza» di una pluralità di operatori pubblici, privati e privati *no profit* e di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Il Protocollo, poi riversato nella legge 24 dicembre 2007, n. 247, tra i principi e i criteri direttivi all'esecutivo per una nuova delega in materia di «servizi all'impiego», prevede tra l'altro la «valorizzazione delle sinergie tra servizi pubblici e agenzie private, tenuto conto della centralità dei servizi pubblici, al fine di rafforzare le capacità d'incontro tra domanda e offerta di lavoro, prevedendo, a tal fine, la definizione dei criteri per l'accreditamento e l'autorizzazione dei soggetti che operano sul mercato del lavoro e la definizione dei livelli essenziali delle prestazioni nei servizi pubblici per l'impiego» (art. 1, comma 31, lett. b). Tuttavia, rimangono dubbi sul nuovo termine posto all'esecutivo per l'esercizio della stessa delega e in particolare sul *dies a quo* da cui decorrono i 24 mesi utili per l'esercizio della stessa. Poiché la tecnica legislativa utilizzata dal Collegato 2010 è stata nel senso di interpolare la norma contenuta nella l. n. 247/2007, se ne po-

trebbe ricavare che il *dies a quo* cominci a decorrere dall'entrata in vigore di quest'ultima legge e non della l. n. 183/2010. Ne consegue che il termine per il nuovo intervento del governo in materia di servizi per l'impiego sarebbe alquanto ridotto e di difficile attuazione.

¹⁶ Una consultazione pubblica sul documento è stata aperta per un periodo di tre mesi e si è conclusa il 25 ottobre 2008. Si veda S. Spattini, *La vita buona nella società attiva. Il Libro Verde sul futuro del nostro welfare*, «Bollettino Adapt Speciale», 2008, p. 7.

¹⁷ Il successivo documento, *La vita buona nella società attiva. Libro Bianco sul futuro del modello sociale*, del maggio 2009, ha ribadito, sulla scorta di indicazioni ricavabili fin dal *Libro Bianco* del 2001, che «si rende necessario, in molti contesti, il coinvolgimento di organizzazioni diverse che cooperino, attraverso la combinazione di differenti capacità e competenze, nella progettazione ed erogazione dei servizi. Si tratta di favorire, in chiave sussidiaria, lo sviluppo di reti di servizio (partecipate da operatori pubblici e privati, *profit* e *no profit*) capaci di bilanciare aspetti di competitività e di collaborazione, nell'ottica di migliorare efficacia ed efficienza dei servizi. L'attore pubblico, da unico erogatore di servizi, diventa ora, mediante i regimi di autorizzazione e accreditamento definiti nella legge Biagi, il soggetto che favorisce la crescita e lo sviluppo sul territorio del mercato dei servizi» (p. 39).

¹⁸ Un aggravio procedurale potrebbe essere considerato l'introduzione dell'obbligo di invio al Ministero, pena la revoca dell'autorizzazione, dei

In primo luogo, la legge Finanziaria per il 2010 (l. 23 dicembre 2009, n. 191) ha introdotto, nell'ambito di misure tutte rivolte a «svuotare il bacino» dei beneficiari di ammortizzatori sociali, specifici incentivi rivolti alle Agenzie per il lavoro, dimostrando una certa sfiducia sulla capacità collocativa delle strutture pubbliche provinciali.

Da una parte, sono stati introdotti incentivi normativi a favore delle Agenzie di somministrazione di lavoro¹⁹ prevedendo delle deroghe alla disciplina ordinaria proprio in caso di assunzione di lavoratori in mobilità²⁰. Su un altro versante, tutti gli operatori – e vale a dire non solo le stesse Agenzie di somministrazione – possono beneficiare di una «batteria» di premi, quantificata dalla stessa l. n. 191/2009 in 65 milioni di euro per il 2010²¹, in caso di buon esito dell'attività di intermediazione svolta. I premi di collocazione – seppure non ancora concretamente avviati – sono differenziati a seconda della durata del contratto di lavoro²² e delle caratteristiche soggettive dei lavoratori²³ cui è procurata l'assunzione.

Le altre due finalità sono perseguite nel Collegato lavoro, attraverso l'introduzione di specifiche modifiche del più volte citato d.lgs. n. 276/2003.

In primo luogo è stata modificata la procedura relativa al rilascio, decorso un biennio di attività, dell'autorizzazione definitiva all'esercizio delle attività da parte del Ministero del Lavoro²⁴; in secondo luogo, al contempo fugando specifici dubbi interpretativi, è stato chiarito e ammorbidito²⁵ il regime autorizzatorio relativo alle università²⁶, ma soprattutto

«casi in cui un percettore di sussidio o indennità pubblica rifiuti senza giustificato motivo una offerta formativa, un progetto individuale di reinserimento nel mercato del lavoro ovvero una occupazione congrua» (art. 5, 1° co., lett. f), nuovo testo). Tuttavia un obbligo di similare tenore era ricavabile da disposizioni già presenti nell'ordinamento (ci si riferisce al d.l. 5 ottobre 2004 n. 249, convertito dalla l. 3 dicembre 2004, n. 291, e poi soprattutto al d.m. 19 maggio 2009, n. 46441).

¹⁹ Queste ultime nel corso del 2009 hanno dimostrato segni di sofferenza a causa della crisi. Sia consentito rinviare a ISFOL, *Rapporto 2009*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009, in particolare pp. 273 sgg.

²⁰ Assai sintetizzando, la l. n. 191 citata (art. 2, co. 142-143), modificando sul punto il d.lgs. n. 276/2003, ha modificato le ipotesi di divieto di ricorso alla somministrazione. Quel che interessa più sottolineare è che, ove l'agenzia di somministrazione assuma lavoratori in mobilità, potrà inviarli anche presso le «unità produttive nelle quali si sia proceduto, entro i sei mesi precedenti, a licenziamenti collettivi», derogando così a un divieto generale previsto dalla normativa, nonché ove si tratti di assunzione a tempo determinato, non sarà necessario attenersi al rispetto dei limiti quantitativi al ricorso alla somministrazione fissati dai contratti collettivi.

²¹ Art. 2, co. 144, l. n. 191/2009.

²² Il premio è pari a 1.200 euro, in caso di contratto a tempo indeterminato o di durata non inferiore ai due anni, ovvero 800 euro, ove il contratto abbia durata compresa tra uno e due anni.

²³ Il premio è pari a 2.500 e 5.000 euro per l'assunzione, con contratto a tempo indeterminato, di inserimento al lavoro o a termine non inferiore a 12 mesi, dei lavoratori disabili che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario.

²⁴ Rispetto al passato la modifica è stata nel senso di precisare meglio tempi e requisiti per il rilascio dell'autorizzazione definitiva. L'art. 4, 2° co., d.lgs. n. 276 continua a stabilire che nel primo biennio l'autorizzazione ministeriale all'esercizio delle attività è solo provvisoria; è ora stabilito che l'agenzia ha a disposizione 90 giorni dalla data di conclusione del biennio per presentare istanza per il rilascio del provvedimento abilitativo definitivo, il quale – è precisato – è condizionato a «previa verifica del rispetto degli obblighi di legge e del contratto collettivo e, in ogni caso, subordinatamente al corretto andamento della attività svolta».

²⁵ Rispetto al passato per tutti i soggetti di cui al 3° co. dell'art. 6 non è più richiesto il requisito relativo alla «disponibilità di uffici in locali idonei», nonché di «adeguate competenze professionali».

²⁶ Il Collegato ha introdotto per le università l'obbligo di conferire alla borsa continua naziona-

delle associazioni datoriali e sindacali, nonché degli organismi ad esse collegati²⁷. È ora previsto che tali soggetti, nel complesso, siano autorizzati alla sola intermediazione *ope legis* e vale a dire senza la necessità di sottoporsi a una specifica e preventiva procedura amministrativa, ma previa denuncia di inizio e autodichiarazione dei requisiti al Ministero del Lavoro, seppure introducendo l'obbligo di iscrizione in una «apposita sezione» dell'Albo unico di nuova istituzione.

Infine, l'intervento estensivo della platea degli intermediari speciali è stato perseguito in particolare riconoscendo la stessa autorizzazione *ope legis* anche a favore dei gestori di siti Internet, a condizione che l'attività di intermediazione, in maniera simile alle università, sia svolta senza finalità di lucro e «fermo restando l'invio di ogni informazione relativa al funzionamento del mercato del lavoro», nonché della pubblicazione sul proprio sito dei dati identificativi.

I risultati del monitoraggio

Sulla base di tale quadro legale l'ISFOL ha effettuato il monitoraggio delle Agenzie per il lavoro (APL). Non è ovviamente possibile, in questa sede, far emergere tutti i risultati rilevati attraverso l'attività svolta²⁸, finalizzata a individuare un quadro informativo tarato su una molteplicità di aspetti, dalla presenza sul territorio alla caratterizzazione organizzativa, dalla specificità di azione delle diverse Agenzie (*specializzate o multitasking*)²⁹ alla deter-

le del lavoro i *curricula* dei propri studenti, nonché di rendere pubblici gli stessi anche nei siti internet dell'ateneo per i dodici mesi successivi alla data di conseguimento del diploma di laurea.

²⁷ Sono ora autorizzabili anche le «associazioni territoriali» e le «società di servizi controllate» di promanazione delle associazioni datoriali e sindacali.

²⁸ La rilevazione sulle Agenzie private del lavoro è stata rivolta a tutte le società autorizzate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, alla data del 31 dicembre 2009, a svolgere attività di somministrazione, intermediazione, ricerca e selezione e di ricollocazione professionale o *outplacement* nel mercato del lavoro italiano, come disciplinato dal d.lgs. 276/2003. Le principali informazioni raccolte hanno in sintesi riguardato i seguenti temi: anagrafica e assetto organizzativo funzionale; connessioni telematiche; strategie di gestione e sviluppo della qualità; reti territoriali; comunicazione e promozione; provvedimenti anti-crisi (a seguito dell'Accordo Stato-Regioni dell'11 febbraio 2009) e rapporto con i servizi per l'impiego; tipologia dei servizi offerti. L'indagine è stata effettuata mediante metodologia CAWI, integrata con una somministrazione mediante tecnica CATI

per favorire l'acquisizione di un maggior numero di interviste. Il monitoraggio ha coinvolto 366 Agenzie per il lavoro. Tutti i dati riportati in questo paragrafo sono riferiti alle Agenzie monitorate. La somministrazione dello strumento di indagine è avvenuta presso le sedi centrali delle Agenzie.

²⁹ Le Agenzie per il lavoro, come è noto, sono soggette a regime autorizzatorio e all'obbligo di iscrizione presso specifiche sezioni di un apposito Albo istituito presso il Ministero del Lavoro. Tale Albo è suddiviso in sezioni, ciascuna delle quali consente lo svolgimento di determinate attività. Sulla base di tale disciplina le Agenzie possono svolgere più di un'attività conseguentemente alla sezione dell'Albo cui sono iscritte. Più nello specifico, il comma 6 dell'art. 4 prevede che «L'iscrizione alla sezione dell'albo di cui alla lettera a), comma 1, comporta automaticamente l'iscrizione della agenzia alle sezioni di cui alle lettere c), d) ed e) del predetto albo. L'iscrizione alla sezione dell'albo di cui al comma 1, lettera c), comporta automaticamente l'iscrizione della agenzia alle sezioni di cui alle lettere d) ed e) del predetto albo». Successivamente la disciplina dell'autorizzazione alle attività è stata oggetto di ulteriori chiarimenti. Si veda in particolare la circolare direttoriale 12/2009.

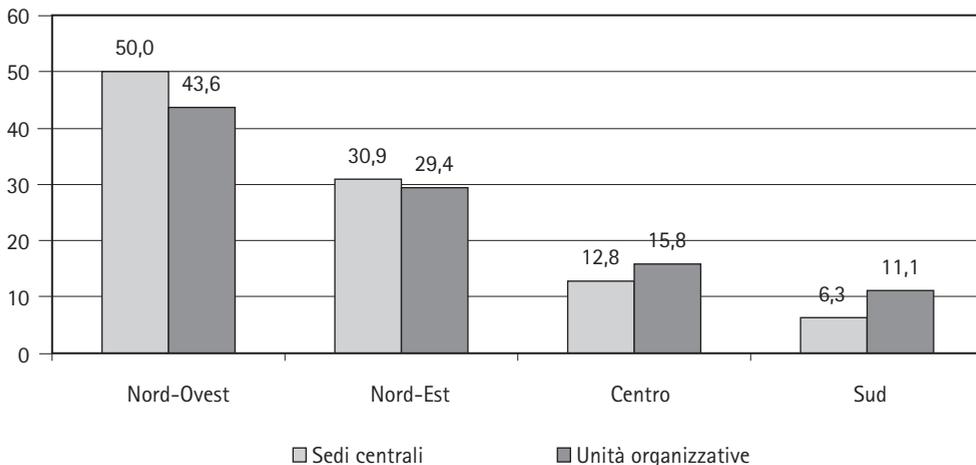
minazione di reti sul territorio, dai risultati raggiunti in termini di intermediazione fra domanda e offerta alle attività di contrasto alla crisi nel quadro definito dall'Accordo Stato-Regioni dell'11 febbraio 2009.

Qui di seguito, pertanto, vengono riportati alcuni dei dati rilevati utili a tracciare il profilo e il ruolo delle Agenzie all'interno del mercato del lavoro. Tali dati, supportati da tabelle e grafici esplicativi, devono essere necessariamente inquadrati in un ragionamento di sintesi attraverso il quale far emergere alcune tendenze di tipo più generale. Fra queste va sicuramente segnalata in primo luogo la presenza di una forte asimmetria territoriale che caratterizza pressoché tutti gli elementi indagati. Essa appare fin da subito evidente per quel che concerne una delle variabili di base dell'indagine, ovvero la localizzazione sia delle sedi centrali sia delle unità organizzative (figura 1).

Il quadro che emerge evidenzia, dal punto di vista della localizzazione delle sedi centrali e delle Unità Organizzative (uo)³⁰, la forte asimmetria cui già si è fatto riferimento, che privilegia in modo evidente l'area settentrionale del paese – e in particolar modo il Nord-Ovest – a fronte di una presenza sui mercati del lavoro locali molto più ridotta nelle aree del Centro e soprattutto del Sud. La metà esatta delle sedi centrali delle APL intervistate è localizzata nell'area nord-occidentale e oltre l'80% delle sedi è collocato nel complesso delle due ripartizioni settentrionali.

Non dissimile è la situazione territoriale per quel che concerne la distribuzione delle

Figura 1. Distribuzione delle sedi centrali e delle unità organizzative delle Agenzie per il lavoro, per area geografica, anno 2009 (%)



Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

³⁰ Le Unità Organizzative costituiscono le unità delle Agenzie dislocate sul territorio. Esse sono richiamate in più occasioni dalla normativa, sia in

ordine al regime autorizzatorio, sia per quanto riguarda la dotazione di personale.

unità organizzative, che sono risultate essere in totale 1.572: la differenza percentuale è appena sfumata ma resta indubbiamente molto ampia.

Un'asimmetria così forte, in realtà una vera e propria polarizzazione in due parti – il Nord da un lato, il Centro e il Sud dall'altro –, costituisce ovviamente, oltre a un dato statistico particolarmente significativo, anche un elemento di riflessione di sicura rilevanza. Come è noto un processo di riforma tende ad assumere valore, in aggiunta e al di là del valore di rinnovamento che lo ha ispirato, anche quando riesce a intervenire in modo omogeneo su tutte le aree cui esso è destinato e tanto più laddove vi sia chiaro un bisogno che merita di essere soddisfatto.

È d'altra parte evidente che alle Agenzie private non è deputato il compito di «creare» lavoro, quanto piuttosto, in termini generali, quello di favorire la possibilità di incontro fra le esigenze manifestate da parte della domanda di lavoro e le disponibilità e le competenze che provengono e sono disponibili da parte dell'offerta.

Non sfugge peraltro come i dati della disoccupazione indichino una più elevata sofferenza al Sud e come la situazione italiana per quel che riguarda la mediazione verso il lavoro segua ancora in percentuali particolarmente alte strade non ufficiali, o comunque informali, prima fra tutte quella costituita dalla rete degli «amici, parenti e conoscenti»³¹.

Fatto dunque salvo, ovviamente, il quadro delle finalità aziendali che sottende l'operato dei Servizi privati per il lavoro, appare evidente che diviene necessario un percorso di forte riequilibrio della presenza di queste strutture sul territorio, che presumibilmente può avvenire attraverso un'incentivazione a operare nelle aree dove fortemente ridotta è attualmente la presenza dei servizi erogati dalle Agenzie.

Ciò avrebbe quanto meno il valore – e il merito – di contribuire a sottrarre la mediazione fra domanda e offerta alla predominanza del livello informale, assicurando in questo modo anche un quadro di maggiore uguaglianza di opportunità fra coloro che sono in cerca di lavoro; favorirebbe inoltre l'allargamento dell'intero sistema di intermediazione, soprattutto nella prospettiva di un più elevato collegamento e una più ampia collaborazione con i Servizi pubblici per il lavoro, collegamento e collaborazione che oggi sembrano esprimersi secondo modalità abbastanza deboli.

Ciò, infine, diviene tanto più necessario considerando ulteriori aspetti che sono emersi dall'azione di monitoraggio:

- In primo luogo si è osservato che la motivazione principale addotta dai rispondenti per illustrare la scelta di localizzazione delle uo dipende dalla concentrazione di attività

³¹ Ad esempio, in una recente pubblicazione dell'ISTAT (*L'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro. Anno 2009*, Roma, settembre 2010) si evidenzia che «le difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro sono, almeno in parte, determinate dalla scarsità dei canali di informazione e soprattutto dalle inefficienze del sistema pubblico di intermediazione. La maggior parte dei primi ingressi nel mercato del lavoro avviene, difatti, grazie al ricorso a forme tradizionali di comunicazione che

sfruttano le conoscenze dirette [...]. La percentuale di ingressi favorita dall'intermediazione dei Centri per l'impiego e dalle Agenzie per il lavoro appare, infine, piuttosto limitata, interessando poco meno del 5% del totale dei giovani. Nonostante l'ampliamento del ruolo e dei compiti assegnati sia ai Centri sia alle Agenzie, il ricorso a queste strade per entrare nel mercato del lavoro è ancora fortemente minoritario rispetto ad altri canali di ingresso».

produttive sul territorio. Fa riferimento a questa opzione il 60,9% del complesso delle Agenzie intervistate. Tale percentuale in realtà non è omogenea ed è infatti ancora maggiore fra le Agenzie del Nord-Ovest (che come già detto sono quelle numericamente più consistenti) e si riduce progressivamente sia nelle due ripartizioni del Nord-Est e del Centro, sia, soprattutto, nella ripartizione meridionale. In quest'ultima, infatti, la percentuale associata a tale modalità di risposta scende fino al 43,5%. Si riconferma, pertanto, che la logica aziendale delle APL porta a scegliere la localizzazione delle unità dove c'è maggiore dinamicità di mercato, almeno potenziale, e molto meno dove maggiore è la numerosità delle persone in cerca di una occupazione.

- Secondariamente, si osserva che la distribuzione delle uo appare strettamente connessa con una dimensione gestionale totalmente ad appannaggio delle regioni settentrionali. In sostanza, distribuendo le uo rilevate per localizzazione della sede centrale di appartenenza si osserva che le unità gestite nel Centro-Sud divengono una minoranza estremamente marginale.
- Tale ultimo aspetto, appena rilevato, non ha peraltro un unico valore, quello cioè di significare che la gestione del mercato sia quasi completamente localizzata in ristrette aree del Nord, ma sembra associarsi e anzi rafforzare anche a un altro aspetto particolarmente importante. Come si vedrà più avanti, la differenza fra le attività svolte, in termini di servizi erogati, fra sedi centrali e unità operative è molto elevata, sia per quel che concerne la quantità dei servizi stessi, sia per quanto attiene alla qualità e alla tipologia. Vi sono cioè alcune attività che vengono svolte solo marginalmente nelle sedi territoriali, determinando in questo modo un aggravio della minore capillarità sul territorio, soprattutto in riferimento ad alcuni servizi la cui presenza è stata già definita come un importante elemento di innovazione presente nella riforma.

Nella tabella 1 e nella figura 2 vengono riportati, in ordine decrescente rispetto al valore percentuale medio rilevato, i dati relativi alla distribuzione dei servizi erogati, rispettivamente dalle sedi centrali e dalle unità territoriali, alle diverse utenze (domanda e offerta di lavoro).

Un'analisi che tenga conto della doppia distribuzione presentata conferma in primo luogo la considerazione già precedentemente esposta, ovvero la diversità di erogazione a seconda della sede, centrale o periferica, e la conseguente potenziale penalizzazione per tutte quelle aree territoriali dove minore è la presenza delle sedi principali delle Agenzie.

Ma consente anche di suggerire una riflessione su un secondo elemento di carattere generale, che riguarda la necessità di favorire, sia a livello generale, ma soprattutto a livello locale, l'implementazione dei servizi, aggiuntivi, propedeutici e rafforzativi in termini di qualità dell'inserimento lavorativo e dell'incrocio fra domanda e offerta.

L'analisi dei dati, in sostanza, sembra consentire una suddivisione in tre grandi tipologie³², per quel che riguarda l'attività delle sedi centrali, sulla base della frequenza con la quale essi vengono messi a disposizione di imprese e lavoratori:

³² È opportuno continuare a considerare, in questa analisi, la diversa presenza dei servizi sud-detti fra quelli erogati dalle sedi territoriali. La distribuzione, infatti, non solo permette di notare come nella quasi totalità dei casi il livello genera-

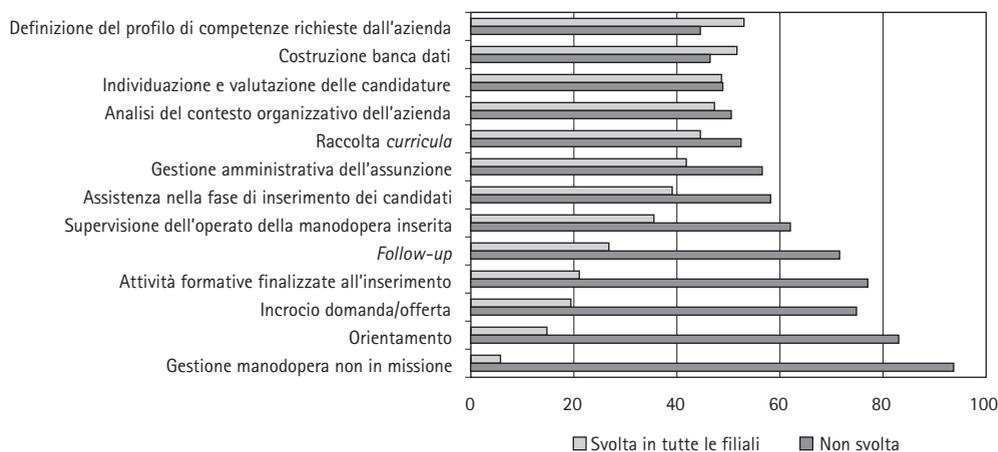
lizzato di erogazione interessi meno del 50% delle strutture, ma anche, allo stesso tempo, come tenda a essere particolarmente ridotta anche la presenza di servizi molto importanti a livello di qualità e di accompagnamento (ad esempio l'orientamento).

Tabella 1. Tipologia di servizi offerti presso la sede centrale, per area geografica (%)

	Nord- Ovest	Nord- Est	Centro	Sud	Totale
Raccolta <i>curricula</i>	96,7	97,3	100,0	95,7	97,3
Individuazione e valutazione delle candidature (<i>screening</i>)	92,9	95,6	97,9	95,7	94,5
Definizione del profilo di competenze richieste dall'azienda	91,8	95,6	95,7	91,3	93,4
Analisi del contesto organizzativo dell'azienda committente	86,9	92,0	91,5	87,0	89,1
Costruzione banca dati	90,7	87,6	85,1	78,3	88,3
<i>Follow-up</i> (verifica e valutazione dell'inserimento)	73,2	78,8	78,7	69,6	75,4
Pianificazione e gestione del reclutamento (incrocio domanda/offerta)	66,7	71,7	85,1	87,0	71,9
Assistenza nella fase di inserimento dei candidati	67,8	69,9	68,1	73,9	68,9
Orientamento	51,4	50,4	44,7	78,3	51,9
Supervisione dell'operato della manodopera inserita	44,8	42,5	44,7	30,4	43,2
Progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo	37,7	46,9	44,7	60,9	42,9
Gestione amministrativa dell'assunzione (comunicazioni)	28,4	32,7	23,4	34,8	29,5
Gestione manodopera non in missione	13,1	14,2	17,0	4,3	13,4

Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

Figura 2. Tipologia di servizi offerti presso le unità organizzative (%)



Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

- Vi è un primo gruppo di servizi generalizzati, che vengono dunque erogati da più di tre quarti delle Agenzie. Per questi, risultano essere minori le diversificazioni percentuali sul piano territoriale. Si tratta in linea generale di quei servizi che rappresentano il presupposto operativo dell'attività delle strutture, dunque le condizioni necessarie per poter assumere il ruolo di punto di incontro fra i lavoratori e le imprese. Fra questi assumono valore dominante la «raccolta dei *curricula*», il relativo «*screening*» e, sul versante aziendale, l'«individuazione del profilo di competenze richieste». In tutti e tre i casi, sia il dato nazionale che quello territoriale indicano che oltre il 90% delle Agenzie monitorate realizza questa tipologia di interventi. Meno omogeneo appare invece il dato relativo al quarto elemento considerato, la «costruzione della banca dati». In modo più particolare, si osserva che nella ripartizione meridionale quest'ultima tipologia di servizio si caratterizza per una percentuale sensibilmente inferiore (-10%) al valore medio nazionale.
- Il secondo gruppo di servizi, erogati da una percentuale variabile fra il 50% e il 75% delle Agenzie monitorate, si differenzia dal precedente caratterizzandosi sia per una maggiore disomogeneità nelle percentuali di erogazione sul territorio, sia per quel che concerne la tipologia stessa dei servizi, che risultano essere più rivolti all'accompagnamento delle diverse fasi di inserimento. I servizi che maggiormente presentano percentuali omogenee di Agenzie sono quelli di «*follow-up*», erogato in due terzi delle strutture monitorate seppure con una percentuale lievemente inferiore al Sud, e, all'opposto del processo, quello di «assistenza nella fase di inserimento dei candidati». È importante segnalare che in questo secondo caso si registra una maggiore attenzione fra le Agenzie del Mezzogiorno: difatti, a fronte di un valore associato a livello nazionale che è pari al 68,9%, l'analisi territoriale evidenzia una quota maggiore di strutture meridionali (73,9%) che offrono questo servizio alla propria utenza. Ancora fra le Agenzie del Sud, infine, assumono alte percentuali di erogazione altri servizi meno rilevanti dal punto di vista della distribuzione percentuale in ambito nazionale: la «pianificazione e gestione del reclutamento», servizio presente in modo consistente anche nelle Agenzie dell'area Centro, e, soprattutto, l'«orientamento». Quest'ultimo, erogato in poco più della metà di Agenzie a livello nazionale, è associato a una percentuale pari al 78,3% per le strutture del Sud.
- Il terzo gruppo, infine, si compone di quei servizi a più basso livello di erogazione da parte delle Agenzie e presenta anche in questo caso differenze territoriali piuttosto evidenti. Fra queste, quella che emerge maggiormente si riferisce alla «progettazione ed erogazione delle attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo» che si associa, al Sud, a percentuali di erogazione particolarmente elevate rispetto alla media nazionale.

In conclusione, prima di presentare alcuni dati di risultato rilevati mediante il monitoraggio e riferiti nello specifico ai diversi ambiti di intervento delle Agenzie, è utile verificare la distribuzione dei Servizi privati monitorati, con particolare attenzione all'opportunità di realizzazione di più attività fra quelle ammesse e derivanti dall'iscrizione alle diverse sezioni dell'Albo ministeriale.

Come si può notare nella tabella 2³³, si evidenzia la tendenza a operare in un ambito esclusivo, tanto che sono l'80% le Agenzie che scelgono di svolgere una sola attività.

³³ I dati contenuti in questa tabella si riferiscono alla dichiarazione, rilasciata dai soggetti inter-

vistati, relativamente alla «attività effettivamente svolta» e non alla Sezione di iscrizione all'Albo cui

Tabella 2. Le diverse tipologie di Agenzie per il lavoro, per attività svolta (%)

Un solo ambito di attività	80,4
di cui	
solo Somministrazione di lavoro	2,2
solo Intermediazione	0,5
solo Ricerca e selezione del personale	74,1
solo Supporto alla ricollocazione professionale	3,6
Due o più ambiti di attività	19,6
di cui	
Somministrazione di lavoro - Ricerca e selezione del personale	4,1
Somministrazione del lavoro - Ricerca e selezione del personale - Supporto alla ricollocazione	1,1
Somministrazione di lavoro - Intermediazione - Ricerca e selezione del personale - Supporto alla ricollocazione	1,6
Somministrazione di lavoro - Intermediazione - Ricerca e selezione del personale	0,8
Intermediazione - Ricerca e selezione del personale - Supporto alla ricollocazione	1,1
Intermediazione - Ricerca e selezione del personale	0,5
Ricerca e selezione del personale - Supporto alla ricollocazione professionale	10,4

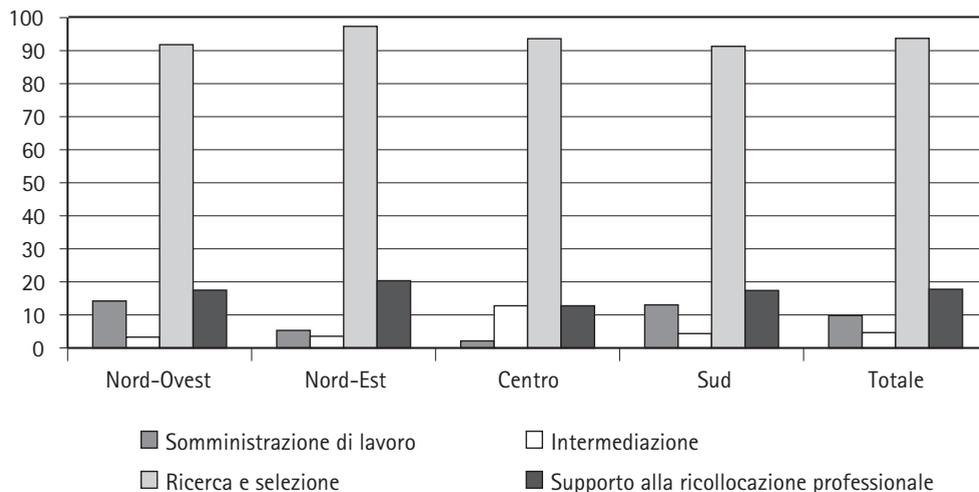
Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

Il restante 20% di Agenzie si distribuisce in una serie di altre combinazioni di attività, fra le quali in realtà solo una sembra avere un valore più significativo (10,4%), quella cioè che si riferisce all'associazione fra «ricerca e selezione del personale» e «supporto alla ricollocazione del personale». Dal punto di vista territoriale è utile sottolineare il sottodimensionamento della presenza di Agenzie di somministrazione nelle regioni del Nord-Est e soprattutto del Centro (rispettivamente 5,3% e 2,1% contro il 9,8% come valore nazionale), la ridotta rappresentanza di Agenzie di *outplacement* nelle regioni centrali e, sempre in quest'area geografica, una più elevata concentrazione di Agenzie che operano nel settore dell'intermediazione. In tutte le aree è ovviamente prevalente la presenza delle Agenzie di ricerca e selezione che, come è noto, sono in assoluto le più numerose.

le singole Agenzie fanno riferimento. Dati i controlli di coerenza nelle risposte effettuati in sede di elaborazione e analisi dei dati, si sottolinea che per risalire alla Sezione di iscrizione si deve far riferimento a quanto previsto dalla norma e già specificato

nella precedente nota 29. In sostanza, e a titolo esemplificativo, tutte le Agenzie *multitasking* che prevedono fra le loro attività la somministrazione di lavoro devono essere considerate come iscritte alla Sezione I dell'Albo ministeriale.

Figura 3. Distribuzione delle Agenzie per il lavoro per attività svolta e area geografica (%)



Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

I dati relativi alle attività delle Agenzie

Si presentano in conclusione alcuni dei dati rilevati per quel che concerne i diversi ambiti di intervento delle Agenzie.

Per quel che riguarda le Agenzie di somministrazione, in particolare, l'elemento sul quale maggiormente si concentra l'attenzione è la forte riduzione di contratti firmati nel Nord-Ovest, che, pur rimanendo in assoluto l'area più prolifica relativamente a questo aspetto, «perde» oltre 80.000 contratti, sostanzialmente la totalità di quelli che sono diminuiti nel confronto con il 2008³⁴.

Per quel che concerne la numerosità dei lavoratori somministrati³⁵, come si rileva dalla tabella 4, essi ammontano a una cifra totale di poco superiore ai 200.000. Questi si distri-

³⁴ Ciò risulta peraltro in linea con i dati che emergono da altre analisi. L'ISTAT, ad esempio, nel Rapporto 2010 (*Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 2009*) fa riferimento alla «drastica riduzione del ricorso all'utilizzo di lavoratori interinali, che era cresciuto rapidamente negli anni precedenti. L'inversione ciclica è stata registrata nel terzo trimestre del 2008, con un primo calo del numero delle posizioni di lavoro interinale, che si è poi intensificato all'inizio del 2009. Dopo un'ulteriore discesa, peraltro molto limitata, la fornitura di lavoro temporaneo ha registrato un discreto recupero nell'ultimo trimestre dell'anno, confermando la forte reattività di questa tipologia occu-

pazionale alle condizioni del ciclo». Si aggiunga a questo che il CNEL, nel *Rapporto sul mercato del lavoro 2009-2010*, evidenzia che «benché la caduta dell'occupazione sia stata particolarmente intensa nel Mezzogiorno, il numero di disoccupati è aumentato in misura considerevole nel Nord; tra il 2007 e il 2009 l'aumento è stato di 236mila persone, pari ad un incremento del 50%».

³⁵ Per «lavoratori somministrati» si intendono quei lavoratori assunti a tempo determinato o indeterminato dall'Agenzia di somministrazione e per i quali la stessa Agenzia provvede all'invio in missione presso l'impresa utilizzatrice.

Tabella 3. Numero di contratti di somministrazione per anno e area geografica (v.a.)

Anno	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Totale
2009	151.478	5.712	241	24.494	181.925
2008	233.900	6.112	111	23.250	263.373
Diff. 2009/2008	-82.422	-400	130	1.244	-81.448

Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

Tabella 4. Distribuzione dei lavoratori somministrati nel corso del 2009, per classi di età e area geografica (v.a.)

Classe di età	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Totale
18-29 anni	71.220	458	328	23.055	95.061
30-49 anni	72.337	1.120	524	21.254	95.235
50 anni +	5.433	116	60	5.021	10.630
Totale	148.594	1.694	912	49.330	200.530

Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

buiscono, ad eccezione di una quota molto marginale pari a 10.000 unità (il 5% del totale), a metà fra le classi di età 18-29 anni e 30-49 anni.

Proporzioni sostanzialmente simili fra le diverse classi di età si registrano anche in un'ottica territoriale, sebbene ad esempio nel Nord-Ovest la quota dei lavoratori maturi scenda ulteriormente fin quasi al 3,5% del totale dei lavoratori somministrati nella ripartizione.

È invece importante sottolineare la quota significativa di lavoratori somministrati al Sud (quasi il 25% del totale) dove, come si è visto in precedenza, le Agenzie di somministrazione sono poco più dell'8% di quelle che svolgono questo tipo di attività.

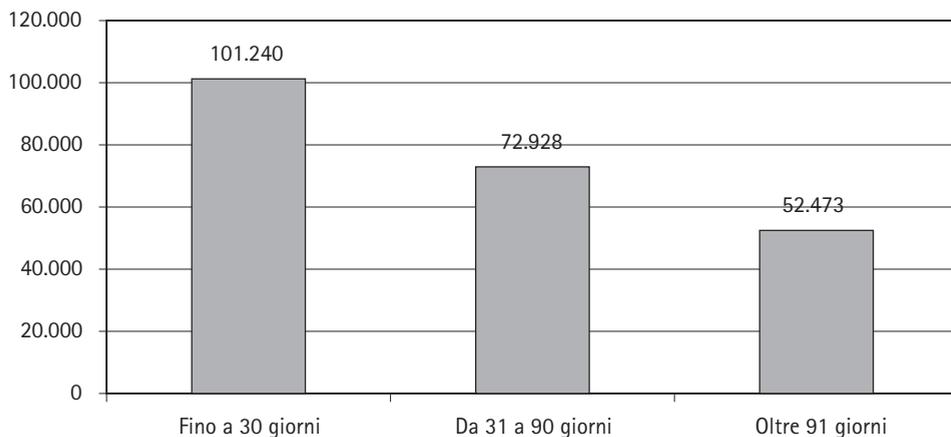
L'attività di somministrazione è caratterizzata da missioni³⁶ prevalentemente brevi, fino a 30 giorni, che costituiscono il 45% del totale (figura 4). Tale tendenza si manifesta in modo particolare nelle due aree nelle quali maggiore è il numero dei lavoratori somministrati, mentre nelle altre due aree e soprattutto al Centro, che tuttavia sconta un minor numero di lavoratori avviati, vi è una più forte polarizzazione verso missioni di lunga durata, ovvero superiore ai 90 giorni.

Per quel che riguarda l'attività di intermediazione, le Agenzie interessate, pari al 4,6% di quelle monitorate, hanno operato in modo quasi esclusivo nelle regioni del Nord-Est. Sul totale degli incarichi ricevuti, delle imprese richiedenti e dei lavoratori richiesti, indicati

³⁶ Si intende per «missione» il lasso temporale in cui i lavoratori svolgono la propria attività nel-

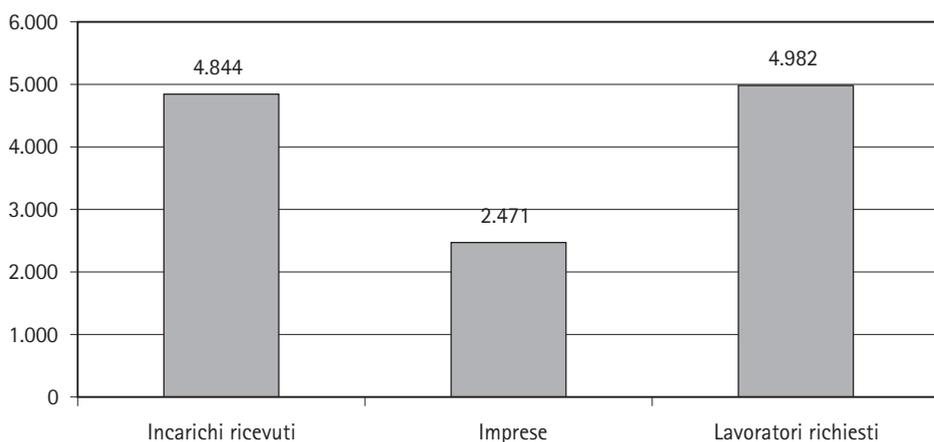
l'interesse nonché sotto la direzione e il controllo dell'impresa utilizzatrice.

Figura 4. Numero di missioni nel corso del 2009, per durata (v.a.)



Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

Figura 5. Numero di incarichi ricevuti, di imprese e di lavoratori richiesti nel corso del 2009 per le Agenzie di intermediazione (v.a.)



Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

nella figura 5, la quota relativa alla ripartizione nord-orientale si attesta su valori intorno al 90%.

I settori prevalenti delle imprese richiedenti sono quelli della fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici (71,5%) e del tessile-abbigliamento (23,3%); mentre per quel che riguarda la classificazione dei lavoratori per codice delle professioni, le maggiori richieste hanno riguardato impiegati di ufficio (45,5%), artigiani e operai metalmeccanici specializzati e assimilati (22,3%), ingegneri, architetti e professioni assimilate (13,3%), ar-

tigiani e operai specializzati della meccanica di precisione, dell'artigianato artistico, della stampa e assimilati (11,1%)³⁷.

Del tutto diverso è il risultato che emerge dall'attività svolta dalle Agenzie di ricerca e selezione. La maggiore numerosità delle strutture, oltre il 93% delle Agenzie monitorate, determina una maggiore numerosità di imprese che hanno richiesto servizi e, dunque, degli incarichi affidati, così come dei lavoratori richiesti.

In modo simile a quanto si è già considerato per l'attività di somministrazione, anche in questo caso c'è una forte polarizzazione nell'area nord-occidentale, soprattutto per quel che concerne il numero di lavoratori richiesti, pari a un valore percentuale di oltre l'80% del totale.

Relativamente alla classificazione delle imprese, la tabella 6 ordina in ordine decrescente la tipologia di imprese per settore. I settori prevalenti sono quelli dell'agricoltura

Tabella 5. Incarichi ricevuti, imprese richiedenti e lavoratori richiesti, per area geografica e per Agenzie di ricerca e selezione (v.a.)

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Totale
Incarichi ricevuti	6.929	10.996	1.379	603	19.907
Imprese	7.794	5.112	593	258	13.757
Lavoratori richiesti	101.298	11.724	1.722	9.291	124.035

Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

Tabella 6. Imprese richiedenti* per codice di settore ATECO 2002 e area geografica (v.a. e %)

	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Totale	val. %
Agricoltura	3.758	80	15	3	3.856	28,0
Alberghi e ristoranti	153	1.438	9	5	1.605	11,7
Fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici	338	1.068	65	26	1.497	10,9
Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazioni	405	527	40	8	980	7,1
Tessile-abbigliamento	246	588	63	11	908	6,6

* Primi cinque settori per ordine di percentuale rilevata.

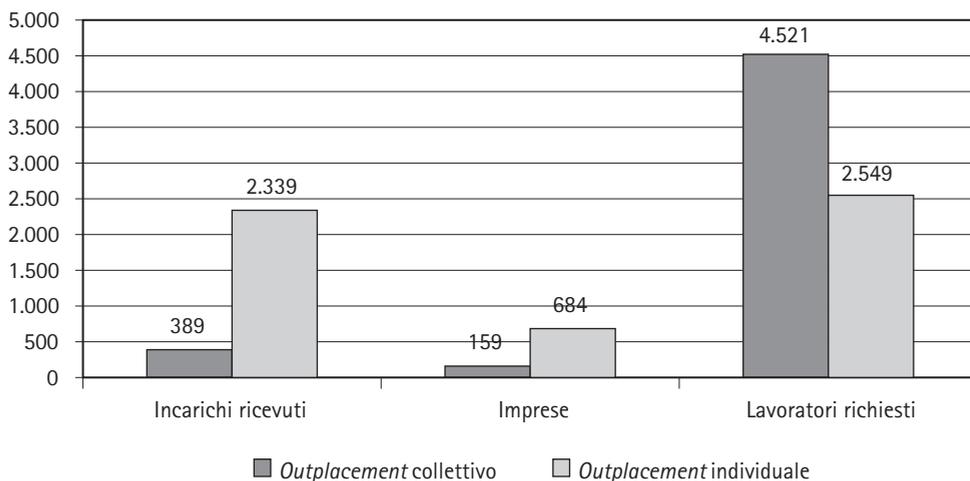
Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

³⁷ Le imprese sono classificate sulla base del codice di settore ATECO 2002, mentre i lavoratori sulla base del codice delle professioni NUP - 06.

(28%), degli alberghi e ristoranti (11,7%) e della fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici (10,9%).

Per quel che concerne infine l'attività delle Agenzie che operano nella ricollocazione professionale, infine, la figura 6 evidenzia la prevalenza di lavoratori per i quali è stata richiesta l'attivazione delle Agenzie in seguito ad accordi sindacali.

Figura 6. Numero di incarichi ricevuti, di imprese e di lavoratori richiesti nel corso del 2009 per le Agenzie di *outplacement* (v.a.)



Fonte: ISFOL, Monitoraggio delle Agenzie per il lavoro private, 2010

Sia nel caso dell'*outplacement* collettivo che di quello individuale, la distribuzione territoriale indica che la ricollocazione è avvenuta in misura assolutamente maggioritaria nel Nord-Ovest e ha interessato, per quel che riguarda la classificazione dei lavoratori, soprattutto gli specialisti in scienze matematiche, fisiche, naturali e assimilati.

Per citare questo articolo: Alessandro Chiozza, Manuel Marocco, *Servizi privati per il lavoro: i dati del monitoraggio*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 101-118.

I Millennials e il lavoro

Prospettive e criticità delle nuove generazioni

di Monya Ferritti

Riassunto: l'articolo fotografa la condizione giovanile in Italia, con particolare riferimento alle dinamiche legate al mercato del lavoro. Si registra una consistente riduzione degli occupati tra i 18 e i 29 anni tra il 2008 e il 2009; mentre si assiste alla crescita della popolazione anziana, con conseguente decremento di quella in età lavorativa e crescita dell'indice di dipendenza degli anziani. Nello scenario del nuovo millennio, i giovani e i giovani-adulti sono condizionati, nella conquista dell'indipendenza economica, sia da fattori costruttivi, come tassi di scolarizzazione in costante aumento, sia da fattori critici, quali le marcate difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro.

Parole chiave: Disoccupazione giovanile; Mercato del lavoro

I giovani: chi sono e quanti anni hanno

Identificare i limiti temporali relativi allo status «giovani» non è un esercizio sociologico di stile. Se la condizione giovanile diventa oggetto di ricerca, chiarire i confini entro cui ricade la coorte dei giovani diventa fondamentale, anche per supportare politiche giovanili adeguate. Si tratta, infatti, di uno sforzo indispensabile qualora si voglia disegnare un *profiling* quanto più accurato possibile, al fine di orientare oculatamente le politiche attive per la collocazione lavorativa mirata, in una situazione di generale scarsità di risorse.

In sostanza, per rendere più efficace ed efficiente la capacità programmatica delle istituzioni volta all'allocazione delle risorse è necessaria una caratterizzazione univoca di questo target o, diversamente, occorre segmentare la categoria «giovani» in diverse fasce/coorti di età, ciascuna caratterizzata per bisogni specifici e, dunque, destinataria di interventi mirati (gli adolescenti, i giovani, i giovani adulti ecc.).

Il periodo giovanile si configura in modo sfumato, non identificabile come una condizione esatta, con confini certi. La fase della giovinezza si colloca in un insieme di stadi cronologici che vanno dall'infanzia fino all'adolescenza e, successivamente, sfociano nell'età

adulta, un passaggio che nelle società occidentali è caratterizzato da cinque tappe fondamentali: la conclusione del periodo di formazione; l'indipendenza abitativa; l'autonomia economica; il matrimonio o i suoi succedanei; la genitorialità¹.

Ma la transizione all'età adulta segue ancora tappe così rigorose? In altre parole e cambiando punto di vista, in assenza di tutti o parte di questi marcatori di passaggio, siamo ancora in presenza di adulti riconosciuti e riconoscibili indipendentemente dalla loro età anagrafica?

Un studio recente dell'ISTAT (*Le difficoltà nella transizione dei giovani allo stato adulto e le criticità nei percorsi di vita femminili*, 2009) mette in luce le difficoltà delle nuove generazioni a seguire i percorsi di emancipazione che sono stati, cronologicamente e con minori affanni, seguiti dalle generazioni precedenti. Il fenomeno della permanenza di individui con oltre 25 anni nella famiglia di origine (e dunque che non hanno compiuto una delle cinque tappe di transizione fondamentali) è sempre più marcato e costituisce, soprattutto in Italia, un nodo critico importante; il 32,7% delle giovani donne e il 47,7% dei giovani italiani fra i 25 e i 29 anni abitano ancora con i genitori (tabella 1). Nella vicina Francia queste percentuali precipitano rispettivamente all'8% e al 13%.

Diversi sono i fattori che rallentano l'uscita dei giovani dalla famiglia di origine²; i principali e determinanti sono l'accesso difficoltoso al mercato del lavoro e un mercato abitativo condizionato³.

Per una moltitudine di fattori diversi si assiste a uno spostamento in avanti dell'età dell'autonomia generando, col primo ritardo, un perverso effetto domino⁴: si ritarda il termine di conclusione degli studi investendo su una formazione specializzata, probabilmente anche quale esito diretto di alcune riforme che hanno riguardato la scuola e l'università⁵, per rinviare successivamente l'ingresso nel mondo del lavoro. In tale modo si determina una minore partecipazione dei giovani alla vita produttiva, innescando così un processo a catena il cui risultato è di allargare le maglie della categoria giovani a persone che per età anagrafica non ne potrebbero/dovrebbero beneficiare e che solo qualche anno fa sarebbe stato impensabile definire tali⁶.

Per questa rinnovata categoria di giovani, poi, sono state create anche nuove definizio-

¹ Cfr. Beck, 1986; Giddens, 1990; Castells, 1997; Furlong, Cartmel, 1997.

² Va altresì messa in evidenza, in molti casi, anche la soluzione di reciproco vantaggio dovuta alla convivenza, messa in atto tra famiglia di origine e il giovane-adulto, anche in assenza di una reale dipendenza economica, in tutti quei casi in cui i legami familiari sono considerati positivi e senza particolari conflittualità (cfr. Santoro, 2002).

³ Cfr. CNEL, 2010a.

⁴ Livi Bacci (2008) la definisce «sindrome del ritardo» che caratterizza il modello mediterraneo in contrapposizione al modello nordico. Quest'ultimo è caratterizzato da una certa precocità dei giovani ad andare a vivere per conto proprio, frequentemente in maniera disallineata rispetto al

matrimonio o alla formazione di una nuova famiglia. Il modello mediterraneo, al contrario, rappresenta una tendenza al prolungamento della vita nella famiglia di origine e all'innalzamento dell'età del matrimonio.

⁵ Riforme didattiche degli ordinamenti degli studi universitari previste nei Decreti Ministeriali 590/1999 e 270/2004.

⁶ La stessa indagine dell'Istituto IARD sulla condizione giovanile ha via via compreso nelle sue rilevazioni segmenti sempre più alti di popolazione, spostandosi dalla forbice 15-24 degli anni Ottanta (in cui avvenivano pressoché tutti i passaggi che conducevano alla vita adulta) fino a comprendere, nelle rilevazioni più recenti, la popolazione prima fino a 29 anni e infine fino a 34 anni.

Tabella 1. Giovani adulti che vivono coi loro genitori per genere, coorti 18-24 e 25-34, 2008 (%)

	età 18-24		età 25-34	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
EU27	71,0	81,5	19,6	32,0
Austria	66,4	75,6	14,7	30,7
Belgio	71,9	86,2	9,0	18,8
Bulgaria	68,3	91,2	31,2	61,4
Cipro	85,4	94,3	19,1	42,3
Danimarca	27,1	40,4	0,5	2,8
Estonia	67,5	76,3	14,6	23,9
Finlandia	31,9	52,6	1,9	8,0
Francia	57,7	65,9	8,0	13,0
Germania	70,8	83,5	9,2	18,7
Grecia	67,7	84,4	35,9	55,7
Irlanda	77,9	83,8	17,9	32,2
Islanda	52,5	70,3	7,4	15,1
Italia	82,5	91,8	32,7	47,7
Lettonia	73,2	84,0	30,6	38,1
Lituania	67,7	88,8	24,4	38,6
Lussemburgo	83,8	89,5	9,8	30,4
Malta	92,6	96,7	35,3	48,5
Norvegia	29,9	40,7	2,2	4,7
Olanda	55,8	72,2	3,1	11,8
Polonia	80,7	89,3	30,4	44,0
Portogallo	82,8	91,6	34,9	47,6
Regno Unito	64,2	75,6	10,5	20,0
Repubblica Ceca	84,5	91,8	22,2	39,5
Romania	92,8	96,7	21,6	18,0
Slovacchia	89,8	95,8	41,6	55,6
Slovenia	92,8	96,7	38,0	60,3
Spagna	84,8	87,8	28,8	41,1
Svezia	37,0	47,1	2,0	3,9
Ungheria	71,6	85,3	27,2	42,5

Fonte: Eurostat, 2008

ni (giovani adulti) o anche neologismi (adultescenti) o, infine, si sono rispolverati termini denigratori (bamboccioni) tutti tesi a definire, in sostanza, una categoria di giovani, tra i 25 e i 35 anni di età, che ha superato in parte o non ha superato affatto i passaggi fonda-

mentali di transizione (l'indipendenza abitativa e/o l'autonomia economica), determinandone così la permanenza nella condizione giovanile pur avendo l'età anagrafica per aspirare al ruolo di adulti.

In linea con quanto detto, si è operata una scelta di segmentazione coerente della coorte di riferimento che ai fini di questa nostra specifica analisi è quella 18-29 anni⁷, ossia quella fascia di età compresa fra il diploma e la conseguente ricerca di lavoro se non si proseguono gli studi universitari e il diploma di laurea specialistica come primo livello di formazione universitaria e/o il conseguimento della laurea magistrale – se si è conclusa la formazione universitaria – fino ai successivi gradi di specializzazione.

Occorre specificare che per Eurostat i giovani sono gli individui che hanno fra i 15 e i 24 anni. Per analizzare, però, il dato della disoccupazione, questa coorte è poco convincente. Infatti si presuppone che la fascia d'età delle persone fra i 15 e i 19 anni sia per lo più in formazione, come anche auspicato dalla strategia di Lisbona prima e dalla strategia Europa 2020, che, tra le altre questioni, oltre a riconfermare il tetto del 10% relativo all'abbandono scolastico, individua nel 40% (dall'attuale 31%) la quota della popolazione di età compresa tra 30 e 34 anni che ha completato gli studi superiori. Conseguentemente dovrebbe diminuire la quota di giovani che abbandona precocemente il percorso scolastico per canalizzarsi nel mercato del lavoro.

In Italia non esiste una normativa unica di riferimento ma una pletora di indicazioni a livello nazionale e regionale, che diversificano i due estremi distintivi della coorte dei giovani, specialmente riferendosi al vertice «in uscita» (fino a 29 anni, fino a 35 anni ecc.).

Infine, un elemento di analisi imprescindibile se si vuole osservare compiutamente la condizione giovanile in Italia sono le «seconde generazioni» (G2), anche, ma non solo, a causa di una prospettiva di crescita demografica e dunque di peso rispetto ai giovani figli di genitori italiani. Infatti si registra una continua crescita del numero di giovani nati in Italia da genitori non italo-foni o nati all'estero e arrivati in Italia da bambini (le cosiddette generazioni 1,25, 1,50 e 1,75 della letteratura statunitense)⁸ e che iniziano e concludono il percorso di studi nelle scuole italiane (il fenomeno ormai è molto radicato, infatti nella scuola dell'infanzia, ad esempio, il 75% dei bambini stranieri è nato in Italia). Ogni anno circa 650.000 alunni stranieri iniziano la scuola in Italia (circa il 10% sulla popolazione totale) e si calcola in circa 500.000 il numero complessivo dei bambini nati in Italia da genitori non italo-foni.

I giovani *Millennials*, ossia i giovani che hanno compiuto 18 anni dopo il 2000, che en-

⁷ Per ciò che concerne la legislazione nazionale in tema di lavoro, inoltre, si possono rintracciare misure e indicazioni riconducibili al target giovani, oltre che nella normativa dedicata al lavoro (d.lgs. 181/2000, d.lgs. 297/2002; d.lgs. 276/2003; l. 30/2003), nella documentazione comunitaria e nella normativa che regola l'apprendistato, i tirocini/stage (l. 196/1997) e le varie normative, anche regionali, sull'autoimprenditorialità.

⁸ I figli dei migranti nati nel paese di migrazione sono definiti seconde generazioni ma, per

estensione, si intendono anche i figli dei migranti nati all'estero e migrati da bambini o adolescenti nel paese di migrazione. Rumbaut (1997) propone un'ulteriore segmentazione, definendo seconde generazioni (Generazione 2) esclusivamente la generazione dei figli di migranti nati nel paese di migrazione e poi, a seguire, la Generazione 1,75 riferita ai bambini arrivati nel paese di migrazione prima dei 5 anni; la Generazione 1,5, ossia i bambini arrivati fra i 6 e i 12 anni; e infine la Generazione 1,25, gli adolescenti tra i 13 e i 17 anni.

trano nel mondo del lavoro trovano una situazione molto diversa da quella delle generazioni precedenti. Si è infatti irrobustita la barriera in ingresso e la domanda di lavoro è spesso instabile.

Questa precarietà condiziona la generazione delle nuove famiglie, come si è visto, che sono costantemente in attesa di una raggiunta e desiderata stabilità economica per realizzarsi. Gli effetti sulla maternità e paternità tardive, infatti, si misurano immediatamente anche sul blocco demografico derivato dalla denatalità. In Italia, appunto, il tasso di natalità è il più basso d'Europa: 1,2 figli per donna in età feconda. Il tasso di natalità ridotto si traduce immediatamente in un minor peso demografico dei giovani sulla componente adulta o anziana (tabella 2). Il «de-giovanimento»⁹ della popolazione dunque ha come conseguenza inevitabile lo scarso peso elettorale della componente giovanile che si corre la sia in una minore rappresentanza di giovani politici/onorevoli in Parlamento¹⁰, sia in un'insufficiente attenzione nei luoghi della politica ai temi più legati al mondo giovanile. La base elettorale dei giovani, ossia l'elettorato attivo, è residuale e per questo motivo a volte poco considerata. Ciò inoltre si somma alla congenita lontananza della politica dai temi più vicini al mondo giovanile e alle loro passioni, desideri, lotte e interessi dovuta soprattutto all'età troppo avanzata dei politici eletti al netto degli endemici problemi di mobilità sociale che caratterizzano l'Italia rispetto agli altri paesi europei¹¹.

Fra questi temi, uno dei più significativi è senz'altro lo scarso ricambio generazionale che contraddistingue il paese, che fa permanere nei posti chiave una classe dirigenziale anziana¹², che riduce la possibilità di accesso alle nuove generazioni perdendo dunque – nel presente – lo slancio, l'entusiasmo, la creatività, la passione e le intuizioni che i giovani figli di questo tempo possono immaginare e realizzare a beneficio della società.

Il mercato del lavoro

All'aumentare della popolazione anziana e al conseguente decremento della popolazione in età lavorativa si modificano altri indicatori: aumenta l'indice di dipendenza, ossia il rapporto percentuale fra la popolazione non attiva e la popolazione attiva, e l'indice di dipendenza della popolazione anziana in particolare (rapporto fra la popolazione anziana non più in età lavorativa, 65+ anni, e la popolazione 15-64 anni). Aumenta, infine, l'indice di vecchiaia, ossia il rapporto fra la popolazione anziana e la popolazione giovane.

⁹ «De-giovanimento» è un neologismo proposto da Rosina Balduzzi (2008) per indicare la decisa riduzione della popolazione giovanile in Italia, in analogia con il termine «de-natalità» che indica il calo delle nascite.

¹⁰ Dovuto, principalmente ma non solo ai vincoli di elettorato passivo a 25 anni per la Camera e a 40 anni per il Senato.

¹¹ Cfr. ad esempio Checchi, Perugine, Serlenga, 2008, pp. 263-292; ISTAT, 2006a; Schizzerotto, Marzadro, 2010, pp. 5-39.

¹² Oltre il 15% dei deputati (2008) ha tra i 56 e i 60 anni di età mentre la percentuale di questa fascia di età sulla popolazione adulta (2007) è del 7,9%. Inversamente gli onorevoli 25-35 sono il 5,6% a fronte di una percentuale sulla popolazione adulta (2007) del 18,7%. Anche sul lato università la situazione non è diversa: se si considerano solo i professori ordinari, l'età media dei docenti è di 59 anni. Cfr. Simoni, 2009.

Tabella 2. Popolazione per classe di età (% sul totale della popolazione)

	0-14 anni	15-24 anni	25-49 anni	50-64 anni	65-79 anni	80 anni e più
Austria	15,4	12,3	37,4	17,8	12,6	4,6
Belgio	16,9	12,1	35,1	18,8	12,4	4,7
Bulgaria	13,4	13,1	35,7	20,5	13,7	3,6
Cipro	17,4	15,4	37,4	17,3	9,7	2,8
Danimarca	18,4	11,7	34,4	19,9	11,5	4,1
Estonia	14,8	15,2	34,8	18,0	13,5	3,7
Finlandia	16,9	12,4	32,7	21,5	12,2	4,3
Francia	18,5	12,8	33,7	18,6	11,5	4,9
Germania	13,7	11,6	36,0	18,6	15,3	4,6
Grecia	14,3	11,2	37,6	18,3	14,6	4,1
Irlanda	20,6	14,1	38,9	15,5	8,2	2,7
Italia	14,0	10,2	37,2	18,6	14,6	5,5
Lituania	15,4	15,9	36,1	16,8	12,6	3,3
Lussemburgo	18,2	11,8	38,7	17,3	10,6	3,4
Olanda	17,9	12,1	35,6	19,7	11,0	3,8
Polonia	15,5	15,5	36,0	19,6	10,5	3,0
Portogallo	15,3	11,6	37,4	18,2	13,2	2,5
Regno Unito	17,6	13,4	34,9	18,0	11,6	4,5
Repubblica Ceca	14,2	13,0	37,0	21,2	11,2	3,4
Romania	15,2	14,6	37,0	18,2	12,1	2,8
Slovacchia	15,8	15,3	38,1	18,8	9,4	2,6
Slovenia	13,9	12,2	37,6	19,9	12,7	3,6
Spagna	14,6	11,2	40,6	16,9	12,0	4,6
Svezia	16,8	13,0	33,0	19,6	12,2	5,3
EU-27	15,7	12,5	36,2	18,6	12,7	4,3

Fonte: Eurostat, 2008

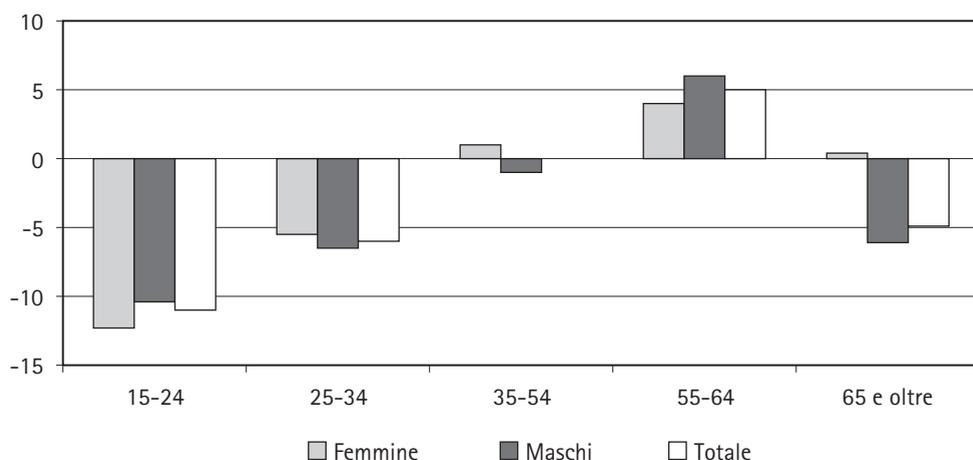
Gli scenari previsionali indicano che le ripercussioni economiche che deriveranno da questo quadro potrebbero esprimersi anche in termini di conflitto intergenerazionale (e in Italia la pressione potrebbe essere ancora più marcata a causa della bassa partecipazione al mercato del lavoro della popolazione più anziana). Alcuni fra i fattori più determinanti per il riequilibrio sociale è l'incidenza sui tassi di occupazione e disoccupazione giovanile. Il fenomeno della disoccupazione giovanile non è, infatti, una semplice questione generazionale.

I fattori che determinano lo stato delle cose (preoccupante in Italia, ma tale criticità è presente anche negli altri paesi europei) sono diversi. Fra questi si vuole sottolineare una tendenza normativa marcata a proteggere coloro che sono *insiders* nel mercato del lavoro

e la conseguente difficoltà di accesso degli *outsiders*, generalmente giovani inoccupati¹³ (figura 1). Inoltre, specialmente nei periodi di crisi come quello tuttora in atto, i lavoratori più deboli e dunque a maggior rischio di fuoriuscita dal mercato del lavoro sono coloro che hanno un contratto non standard, frequentemente utilizzato per i giovani lavoratori (figura 2) e che, in caso di fuoriuscita dal mercato del lavoro, offre un accesso ridotto agli ammortizzatori sociali.

In sostanza, la domanda di lavoro ha avuto una flessione consistente nelle coorti giovanili, nella misura in cui ha avuto una battuta d'arresto sia nella componente del lavoro indipendente, nel cui segmento sono comprese le collaborazioni, sia nella componente dipendente e temporanea, che sono le tipologie contrattuali nelle quali i giovani hanno maggiore rappresentanza (CNEL, 2010b)¹⁴.

Figura 1. Occupati per età



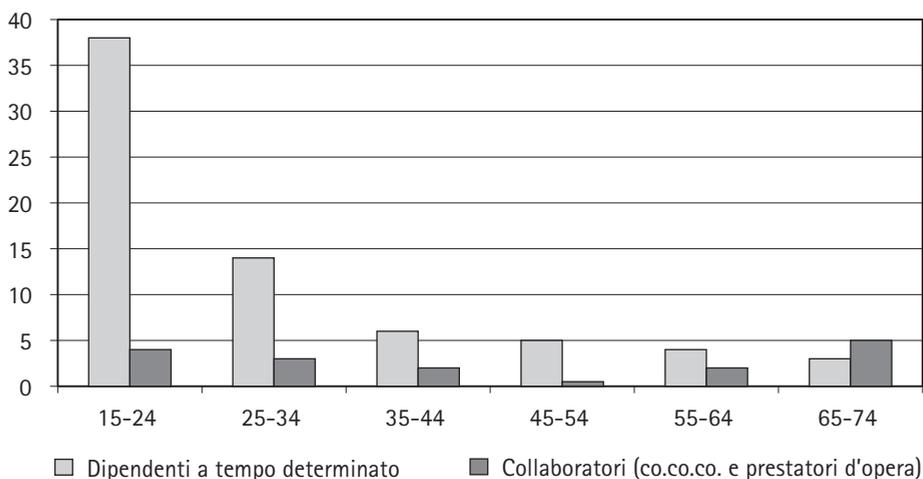
Fonte: CNEL, Rapporto sul mercato del lavoro, 2010, p. 94

¹³ Si pensi al peso che ha l'esperienza lavorativa pregressa nella selezione dei candidati, esperienza ancora tutta da fare per un giovane che si mette sul mercato. La discriminazione dei giovani (e delle donne) nel mondo del lavoro può derivare sia dalla ricerca di un'offerta a elevata produttività da ricercarsi soprattutto nelle coorti intermedie di età, sia dalla concentrazione delle occasioni di lavoro sugli uomini che «hanno famiglia» per mantenere inalterato l'equilibrio sociale (la famiglia si struttura come ammortizzatore sociale e i giovani disoccupati o inoccupati gravano sul bilancio familiare ma non sulle risorse pubbliche nel nostro sistema di welfare).

¹⁴ «Se i lavoratori dipendenti temporanei rappresentano meno di un decimo degli occupati tota-

li (il 9,3% nel 2009), per i giovani tra i 15 e i 24 anni l'incidenza è quattro volte tanto: più di un giovane su quattro (il 38,6% nel 2009) è occupato come temporaneo. Lo stesso si osserva anche tra i collaboratori (categoria che include i co.co.co e i prestatori d'opera); anche in questo caso, l'incidenza dell'occupazione in questa categoria è decisamente più elevata per i più giovani. Le differenze sono meno nette, ma comunque non trascurabili, per i giovani tra i 25 e i 34 anni. Data la maggior probabilità (rispetto alle classi di età più matura) di essere occupati con tipologie contrattuali molto flessibili, che sono peraltro quelle che maggiormente hanno risentito della correzione occupazionale, non stupisce che la generazione più giovane sia risultata più colpita delle altre» (CNEL, 2010b, p. 95).

Figura 2. Incidenza del lavoro flessibile per età



Fonte: CNEL, Rapporto sul mercato del lavoro, 2010, p. 96

Inoltre il mancato lavoro, che determina ovviamente una assenza di retribuzione o, nei casi di lavori non standard, una discontinuità retributiva, conduce, a cascata, a un insieme di altri nodi critici consequenziali e concatenati quali la difficoltà di accesso al credito (anche in rapporto ai riflessi che questo può avere sulla capacità imprenditoriale dei giovani) e la già richiamata disponibilità di accesso all'abitazione¹⁵.

È necessario sottolineare, per completare il quadro su giovani e mondo del lavoro e a maggior riprova di quanto finora affermato, che in Italia i redditi da lavoro «in ingresso» sono anche mediamente più bassi che in altri paesi¹⁶.

Inoltre è molto diffuso, per quanto riguarda i giovani laureati, il fenomeno della *over education*, per cui, per diversi motivi¹⁷, si rileva spesso uno scarto fra il titolo di studio richiesto e la mansione esercitata¹⁸.

Dunque il sotto-inquadramento si pone tra i fattori di criticità, contribuendo a ostacolare i giovani nella conquista dell'autonomia poiché la conseguenza di questo fenomeno è una minore retribuzione.

¹⁵ Il mercato delle abitazioni, in Italia, è fortemente compromesso da un marcato orientamento alla proprietà (agevolato anche da una normativa favorevole) e dalle deboli politiche di sostegno all'affitto.

¹⁶ In Italia il differenziale di retribuzione tra giovani e adulti è molto consistente: gli adulti, in media, guadagnano 2,8 volte più dei giovani (Livi Bacci, De Santis, 2007, pp. 472-481).

¹⁷ Ci sono diverse ipotesi che cercano di dare una risposta al fenomeno della *over education*: una di queste – esogena – individua la criticità

nella residua domanda di lavoro per i profili elevati, specialmente nelle PMI, un'altra, invece – più endogena –, limita il fenomeno al periodo di ingresso nel mercato del lavoro come condizione necessaria per uscire dallo stato di disoccupazione o in occupazione. Vedi anche Franchi, 2005.

¹⁸ I giovani più istruiti, inoltre, se garantiti dal sostegno della famiglia, possono restare fuori dal mercato del lavoro evitando il cosiddetto «effetto spiazzamento» di sotto-inquadramento, restando in attesa di un lavoro coerente con il proprio profilo, ambizioni e percorso di studi.

La famiglia, pertanto, si trasforma in ammortizzatore sociale e i giovani non possono sopravvivere senza la famiglia di origine. Restano a casa anche in età adulta e, fenomeno nuovo ma inesorabile, cresce anche la percentuale di coloro che sono fuori dalla formazione ma non sono intenzionati a cercare un lavoro. La cosiddetta generazione NEET (*Not in Education, Employment or Training*) ossia dei giovani che non sono né occupati in un impiego né stanno continuando gli studi. In Italia stanno emergendo con forza, rispetto agli altri paesi europei. Il nostro paese ha oltre il 21% di giovani fra i 15 e i 29 anni nella situazione descritta. Nella coorte 25-29 anni l'Italia è superata solo dalla Turchia e la fuoriuscita dalla condizione di NEET sembra essere più difficoltosa che in altri paesi e maggiormente duratura.

Dunque, nel nuovo millennio i giovani e i giovani adulti sono condizionati nella conquista dell'indipendenza economica – con tutto ciò che ne deriva – da fattori costruttivi, quali i tassi di scolarizzazione in costante aumento e una maggiore possibilità di ingresso/uscita dai percorsi di lavoro e studio, ma anche da fattori critici, quale la situazione di probabile precarietà quando si guadagna un contratto di lavoro che si somma all'oggettiva difficoltà dei giovani di ingresso nel mondo del lavoro.

La conclusione della condizione di inoccupazione o disoccupazione dei giovani passa soprattutto attraverso i contratti di lavoro non standard, spesso inadeguati per tesaurizzare le competenze, *skills* ed esperienze professionali maturate, come è richiesto dal mercato del lavoro. Nel 2008, considerando la totalità degli individui che hanno dichiarato di avere trovato un'occupazione negli ultimi 12 mesi, se questi individui avevano un'età compresa fra i 18 e i 24 anni, più di 1 su 2 ha trovato un lavoro inquadrato con una forma non standard (dipendente a tempo determinato o collaborazione) (tabella 4).

Tabella 3. Giovani NEET 15-29 anni per sesso, classe di età, ripartizione geografica e condizione professionale, anno 2009 (v.a. in migliaia e %)

	Maschi			Femmine			Totale		
	15-24	25-29	Totale	15-24	25-29	Totale	15-24	25-29	Totale
Disoccupati	226	150	376	176	148	323	402	298	699
Inattivi	324	188	512	386	446	832	710	634	1.344
Totale	550	338	888	561	594	1.155	1.112	932	2.044
% su popolazione	17,7	19	18,2	18,9	33,7	24,4	18,3	26,3	21,2

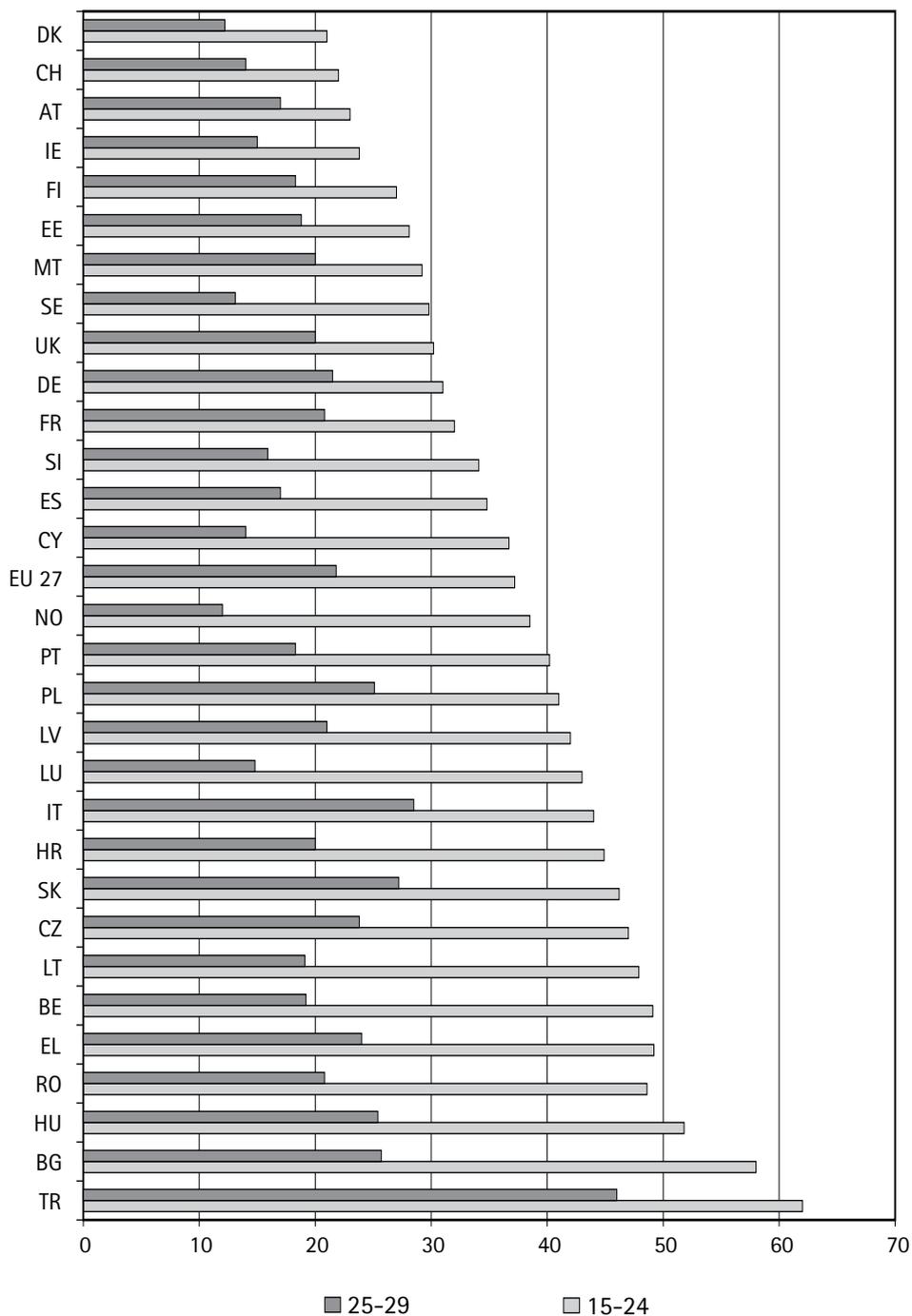
Fonte: ISTAT

Tabella 4. Forme contrattuali non standard per classi di età tra gli individui che hanno dichiarato di aver trovato un'occupazione negli ultimi 12 mesi, riferimento 2008 (%)

	18-24	25-29	30-39	40-49	50-64	Totale
Forme non standard	51,9	43,6	39,1	20,6	32,0	40,8

Fonte: ISFOL-PLUS, 2008

Figura 3. Giovani NEET, 2007 (% sulla popolazione nella stessa coorte)



Fonte: Eurostat

I contratti di lavoro non standard sono costituzionalmente fragili in caso di difficoltà del mercato del lavoro. Tra il 2008 e il 2010, infatti, si è registrata una robusta diminuzione sia delle assunzioni sia delle proroghe dei contratti che, congiuntamente, hanno contribuito alla riduzione totale del numero dei rapporti di lavoro di tipo temporaneo¹⁹, quindi sono stati i giovani, in primo luogo, a subirne le maggiori conseguenze²⁰ o in termini di mancato rinnovo del contratto o di maggiore difficoltà di ingresso per gli inoccupati.

Questo cambiamento negli esiti dei contratti temporanei, è recente e in controtendenza con quanto accaduto finora; dunque aumentano le possibilità per un giovane di passare da un contratto temporaneo alla disoccupazione o alla inattività, piuttosto che, come spesso si osservava, passare da un'occupazione temporanea a una occupazione stabile (CNEL, 2010b).

I giovani sono dunque i primi a restare fuori dal sistema lavoro quando la situazione si fa critica, anche perché sono a inizio carriera, nonostante un maggior tasso di formazione rispetto agli adulti²¹. Da questo punto di vista, il periodo di crisi è una cartina di tornasole per leggere le criticità legate a politiche economiche e di welfare che solo marginalmente si sono occupate di giovani e delle peculiarità di questa generazione.

Attraverso il data base di ISFOL-PLUS²² è possibile scendere nel dettaglio delle caratteristiche degli individui che si sono dichiarati in cerca di lavoro rispetto agli indicatori di immediata disponibilità (tabella 5). Tra i giovani fra i 18 e i 29 anni è molto contenuta l'indisponibilità assoluta al lavoro (3,6%), più elevata nel caso di giovani donne, probabilmente in conseguenza alla maggiore propensione a proseguire gli studi. Il 41,5% dei giovani si dichiara disponibile per qualsiasi tipo di lavoro; il titolo di studio posseduto, in questo caso, fa registrare una differente disposizione, più elevata (50,6%) fra chi ha un titolo di studio basso e decisamente misurata per chi ha un titolo di studio di terzo livello (18,1%), ma sale al 78,4% nel caso in cui l'offerta di lavoro è considerata soddisfacente dai giovani laureati.

Nelle regioni del Centro, in generale, la disponibilità immediata al lavoro dei giovani è maggiormente orientata verso la tipologia di impiego considerata più soddisfacente (57,0%, a fronte del 36,3% che contraddistingue qualunque tipo di offerta).

In sintesi si registra una maggiore propensione della componente giovanile, rispetto al

¹⁹ Cfr. Anastasia, 2010, in <www.lavoce.info/articoli/-lavoro/pagina1001913.html>.

²⁰ Questo trend è in controtendenza con quanto è accaduto in Italia negli anni Novanta, quando, a fronte di processi di crisi e/o ristrutturazione aziendale, le imprese hanno preferito investire sui giovani e sullo «svecchiamento» della forza lavoro (*young in-old out*) per beneficiare di una riduzione del costo del lavoro garantita dai giovani lavoratori. I lavoratori anziani costituivano, in virtù dei meccanismi di avanzamento retributivo legati all'età, un costo del lavoro più elevato dei giovani e questi ultimi, inoltre, garantivano in misura maggiore le competenze necessarie a supporto delle innovazioni tecnologiche (Contini, Rapiti, 1994, pp. 51-76).

²¹ Probabilmente proprio il maggior investimento dei giovani nella formazione fa assumere al conseguente lavoro un valore in termini soprattutto di realizzazione di sé e di sicurezza. Le maggiori aspettative, verosimilmente, fanno assumere una maggiore discrezionalità nella scelta del primo impiego.

²² L'indagine ISFOL-PLUS (*Participation Labour Unemployment Survey*) è una rilevazione campionaria nazionale sulle caratteristiche e le aspettative degli individui sul lavoro, alla sua terza annualità (2005, 2006, 2008). La banca dati raccoglie i dati socio-demografici di circa 40mila individui relativamente alla posizione nel mercato del lavoro.

Tabella 5. Disponibilità immediata al lavoro e tipologia del lavoro per età (18-29 e totale), genere, area geografica, titolo di studio (%)

Lei sarebbe immediatamente disponibile a lavorare? Se sì, per un lavoro qualsiasi o solo per un impiego soddisfacente?				
	No	Sì, per qualunque tipo di lavoro	Sì, ma solo per un impiego soddisfacente	Totale
Fascia d'età 18-29				
Totale	3,6	41,5	54,9	100
Maschio	2,1	43,3	54,6	100
Femmina	5,1	39,8	55,1	100
Nord	7,1	41,5	51,4	100
Centro	6,7	36,3	57,0	100
Sud e isole	1,7	42,7	55,6	100
Licenza media	3,5	50,6	45,9	100
Diploma	3,7	41,7	54,6	100
Laurea	3,6	18,0	78,4	100
Fascia d'età 18-64				
Totale	5,4	44,4	50,2	100
Maschio	3,7	46,2	50,1	100
Femmina	6,7	43,0	50,3	100
Nord	8,7	42,5	48,8	100
Centro	8,5	37,0	54,5	100
Sud e isole	3,4	46,9	49,7	100
Licenza media	6,8	50,4	42,8	100
Diploma	4,0	41,4	54,6	100
Laurea	3,8	23,2	73,0	100

Fonte: ISFOL-PLUS, 2008

totale della popolazione 18-64 anni, ad accettare immediatamente un impiego ma solo a condizione che sia considerato soddisfacente (54,9% contro 50,2%), al contrario si evidenzia una minore disponibilità da parte dei giovani ad accettare un impiego qualsiasi rispetto al resto della popolazione (41,5% contro 44,4%). Le motivazioni, probabilmente, sono da ricercare in diversi ambiti: da una parte il carico familiare di questa fascia di età, nullo o molto limitato, permette di restare in attesa del lavoro più adatto alle proprie aspettative senza che ciò comprometta la stabilità economica familiare; dall'altra si osserva nei giova-

ni un minore spirito di sacrificio rispetto ai loro genitori, in parte giustificato dalle mutate condizioni economiche e sociali che non permettono più di creare un'equivalenza fra le privazioni messe in atto in gioventù e il riconoscimento delle stesse nel lungo periodo. Infine, l'attenzione sulla crescita personale o individuale specifica di questo nuovo secolo è prodroma dell'ambizione giovanile nel trovare un lavoro che non solo garantisca questo, ma nel contempo generi sicurezza e offra autorealizzazione e gratificazione personale.

Nei trenta giorni precedenti la rilevazione, il 20,7% dei giovani ha ricevuto un'offerta di lavoro (che nel 44,8% dei casi sarà accettata), 7 punti percentuali in più rispetto al resto della popolazione (13,7%). La percentuale si incrementa notevolmente nel caso si tratti di laureati (33,7%) e si riduce drasticamente al 14,8% se la persona selezionata ha conseguito la licenza media (tabella 6). Questo dato è in linea con il profilo del giovane disoccupato in cerca di lavoro che è possibile tracciare attraverso l'indagine sulle forze lavoro dell'ISTAT. Infatti il 30,2% dei giovani disoccupati tra i 18 e i 29 anni possiede un diploma di licenza media, mentre il 13,5% ha conseguito un titolo di studio di terzo livello.

Le indagini Excelsior²³, d'altra parte, mettono in evidenza come, nel 2008, la domanda di lavoro delle imprese, trend proseguito anche nel 2010, si sia concentrata sulle figure che hanno completato il ciclo di studi universitari o secondari. In particolare, per quanto riguarda i laureati, nel 2008, è aumentata la quota delle imprese che hanno previsto l'assunzione di figure professionali maggiormente qualificate e dal 2007 questa percentuale è passata dall'8% al 10,6% del 2008 e al 12% del 2010.

Le motivazioni per le quali i giovani hanno preferito non accettare un'offerta di lavoro sono diversificate e non prescindono da alcune caratteristiche distintive del target. Se infatti per i giovani laureati è importante svolgere un lavoro il cui livello di inquadramento proposto non sia inferiore alle aspettative (26,4%) e difficilmente ricevono un'offerta di lavoro irregolare (1,7%), per chi ha un titolo di studio inferiore è la retribuzione a essere un fattore determinante e nel 33,2% dei casi dei diplomati l'offerta di lavoro non è stata accettata a causa della retribuzione non adeguata alle richieste. Quest'ultimo fattore, come si può vedere, è importante soprattutto per le ragazze (30,1% a fronte del 23,7% dei ragazzi), probabilmente perché le donne giovani decidono di entrare nel mercato del lavoro solo se le condizioni di ingresso permettono loro di affrancarsi dalla dipendenza economica della famiglia di origine. Le donne, inoltre, preferiscono avere anche un lavoro che possa garantire loro un maggiore tempo extra-lavoro e, dunque, le offerte che richiedono un eccesso di disponibilità in termini di tempo sono rifiutate dal 16% delle ragazze fra i 18 e i 29 anni. La percentuale è destinata a salire, anche se di poco, per l'intera popolazione di donne tra i 18 e i 64 anni (18,9% dei rifiuti da parte delle donne e 7,7% degli uomini) in quanto gli impegni familiari e domestici, solitamente, sono a carico loro che infatti tendono a rifiutare (tabella 7), il doppio delle volte, un'offerta di lavoro che richieda un trasferimento rispetto alle giovani donne, che considerano, quindi, la mobilità un fattore meno ostativo (il 12% della classe 18-64 ha rifiutato un'offerta lavorativa per questo motivo, contro il 6,6% delle giovani 18-29).

Infine, giovani disoccupati del Nord hanno rifiutato un'offerta di lavoro soprattutto perché la tipologia di contratto non era conforme alle loro aspettative (30,6%), mentre al

²³ Unioncamere, 2008 e 2010.

Tabella 6. Offerte di lavoro ricevute e risultati dell'offerta per età (18-29 e totale), genere, area geografica, titolo di studio (%)

Lei ha ricevuto offerte di lavoro negli ultimi trenta giorni?									
	Totale	M	F	Nord	Centro	Sud e isole	Licenza media	Diploma	Laurea
Fascia d'età 18-29									
Si	20,7	21,2	20,1	30,3	23,9	16,7	14,8	21,1	33,7
No	79,3	78,8	79,9	69,7	76,1	83,3	85,2	78,9	66,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fascia d'età 18-64									
Si	13,7	15,6	12,2	15,9	16,6	12,0	8,8	17,2	25,7
No	86,3	84,4	87,8	84,1	83,4	88,0	91,2	82,8	74,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Pensa di accettare l'offerta ricevuta?									
	Totale	M	F	Nord	Centro	Sud e isole	Licenza media	Diploma	Laurea
Fascia d'età 18-29									
Si	44,8	46,7	42,9	43,3	44,8	45,7	48,8	43,7	43,2
No	42,8	40,1	45,6	49,7	37,8	40,1	39,9	44,0	43,2
Non sa	12,4	13,2	11,5	7,0	17,4	14,2	11,3	12,3	13,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fascia d'età 18-64									
Si	44,1	42,1	45,7	43,9	41,5	41,1	44,5	42,9	43,1
No	43,3	47,8	48,8	45,3	44,0	48,8	44,0	43,6	45,6
Non sa	12,7	10,1	5,5	10,8	14,5	10,1	11,5	13,5	11,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: ISFOL-PLUS, 2008

Sud questa soglia scende all'11,1%. Inoltre le regioni del Nord risultano maggiormente disponibili nei confronti della mobilità geografica, che ha costituito un fattore discriminante solo per il 3,9% degli intervistati, mentre sembrerebbe che al Sud il trasferimento abbia costituito una barriera per quasi il 10% dei giovani (9,7%). Presumibilmente questo scollamento tra la disponibilità ipotetica alla mobilità, che vedremo più avanti, e la concretezza di un'offerta rifiutata, da parte dei giovani del Sud, passa attraverso una quotidianità fat-

Tabella 7. Motivazioni dovute alla mancata accettazione di un'offerta di lavoro per età (18-29 anni), genere, area geografica, titolo di studio

	Totale	M	F	Nord	Centro	Sud e isole	Licenza media	Diploma	Laurea
Fascia d'età 18-29									
Livello di inquadramento proposto inferiore alle mie aspettative	17,4	18,6	16,2	21,2	7,6	18,1	12,1	15,8	26,4
Forma contrattuale non adeguata alle mie richieste	19,6	22,6	16,7	30,6	23,8	11,1	19,8	16,3	27,1
Retribuzione offerta inferiore alle mie richieste	27,0	23,7	30,1	12,4	27,7	36,1	15,7	33,2	23,2
Orario di lavoro eccessivo rispetto alle mie disponibilità	12,8	9,4	16,0	11,0	20,0	11,6	13,4	13,4	10,7
Sarebbe stato necessario trasferirmi	7,8	9,0	6,6	3,9	9,7	9,6	8,3	7,9	6,9
Era un'offerta di lavoro irregolare - lavoro in nero	6,5	6,6	6,4	3,5	2,7	9,7	6,5	8,5	1,7
Altro	9,0	10,1	7,9	17,5	8,5	3,7	24,2	4,8	4,0
Fascia d'età 18-64									
Livello di inquadramento proposto inferiore alle mie aspettative	14,6	18,2	11,3	16,1	9,0	15,8	11,1	12,7	26,1
Forma contrattuale non adeguata alle mie richieste	17,2	21,6	13,1	23,8	21,9	12,4	15,4	16,8	21,6
Retribuzione offerta inferiore alle mie richieste	31,5	35,7	27,6	16,1	26,8	40,3	28,7	34,3	29,9
Orario di lavoro eccessivo rispetto alle mie disponibilità	13,5	7,7	18,9	16,8	18,0	10,5	16,0	13,5	8,9
Sarebbe stato necessario trasferirmi	8,6	4,9	12,0	6,8	11,1	8,5	8,8	9,8	4,8
Era un'offerta di lavoro irregolare - lavoro in nero	6,6	4,1	9,0	5,3	5,4	7,7	5,8	9,4	1,1
Altro	8,0	7,8	8,2	15,1	7,7	4,7	14,2	3,5	7,5

Fonte: ISFOL-PLUS, 2008

ta di lavori e lavoretti saltuari o irregolari che permettono loro di continuare a vivere nei luoghi in cui sono nati consentendogli di procrastinare la scelta di partire.

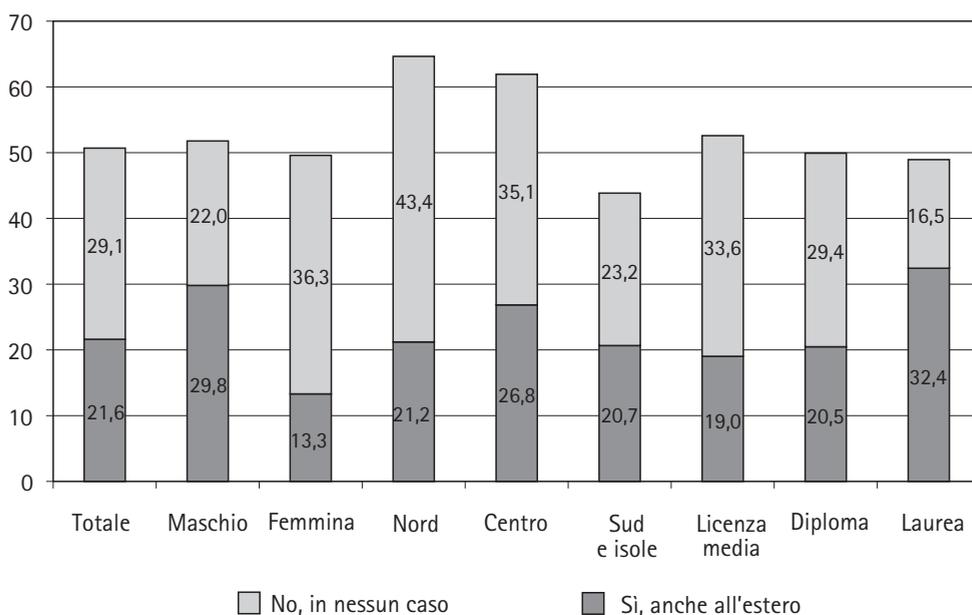
La mobilità, dunque, declinata in diverse tipologie di lontananza del luogo di lavoro dal luogo di residenza, è una delle condizioni di accesso al mondo del lavoro, e il nuovo fenome-

meno migratorio²⁴, che si è evoluto a partire dalla seconda metà degli anni Novanta (solo nel 2005 si sono registrati oltre 1,3 milioni di trasferimenti di residenza), ha riguardato i giovani e, fra questi, chi possedeva un titolo di studio elevato (nel 2005 il 12% di chi emigrava aveva una laurea). La classe di età più coinvolta nel fenomeno migratorio è, infatti, quella compresa fra i 25 e i 34 anni, ossia l'età di transizione, per i laureati, dalla formazione al mondo del lavoro.

Una percentuale contenuta di giovani, fra i 18 e i 29 anni (29,1%), in cerca di occupazione non accetterebbe nessuna proposta lavorativa (figura 4 e tabella 8) che prevedesse il trasferimento anche di breve raggio, a fronte del 42,1% degli individui fra i 18 e i 64 anni. Quasi il 50% dei giovani, invece, dichiara una disponibilità a trasferimenti nella propria provincia o regione (rispettivamente 14,7% e 10,2%) o anche nel resto del territorio nazionale (24,4%). Elevata la percentuale dei giovani che è disponibile, per motivi lavorativi, a trasferirsi all'estero (21,6%).

Gli individui fra i 25 e i 64 anni hanno una minore propensione al trasferimento, specialmente se sono donne, con un basso titolo di studio e vivono in una regione del Centro-Nord.

Figura 4. Propensione alla mobilità geografica per età (18-29 anni), genere, area geografica, titolo di studio



Fonte: ISFOL-PLUS, 2008

²⁴ Moretti, Porello, 2010.

Tabella 8. Disponibilità al trasferimento per lavoro per età (18-29 e 18-64), genere, titolo di studio, area geografica

Per accettare un lavoro, sarebbe disponibile a trasferirsi? Se sì, fino a dove?					
	No, in nessun caso	Sì, solo all'interno della mia provincia di residenza attuale	Sì, solo all'interno della mia regione di residenza attuale	Sì, anche in un'altra regione rispetto a quella di residenza	Sì, anche all'estero
Fascia d'età 18-29 anni					
Totale	29,1	14,7	10,2	24,4	21,6
Maschio	22,0	11,0	9,7	27,5	29,8
Femmina	36,3	18,4	10,8	21,2	13,3
Nord	43,4	11,8	10,1	13,5	21,2
Centro	35,1	15,5	8,5	14,1	26,8
Sud e isole	23,2	15,4	10,6	30,1	20,7
Licenza media	33,6	16,7	10,0	20,7	19,0
Diploma	29,4	14,7	10,1	25,3	20,5
Laurea	16,5	9,6	11,4	30,1	32,4
Fascia d'età 18-64 anni					
Totale	42,1	17,3	9,9	17,2	13,5
Maschio	28,9	13,9	11,6	23,5	22,1
Femmina	52,4	20,1	8,6	12,2	6,7
Nord	55,6	14,3	9,8	8,8	11,5
Centro	49,5	16,9	7,8	11,0	14,8
Sud e isole	35,4	18,5	10,4	21,7	13,9
Licenza media	50,2	18,8	9,9	12,4	8,8
Diploma	37,0	16,8	9,2	20,7	16,4
Laurea	20,0	12,2	12,7	28,4	26,7

Fonte: ISFOL-PLUS, 2008

Focalizzando l'attenzione sulle due possibilità agli estremi, ossia non accettare nessuna occasione lavorativa che preveda il benché minimo spostamento e accettare un lavoro anche all'estero, si può tracciare, a maglie larghe, il profilo dei giovani disoccupati che sono in misura minore vs misura maggiore propensi al trasferimento.

Gli uomini delle regioni del Centro-Sud, con un titolo di studio elevato, sono gli individui che maggiormente si dichiarano disponibili anche al trasferimento all'estero per lavoro.

rare²⁵. Le donne, e le persone a bassa qualifica, sono più resistenti alla mobilità geografica. Nonostante le donne, negli ultimi anni, siano maggiormente scolarizzate degli uomini, probabilmente questo requisito non riesce a modificare i condizionamenti culturali che richiedono la presenza delle donne vicino la propria famiglia di origine.

I giovani disoccupati utilizzano una pletera di canali per cercare di agganciare la domanda di lavoro, diversificati per la tipologia delle caratteristiche del giovane in cerca di lavoro (tabella 9). I laureati, infatti, proprio per la maggiore qualificazione raggiunta col titolo e per la tipologia di impiego cui sono candidati, utilizzano la costante selezione degli annunci di lavoro sui giornali (52,8%), metodologia di ricerca prevalente anche al Nord (49,6%) e da parte di diplomati (49,2%), l'offerta di lavoro veicolata attraverso le università (39,3%), i Centri per l'impiego pubblici (42,7%) e le Agenzie di lavoro interinale (36,5%), la cui diffusione soprattutto nelle regioni del Nord fa ovviamente incrementare la percentuale di utilizzo da parte dei giovani residenti in quelle zone (49,3%), in maniera massiccia

Tabella 9. Canali utilizzati da persone in cerca, per età (18-29), genere, titolo di studio, area geografica (risposte multiple, val. %)

Fascia d'età 18-29	Totale	M	Femmina	Nord	Centro	Sud e isole	Licenza media	Diploma	Laurea
Centri per l'impiego	41,2	38,8	43,5	40,8	51,2	39,1	37,3	43,3	42,7
Agenzie di lavoro interinale	32,6	34,0	31,3	49,3	32,3	27,0	28,2	34,4	36,5
Società di ricerca e selezione del personale	16,0	14,7	17,3	16,8	17,1	15,4	12,3	16,6	22,8
Scuole, università e istituti di formazione	15,5	12,8	18,2	18,6	21,4	13,1	6,7	14,9	39,3
Sindacati e organizzazioni datoriali	5,6	6,0	5,2	3,4	7,5	5,9	4,5	6,7	3,9
Lettura di offerte di lavoro sulla stampa	44,1	41,6	46,5	49,6	53,3	40,2	32,7	49,2	52,8
Contatti all'interno dell'ambiente lavorativo	22,5	23,8	21,3	19,4	24,1	23,3	20,5	22,4	28,2
Amici, parenti, conoscenti	64,5	63,8	65,2	57,6	67,3	66,3	66,6	65,2	56,8
Autocandidature	59,3	56,5	62,0	61,8	61,8	57,8	49,1	61,5	75,9
Concorsi pubblici (partecipazione o domanda)	20,2	18,8	21,6	7,9	23,6	23,7	9,8	23,6	33,1
Avvio di un'attività autonoma	6,8	7,9	5,7	6,1	7,9	6,8	6,7	6,3	8,7
Nessuno di questi	2,8	3,2	2,5	0,8	1,5	3,8	4,1	2,2	2,2

Fonte: ISFOL-PLUS, 2008

²⁵ Cfr. SVIMEZ, 2010.

(75,9%). Infine, i giovani laureati anticipano la domanda di lavoro, forti del fatto di aver terminato il percorso di studi e di essere qualificati, proponendo autocandidature alle aziende. Le autocandidature, che sono un canale utilizzato frequentemente anche dai diplomati (61,5%), rappresentano la massima espressione della ricerca attiva di lavoro e sono un comportamento socialmente rinforzato che rassicura il disoccupato nella percezione di fare il possibile per modificare il suo status.

La partecipazione dei laureati ai concorsi pubblici in misura più che tripla rispetto agli individui con la licenza media (9,8% contro il 33,1%), e con uno scarto di 10 punti percentuali rispetto ai diplomati (23,6%), offre una lettura di prospettiva rispetto alla selezione realizzata dalla pubblica amministrazione che, presumibilmente, sta concentrando la ricerca di personale verso figure più qualificate.

Bibliografia

- Anastasia B., *Anatomia di una crisi occupazionale*, «lavoce.info», 24 settembre 2010.
- Beck U., *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Suhrkamp, Frankfurt, 1986.
- Castells M., *The Power of Identity*, Blackwell, Oxford, 1997.
- Checchi D., Perugine V., Serlenga L., *Income Inequality and Opportunity Inequality in Europe*, «Rivista di Politica economica», 2008, pp. IX-X.
- CNEL, *Vogliamo dare casa ai giovani? Inchiesta sulla condizione abitativa degli under 35 in Italia*, Roma, 2010a.
- CNEL, *Rapporto sul mercato del lavoro, 2009-2010*, Roma, 2010b.
- Contini B., Rapiti F., «*Young in, old out*»: nuovi pattern di mobilità nell'economia italiana, «Lavoro e relazioni industriali», 1994, n. 3.
- Franchi M., *Mobili alla meta. I giovani tra università e lavoro*, Donzelli, Roma, 2005.
- Furlong A., Cartmel F., *Young People and Social Change: Individualization Risk in Late Modernity*, Open University Press, Buckingham, 1997.
- Giddens A., *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge, 1990.
- ISFOL, *PLUS. Participation Labour Unemployment Survey*, Roma, 2006 (I Libri del Fondo Sociale Europeo).
- ISFOL, *Rapporto 2009*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009.
- ISTAT, *La mobilità sociale in Italia*, Roma, 2006a.
- ISTAT, *Le difficoltà nella transizione dei giovani allo stato adulto e le criticità nei percorsi di vita femminili*, Roma, 2006b.
- Istituto IARD, *Rapporto Giovani*, il Mulino, Bologna, 2007.
- Livi Bacci M., *Avanti giovani*, il Mulino, Bologna, 2008.
- Livi Bacci M., De Santis G., *Le prerogative perdute dei giovani*, «Il Mulino», 2007, n. 3.
- Moretti S., Porello C., *La mobilità del lavoro in Italia: nuove evidenze sulle dinamiche migratorie*, «Questioni di economia e finanza», 2010, n. 61.
- Rosina A., Balduzzi P., *L'Italia delle nuove generazioni: la sfida del degiovanimento*, Milano, 2008 (paper).
- Rumbaut R.G., *Assimilation and Its Discontents: Between Rethoric and Reality*, «Internation-

- tional Migration Review», 31 (1997), n. 4, Special Issue: *Immigrant Adaptation and Native-Born Responses in the Making of Americans*, pp. 923-960.
- Santoro M., *A casa con mamma. Storie di eterni adolescenti*, Unicopli, Milano, 2002.
- Schizzerotto A., Marzadro S., *Social Mobility in Italy since the Beginning of the Twentieth Century*, «Rivista di Politica Economica», 97 (2010), 3rd Series Issue IX-X.
- Simoni M. (a cura di), *URG! Urge ricambio generazionale. Primo rapporto su quanto e come il nostro Paese si rinnova*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2009.
- SVIMEZ, *Rapporto SVIMEZ 2010 sull'economia del Mezzogiorno*, il Mulino, Bologna, 2010.
- Unioncamere, *Il lavoro dopo gli studi. La domanda e l'offerta di laureati e diplomati*, Roma, 2008.
- Unioncamere, *Il lavoro dopo gli studi. La domanda e l'offerta di laureati e diplomati*, Roma, 2010.

Per citare questo articolo: Monya Ferritti, *I Millenials e il lavoro*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 119-138.

I tirocini all'estero dei giovani italiani

Borsisti Leonardo in mobilità transnazionale temporanea

di Claudio Maria Vitali

Riassunto: si dà conto dei risultati relativi all'indagine conoscitiva effettuata dall'ISFOL nel corso del 2010 sui beneficiari di borse Leonardo partiti tra il 2006 e il 2007. La ricerca dimostra quanto gli effetti attesi siano fortemente correlati alla qualità delle azioni di progettazione, che mostrano allo stato attuale il limite di essere realizzate in un quadro di autoreferenzialità ancora troppo elevato da parte degli organismi di invio. Emerge chiaramente che alle attività preparatorie e propedeutiche dovrebbe essere dedicato un investimento maggiore. Esiste poi un problema connesso alla valorizzazione dell'esperienza da parte del mercato del lavoro: più del 50% degli intervistati sostiene che gli strumenti attualmente disponibili per mettere in trasparenza le competenze acquisite durante il tirocinio siano troppo deboli o scarsamente comprensibili per i datori di lavoro. Infine, resta assolutamente insufficiente il livello delle risorse finanziarie dedicate alla mobilità transnazionale.

Parole chiave: Mobilità transnazionale; Giovani; Apprendimento

Introduzione

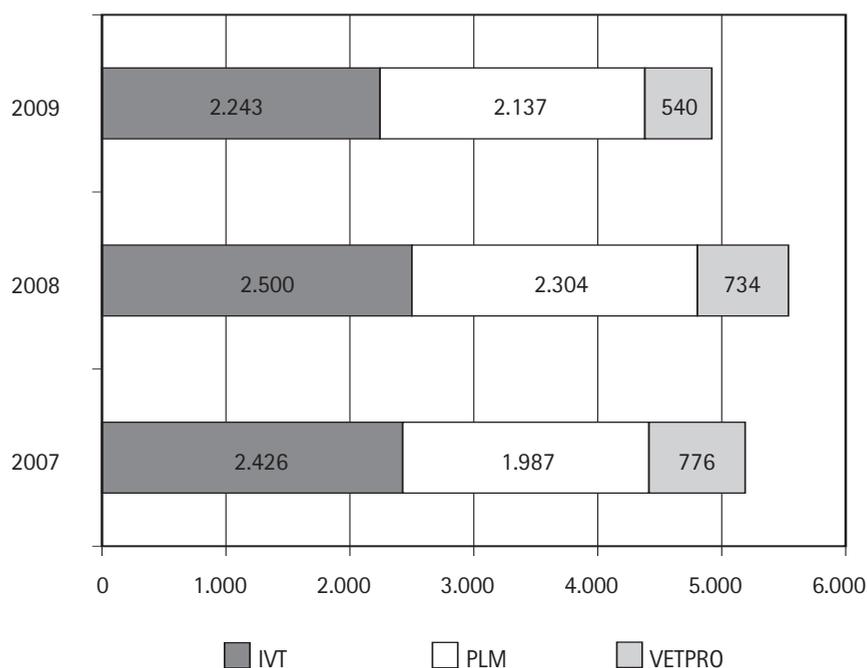
L'integrazione del percorso formativo ed educativo con un'esperienza lavorativa in un paese diverso dal proprio è un processo che ha riguardato negli ultimi anni un numero crescente di giovani italiani. Escludendo dal conteggio quella che ormai viene comunemente definita *degree mobility*, ovvero la mobilità degli studenti universitari e dei ricercatori, prevalentemente realizzata attraverso le risorse di Erasmus, dal 2007 al 2009 sono partiti poco meno di 16.000 beneficiari di borse Leonardo e circa altri 4.500 li stanno raggiungendo nelle destinazioni finali situate nei 31 paesi europei aderenti al Programma, in esito al bando 2010.

La difficoltà delle imprese a giocare un ruolo attivo come promotori di progetti di mobilità o anche soltanto come organismi di invio si riflette nella scarsa presenza di occupati e apprendisti come gruppo target delle azioni destinate alle persone nel mercato del lavoro (PLM), dove si riscontra una prevalenza di neodiplomati, neolaureati e inoccupati; e in quelle per gli allievi dei percorsi di formazione professionale (IVT), dove si riscontra la presenza

preponderante di studenti di istituti di istruzione superiore, prevalentemente tecnici, professionali e, parzialmente, licei. Ancora più evidente appare questo fenomeno considerando la composizione del gruppo dei beneficiari di borse destinate a coloro che sono a vario titolo impegnati sui temi dello sviluppo delle competenze delle risorse umane (VETPRO): in questo caso, le componenti principali di questo target possono essere sostanzialmente e quasi esclusivamente ricondotte a docenti (provenienti da istituti scolastici, spesso titolari anche di azioni IVT) e formatori, selezionati all'interno degli organismi beneficiari (enti di formazione, amministrazioni pubbliche ecc.), con una presenza ben poco significativa di responsabili di risorse umane provenienti dai contesti produttivi pubblici o privati.

Una mobilità prevalentemente temporanea, non calcolata da Eurostat per la brevità e la variabilità dei periodi spesi all'estero (dalle 3 alle 20 settimane in media), ma registrata nei rapporti annuali del Programma per l'Apprendimento Permanente e definita *credit mobility* che vede coinvolta una pluralità di organismi di invio (prevalentemente scuole, amministrazioni pubbliche locali e regionali, camere di commercio, università e loro consorzi, agenzie formative ecc.) e organismi ospitanti (imprese pubbliche e, soprattutto, private); e che, infine e a completamento di un quadro sintetico introduttivo, nel nostro paese ha attirato e impegnato, nel periodo considerato, risorse comunitarie per un controvalore di circa 56 milioni di euro.

Figura 1. La mobilità transnazionale in cifre: beneficiari IVT, PLM e VETPRO dal 2007 al 2009



Fonte: ISFOL, 2010

L'importanza della mobilità transnazionale nelle politiche comunitarie

L'esperienza di mobilità transnazionale si presenta, fondamentalmente, come opportunità di accrescimento e di miglioramento delle competenze personali e interpersonali, di sviluppo del senso di iniziativa, dell'imprenditorialità e della capacità di comunicare in modo costruttivo in contesti e ambienti diversi da quelli di provenienza, nonché come occasione di:

- sviluppo di competenze linguistiche;
- acquisizione di nuove conoscenze e competenze professionali;
- promozione del dialogo interculturale;
- educazione alla cittadinanza europea;
- verifica e applicazione delle competenze acquisite nei percorsi di istruzione formale.

Le tematiche affrontate nelle azioni di mobilità possono essere connesse allo sviluppo di competenze in un settore professionale specifico (in particolare, turismo, ICT, servizi, ambiente, beni culturali, energia ecc.) o in un numero anche elevato di settori professionali diversi, come avviene in molte azioni rivolte alle persone nel mercato del lavoro.

Per la mobilità transnazionale i settori dell'esperienza di tirocinio e scambio sono riconducibili a otto macro-aree: educazione; scienze umane e arte; scienze sociali; *business administration* e giurisprudenza; scienze matematiche; ingegneria e architettura; salute, welfare e servizi alle persone; artigianato. È interessante osservare come per le persone sul mercato del lavoro, il settore formativo prevalente in tutte e tre le annualità sia stato quello dei servizi. Questo dato è in linea con l'andamento del mercato: la crescita nel settore economico dei servizi, infatti, si è mantenuta su valori positivi rispetto ai molti altri settori (ad esempio industria ed edilizia) investiti dalla crisi. Questo primato del settore dei servizi, nell'ambito dei progetti Leonardo, trova sostegno e riscontro anche negli orientamenti dei laureati nelle tre annualità 2007, 2008, 2009. In particolare, per i progetti di annualità 2007, nell'ambito dell'area dei servizi, i settori prevalenti sono turismo, marketing e *business administration*.

Da un confronto tra distribuzione progetti e numero partecipanti per settore, si evince che per il settore delle scienze sociali, *business administration* e giurisprudenza si ha un numero di partecipanti significativamente maggiore rispetto al numero dei progetti soprattutto se confrontato con il settore dei servizi. Relativamente agli altri settori formativi anche il settore delle *engineering* registra un numero significativo di progetti, che in questo caso è proporzionale a quello dei partecipanti previsti. Con riguardo al settore delle arti e delle scienze umane è significativo che a un numero di progetti decisamente non alto corrisponda una percentuale significativa di partecipanti.

La corrispondenza fra domanda e offerta di formazione sembra essere più elevata nelle azioni finanziate nel settore della formazione professionale iniziale di quanto non lo sia nelle azioni PLM, dove la multisettorialità rischia spesso di essere sinonimo di genericità e dove la difficoltà di definire concretamente percorsi formativi, che soddisfino i bisogni specifici dei partecipanti, ha l'inevitabile conseguenza di determinare il rischio di insuccesso dell'esperienza di mobilità.

È in questa la tipologia di azione, rivolta prevalentemente a giovani (18-35 anni) che affrontano, molti per la prima volta, un periodo più o meno prolungato di permanenza all'estero e un inserimento lavorativo vero e proprio, che si riscontrano comprensibilmente tassi più elevati di insoddisfazione.

Il rilancio di questo dispositivo pedagogico o, meglio, la sua centralità nelle strategie e nelle politiche europee in materia di istruzione e formazione deriva, sostanzialmente, da almeno tre fattori: la necessità di offrire una risposta concreta alla crescente domanda di rendere gli investimenti degli individui sui propri percorsi formativi più redditizi in termini di competitività, in un mercato del lavoro sempre più selettivo e meno capace di assorbire un'offerta con qualifiche e competenze inadatte o insufficienti; il bisogno di connettere meno astrattamente il mondo del lavoro a quello dell'educazione e della ricerca, riequilibrando il valore da annettere ai contesti formativi informali e non formali rispetto a quelli nei quali i processi educativi vengono istituzionalmente e formalmente attivati; infine, l'urgenza di accorciare sensibilmente i tempi di attesa prima di entrare nella «vita attiva», offrendo a quanti più cittadini europei possibile un'opportunità di entrare in contatto con realtà economiche e produttive.

Inoltre, se per definizione la mobilità transnazionale offre l'opportunità di migliorare la conoscenza dell'*altro*, in una prospettiva che vede prevalere l'importanza del viaggio rispetto a quella della meta, questo strumento assume un'ulteriore e importante meta-finalità: quella di contribuire al rafforzamento di un ideale europeo seriamente minacciato da una recrudescenza di spinte verso una difesa a oltranza delle identità nazionali, percepite in opposizione all'identità europea.

Ruolo importante, forse determinante, nel frenare gli impulsi europeisti lo sta giocando certamente anche la più grave crisi economica con la quale ci si confronta negli ultimi due anni. La forbice tra i detentori di capitale sociale e culturale e quelli che non hanno a disposizione tali risorse si è ulteriormente ampliata ed è piuttosto comprovata l'ipotesi che vede correlato il decremento dell'ideale comunitario con l'appartenenza alle classi in difficoltà, più povere e deprivate.

In questa prospettiva, ben si comprende come siano sempre più spesso richiamate le ultime riflessioni di Jean Monnet che, sinteticamente, possono essere riassunte così: «Se dovessi rifare l'unità dell'Europa, non partirei dal carbone e dall'acciaio, ma dalla cultura».

In questa direttrice si collocano, dunque, indicazioni politiche e strategie comunitarie e nazionali, sempre più spesso accompagnate da quantificazioni e identificazioni di *benchmarks*. L'inserimento di almeno un periodo di mobilità transnazionale nei percorsi educativi e formativi dei giovani è raccomandato nelle Conclusioni del Consiglio dei ministri del 2008, anno in cui, nel quadro del Processo di Bologna, viene anche fissato il *benchmark* del 20% di studenti universitari con una esperienza all'estero entro il 2020.

È nel 2009 che viene avviata una consultazione pubblica sui contenuti del Libro verde sulla mobilità per apprendimento, che raccoglie, quasi inaspettatamente, circa 3.000 reazioni e commenti provenienti non solo da attori dei sistemi educativi e rappresentanti del mondo economico e produttivo, ma anche e soprattutto da cittadini e giovani europei. I risultati di questa consultazione possono essere sintetizzati e descritti in otto punti:

1. affinché si possa concretamente sviluppare tutto il potenziale del dispositivo della mobilità, occorre incrementare la qualità dei servizi di orientamento e accompagnamento. E ciò non solo in ragione dell'obiettivo di rendere sempre più cittadini consapevoli dell'importanza di acquisire questo tipo di esperienza e dell'esistenza di opportunità e di agevolazioni, ma anche e soprattutto per permettere loro di prepararsi adeguatamente e di essere sostenuti nella scelta;
2. direttamente collegato al precedente, un secondo spunto di riflessione riguarda il bisogno di rendere più evidenti e condivisi i vantaggi che derivano dall'aver sviluppato una esperienza di mobilità transnazionale. Si tratta, quindi, di investire maggiormente sulla promozione e sull'informazione allargata, coinvolgendo canali e utilizzando strumenti più efficaci ed efficienti;
3. la scarsa diffusione di competenze linguistiche rappresenta uno degli ostacoli più frequentemente individuati e citati alla mobilità transnazionale. Quasi unanime è la raccomandazione riguardante la necessità di investimenti maggiori sullo sviluppo di tali competenze, accogliendo al più presto possibile le indicazioni già emerse a proposito dell'apprendimento di due lingue straniere oltre alla propria;
4. nonostante gli sforzi e i progressi compiuti in questo campo, permangono ostacoli di natura legale che rendono il diritto di mobilità relativamente esigibile. Regimi diversi si applicano a processi di mobilità sostanzialmente analoghi, rendendo più agevole, ad esempio, la mobilità degli studenti universitari e più complicata quella di coloro che sono inseriti in processi di formazione professionale o di apprendistato;
5. appare sempre più necessario garantire la portabilità dei sostegni economici e di trattamenti previsti dai propri ordinamenti legislativi nei paesi che ospitano coloro che svolgono periodi di apprendimento all'estero. La perdita di tali diritti è infatti percepita come un ostacolo al pieno accesso alle opportunità;
6. la qualità dell'esperienza potrebbe essere maggiormente difesa e incrementata attraverso il ricorso a sistemi di certificazione e accreditamento tanto degli organismi di invio quanto di quelli ospitanti. Dalla Consultazione pubblica emerge chiaramente che l'adozione di Carte (Certificati) di Qualità potrebbe consentire il raggiungimento di questo desiderabile obiettivo;
7. un'elevata concentrazione di suggerimenti e commenti riguarda la questione della valutazione dell'esperienza e delle competenze acquisite durante i periodi di tirocinio all'estero: nella percezione generale il tema dovrebbe essere approcciato rispetto a due finalità distinte e complementari. La prima riguarda la formalizzazione dei risultati di apprendimento: in questo caso sarebbe più corretto introdurre e adottare i termini compresi nell'universo semantico della certificazione (riconoscimento, trasparenza, cumulabilità dei crediti ecc.); la seconda riguarda la valorizzazione della stessa esperienza da parte del mercato del lavoro e la riconoscibilità della stessa come chiave di socializzazione e piena integrazione nei contesti sociali di appartenenza degli individui che l'hanno acquisita;
8. ancora un elemento, non ultimo per importanza, è stato sottolineato come cruciale: promuovere la mobilità con finalità di apprendimento implica il rafforzamento e, in molti casi, la creazione di reti di cooperazione tra i sistemi formativi e quelli del lavoro. In altri termini, occorre predisporre infrastrutture e condizioni operative affinché i be-

nefici della mobilità siano redistribuiti e chiaramente visibili per tutte le attorialità in gioco. «Performance at work is based on competence; learning outcomes must be based on labour market needs»¹.

Si inserisce, dunque, in questo contesto di riflessioni, l'iniziativa *Youth on the Move* della Commissione europea, preconizzata nelle dichiarazioni del presidente UE Barroso nel dicembre 2009, nelle quali si evince chiaramente l'intenzione di includere l'incremento delle opportunità di mobilità transnazionali per tutti tra gli obiettivi centrali della nuova strategia EU 2020.

Rinviando ad altra sede un'analisi più puntuale della Comunicazione, presentata formalmente il 15 settembre 2010, è opportuno anticipare qui le azioni più concrete che dovrebbero sostanziare il messaggio politico in essa contenuto. Appare evidente che una parte consistente delle riflessioni emerse in esito alla consultazione pubblica vengono riprese e associate in modo rilevante ad azioni concrete.

La prima azione raccoglie lo stimolo a rendere maggiormente visibili le opportunità e maggiormente disponibili gli strumenti a supporto della mobilità transnazionale. È prevista la creazione di un portale europeo capace di coordinare tutta l'informazione disponibile su diritti, opportunità, programmi europei sulla mobilità transnazionale, prevedendone l'integrazione con informazioni analoghe provenienti dagli Stati membri. L'idea è quella di collegare più immediatamente le azioni di livello europeo con quelle sviluppate ai livelli locale e regionale, anche attraverso una razionalizzazione e un potenziamento delle esistenti fonti informative (ad esempio Ploteus). La seconda azione riguarda la rimozione degli ostacoli alla mobilità transnazionale, oggetto di una Raccomandazione del Consiglio sulla promozione della mobilità transnazionale per l'apprendimento. L'idea è quella di promuovere l'adozione della *Mobility Scoreboard*, ovvero di uno strumento di monitoraggio e misurazione dei risultati raggiunti negli Stati membri nella rimozione progressiva degli ostacoli alla mobilità. La terza direttrice di intervento consiste nell'adozione di una Carta del giovane in mobilità (*Youth Mobility Card*) i cui destinatari dovrebbero essere non solo gli studenti universitari ma anche allievi dell'istruzione primaria e secondaria, dei corsi di formazione professionale, gli apprendisti, i ricercatori e i volontari. Di rilievo è la quarta linea d'azione che prevede la predisposizione di un documento di orientamento da parte della Corte di giustizia europea sui diritti degli studenti in mobilità, che dovrebbe servire da orientamento sui temi dell'accessibilità, del riconoscimento e della portabilità dei sostegni economici nazionali. Infine, basato sull'insieme dei documenti Europass già esistenti, la Commissione prevede la creazione di un Passaporto europeo delle competenze (*European Skills Passport*) capace di includere la dimensione delle conoscenze possedute e acquisite anche nei contesti informali e non formali di apprendimento.

¹ S. Willems, *Conclusioni Workshop 5 - Qualità nella mobilità*, Conferenza, Anversa, 5-6 ottobre 2010 (*Youth on the Move*).

L'indagine ISFOL sugli effetti della mobilità transnazionale

I risultati di una ricerca ISFOL, realizzata nel corso del 2010, mostrano come benefici, ostacoli e tipologia delle raccomandazioni emerse tanto nella Consultazione pubblica, quanto nella comunicazione *Youth on the Move* siano pienamente riscontrabili presso un campione particolarmente significativo e rappresentativo di borsisti italiani che hanno acquisito questa esperienza e che sono stati intervistati a circa due anni dalla sua conclusione.

Nonostante la disponibilità di dati sulla mobilità transnazionale temporanea e la nuova centralità ascritta al tema nelle politiche europee su istruzione e formazione, non è vasta la letteratura in materia di analisi degli effetti sugli individui che hanno acquisito tali esperienze nei contesti della formazione professionale, laddove migliore è la situazione per la mobilità in ambito universitario. Partendo dall'ipotesi che un'azione di rilevazione di tali esiti in un periodo successivo alla conclusione del tirocinio di almeno 18-24 mesi avrebbe consentito l'acquisizione di elementi di conoscenza utili a orientare meglio tanto le risorse, quanto le priorità, quanto – infine – l'adeguamento delle procedure in vigore, l'ISFOL ha avviato e concluso nel corso del 2010 un'indagine conoscitiva sui beneficiari di borse partiti tra il 2006 e il 2007.

Le ipotesi guida prevedevano l'assunto che la particolare natura di questo tipo di esperienze, che consente ai beneficiari l'integrazione nel proprio curriculum con esperienze di lavoro sviluppate presso aziende e istituzioni in altri paesi, è tanto più utile in un paese come l'Italia, in cui tuttora si registra un deficit di apprendimento in alternanza e una quasi totale assenza di opportunità di mobilità transnazionale per studenti e giovani lavoratori al di fuori dei programmi comunitari.

I risultati conseguibili a seguito di un tirocinio all'estero si collocano su almeno due dimensioni principali: quella cognitiva, attraverso il potenziale sviluppo di competenze trasversali e di abilità comunicative (non ultime, quelle legate all'apprendimento o al potenziamento della conoscenza di lingue straniere); e quella socio-economica, attraverso un incremento della possibilità di acquisire una maggiore competitività sul mercato del lavoro e di migliorare le opportunità di inserimento occupazionale.

Ciò, tuttavia, rappresenta più una formulazione di ipotesi, ancorché supportata da una forte empatia e da rilevazioni non strutturate, piuttosto che una conclusione dettata da analisi di dati rilevati sistematicamente. La qualità delle informazioni disponibili sugli esiti e sui risultati di questa azione resta, infatti, insoddisfacente, non essendo stata attivata una sistematica attività di ricerca longitudinale sugli effetti riguardanti tanto i cambiamenti prodotti in termini di apprendimento organizzativo da parte degli organismi di invio e di ricevimento (le aziende ospitanti gli *stagiaires*), quanto i benefici realmente riscontrati a seguito dell'esperienza da parte dei beneficiari finali.

Le finalità di questa ricerca consistevano pertanto:

- nell'incremento e nella diversificazione delle informazioni sulla natura dell'esperienza e sulle caratteristiche dei beneficiari;
- nell'individuazione, classificazione e quantificazione di risultati raggiungibili grazie all'esperienza di tirocinio all'estero e dei relativi indicatori;
- in particolare, nell'analisi dei risultati raggiunti dai beneficiari in termini di occupazione, di incremento dell'occupabilità e di supporto alle scelte.

Dal punto di vista metodologico è stata prevista la somministrazione di questionari via mail e la realizzazione di approfondimenti attraverso interviste individuali finalizzate alla predisposizione di storie di vita individuali. La rilevazione è stata effettuata intervistando circa 2.400 giovani che hanno concluso la propria esperienza finanziata dal programma Leonardo da Vinci da almeno 18 mesi.

I borsisti intervistati: ipotesi di un profilo tipo

I questionari somministrati, differenziati per tipologia dei destinatari (studenti universitari, giovani lavoratori, inseriti nei percorsi di formazione professionale iniziale), sono stati strutturati per arrivare a definire un profilo medio del beneficiario di un'esperienza di mobilità. Un profilo che in termini ipotetici prevedeva un livello culturale medio-alto, non necessariamente in possesso di un background migratorio significativo, con una media competenza linguistica e un'aspettativa rispetto all'esperienza fortemente concentrata sul miglioramento di quelle competenze professionali già oggetto di investimento con la scelta educativa e formativa adottata. L'indagine di campo mostra che poco più di un quinto dei borsisti ha più di 29 anni: ciò testimonierebbe che esiste una percezione diffusa che i benefici dell'esperienza sono percepiti più elevati se la stessa viene compiuta quando ancora si è pienamente inseriti nei percorsi educativi e formativi. Chiaramente, questa convinzione è fortemente correlata all'aspettativa di un suo pieno riconoscimento come parte integrante di tali percorsi, laddove per i più anziani sembra rappresentare piuttosto una componente della strategia a supporto di un più rapido inserimento lavorativo, indipendentemente da una certificazione formale.

Ci si confronta con un gruppo composto prevalentemente da soggetti con livelli educativi molto elevati e, integrando la rilevazione sul campo con quanto emerge dal monitoraggio dei bandi di partecipazione nei quali vengono esposti i criteri di selezione svolto dall'Agenzia nazionale LLP Leonardo da Vinci, conseguiti con elevati livelli di performance (alta regolarità nella frequenza, votazioni elevate, quota di beneficiari in possesso di Master di I e II livello e titolari di dottorati di ricerca che si attesta all'11% complessivo).

Tabella 1. Borsisti intervistati, per classe d'età (v.a. e %)

	v.a.	%
Fino a 26 anni	1.080	45,1
27-28 anni	496	20,7
29-30 anni	288	12,0
Oltre 30 anni	282	11,8
Non indicato	251	10,5
Totale	2.397	100,0

Fonte: ISFOL, 2010

Tabella 2. Borsisti intervistati LdV, per titolo di studio (v.a. e %)

	v.a.	%
Licenza media inferiore	14	0,6
Qualifica di istituto professionale di Stato	34	1,4
Diploma di maturità	772	32,2
Laurea triennale	346	14,4
Laurea specialistica/vecchio ordinamento	878	36,6
Diploma di specializzazione di I livello	16	0,7
Diploma di specializzazione di II livello	50	2,1
Master universitario di I livello	110	4,6
Master universitario di II livello	118	4,9
Dottorato di ricerca	21	0,9
Altri corsi post-laurea (perfezionamento, master non universitari, siss)	15	0,6
Altro	11	0,5
Non indicato	12	0,5
Totale	2.397	100,0

Fonte: ISFOL, 2010.

Per quanto riguarda il background familiare, con particolare riferimento a quelle componenti che hanno a che fare direttamente con il potenziale sviluppo di attitudini «migratorie», si rileva che prevalentemente il borsista Leonardo ritiene che la propria famiglia si trovi in condizioni economiche buone o accettabili, nonostante una presenza importante di padri (32,6%) e madri (17,5%) in pensione. Il dato è rilevante, dal momento che il supporto economico offerto dal dispositivo comunitario copre mediamente il 30-35% del fabbisogno e che non sono previsti altri tipi di supporto se non quello familiare o personale.

Ma il background migratorio si definisce anche in ragione di altri parametri, tra i quali il titolo di studio dei genitori, la dimensione delle competenze linguistiche possedute in famiglia, l'esistenza di esperienze all'estero pregresse. Dall'indagine emerge che, rispetto ai titoli di studio, solo un quinto dei genitori è in possesso di laurea ma quasi un terzo non va oltre il diploma di scuola media inferiore (con un numero piuttosto elevato di genitori senza alcun titolo o solo quello di scuola elementare). Il dato, contrastante rispetto alle ipotesi formulate (che preconizzavano una provenienza da famiglie con titoli e qualifiche piuttosto elevate) va integrato con una controintuitiva e significativa diffusione delle competenze linguistiche: la conoscenza di una seconda lingua da parte dei genitori è diffusa in oltre il 40% dei casi (sia padre che madre, con una leggera prevalenza da parte delle madri). Una famiglia, dunque, senza difficoltà economiche di rilievo, con sicurezza di reddito consolidata, non in possesso mediamente di titoli di studio elevati ma con livelli e sensibilità culturali piuttosto elevati che ha permesso la realizzazione di esperienze di viaggio all'estero ai propri figli in quasi il 70% dei casi. Interessante notare, anche, che nella gran

Tabella 3. Borsisti intervistati, per condizione professionale dei genitori (v.a. e %)

	Padre		Madre	
	v.a.	%	v.a.	%
Disoccupato	45	1,9	51	2,1
Pensionato	782	32,6	420	17,5
Operaio	2	0,1	613	25,6
Impiegato/insegnante	254	10,6	188	7,8
Quadro/dirigente	398	16,6	677	28,2
Artigiano/Commerciante	183	7,6	60	2,5
Libero professionista	175	7,3	84	3,5
Altro lavoratore autonomo	218	9,1	74	3,1
Casalinga	110	4,6	48	2,0
Militare/forze dell'ordine	8	0,3	-	-
Altro	24	1,0	30	1,3
Non indicato	198	8,3	152	6,3
Totale	2.397	100,0	2.397	100,0

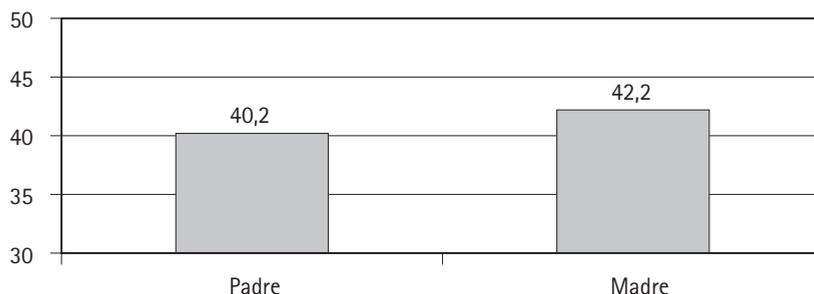
Fonte: ISFOL, 2010

Tabella 4. Borsisti intervistati, per titolo di studio dei genitori (v.a. e %)

	Padre		Madre	
	v.a.	%	v.a.	%
Nessuno o licenza elementare	192	8,0	181	7,6
Licenza di scuola media inferiore	538	22,4	571	23,8
Qualifica di istituto professionale di Stato (3° anno)	245	10,2	202	8,4
Diploma di maturità	734	30,6	812	33,9
Titolo di livello universitario	510	21,3	469	19,6
Non indicato	178	7,4	162	6,8
Totale	2.397	100,0	2.397	100,0

Fonte: ISFOL, 2010

Figura 2. Quota di genitori dei borsisti intervistati che conoscono una lingua straniera (%)



Fonte: ISFOL, 2010

parte dei casi di esperienze all'estero pregresse (77%) la motivazione prevalente è stata quella dell'apprendimento di una lingua straniera e che la finalità lavorativa ha riguardato, comunque, un non poco significativo 15% di coloro che hanno risposto di aver già effettuato almeno un soggiorno all'estero.

L'indagine ha consentito anche di esplorare le motivazioni principali alla base della decisione di effettuare un'esperienza di mobilità. Anche in questo caso, l'ipotesi di partenza è stata solo parzialmente confermata, dal momento che l'obiettivo dell'incremento delle competenze professionali (declinato nei questionari con la formula «arricchire la mia qualifica professionale») non appare così centrale: in effetti, le aspettative maggiori si collocano in merito alla possibilità di incrementare le competenze linguistiche e, soprattutto, su un piano che definiremmo più affettivo-cognitivo, di accompagnamento alla socializzazione e di supporto nello sviluppo di *life skills* («Mettere alla prova me stesso in nuove situazioni» risulta essere l'aspettativa maggiore e più diffusa rispetto all'elenco fornito nella tabella 5).

Gli effetti della mobilità

Alla domanda sui benefici complessivi ricevuti a seguito dell'esperienza di mobilità, la risposta è stata nella grande maggioranza dei casi positiva o molto positiva. Se questo dato poteva essere relativamente atteso, in considerazione dei livelli crescenti della domanda e dei segnali provenienti da altre fonti (ad esempio, raccogliendo informazioni di feedback sui vari *social networks* animati o gestiti da ex borsisti Leonardo attivi sulla rete), è interessante notare che nel 70% dei casi tale positività viene esplicitamente collegata a effetti che si sarebbero riscontrati sul piano dell'influenza sulle scelte di carriera (tanto educativa/formativa, quanto professionale), sia in termini di rinforzo delle scelte (nel 41% dei casi), sia in termini di diversificazione derivante dall'aver avuto la possibilità di esplorare nuove, non pensate, alternative (in tutti i casi restanti).

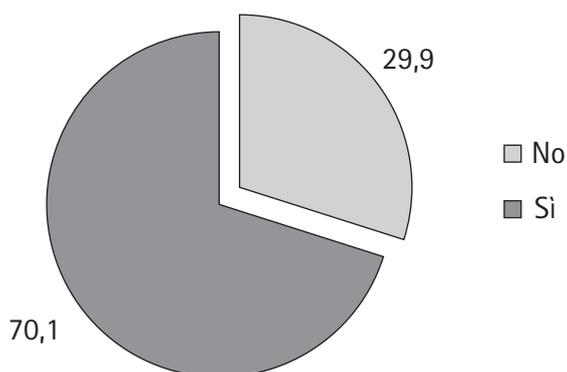
L'invito a riflettere sui livelli di corrispondenza dell'esperienza svolta rispetto alle aspettative è originato non tanto da un intento valutativo, quanto dall'individuare quelle

Tabella 5. Aspettative dei borsisti intervistati nei confronti dell'esperienza di mobilità (val. %, valori medi e dev. st.; 1= nessuna aspettativa; 10 = aspettativa elevata)

	Nessuna aspettativa										Aspettativa elevata				Totale	Non indicato	Media	Dev. st.
	aspettativa										elevata							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4				
Migliorare la conoscenza teorica necessaria alla mia formazione o al mio lavoro futuro	0,7	1,2	1,8	2,2	8,6	12,2	23,5	25,8	10,5	13,4					100,0	93	7,33	1,817
Migliorare la mia conoscenza delle lingue straniere	0,5	0,3	1,0	1,4	3,9	7,8	16,0	25,3	15,7	28,0					100,0	66	8,12	1,709
Acquisire esperienze in un gruppo internazionale	1,8	1,7	2,0	2,4	9,3	12,9	19,3	23,6	10,1	16,9					100,0	110	7,29	2,046
Confrontarsi con nuovi compiti	0,5	0,5	1,0	1,7	6,9	11,2	21,4	26,1	11,6	19,0					100,0	87	7,67	1,734
Acquisire nuovi metodi di studio e di lavoro	1,8	2,0	2,5	4,2	11,5	15,3	20,1	21,3	7,9	13,4					100,0	125	6,96	2,063
Mettere alla prova me stesso in nuove situazioni	0,3	0,4	0,5	0,5	2,9	5,2	11,5	22,3	17,0	39,5					100,0	104	8,56	1,587
Acquisire informazioni su contesti economici, sociali e organizzativi	2,5	3,4	3,5	4,5	12,7	18,1	20,7	17,8	6,6	10,2					100,0	145	6,59	2,143
Migliorare le opportunità occupazionali	2,5	2,1	3,2	3,9	9,6	10,9	15,5	19,8	10,9	21,5					100,0	159	7,26	2,301
Arricchire la mia qualifica professionale	1,4	1,0	1,3	2,3	7,4	10,5	16,5	22,8	13,6	23,2					100,0	140	7,69	1,989
Migliorare la comprensione delle diversità culturali	1,0	1,4	1,5	2,9	7,8	12,8	18,0	23,5	11,5	19,7					100,0	127	7,50	1,961
Fare nuove amicizie	1,2	1,6	1,5	2,2	8,6	10,3	17,4	22,3	10,2	24,7					100,0	105	7,61	2,047

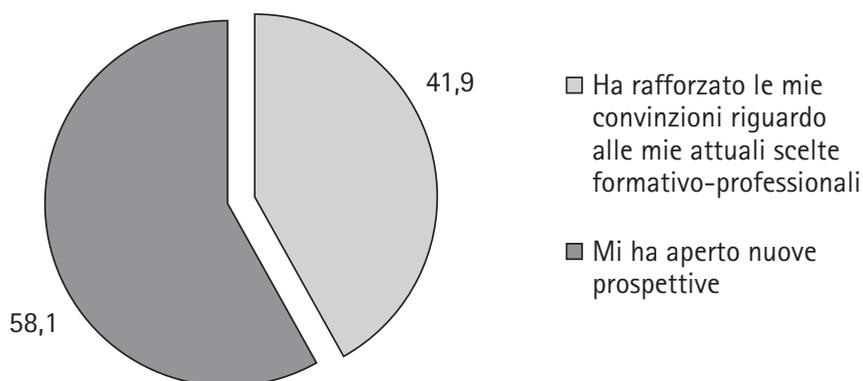
Fonte: ISFOI, 2010

Figura 3. Influenza dell'esperienza di mobilità sulle scelte formativo-professionali dei borsisti intervistati (%)



Fonte: ISFOL, 2010

Figura 4. Tipo di influenza dell'esperienza di mobilità sulle scelte formativo-professionali dei borsisti intervistati (%)



Fonte: ISFOL, 2010

misure più urgenti per garantire, compatibilmente con i margini di intervento possibili, il massimo *matching*.

È del tutto evidente che rispetto ad aspettative che si collocano sul piano dell'inserimento occupazionale, le variabili in gioco possono sfuggire dal controllo e dalle modalità con le quali i programmi di mobilità transnazionale vengono gestiti: è pur vero che in sede di progettazione e di costruzione della rete dei soggetti che intervengono nel progetto (organismi di invio, ospitanti e altri attori dei sistemi della formazione e della protezione sociale) tali *assumptions* possono essere prese in considerazione, ma relativamente scarsa è la capacità di influenzare un mercato del lavoro per aumentarne la permeabilità a nuovi inse-

rimenti utilizzando solo la leva progettuale. È, dunque, in questa cornice che occorre contestualizzare un significativo livello di frustrazione riguardante l'aspettativa di veder migliorate le proprie prospettive occupazionali. Anche nel caso della relativa delusione riguardante aspettative collocabili sul piano dell'acquisizione di nuove modalità di apprendimento, ci si confronta con un problema evidentemente derivante da una selezione dei candidati non basata su una corretta trasmissione di informazioni circa gli obiettivi previsti e raggiungibili. Nel caso della mobilità temporanea professionalizzante, infatti, sembra non essere intrinsecamente contemplabile questa finalità. La quasi piena corrispondenza tra aspettative ed esperienza acquisita si rintraccia, invece, proprio su quelli che avevamo definiti gli ambiti della socializzazione e dello sviluppo di *life skills* («confronto con nuove situazioni e compiti, con gruppi internazionali e migliore comprensione delle diversità culturali»), nonché sull'opportunità effettivamente ricevuta di «migliorare le competenze linguistiche» e acquisire informazioni di prima mano su «diversi contesti organizzativi, sociali ed economici».

Il focus dell'indagine riguardava i cambiamenti indotti dall'esperienza di mobilità, avanzando l'ipotesi che, essenzialmente, si sarebbero potuti situare su un incremento del-

Tabella 6. Rispondenza dell'esperienza di mobilità alle aspettative dei borsisti intervistati (v.a. e %)

	Molto inferiore alle attese	Inferiore alle attese	Uguale alle attese	Superiore alle attese	Molto superiore alle attese	Totale	Non indicato (v.a.)
Migliorare la conoscenza teorica necessaria alla mia formazione o al mio lavoro futuro	6,3	23,6	38,8	26,2	5,1	100,0	36
Migliorare la mia conoscenza delle lingue straniere	3,2	15,5	46,6	27,2	7,4	100,0	45
Acquisire esperienze in un gruppo internazionale	4,6	18,1	46,9	23,6	6,8	100,0	81
Confrontarsi con nuovi compiti	3,1	14,4	46,3	28,7	7,5	100,0	77
Acquisire nuovi metodi di studio e di lavoro	4,3	22,0	48,3	21,7	3,7	100,0	98
Mettere alla prova me stesso in nuove situazioni	0,7	3,3	40,4	38,0	17,6	100,0	75
Acquisire informazioni su contesti economici, sociali e organizzativi	1,7	12,0	56,8	24,2	5,3	100,0	116
Migliorare le opportunità occupazionali	13,0	30,4	40,0	12,6	3,9	100,0	176
Arricchire la mia qualifica professionale	5,8	24,3	50,0	16,0	4,0	100,0	138
Migliorare la comprensione delle diversità culturali	0,6	3,3	55,1	32,0	9,0	100,0	97
Fare nuove amicizie	2,0	11,2	39,7	27,1	20,0	100,0	67

Fonte: ISFOL, 2010

l'occupabilità e su un rafforzamento delle scelte educative e di carriera. Parimenti atteso era lo sviluppo di competenze relazionali e comunicative. Se queste ipotesi escono sostanzialmente confermate, tra gli effetti non attesi ne troviamo alcuni particolarmente interessanti. Un quarto degli intervistati ha trovato un lavoro adeguato al proprio profilo professionale, nella maggior parte dei casi all'estero. Sempre sul piano occupazionale, una percentuale non elevata – ma comunque significativa (quasi il 6%) – ascrive all'esperienza l'ottenimento di un avanzamento di carriera. Il risultato più sorprendente si colloca, però, sul piano del rinforzo delle motivazioni all'apprendimento: un terzo degli intervistati dichiara che l'esperienza ha influenzato positivamente il livello di partecipazione alle attività formative, incrementandolo e focalizzandolo.

Rispetto all'attuale condizione professionale, dall'indagine emerge che quasi la metà

Tabella 7. Borsisti intervistati, secondo i cambiamenti sperimentati a seguito dell'esperienza di mobilità (v.a. e %)

	v.a.	%
Sono più partecipe alle attività formative	633	32,5
Ho trovato un lavoro adeguato al mio profilo professionale	492	25,3
Ho trovato opportunità di lavoro all'estero	465	23,9
Ho stabilito una rete di contatti utili per esigenze di mobilità all'estero	422	21,7
Ho migliorato la mia condizione professionale	420	21,6
Ho partecipato ad una o più esperienze di mobilità all'estero	257	13,2
Ho deciso di proseguire gli studi all'estero	238	12,2
Ho ricevuto l'offerta di un'ulteriore formazione	210	10,8
Ho deciso di proseguire gli studi in Italia	128	6,6
Ho deciso di approfondire la formazione nell'ambito del mio profilo professionale	118	6,1
Ho ottenuto un riconoscimento in termini di avanzamento di carriera	115	5,9
Ho le idee più chiare/maggiore autostima e sicurezza	16	0,8
Arricchimento personale/bagaglio culturale/bella esperienza/apprendimento lingua/esperienza pratica	14	0,7
Ho voglia di fare altre esperienze all'estero, di studio, di lavoro, di vita	13	0,7
Ho trovato un lavoro	10	0,5
Ho deciso comunque di trasferirmi all'estero	5	0,3
Ho cambiato tipo di lavoro	3	0,2
Sto cercando lavoro all'estero	2	0,1
Altro	50	2,6

Fonte: ISFOL, 2010

Tabella 8. Borsisti intervistati attualmente occupati, per tipologia di rapporto di lavoro (v.a. e %)

	v.a.	%
Dipendente a tempo indeterminato	383	34,9
Dipendente a tempo determinato	352	32,1
Collaboratore a progetto	168	15,3
Lavoratore autonomo	28	2,6
Libero professionista	88	8,0
Apprendista	27	2,5
Assegnista/borsista/dottorando	24	2,2
Stagista/praticante	13	1,2
Altro	15	1,4
Totale	1.098	100,0

Fonte: ISFOL, 2010

degli intervistati è occupata, con una prevalenza di contratti full time (79%). Le tipologie di rapporto di lavoro prevalenti sono quelle di lavoratore dipendente (complessivamente, il 67% dei casi), mentre la tipologia del lavoro autonomo e del libero professionista riguarda poco meno di 120 borsisti (pari a poco più del 10% di quelli che al momento risultano occupati).

Alcune conclusioni e nodi aperti

Per un'analisi più approfondita si rimanda al Rapporto finale di ricerca, basato su una quantità notevolmente superiore di dati e informazioni di approfondimento derivanti anche da una serie di storie di vita audio-video registrate. Alcune anticipazioni, però, possono essere già proposte.

L'indagine ha dimostrato quanto gli effetti attesi (dagli individui ma anche dai sistemi di invio e ospitanti) siano fortemente correlati alla qualità delle azioni di progettazione, che mostrano allo stato attuale il limite di essere realizzate in un quadro di autoreferenzialità ancora troppo elevato da parte degli organismi di invio. Occorre, certamente, un coinvolgimento maggiore in fase di disegno del programma di mobilità tanto dei beneficiari – al fine di definire correttamente bisogni e aspettative – quanto degli organismi ospitanti, affinché siano chiari ed evidentemente riferiti a standard di qualità raggiungibili e accettabili i servizi offerti ai tirocinanti.

Dalla ricerca, poi, emerge chiaramente che alle attività preparatorie e propedeutiche deve essere dedicato un investimento maggiore: dalla qualità e pertinenza delle stesse dipende largamente il successo dell'esperienza. Le attività preparatorie e di accompagnamento devono includere momenti di rinforzo e *counselling* anche *in itinere* e debbono pre-

vedere uno spazio dedicato al *debriefing*, ovvero allo sviluppo di pratiche riflessive e auto-riflessive, affinché il senso e la spendibilità dell'esperienza sia maggiormente chiaro al beneficiario.

E ancora, una conoscenza linguistica di base è fondamentale al momento della partenza e certamente ne esce rafforzata al suo termine. Ma l'obiettivo di un tirocinio professionalizzante deve concentrarsi sull'acquisizione di glossari e lemmari tipici e specialistici. In altri termini, la mobilità transnazionale non può, soprattutto per la sua breve durata, sostituire i sistemi educativi e formativi laddove questi siano relativamente in grado di trasferire a un livello accettabile le competenze linguistiche di base.

Esiste anche un problema connesso alla valorizzazione dell'esperienza da parte del mercato del lavoro. Più del 50% degli intervistati sostiene che gli strumenti attualmente disponibili per mettere in trasparenza le competenze acquisite durante il tirocinio siano troppo deboli o scarsamente comprensibili per i datori di lavoro. In altri termini, la promozione della conoscenza di strumenti come Europass o come il futuro Passaporto europeo delle competenze deve essere fatta anche presso i potenziali datori di lavoro pubblici e privati.

Un'altra evidenza è che la durata della mobilità è direttamente correlata all'utilizzabilità dell'esperienza. Allo stato attuale, le durate per giovani in formazione professionale iniziale e per i giovani lavoratori sono troppo brevi per ottenere risultati stabili e distribuiti in modo equilibrato sui piani dell'apprendimento, della socializzazione e dell'incremento delle opportunità di inserimento lavorativo. L'inserimento dell'esperienza di mobilità all'interno dei curricula scolastici e formativi consentirebbe di incrementare il periodo di apprendimento all'estero.

Infine, resta assolutamente insufficiente il livello degli investimenti e delle risorse dedicate alla mobilità transnazionale. La possibilità di un suo finanziamento è, ancora oggi, legata quasi esclusivamente all'utilizzo delle risorse del FSE e dei Programmi comunitari. Ciò non solo pone i giovani e i lavoratori italiani in una condizione di non pari esigibilità del diritto di circolazione e stabilimento rispetto agli altri cittadini europei, ma frena complessivamente i necessari e attesi processi di internazionalizzazione dei nostri sistemi educativi e produttivi.

Per citare questo articolo: Claudio Maria Vitali, *I tirocini all'estero dei giovani italiani*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 139-155.

Esplorare le professioni

Un sistema informativo unico incentrato sulla NUP

di Maria Grazia Mereu e Cataldo Scarnera

Riassunto: ISFOL e ISTAT, nell'ambito di un rapporto di collaborazione avviato nel 2004, sono coinvolti in un'attività di indagine sulle caratteristiche delle professioni, finalizzata a creare un sistema informativo centrato sulla valorizzazione del patrimonio di dati amministrativi e/o statistici che diversi soggetti, prevalentemente pubblici, producono nello svolgimento dei loro compiti. Il modello concettuale di riferimento ruota intorno alla «Nomenclatura e Classificazione delle Unità Professionali» (NUP). Alla definizione delle Unità Professionali concorrono anche gli elementi di contesto socio-economico in cui ogni specifica Unità si colloca e le informazioni forniscono nel loro complesso un'ampia rappresentazione delle caratteristiche del capitale umano in Italia.

Parole chiave: Professioni; Occupazione; Fabbisogni

Introduzione

Su mandato del Ministero del Lavoro, l'ISFOL sta sviluppando una linea di ricerca sugli strumenti di classificazione e rappresentazione delle professioni, in collaborazione con l'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). Nella sua prima fase tale collaborazione, avviata nel 2004, si è concentrata sulla realizzazione della «Nomenclatura e Classificazione delle Unità Professionali» (NUP)¹. Si tratta di una variante della Classificazione delle Professioni 2001 (CP '01)², che da un lato ne aumenta il dettaglio – distinguendo le categorie in ulteriori Unità Professionali – e dall'altro ne descrive tutti i rami e i luoghi, rendendo espliciti i criteri con cui ciascuna di queste parti della classificazione è stata definita.

Con la stesura della NUP, che attualmente si articola in 805 Unità Professionali, è stata raggiunta una serie di rilevanti obiettivi dal punto di vista della statistica ufficiale. Intanto ha reso possibile la redazione di un vero e proprio manuale per classificare. Ha, poi, co-

¹ ISFOL-ISTAT, *Nomenclatura e Classificazione delle Unità Professionali*, ISFOL, Roma, 2007 (Temi & Strumenti).

² C. Scarnera (a cura di), *Classificazione delle Professioni*, ISTAT, Roma, 2001 (Metodi e Norme, n. 12 nuova serie).

struito un sistema molto fine per catalogare e descrivere professioni particolarmente omogenee fra loro, distinguendole da altre comprese nella stessa categoria professionale.

Su un altro versante, il dibattito, avviato da ISFOL e sostenuto dall'ISTAT, sulla necessità di condividere un unico linguaggio e un unico modo di classificare le professioni ha posto le condizioni per far adottare pienamente la CP '01, e la NUP derivata, dalla pubblica amministrazione.

Il rilascio della NUP, soprattutto attraverso il navigatore on line³, ha decisamente facilitato la sua diffusione e, a riguardo, i feedback degli utenti e della stessa pubblica amministrazione hanno suggerito di proseguire negli investimenti sul perfezionamento dei criteri e delle logiche di navigazione, per promuovere e facilitare ulteriormente il suo uso da parte di più ampie tipologie di utenza.

Oltre che per gli usi citati la NUP è stata costruita per individuare e definire le Unità Statistiche dell'indagine campionaria sulle Unità Professionali, la seconda delle due fasi della collaborazione istituzionale tra ISFOL e ISTAT, che è stata avviata nel 2005.

I dati rilevati dall'indagine sono stati messi on line dall'ISFOL il 15 dicembre scorso, sul sito *Professioni occupazione fabbisogni* <<http://professionioccupazione.isfol.it>>, che si pone quindi come ulteriore sistema di descrizione dei contenuti del lavoro, basato sulle molteplici e diverse tassonomie utilizzate nel questionario di indagine⁴.

Con tecnica CAPI sono stati intervistati nel corso della prima edizione dell'indagine (2005-2007) circa 16.000 lavoratori su un set di circa 250 variabili raccolte nelle dieci sezioni del questionario. Si tratta di un'indagine empirica in cui viene misurato il livello di importanza e di complessità di ogni singola variabile ritenuta necessaria per svolgere adeguatamente quella data professione.

Il modello concettuale che descrive e identifica le Unità Professionali considera che a questo compito concorrono non solo i dati raccolti ma anche il contesto socioeconomico in cui questa o quella particolare Unità si colloca. Concorrono, insomma, le caratteristiche del mercato del lavoro, della stessa forza lavoro disponibile, del sistema della formazione e dell'istruzione che la prepara, delle condizioni sociali in cui il lavoro viene svolto ovvero tutto ciò che in varia misura interviene a connotare e a qualificare in termini di condizioni date l'informazione rilevata dall'indagine.

Le informazioni raccolte nel loro complesso forniscono una rappresentazione ampia e articolata delle caratteristiche del capitale umano in Italia.

Il Sistema informativo sulle professioni

ISFOL e ISTAT, dunque, si sono resi promotori di un'iniziativa tesa ad arricchire l'informazione sulle caratteristiche delle professioni. Si è lavorato a una particolare idea di sistema informativo centrata sulla valorizzazione del patrimonio di dati amministrativi e/o statistici che

³ Disponibile in <www.istat.it/strumenti/definizioni/professioni/nup>.

⁴ Modello e questionario sono stati derivati direttamente dal sistema di descrizione delle pro-

fessioni - O*Net® (Occupational Information Network) adottato dal Department of Labor degli Stati Uniti sin dal finire degli anni Novanta. Cfr. <www.onetcenter.org>.

diversi soggetti prevalentemente pubblici producono nel corso della loro attività, soprattutto per finalità gestionali e amministrative. Più in dettaglio, sono state individuate basi di dati amministrativi, di dati statistici e comunque collezioni di informazioni variamente generate dall'attività di soggetti diversi che, opportunamente trattate, possono fornire informazioni associabili a Unità Professionali o a gruppi di Unità Professionali e ricostruire il contesto sociale ed economico e le condizioni in cui queste sono svolte e si riproducono.

La filosofia organizzativa su cui il sistema si fonda si pone in una logica di servizio sia rispetto ai compiti specifici dei soggetti che vi partecipano sia rispetto al raggiungimento delle finalità del sistema stesso. Le fondamenta del sistema, in altri termini, sono solidamente costruite sull'opportunità di condividere, in uno spettro più ampio, informazioni pertinenti prodotte nei modi e per le finalità più varie, di farle risiedere presso chi le genera e di connetterle al sistema via web, lasciando inalterata la titolarità e la visibilità del soggetto che le ha generate e, se del caso, di fornire allo stesso la strumentazione operativa e metodologica per metterle a produzione.

In questo contesto organizzativo alla descrizione di ciascuna Unità Professionale fatta dai dati dell'indagine possono essere associate più informazioni diverse, comunque aggiuntive rispetto ai contenuti del lavoro svolto e riferite a diversi sistemi e contesti entro i quali quell'Unità Professionale si colloca e si riproduce.

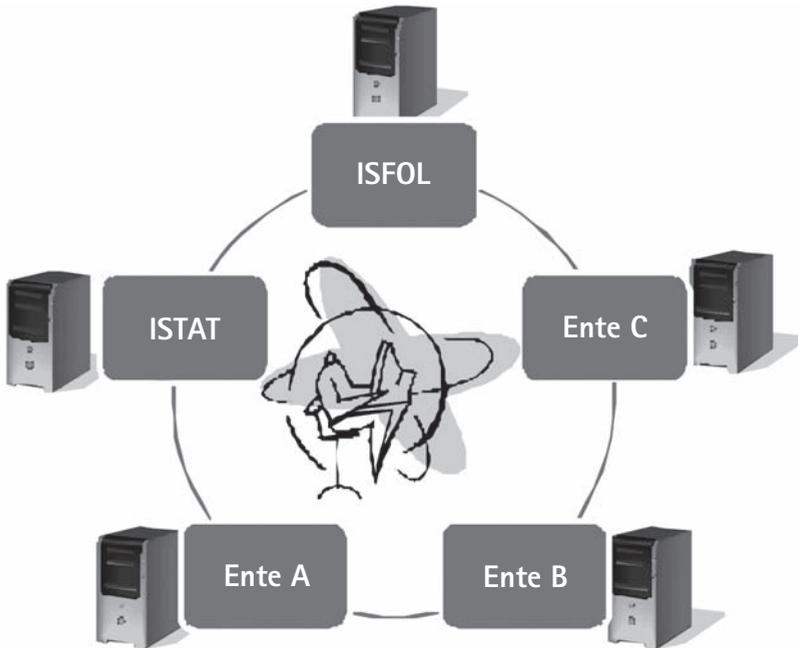
Tali informazioni, che risultano evidentemente prodotte da soggetti diversi, in luoghi diversi e per finalità diverse, possono essere riorganizzate e tenute insieme da una stessa semantica – quella delle professioni – e dalle estese possibilità, offerte dalle nuove tecnologie web, di rilasciare, connettere e dare senso a dati che si presentano per definizione molto complessi per modalità di generazione, significato di base e logica di produzione.

In un siffatto sistema, un generico utente (figura 1) che visitasse il sito dell'ISFOL, acquisita l'informazione su come è fatta l'Unità Professionale che comprende la professione che gli interessa, i fabbisogni associati e le prospettive di occupazione di medio termine, potrebbe ritenere opportuno informarsi anche su quanti occupati esercitano quelle professioni (sito dell'ISTAT), sulle previsioni di assunzione nel breve termine (Unioncamere), sapere quali rischi comporta svolgerla e quanta incidentalità e di che tipo comporta esercitarla (INAIL-ISPEL). Ma anche verificare com'è distribuita sul territorio l'offerta di istruzione (MIUR) e formazione (Regione/Provincia) richiesta per il loro svolgimento, dove e come accedervi, quanta domanda soddisfa, con quali risorse. Potrebbe poi collegarsi al nuovo sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali per verificare le opportunità di occupazione per quella professione.

Se poi si tratta di una professione regolamentata (Ordine professionale) potrebbe risultare interessante conoscere quanti possono esercitarla legittimamente, la loro composizione per sesso, classi di età, la loro distribuzione territoriale e quant'altro possa risultare utile e disponibile sulle basi di dati raccolte dall'Ordine che ne cura l'albo e il relativo sito web. Il tutto senza necessariamente seguire percorsi fortemente strutturati e definiti intorno a un solo punto di partenza e/o di arrivo.

Dal punto di vista informatico si tratta di un'operazione relativamente poco complessa e dai costi contenuti che consente di far condividere ai sistemi web dei diversi soggetti partecipanti semplici procedure che elaborano i codici delle Unità Professionali e li associano ai dati che hanno a disposizione.

Figura 1. Schema del Sistema informativo sulle professioni



Il sistema informativo traccia sul web percorsi aperti che consentono a un visitatore generico di consultare dati molto vari sulle professioni, a partire da un qualsiasi punto della rete così costruita. In quest'ottica ogni sito web, ogni punto di partenza e/o arrivo e/o transito del sistema si presenta non solo come un *repository* di informazioni organizzate e definite rispetto agli obiettivi informativi propri dell'organizzazione che lo ha realizzato (e a cui eventualmente accedere) ma anche come un centro di rilascio di un'informazione specifica collocata dentro e dotata di senso da un complesso informativo più ampio ed esteso.

Ciascuno dei centri, quindi, è anche un punto di smistamento verso il resto del sistema visto sia come sistema complessivo, sia come l'insieme delle singole specifiche parti informative che lo compongono: ed è l'integrazione di queste ultime due caratteristiche a risolvere il problema della gestione di sistemi organizzati in modo diverso e contenenti informazioni diverse perfino rispetto alle possibili unità di analisi⁵.

⁵ Un albo professionale, ad esempio, può rendere disponibili informazioni sulla professione che regola ma non è detto che quest'ultima corrisponda esattamente all'Unità Professionale che nel sistema costituisce l'unità di analisi di base. Può esserne una sua parte (una delle diverse professioni contenute, magari rappresentate da albi diversi) o anche riportare informazioni attribuibili

a più Unità Professionali che comprendono professioni che sono regolate da un unico albo professionale. Situazioni simili sono affrontate e risolte da opportuni sistemi (tabelle o se si vuole *tag*) di raccordo e smistamento delle informazioni e dall'organizzazione complessiva del sistema che riportano i luoghi dove e da dove l'informazione ricercata è raggiungibile.

Questi i maggiori punti di forza del sistema così disegnato:

1. non chiede ai partecipanti di conferire dati o informazioni trasferendole fisicamente dai loro sistemi. Non chiede, cioè, di produrre a proprie spese valore per altri soggetti;
2. aggiunge, invece, valore alle informazioni già disponibili nei propri sistemi rendendole utilizzabili e fruibili in contesti di significato per i quali non erano state né progettate né raccolte;
3. valorizza i sistemi web dei partecipanti rendendoli raggiungibili da contesti di navigazione e di significato aspecifici rispetto al complesso dei contenuti rilasciati dai propri siti;
4. incentiva ad adottare standard per l'individuazione e la costruzione dell'informazione, a condividerli e a renderli pubblici;
5. sul piano dell'impianto concettuale e tecnologico, si colloca pienamente nella linea attuale di evoluzione del web, implementandone alcuni aspetti ancora sperimentali (*semantic web, data web* ecc.);
6. incentiva la produzione, la diffusione e la condivisione di API (*Application Programming Interface*), di *Web Services* e di altre tecniche per accedere a dati statistici, utilizzare classificazioni ed elenchi classificati, interrogare basi di dati, organizzare informazioni, facilitando così la navigazione su web, ma soprattutto, evitando di aggiungere a quelli già esistenti nuovi processi di costruzione, rilascio e manutenzione dell'informazione da rendere disponibile nel sistema.

Il circuito dei soggetti coinvolti

È su questi presupposti che ISFOL e ISTAT hanno messo in cantiere, congiuntamente, questo progetto. Sin dalle prime fasi di implementazione ci si è subito resi conto che i prodotti che si stavano realizzando e le tecniche che si andavano adottando per mettere in piedi il sistema potevano essere utilizzati da una gamma molto estesa di soggetti pubblici e privati e che questi stessi soggetti in vario modo potevano fornire informazioni pertinenti che, per quanto potessero apparire estemporanee e più o meno eccentriche, disperse o frammentate rispetto alla parte forte dei significati veicolati, risultavano comunque utilizzabili nel sistema e in grado di fornire contributi significativi.

Si è potuto appurare, in altri termini, che di informazione disponibile e pertinente sulle professioni ne era disponibile molta e che molti erano i soggetti, istituzionali e non, che potevano partecipare al sistema: collegando tutta questa informazione, tuttavia, si correva il rischio di rilasciarne una quantità eccessiva che avrebbe inevitabilmente prodotto entropia informativa nel sistema e di fatto una sua sostanziale inefficacia. Assunta l'ipotesi dell'entropia, tutta l'informazione individuata è risultata organizzabile secondo una logica che rendeva possibile rilasciarla evitando comunque il rischio di inefficacia del sistema informativo.

La logica organizzativa definisce un *core business*, un centro del sistema e un gruppo di attori in grado di contribuire alla sua realizzazione con un corpus di informazioni chiaro, semplice e nel contempo efficace da cui può sviluppare anche una periferia che contiene informazioni aggiuntive, associabili a quelle fornite dal singolo attore e raggiungibili a

partire da quest'ultimo, secondo logiche e contesti informativi variabili per tipologia, densità e quantità, eventualmente raccordabili dalla stessa semantica delle professioni.

La figura 2 mostra i soggetti che, nell'impianto così definito, alimentano il sistema e con quali contributi intervengono a formarne il corpus informativo.

ISFOL - Fornisce la rappresentazione dei contenuti del lavoro desunti dall'indagine campionaria sulle professioni *ISFOL-ISTAT*, i cui risultati sono utilizzati anche come *benchmark* per l'Audit dei fabbisogni professionali. Si tratta della prima edizione di una indagine CATI, progettata per essere ricorrente, rivolta a un universo di circa 35mila imprese campionate per settore produttivo (tranne la PA), per dimensione di impresa e ripartizione territoriale. L'indagine acquisisce informazioni qualitative sui fabbisogni dei lavoratori occupati con un taglio contingente. I fabbisogni espressi dalle imprese sono ricondotti alle Unità Professionali e riferiti alla stessa tassonomia di *skills* e conoscenze utilizzata per l'indagine campionaria sulle professioni.

Tra le altre attività di ricerca sviluppate dall'*ISFOL* che concorrono all'alimentazione del

Figura 2. Il circuito del Sistema informativo sulle professioni



sistema ci sono le previsioni sugli andamenti settoriali dell'economia e dell'occupazione per settore e per professioni. Le proiezioni di medio termine (5 anni) elaborate, sia a livello nazionale che regionale, vengono realizzate attraverso l'utilizzo di tecniche econometriche (modello multisettoriale derivato da E3ME per gli andamenti economici e occupazionali) e matematiche (proiezioni a coefficienti fissi e variabili per l'andamento delle professioni). Attualmente sul sito sono consultabili le previsioni al 2014.

Speculare rispetto alle previsioni di occupazione e diacronica rispetto all'*audit* dei fabbisogni è l'anticipazione dei fabbisogni di medio termine realizzata a livello settoriale, utilizzando le metodologie di scenario. Anche in questo caso i risultati, eminentemente qualitativi, si riferiscono alle Unità Professionali, per le quali vengono prefigurati: compiti nuovi; compiti innovati; grado di rilevanza, per l'Unità Professionale, del nuovo set di competenze che caratterizzeranno il settore; trend al 2015 delle 10 *skills* e conoscenze più importanti per l'esercizio della professione; indicazioni per il sistema dell'*education*. Al momento sono disponibili i risultati del settore turismo e a breve saranno inseriti quelli del tessile-abbigliamento-calzaturiero.

ISTAT - L'Istituto Nazionale di Statistica può fornire due informazioni al sistema. Una prima riguarda l'informazione sulla logica con cui le professioni risultano organizzate nel sistema stesso ed è data dalla collocazione delle Unità Professionali nella Classificazione delle Professioni (CP '01) e nella relativa Nomenclatura delle Unità Professionali realizzata in collaborazione con l'*ISFOL*. È il centro concettuale dell'intero sistema.

L'altra comprende dati sullo stock e sulle caratteristiche degli occupati nella categoria professionale a cui la UP di interesse appartiene, derivabili dalla Rilevazione sulle Forze di Lavoro *ISTAT*. Data la particolare natura di questi ultimi, si è posta particolare cura nel progettarli e nel rilasciare stime attendibili: la procedura messa a punto fornisce una stima dello stock di occupati in una categoria professionale data (IV digit) come media delle rilevazioni dell'ultimo triennio e un set di dati che descrivono dicotomicamente alcune caratteristiche di base degli occupati. Sono escluse dal rilascio quelle categorie professionali per le quali è possibile avere informazioni su base amministrativa e quelle che presentano un errore elevato della stima anche su base triennale.

Unioncamere - Svolge, fin dal 1997, un'indagine periodica sulle previsioni di assunzione nel breve termine, *Excelsior*, che rileva dati sulle professioni che le imprese intervistate ritengono di dover assumere nel breve termine e su quelle che hanno difficoltà a trovare (*vacation*). L'indagine è svolta in ogni provincia italiana dalla rete delle Camere di Commercio con interviste dirette o telefoniche (con tecnica CATI), coinvolgendo un campione di 100.000 imprese di tutti i settori economici e di tutte le dimensioni. L'elevato numero di interviste e la metodologia complessiva adottata nella costruzione del campione consentono di ottenere dati statisticamente significativi a 12 mesi, e a partire dal 2011 ogni 6 mesi, per tutte le province italiane. Per ogni impresa vengono rilevati i programmi di assunzioni di personale dipendente per i 12 mesi successivi e le relative uscite (per pensionamenti, scadenze di contratto ecc.). Per le assunzioni sono raccolte informazioni analitiche sulle caratteristiche del personale che l'impresa intende acquisire. Pertanto le informazioni raccolte con *Excelsior* riguardano, in sintesi:

- le caratteristiche delle imprese che assumono;
- motivi di non assunzione per le imprese che non assumono;
- i movimenti occupazionali previsti per livello di inquadramento;
- le assunzioni previste dalle imprese per tipologia contrattuale (lavoro dipendente a tempo indeterminato, lavoro dipendente a termine, collaborazioni a progetto, lavoro stagionale, apprendistato, contratti d'inserimento ecc.);
- le figure professionali, i titoli di studio, i livelli formativi e i relativi indirizzi richiesti;
- le principali caratteristiche delle assunzioni programmate (difficoltà di reperimento, necessità di ulteriore formazione, esperienza pregressa, conoscenze informatiche e linguistiche);
- le previsioni di assunzione di lavoratori immigrati e le relative figure professionali;
- le dimensioni e le caratteristiche degli investimenti annuali delle imprese italiane in formazione continua e le tipologie di risorse umane coinvolte;
- le imprese che ospitano tirocinanti e il numero di tirocini ogni anno complessivamente attivati.

INAIL - L'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro dispone di dati, rilevati su base amministrativa, sugli infortuni e sulle malattie professionali organizzabili per Classe professionale e quindi codificabili secondo la Classificazione delle Professioni 2001 e la successiva Nomenclatura delle Unità Professionali. Nel processo di organizzazione delle informazioni viene utilizzato il navigatore della Nomenclatura delle Unità Professionali per minimizzare gli errori di codifica e/o facilitarla nel momento in cui il dato viene generato⁶. Le informazioni sono riferite agli incidenti che si sono verificati nell'annualità precedente nello svolgimento di una data professione e alle conseguenze che hanno prodotto sulle persone coinvolte.

Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali – Cliclavoro (www.cliclavoro.gov.it) è il nuovo portale del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali per l'accesso ai servizi per il lavoro erogati sul territorio nazionale. Obiettivo del portale risiede nel:

- garantire la circolazione delle informazioni tra tutti gli attori coinvolti nel «sistema lavoro»;
- offrire una gestione efficace e integrata dei servizi che non sono di esclusiva competenza regionale;
- favorire una reale mobilità dei lavoratori sul territorio nazionale;
- offrire servizi integrati a lavoratori e datori di lavoro.

Con tale iniziativa il Ministero del Lavoro intende garantire ai cittadini, alle imprese e agli altri operatori del «sistema lavoro» un accesso immediato a un elenco dettagliato di informa-

⁶ Il navigatore è stato progettato in modo da supportare nella codifica l'operatore o l'eventuale utente da un lato eliminando le ambiguità derivate da sinonimie, allitterazioni e perifrasi con cui

possono essere denominate, apparentemente in modo simile, professioni diverse (modulo già attivo on line) e dall'altro assistendolo lungo percorsi guidati attraverso la logica della classificazione.

zioni e servizi per il lavoro e migliorare l'intermediazione domanda e offerta di lavoro e i rapporti con i sistemi delle imprese, dell'istruzione, della formazione e delle politiche sociali.

Albi professionali e altre fonti amministrative sulle professioni – Per almeno una settantina di Unità Professionali l'informazione su quanti esercitano o sono autorizzati a esercitarle (sulle loro caratteristiche, sulla loro distribuzione territoriale ecc.) è rilevabile da fonti amministrative detenute o da albi professionali o da settori ben definiti della pubblica amministrazione.

Collegare questa informazione al sistema si è rivelato auspicabile a seguito della sperimentazione effettuata sul *dataset* dell'Albo professionale degli Agrotecnici e degli Agrotecnici laureati.

Formazione professionale regionale – Localizzazione territoriale dell'offerta di Formazione professionale regionale, individuando il contributo informativo che le Regioni (e le Province, quando direttamente competenti in materia) possono dare al centro del sistema informativo sulle professioni. Rispetto al sistema dell'istruzione, quello della formazione professionale presenta minori problemi di raccordo con le Unità Professionali se si considera che le qualifiche rilasciate dai corsi, per quanto non siano fondative di una professione, spesso possono essere considerate come attività costitutive del patrimonio di conoscenze/competenze prevalentemente espresse da una particolare professione o da un particolare gruppo di professioni omogenee. Di conseguenza ciascuno dei corsi programmati dall'offerta regionale di formazione può coerentemente essere codificato con l'Unità Professionale a cui è principalmente rivolto. Conoscere le opportunità formative disponibili sul territorio è strategico per lo sviluppo del capitale umano, per il suo inserimento lavorativo, per la crescita professionale.

La Regione Basilicata in via sperimentale è la prima regione che ha aderito al progetto. Altre amministrazioni regionali stanno aderendo o ne stanno valutando la possibilità.

Per quanto riguarda l'offerta di *education* sarebbe auspicabile l'ingresso nel sistema del Ministero dell'Istruzione Università e Ricerca (MIUR). L'informazione disponibile presso le sue banche dati e i siti di riferimento risulta particolarmente ricca, variegata e in grado di fornire un contributo particolarmente esteso al sistema informativo sulle professioni e, per alcune sue caratteristiche, centrale e innovativo in materia di orientamento scolastico e professionale.

Si sta evidentemente discutendo dell'offerta di istruzione riconducibile a Unità Professionali, della domanda che soddisfa, con quali risorse (non necessariamente finanziarie) e della relativa distribuzione territoriale: un approccio decisamente complesso se si considera l'annoso dibattito sul come tale offerta sia organizzata nel nostro paese e su quanto risulti separata dal mondo del lavoro. L'offerta complessiva di istruzione scolastica, per quanto apparentemente scollata dal mondo del lavoro, è di fatto funzionalmente organizzabile rispetto alle esigenze espresse dalle imprese.

Per citare questo articolo: Maria Grazia Mereu, Cataldo Scarnera, *Esplorare le professioni*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 157-165.

TECHE



s.f. dal gr. THEKE, lat. *-theca*
Astuccio, custodia per riporvi oggetti rari e preziosi
(LUI, vol. XXII)

Parole chiave

Capitale umano

Le conoscenze, le capacità, le competenze ed altri attributi propri degli individui acquisiti durante la loro vita e utilizzati per produrre beni, servizi o idee.

ETT - European Training Thesaurus

Il Consiglio europeo di Lisbona, fissando per l'UE l'obiettivo generale di diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, ha messo il capitale umano al centro della sua strategia di sviluppo. Il progetto sul capitale umano si inserisce nel contesto degli orientamenti dell'Unione europea finalizzati alla promozione della società della conoscenza e si basa sulla stretta interazione tra le politiche sociali, lavorative e della ricerca e le politiche educative e formative, considerate nella duplice valenza strategica di valorizzazione delle potenzialità di ogni singola persona e insieme della partecipazione complessiva dei cittadini ai processi di progresso e di crescita della società. Purtroppo gli investimenti da parte di imprese e singoli individui sono ancora troppo esigui e tale situazione rende il ruolo delle politiche comunitarie ancora più importanti per ampliare gli effetti positivi del capitale umano sulla crescita economica, l'occupazione e la coesione sociale in Europa. Anche in Italia il capitale umano è considerato una risorsa cruciale per lo sviluppo sociale ed economico e, nella sua accezione di insieme delle conoscenze, capacità, competenze, prerogative dei singoli individui, il suo potenziamento è finalmente considerato un propulsore per l'occupazione, la

crescita economica, l'innovazione e lo sviluppo delle attività transnazionali.

In tale ottica vanno intese le azioni coordinate per la formazione che, in raccordo con il sistema del lavoro e delle imprese, mirano a consolidare i processi di formazione permanentemente consentendo maggiore flessibilità ai percorsi formativi, alla riqualificazione e alla mobilità da un impiego all'altro, nella prospettiva della realizzazione di un graduale ma effettivo apprendimento lungo tutto l'arco della vita. La formazione e la crescita del capitale umano avvengono tramite i processi educativi di un individuo che coinvolgono l'ambiente familiare, la scolarità, l'ambiente sociale e le esperienze lavorative, i costi affrontati dalla società per tale «arricchimento» dovrebbero porsi alla base dei futuri investimenti di un paese che mette in cantiere il proprio futuro.

Marzia Giovannetti

Competenza

La capacità di applicare in modo appropriato in un determinato contesto (istruzione, lavoro, sviluppo personale o professionale) i risultati dell'apprendimento.

ETT - European Training Thesaurus

Il concetto di competenza negli ultimi decenni si è evoluto a livello internazionale in maniera significativa, passando da un'impostazione comportamentistica, per la quale la competenza equivaleva a prestazione e comportamento, a una più complessa, nella quale viene riscoperta la centralità dell'azione umana nel processo educativo e la conseguente valorizzazione delle qualità personali soggettive. Già negli anni Sessanta Chomsky con la distinzione di *competence* da *performance* aveva posto all'attenzione del mondo scientifico il concetto di competenza, che cominciava ad assumere i connotati di un termine sempre più polisemantico e di una nozione ibrida e difficile da definire in modo univoco, ma essenziale per il suo ruolo di interfaccia tra mondo del lavoro, della formazione e della scuola.

I rapidi cambiamenti economici, sociali, tecnologici e la crescente domanda di figure professionali trasversali, flessibili con una specializzazione non rigida con rinnovate capacità

relazionali, hanno poi portato, grazie anche all'impeto dato dall'Unione europea con il rilancio del *lifelong learning*, a un ampliamento del contesto in cui si situa il concetto di competenza, considerando anche gli ambiti di apprendimento non formali e informali. La competenza diviene così un concetto dinamico che ruota attorno alla centralità dell'individuo (si passa dal «saper fare» professionale al «saper agire» professionalmente).

Dal Libro Bianco del 1995 *Insegnare ed Apprendere – verso la società della conoscenza* al processo messo in atto dopo il Consiglio europeo di Lisbona del 2000, l'Unione europea ha messo sempre più in evidenza il carattere complesso del concetto di competenza, sottolineando anche la sua trasferibilità e polivalenza, come capacità di attivare e combinare i risultati dell'apprendimento per far fronte alle nuove tipologie di situazioni. Nel 2001 con la Comunicazione *Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente* il concetto di «istruzione e formazione durante l'intero arco della vita» diviene principio guida della politica europea in materia di istruzione e formazione.

La definizione dell'Unione europea del termine «competenza» è riportata nella *Proposta di Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro europeo delle Qualifiche e dei Titoli per l'apprendimento permanente*, COM 479 (2006), e nella successiva *Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente* (2008/C 111/01): «Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia».

La definizione del glossario del Cedefop del 2008 *Terminology of European Education and Training Policy* riporta infatti tale evoluzione: «La capacità di applicare in modo appropriato in un determinato contesto (istruzione, lavoro, sviluppo personale o professionale) i risultati dell'apprendimento».

A livello europeo prevale quindi l'approccio soggettivistico derivato dalla scuola di pensiero britannica (la quale utilizza il termine *competence* con plurale *competences*) che individua gli standard minimi per l'esecuzione dei compiti e i requisiti necessari per eseguirli.

In Italia il concetto nell'ambito del mondo del lavoro e delle

professioni vede la competenza come «insieme strutturato di conoscenze, abilità e atteggiamenti necessario a svolgere un determinato compito». Riguardo agli obiettivi dell'azione educativa scolastica Pellerey riconosce «che una competenza, a seconda dei casi e dei livelli di scolarità, può avvicinarsi di più al concetto di abilità, o a quello di conoscenza, o ancora a quello di atteggiamento, in base alla prevalenza di importanza di una di queste componenti nello svolgimento di un compito».

Un'altra definizione rilevante a livello nazionale è quella relativa alle competenze professionali: competenze come «qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali», che comprendono fattori come atteggiamenti e motivazione.

In italiano il termine «competenza» viene quindi utilizzato sia al singolare (insieme delle risorse di un soggetto) sia al plurale (i diversi elementi del patrimonio unitario di risorse) nell'ambito di modelli di gestione delle risorse umane, nella formazione professionale e nell'orientamento.

Il concetto di competenza viene definito dall'ISFOL come «l'insieme delle conoscenze teoriche e pratiche, delle abilità e delle capacità che consentono a un individuo un adeguato orientamento in uno specifico campo d'azione. La competenza si connota quindi come conoscenza in azione: in essa emerge la componente operativa della conoscenza, ossia la presenza di un costante orientamento a saldare sapere e saper fare, anche in situazioni contraddistinte da un elevato livello di complessità, che quindi esigono schemi altrettanto complessi di pensiero e di azione».

L'ISFOL ha proposto un modello per la classificazione delle competenze che distingue: competenze di base (di tipo generale, fondamentali per l'occupabilità e lo sviluppo professionale: lingue, informatica, organizzazione aziendale ecc.), competenze tecnico-professionali (saperi e tecniche, conoscenze e capacità collegate ai processi lavorativi in un settore professionale: turistico-alberghiero, *office automation* ecc.), competenze trasversali (relative ai comportamenti sul lavoro: competenze comunicative, relazionali, decisionali ecc.).

Alessandra Pedone

Rassegna

Angiola Nunzio, Marino Roberto

La valutazione dei dirigenti nelle amministrazioni pubbliche.

La progettazione del modello bottom-up

«Azienda pubblica», 23 (2010), n. 2, pp. 253-276

Gestione delle risorse umane; Valutazione del personale

Il contributo invita a una riflessione sul modello di valutazione del personale dirigenziale «dal basso verso l'alto» (*bottom-up model*) che coinvolge nel processo di valutazione delle prestazioni dei dirigenti i loro collaboratori e il personale di comparto. Il lavoro si sofferma sul processo di progettazione del modello, attraverso l'analisi delle finalità, dell'oggetto e degli strumenti, nel tentativo di colmare una lacuna delle ricerche in materia di misurazione e valutazione delle performance nelle amministrazioni pubbliche.

Barbera Marzia

Trasformazioni della figura del datore di lavoro e flessibilizzazione delle regole del diritto

«Giornale di diritto del lavoro e delle relazioni industriali», 32 (2010), n. 2, pp. 203-256

Diritto del lavoro; Mercato del lavoro; Relazione di lavoro

Il saggio analizza le trasformazioni subite dalla figura del datore di lavoro a seguito dei grandi mutamenti economici e sociali che hanno interessato l'ultima parte del secolo scorso, nonché le risposte che il diritto del lavoro ha dato a questi mutamenti. Viene descritta, dapprima, la disarticolazione dello spazio interno dell'impresa, con i processi di frammentazione ed esternalizzazione del ciclo produttivo che hanno dato nuova centralità alla questione di chi sia il datore di lavoro e, successivamente, la disarticolazione spa-

ziale esterna, dovuta all'allargarsi dei confini del mercato su scala transnazionale, che ha determinato un'accresciuta scelta da parte del datore del diritto che governa il rapporto di lavoro.

Barone Carlo

La segregazione di genere all'università: il caso italiano in una prospettiva comparata e diacronica

«Stato e mercato», 89 (2010), n. 2, pp. 287-320

Discriminazione di genere; Donne; Occupazione femminile

Il sistema d'istruzione costituisce ancora un'importante arena della disuguaglianza di genere (a danno delle donne). La segregazione di genere negli studi prelude a quella nella sfera occupazionale, la alimenta e, in termini più generali, contribuisce allo svantaggio delle laureate nel mercato del lavoro ponendo anche un problema di efficienza allocativa, se non altro perché essa contribuisce alla cronica carenza di laureati in alcune discipline scientifiche.

Bertin Giovanni

Welfare e sviluppo locale

«Argomenti», 2010, n. 29, pp. 85-104

Politiche sociali; Sistema sociale

I sistemi di welfare stanno attraversando un processo di profonda trasformazione interna e di legami con il sistema economico. Il passaggio dalla modernità alla neo-modernità cambia il rapporto fra economia e welfare, non più visto come fattore di risposta ai fallimenti del mercato, ma come motore allo sviluppo locale. Le politiche sociali incidono sulla salute, sulla *capability* e sul capitale sociale delle persone. Questi fattori costituiscono i determinanti sociali dello sviluppo locale. Lo studio dei sistemi locali di welfare e dei loro legami con lo sviluppo fa emergere alcune evidenze empiriche della relazione fra politiche sociali, determinanti sociali e sviluppo locale.

Botta Paolo

Il rapporto dei giovani italiani con le ICT

«Rassegna CNOS», 26 (2010), n. 3, pp. 69-82

Giovani; Tecnologie dell'informazione

Le tecnologie informatiche e della comunicazione (ICT) rappresentano uno strumento sempre più diffuso a cui si ricorre in diversi campi della quotidianità, dal lavoro allo studio, all'organizzazione del tempo libero. L'articolo illustra i prin-

cipali risultati di una ricerca sul rapporto dei giovani italiani con il computer e Internet, a cui è stato somministrato un questionario strutturato. L'indagine ha avuto lo scopo di verificare la presenza di *digital divide*, cercando di definire l'esistenza e il peso delle diverse tipologie di divario digitale e il loro legame con le disuguaglianze socio-culturali.

Cannone Giusy, Ughetto Elisa

Il finanziamento pubblico regionale a supporto dell'innovazione

«Economia e politica industriale», 37 (2010), n. 3, pp. 117-144
Finanziamento; Innovazione

Il tema delle forme di finanziamento pubblico alla Ricerca e Sviluppo ha ricevuto una notevole attenzione da parte degli studiosi e dei *policy makers*, alimentando un dibattito, tuttora aperto, che si è snodato lungo due direttrici: da un lato, i sostenitori della complementarità tra finanziamenti pubblici e privati alla R&S, secondo i quali i primi andrebbero a complemento dei secondi e li stimolerebbero in misura crescente; dall'altro, i fautori della tesi della sostituibilità, in base alla quale i finanziamenti pubblici, sostituendosi a quelli privati, ridurrebbero l'incentivo dei privati a investire in ricerca. L'effetto di complementarità sembra in generale prevalere su quello della sostituibilità.

Cartelloni Rossella

Immaginare il futuro. Formazione e coaching al tempo della crisi

«Psicologia e lavoro», 40 (2010), n. 154-155-156, pp. 42-54
Formazione aziendale; Sviluppo delle capacità individuali.

Alcune ricerche condotte presso organizzazioni italiane in ambito formativo fanno emergere il bisogno di una formazione a supporto concreto delle strategie e degli obiettivi aziendali, integrata con i sistemi di sviluppo delle risorse umane, sempre più orientata allo sviluppo individuale e alla cura dei talenti, aperta all'internazionalizzazione, in grado di motivare le persone e di aprire al cambiamento e all'innovazione. La formazione funzionale alla condizione attuale pone il soggetto e la sua riflessività al centro dell'idea formativa, ha un approccio di tipo *action learning*, è calata nell'esperienza e favorisce la condivisione, è erogata con modalità diversificate e integrate fra loro, creando sinergie con gli interventi di *coaching*, con il quale i confini sono sempre più labili.

Caruso Anna Rita

Le verifiche amministrativo contabili sui Fondi sociali europei
«Il lavoro nella giurisprudenza», 18 (2010), n. 10, pp. 981-1010
Fondi strutturali; Fondo sociale europeo; Normativa

La nota del Ministero del Lavoro del 3 agosto 2007, in materia di verifiche amministrativo-contabili sui Fondi sociali europei, illustra una serie di raccomandazioni per il rispetto delle prescrizioni in materia di lettere di incarico, ordine di servizio, *time sheets* e correlazione con le attività e gli output di progetto. Già con il *Vademecum 2000-2006* si è inteso fornire una guida organica per l'interpretazione delle norme e delle procedure in materia di azioni finanziate dal FSE. Il controllo degli ispettori ha la funzione di accertare il regolare svolgimento delle azioni, verificare la regolare utilizzazione dei fondi pubblici, il rispetto della normativa comunitaria e nazionale, la coerenza con il progetto approvato, nonché prevenire e perseguire le irregolarità amministrative e garantire il conseguimento degli obiettivi formativi.

Centra Marco, Raitano Michele

Effetti economici del sisma: l'occupazione nell'area dell'Aquila
«Meridiana», 2009, n. 65-66, pp. 207-224

Ammortizzatori sociali; Condizioni sociali; Occupazione; Recessione economica

Una stima esaustiva degli effetti economici di un terremoto è un esercizio complesso a causa della limitata disponibilità di dati adeguati e della difficoltà di depurare il trend dei pochi indicatori utilizzabili dall'impatto della pesante recessione in atto sull'intero territorio nazionale dalla seconda metà del 2008. Gli unici indicatori che rilevano con una certa attendibilità l'evoluzione delle condizioni socio-economiche nell'area interessata sono quelli occupazionali. Dai dati riportati, pur con le limitazioni richiamate nel contributo, emerge come nei mesi successivi al sisma la debole dinamica occupazionale e la stessa offerta di ammortizzatori sociali poco generosi, o comunque di importo inferiore al precedente reddito da lavoro, abbiano ulteriormente acuito le condizioni di disagio di una popolazione già messa a durissima prova dalla catastrofe naturale.

Cepollaro Gianluca

Ambiguità, competenze e valutazione del personale
«Rassegna italiana di valutazione», 13 (2009), n. 45, pp. 15-26
Relazioni di lavoro; Valutazione del personale

L'ambiguità propria in ogni processo valutativo può aiutare a comprendere il limite dei metodi, degli strumenti e delle tecniche tradizionali. La valutazione del personale è innanzitutto un processo relazionale e contestuale prima di essere un sistema per misurare le performance. La cura della relazionalità e l'adozione di un approccio evolutivo alle competenze può aiutare nel mettere a punto un processo valutativo capace di sviluppare spazi di riconoscimento e solidarietà tra individui e organizzazioni.

Commissione di indagine sull'esclusione sociale

Rapporto sulle politiche contro la povertà e l'esclusione sociale: anno 2010

[s.l., s.n.], 2010, 241 pp.

Crisi economica; Disoccupazione; Povertà

Il rapporto 2010 è focalizzato sulle analisi del mercato del lavoro, interpretato come chiave principale di lettura del rapporto tra crisi economica e povertà. Ampio spazio è dedicato all'analisi territoriale e, nell'ambito di questa, alla situazione dei migranti. Il rapporto dedica la parte conclusiva alla valutazione delle politiche pubbliche, inquadrata comparativamente nel contesto europeo e corredata da una serie di osservazioni propositive.

Commissione europea

Employment in Europe 2010

Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2010 (Social Europe), 197 pp.

Occupazione; Politiche comunitarie

Nonostante i segnali di moderata ripresa economica, il mercato del lavoro europeo ancora soffre le conseguenze della crisi economica e continuerà ad avere bisogno di essere sostenuto da adeguate strategie per uscire dalla crisi. La relazione sull'occupazione in Europa è uno degli strumenti a supporto della progettazione delle politiche degli Stati membri. L'edizione 2010 si concentra su due temi principali: la valutazione del mercato del lavoro dall'inizio della crisi e la flessicurezza come strategia per affrontare la crisi economica.

Commissione europea

Strategia europea sulla disabilità 2010-2020: un rinnovato impegno per un'Europa senza barriere

COM (2010) 636 del 15/11/2010, 12 pp.

Diversamente abili; Politica sociale europea

La strategia delinea un quadro d'azione a livello europeo che, associato alle misure nazionali, mira a rispondere ai diversi bisogni degli uomini, delle donne e dei bambini con disabilità. La piena partecipazione delle persone disabili alla società e all'economia è fondamentale se l'UE vuole garantire il successo della strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Corsetti Gianni, Mandrone Emiliano

Il lavoro: tra forma e sostanza. Una lettura dell'occupazione non standard in Italia

«Economia & lavoro», 44 (2010), n. 2, pp. 71-97

Contratti di lavoro; Flessibilità; Lavoro atipico

Il lavoro assume nuove forme e l'occupazione sfugge sempre più alle categorie tradizionali. Due tendenze generali contribuiscono in maniera rilevante a questo disallineamento tra chiavi di lettura e mondo reale del lavoro. La prima è un processo di flessibilizzazione dell'occupazione che la rende sempre meno stabile, la seconda, invece, è una caratteristica più italiana, e riguarda l'uso improprio di forme contrattuali per le prestazioni oggetto dell'occupazione. L'articolo identifica, con maggior dettagli, l'occupazione non standard secondo le principali atipicità della prestazione: orario, modalità della prestazione, coerenza tra tipologia contrattuale e modalità di espletamento. Le analisi sono state realizzate con i dati *ISFOL-PLUS 2008*, l'osservazione, pertanto, è relativa a un periodo di riferimento non coinvolto dagli eventi legati alla crisi finanziaria ed economica dei primi mesi del 2009.

Del Cimmuto Angelo

L'orientamento, la formazione e i servizi per il lavoro: dall'autoreferenzialità dei percorsi all'integrazione delle attività

«Rassegna CNOS», 26 (2010), n. 3, pp. 37-50

Inserimento lavorativo; Orientamento professionale; Servizi per l'impiego

Nel corso degli anni le attività di orientamento hanno conosciuto una larga diffusione e applicazione anche in contesti organizzativi e locali che, in maniera diversa e complementare ma in tempi diversi rispetto ad altri, hanno fatto proprie le novità introdotte nel sistema dei servizi per il lavoro dagli interventi normativi. L'articolo approfondisce la conoscenza dei servizi orientativi quali valido strumento per un efficace inserimento nel mondo del lavoro.

Del Favero Angelo Lino (a cura di)

Rapporto sulla non autosufficienza in Italia 2010

[Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, s.l.], 2010, 87 pp.
Anziani; Politiche sanitarie; Welfare state

L'aumento costante dell'età media e il progresso scientifico hanno indotto una vera e propria rivoluzione epidemiologica, spostando l'attenzione di cura sul territorio, ove si esprimono al meglio non solo i servizi di sanità e assistenza pubblica ma anche tutti i processi di sussidiarietà: la famiglia, il volontariato, l'impresa profittevole e non, tutti i corpi intermedi che concorrono a fare comunità. Il presente Rapporto sulla non autosufficienza in Italia, che raccoglie il contributo di molti studiosi della materia, esprime con evidenza le grandi contraddizioni e le diverse velocità presenti nel nostro paese su un tema di primaria importanza.

Di Francesco Gabriella

Approccio e strumenti per una nuova strategia di analisi e valutazione delle competenze degli adulti. Il programma PIAAC-OCSE

«Professionalità», 30 (2010), n. 110, pp. 56-59

Adulti; Competenza

Molti paesi membri dell'OCSE hanno condiviso l'obiettivo di definire una nuova strategia per valutare le competenze degli adulti, strategia a cui il Ministero del Lavoro italiano ha dato una piena adesione, ed è stato avviato in ambito OCSE, nel corso del 2008-2009, il programma denominato PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies). L'obiettivo principale di PIAAC è un'analisi e valutazione della popolazione adulta sulle competenze di base fondamentali. Inoltre, l'indagine PIAAC raccoglie informazioni su come gli adulti (16-64 anni) utilizzano competenze lavorative fondamentali nell'ambito della loro attività professionale. PIAAC esaminerà e analizzerà i processi relativi alle abilità perdute e mantenute e l'efficacia dei sistemi di istruzione e formazione nel supportare lo sviluppo delle abilità lungo l'intera vita.

Di Vittorio Arianna

Le prospettive del turismo «esperienziale» nel contesto dell'economia italiana

«Economia italiana», 2010, n. 2, pp. 523-556

Marketing; Terzo settore

Il turismo rappresenta uno dei settori trainanti dell'econo-

mia italiana solo a condizione che esso sappia rinnovarsi continuamente nelle sue strutture, nelle sue scelte, nei suoi strumenti di marketing. In quest'ultimo ambito è interessante focalizzare quanto il peso dell'esperienza sia importante nel potenziare e indirizzare le scelte nel settore turistico di un paese. È questo il turismo esperienziale, ambito in cui il marketing conosce alcune delle sue applicazioni più efficaci, proprio perché il prodotto turistico è esperienza.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Work-related Stress

[s.l., s.n.], 2010, 33 pp.

Condizioni di lavoro; Lavoro

I dati sullo stress legato al lavoro nei singoli paesi differiscono in termini di portata, metodologia e copertura. I principali fattori di rischio per lo stress legato all'attività lavorativa comprendono carichi di lavoro pesanti, lunghe ore di lavoro, mancanza di controllo e di autonomia sul lavoro, rapporti scadenti con i colleghi e l'impatto del cambiamento organizzativo. Questi fattori possono essere difficili da affrontare, specialmente se hanno conseguenze sulle risorse. I principali risultati (individuali, organizzativi e sociali) di stress lavoro-correlato includono problemi di salute fisica e mentale, perdita del posto di lavoro, aumento della spesa medica e minore produttività. Esempi a livello aziendale delle migliori pratiche nella gestione dello stress evidenziano la necessità di dati di buona qualità sullo stress lavoro-correlato, una politica anti-stress e il coinvolgimento di tutti gli attori interessati agevolato da buona comunicazione interna alle organizzazioni

Fadda Sebastiano

Sviluppo locale e obiettivi della programmazione

«Argomenti», 2010, n. 29, pp. 37-55

Indicatori economici; Sviluppo locale

Il legame tra lo sviluppo locale e programmazione economica è molto debole nell'attuale come nel precedente ciclo di programmazione dei Fondi strutturali. Ciò è dovuto in parte al fatto che il riferimento allo sviluppo locale si è molto ridotto negli ultimi documenti di programmazione, e in parte al fatto che questi non contengono una chiara scelta di obiettivi. Per riproporre l'obiettivo dello sviluppo locale al centro della programmazione regionale è necessario ridefi-

nire la nozione stessa di sviluppo locale, e procedere all'individuazione di indicatori quantitativi allo sviluppo, suscettibili di essere modulati a livello locale e ricavati da una profonda revisione del concetto di sviluppo economico che superi l'identificazione con la crescita del PIL.

Faggio Arturo, Como Ezio (a cura di)

Le attività formative di integrazione di allievi disabili. Nei corsi di diritto/dovere e obbligo istruzione e formazione

«Professionalità», 30 (2010), n. 110, pp. 29-34

Diversamente abili; Inserimento sociale

La ricerca nasce dalla necessità di conoscere più a fondo le attività formative di integrazione di allievi disabili nei corsi diritto/dovere e obbligo istruzione e formazione. Lo scopo è anche quello di valutare se gli interventi e gli strumenti messi in campo sono adeguati ai bisogni degli utenti e agli obiettivi da raggiungere. La ricerca vuole fornire spunti alla Regione Piemonte, competente per la programmazione degli interventi, per la definizione dei progetti individualizzati e degli standard formativi di sostegno.

Ferrari Arnaldo, Pettenello Roberto

Il quadro strategico di Europa 2020 e le nuove sfide. Per il sistema dell'istruzione e formazione professionale

«Professionalità», 30 (2010), n. 110, pp. 12-16

Politica comunitaria dell'occupazione; Sistemi formativi

Negli ultimi due anni, una serie di documenti strategici tenta di ridisegnare strategie e obiettivi delle politiche di intervento europee fino al 2020. Il documento chiave è senza dubbio la Comunicazione della Commissione *Europa 2020: una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* il cui obiettivo è fare in modo che entro il 2020 l'istruzione e la formazione professionale in Europa contribuiscano all'eccellenza e all'equità dei sistemi di formazione (iniziale e continua) e di una crescita intelligente e solidale.

Gallina Caterina, Tangorra Raffaele (a cura di)

Povertà ed esclusione sociale: l'Italia nel contesto comunitario: anno 2010

[Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, s.l., 2010] (Quaderni della ricerca sociale, 3), 53 pp.

Esclusione sociale; Politiche sociali; Povertà

Il rapporto intende fare il punto sulla situazione sociale della UE all'avvio della nuova strategia, ponendo l'analisi nazio-

nale nel contesto comunitario e portando un piccolo contributo alla diffusione della conoscenza in questo Anno europeo di lotta alla povertà e all'esclusione sociale. In apertura, gli indicatori oggetto della decisione del Consiglio relativamente al target sulla povertà e l'esclusione sociale sono analizzati in dettaglio. Successivamente vengono presentati per aree tematiche – povertà, mercato del lavoro, protezione sociale – gli indicatori concordati nell'ambito del metodo di coordinamento aperto per l'inclusione e la protezione sociale, prestando particolare attenzione a quelli più direttamente riferibili alle dimensioni di esclusione sociale.

Grimaldi Anna (a cura di)

*Orientamento: viaggio intorno al Rapporto nazionale ISFOL «Professionalità», 30 (2010), n. 110, pp. 95-109 (Dossier)
Orientamento professionale*

Il 28 aprile 2010 è stato presentato a Roma il primo Rapporto nazionale sull'offerta di orientamento che si pone, per le sue peculiarità, come primo significativo passo per l'affermarsi di un dialogo aperto e condiviso con le istituzioni affinché questo lavoro possa contribuire allo sviluppo dell'orientamento nel nostro paese. Il lavoro è in continua evoluzione e vedrà per ogni annualità degli affondi specifici sulla base di quanto evidenziato nei diversi territori, nella convinzione che sia essenziale il coinvolgimento e l'interesse comune delle singole realtà contestuali. Ne discutono all'interno del dossier: Anna Grimaldi, Aureliana Alberici, Pergio Benvenuti, Claudio Gentili, Alessandro Repetto, Giorgio Santini, Raimo Vuorinen.

Lo Presti Veronica

Appreciative Inquiry: un nuovo approccio per la valutazione di contesti organizzativi

«Rassegna italiana di valutazione», 13 (2009), n. 45, pp. 73-83
Organizzazioni; Valutazione della gestione

L'articolo costituisce una dettagliata presentazione delle caratteristiche fondamentali dell'approccio denominato *Appreciative Inquiry* (diffuso in Italia con la traduzione «Indagine elogiativa») e della sua possibile applicazione nel campo della valutazione delle organizzazioni, evidenziandone vantaggi e svantaggi.

Magnani Mariella

Quale «Statuto» per il lavoro autonomo?

«Diritto delle relazioni industriali», 20 (2010), n. 3, pp. 597-602

Lavoro autonomo

Il contributo trae spunto dal testo della proposta di legge presentata il 2 ottobre 2009 alla Presidenza del Consiglio regionale del Veneto, contenente uno «Statuto regionale del lavoro autonomo». Dopo aver ripercorso le questioni fondamentali del dibattito sulla redistribuzione di tutele tra lavoro subordinato e autonomo e sul lavoro personale continuativo, l'autore si sofferma su alcuni possibili profili di originalità del progetto di legge: la consapevolezza della varietà di forme del lavoro autonomo; la considerazione della piccola impresa; la tecnica promozionale, alternativa utile alla regolazione diretta dei rapporti interprivati.

Nicoli Dario

Metodologia e qualità dell'Istruzione e formazione professionale (leFP)

«Tuttoscuola», 36 (2010), n. 505, pp. 30-31

Metodologie per la formazione; Percorsi integrati tra istruzione e formazione; Qualità della formazione

La metodologia formativa dei percorsi di istruzione e formazione professionale (leFP), adottata nelle sperimentazioni realizzate a partire dal 2002, in coerenza con la legge 53/2003 che riordina il sistema educativo di istruzione e formazione, si fonda essenzialmente nell'ipotesi che la leFP non vada intesa come mero addestramento ma come ambiente dal valore educativo, culturale e professionale e rappresenti una leva privilegiata per azioni formative di reale integrazione che mirano alla dotazione di competenze esercitabili nel contesto civile e sociale. Il modello sperimentale si è basato su un approccio metodologico innovativo; generalmente esso ha fatto riferimento a vari criteri descritti nel contributo.

Organisation for Economic Co-operation and Development

OECD Employment Outlook 2010: Moving beyond the Jobs Crisis

Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, 2010, 308 pp.

Crisi economica; Lavoro a orario ridotto; Politiche dell'occupazione

La relazione annuale si apre con un editoriale che analizza le sfide politiche proponendo qualche strategia ai governi OCSE, e un primo capitolo che riporta i fatti e le cifre relative agli sviluppi recenti nel settore occupazionale inserendoli nel più ampio contesto economico. Argomenti specifici

trattati: mercato del lavoro e politica nelle economie emergenti, fattori istituzionali e politici che influenzano il mercato del lavoro e la qualità del lavoro part time.

Pacifico Massimiliano

Migliorare la qualità delle valutazioni attraverso Steering Group: è davvero una soluzione?

«Rassegna italiana di valutazione», 13 (2009), n. 45, pp. 84-92
Valutazione della gestione

L'assetto organizzativo della funzione di valutazione dei Programmi operativi cofinanziati dai Fondi strutturali (2007-2013), prevede la costituzione di *Steering Group* (Comitati di pilotaggio): si tratta di strutture il cui scopo è quello di assicurare la qualità delle valutazioni avviate dall'amministrazione. L'articolo descrive sia le esigenze che si intendono soddisfare con la costituzione dello sg nell'ambito del processo valutativo, sia i potenziali fruitori delle innovazioni organizzative introdotte, evidenziando al tempo stesso alcuni rischi e opportunità potenziali.

Palombo Gianfrancesco

La sicurezza lavorativa è sempre questione organizzativa

«Psicologia e lavoro», 40 (2010), n. 154-155-156, pp. 5-28
Benessere organizzativo; Sicurezza

La sicurezza lavorativa è un fenomeno culturale legato allo sviluppo di una mentalità collettiva del benessere e della sicurezza e, come tale, è una questione organizzativa. Significa affrontare la capacità di essere sensibili alla sicurezza come processo per divenire e restare sicuri. Sostenere una mentalità della sicurezza lavorativa evidenzia come sia le organizzazioni sia le persone, nei vari contesti, debbano operare il benessere organizzativo per salvaguardare la vita umana. È un compito che deve essere svolto costruendo sensibilità, confronto e dialogo interdisciplinare e interfunzionale perché ogni infortunio è il segnale di un fallimento organizzativo, quindi può essere superato come la sicurezza lavorativa può essere appresa e mantenuta.

Pappadà Gabriella (a cura di)

L'integrazione dei giovani nel mercato del lavoro e la flexicurity: una sfida per l'Europa

«Quaderni di economia del lavoro», 2009, n. 90, 226 pp.

Flexicurity; Mercato del lavoro; Occupazione giovanile

Il fascicolo presenta i principali risultati del progetto di ri-

cerca *Pathways to work: current practices and future needs for the labour-market integration of young people, Young in occupations and unemployment: Thinking of their better integration in the labour market*, assegnato dalla Commissione europea DG EMPL/D2 nel dicembre 2006 al proponente ISFOL in partnership con CESOS, HU, NTF, CERES e Melius srl. Il progetto di ricerca ha incluso un'analisi di tipo quantitativo sui 27 paesi membri, e un'analisi di tipo qualitativo sulle politiche del lavoro e sociali adottate in questi paesi a favore dei giovani. Il progetto YOUTH si è focalizzato sull'ipotesi principale che un aumento delle *capabilities* per mezzo di strategie di *flexicurity* consentirebbe una migliore integrazione dei giovani nel mercato del lavoro. I contenuti del rapporto YOUTH accettato dalla Commissione sono stati tenuti presenti, come contributo esterno di esperti, nella Risoluzione del Parlamento europeo (INI/2009/2221) sulla problematica del lavoro.

Potter Jonathan (a cura di)

Entrepreneurship and Higher Education

OECD, Paris, 2008 (Local Economic and Employment Development), 335 pp.

Educazione superiore; Imprenditorialità; Sviluppo economico

Stimolare lo spirito imprenditoriale innovativo e orientato alla crescita è una sfida chiave dell'economia e della società. Questo libro analizza il ruolo degli istituti di istruzione superiore svolto attraverso l'insegnamento dell'imprenditorialità e il trasferimento di conoscenza e innovazione alle imprese. Le questioni fondamentali, gli approcci e le tendenze vengono analizzati e confrontati in una serie di paesi, dalle esperienze delle università americane ai modelli avanzati europei sino alle pratiche emergenti dell'Europa centrale e orientale.

Salazar Paola

Collocamento: categorie protette e obblighi del datore di lavoro

«Diritto & pratica del lavoro», 27 (2010), n. 47, pp. 2733-2736

Collocamento mirato; Collocamento obbligatorio; Inserimento lavorativo

Le aziende con una determinata dimensione occupazionale sono obbligate ad assumere una percentuale di lavoratori che presentano specifici requisiti – le cosiddette categorie protette – nel rispetto di particolari procedure stabilite dalla legge. La disciplina sul collocamento obbligatorio riguarda i disabili e altri soggetti ad essi equiparati: inoltre, la legge prevede altri obblighi di assunzione per aziende aventi

determinate caratteristiche riguardanti categorie particolari di lavoratori ritenute svantaggiate: l'assunzione di tali lavoratori concorre a integrare la quota di riserva delle assunzioni obbligatorie delle categorie protette. Finalità della legge è quella di promuovere l'inserimento e l'integrazione lavorativa di tali soggetti nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato.

Turrini Olga

Crisi, fabbisogni professionali e formazione: a che punto siamo?
«Professionalità», 30 (2010), n. 110, pp. 46-50

Crisi economica; Mercato del lavoro; Occupazione

La crisi economica e le sue ricadute occupazionali hanno rilanciato il tema della formazione e del suo ruolo nell'agevolare le persone coinvolte nei processi di mobilità o di sospensione del lavoro. L'Accordo Stato-Regioni del 12 febbraio 2009 ha comportato un massiccio investimento finanziario in attività formative organizzate dalle Regioni. La consistenza degli interventi e il loro carattere di urgenza, unitamente alla novità sotto il profilo procedurale e amministrativo, hanno visto un grande impegno da parte delle Regioni e delle istituzioni coinvolte.

United Nations Environment Programme

Green Jobs: Towards Decent Work in a Sustainable, Low-carbon World

Nairobi, United Nations Environment Programme, 2008, 25 pp.
Ambiente; Condizioni di lavoro; Sviluppo sostenibile

Il rapporto è un documento generale sulla nascita di un'«economia verde» e il suo impatto sul mondo del lavoro nel XXI secolo. Questo rapporto dimostra, per la prima volta a livello globale, che in alcuni settori e in alcune economie vengono creati posti di lavoro «verdi», il che ha portato da un cambiamento dei modelli di investimento, orientati all'energia rinnovabile, fino a progetti di efficienza energetica a livello familiare e livello industriale.

Veneto Lavoro (a cura di)

2009 l'anno della crisi: il lavoro tra contrazione della domanda e interventi di sostegno: rapporto 2010

Angeli, Milano, 2010 (Politiche del lavoro, 70), 190 pp.

Mercato del lavoro; Occupazione; Recessione economica

Il rapporto racconta gli effetti e le trasformazioni innescate dalla crisi in Veneto dove, a partire dal suo manifestarsi con

le crisi aziendali, ha causato il congelamento della produzione e dell'occupazione e ha portato al boom della cassa integrazione nelle sue forme tradizionali e in quelle recenti (CIG in deroga), fornendo una tutela alle piccole aziende dell'artigianato e dei servizi e ai loro lavoratori. I dati riportati segnalano il pericolo del progressivo formarsi di un ampio strato di disoccupazione strutturale a causa delle incertezze sulla durata e sulla profondità della crisi. Ampio rilievo viene fornito alla strategia regionale adottata per contrastare la crisi e creare le condizioni per agganciare la ripresa con il sistema degli ammortizzatori sociali, il sostegno al reddito e politiche attive di riqualificazione professionale.

Vettorato Giuliano

Il 2010, anno europeo della lotta alla povertà e all'esclusione sociale: considerazioni per l'Italia

«Rassegna CNOS», 26 (2010), n. 3, pp. 21-36

Esclusione sociale; Povertà; Recessione economica

La situazione di emergenza creatasi in seguito alla crisi ha spinto i governi nazionali di molti paesi europei, tra cui l'Italia, a imprimere un impulso più decisivo alla lotta contro la povertà cercando di definire e adottare azioni volte a ridurre la scarsità di reddito e a sensibilizzare la popolazione per coinvolgerla in un'operazione di cambiamento della situazione sociale dei più poveri ed esclusi. Tra i risultati conseguiti, il più importante è l'impegno che i capi di Stato e di governo della UE hanno preso con l'adozione della nuova «Strategia EU2020», che focalizzerà l'attenzione del coordinamento comunitario nel prossimo decennio negli ambiti delle politiche economiche, occupazionali e sociali.

A cura del CDS-ISFOL

Recensioni

Le potenzialità della flexicurity

Monia De Angelis

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Extending Flexicurity: The Potential of Short-Time Working Schemes*, ERM report 2010, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2010, 125 pp.

La Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound) è un organismo tripartito dell'Unione che conduce periodicamente ricerche e studi comparati a livello europeo con l'obiettivo di diffonderne pubblicamente i risultati e fornire agli attori che operano nel campo delle politiche sociali elementi e indicazioni utili alla definizione di *policy* e interventi mirati in quest'ambito. Tra i progetti ricerca e monitoraggio di Eurofound rientra ERM (*European Restructuring Monitor*), nel cui ambito viene realizzato e pubblicato un rapporto su base annuale. L'edizione di quest'anno si concentra sui regimi di lavoro a orario ridotto quale terreno di sviluppo e attuazione dei principi comuni di flessicurezza. Presentato a Bruxelles nel corso del Forum europeo per l'occupazione 2010, il Rapporto Eurofound sottolinea la rilevanza assunta nell'ultimo biennio da quelli che vengono definiti *short-time working schemes*, in un contesto europeo che ha visto molti Stati membri concentrarsi sul perfezionamento di schemi e modelli preesistenti accanto ad altri che hanno introdotto simili strumenti per la prima volta. Si tratta di soluzioni che, seppure suscettibili di miglioramento, hanno rivelato una certa efficacia nel contesto degli interventi messi in atto per contra-

stare gli effetti devastanti della grave recessione tuttora in atto. Di fronte alla contrazione generale della domanda e al conseguente rallentamento della produzione, infatti, il ricorso da parte delle imprese a regimi di lavoro a orario ridotto così come a forme di cassa integrazione temporanea – spesso grazie a politiche pubbliche di incentivo e/o finanziamento – si rivela un'arma preziosa per realizzare in qualche maniera le esigenze, altrimenti inconciliabili, di datori di lavoro e lavoratori: il mantenimento della solvibilità aziendale, da una parte, si accompagna infatti alla tutela reddituale e al mantenimento del posto di lavoro, dall'altra. Partendo da tali premesse, il Rapporto annuale ERM propone una disamina delle varie pratiche attuate a livello europeo in questo ambito, soffermandosi dettagliatamente sulla situazione specifica in dieci Stati membri. Il focus della relazione è costituito dai regimi di lavoro a orario ridotto e da quelli di sospensione temporanea dall'impiego, in particolare ove supportati da incentivi o finanziamenti dello Stato. Nel contesto di un discorso complessivo sull'argomento, tuttavia, non vanno trascurate altre tipologie importanti: tra queste, la limitazione delle ore di straordinario, il ricorso a strumenti tipo «banca delle ore» e a forme di riposo compensativo, oltre a tutte le soluzioni messe in atto a seguito di accordi bilaterali tra dipendenti e datori di lavoro. L'obiettivo finale del Rapporto è quello di fornire il maggior numero di elementi possibili per determinare il potenziale reale di questi strumenti nello sviluppo e attuazione dei principi comuni di flessicurezza, anche in considerazione del crescente consenso raccolto tra le parti sociali.

Convalidare l'esperienza

Valeria Cioccolo

Luisa Daniele, *Apprendimento permanente e università. Il riconoscimento e la convalida degli apprendimenti pregressi in Francia e Italia*, Edizioni Nuova Cultura, Roma, 2010 (Ricerche Dottorali, 5), 182 pp.

Nel 1934 in Francia era possibile, per un tecnico autodidatta che potesse dimostrare una pratica professionale di almeno cinque anni in funzioni normalmente affidate a un ingegnere, ottenere il titolo senza aver frequentato un corso universitario. Attualmente la Francia ha consolidato in

ambito legislativo i dispositivi di riconoscimento e di convalida delle esperienze acquisite in contesti non tradizionali. Il decreto 906 del 1985 riconosce infatti il diritto di accesso a tutti i livelli dell'istruzione superiore anche a chi, pur non avendo il necessario titolo, chiede di veder validata a tal fine la propria esperienza professionale o formativa maturata in contesti non formali e informali. Completa il quadro il decreto 590 del 2002 che ha rappresentato una vera e propria «piccola rivoluzione» in quanto dà la possibilità di ottenere anche per intero il titolo universitario attraverso la convalida di esperienze e di apprendimenti pregressi. La realtà francese risulta particolarmente interessante in un sistema educativo orientato al *lifelong learning* – quale quello europeo degli ultimi anni – in cui si assiste, dati alla mano, a una crescente domanda di formazione da parte di un pubblico adulto, che porta con sé l'esigenza di valorizzazione degli apprendimenti già acquisiti in diversi contesti della vita adulta, primo fra tutti quello lavorativo. Anche in Italia il dibattito in questo campo è vivo ed è proprio qui che si innesta la ricerca sperimentale di cui il volume raccoglie i risultati. L'obiettivo del lavoro è stato verificare se sia possibile proporre la metodologia e gli strumenti messi a punto in Francia, con le opportune modifiche e in determinate condizioni, al contesto italiano. La ricerca è partita dall'osservazione di uno studio di applicazione a un caso concreto svolto nell'Ateneo di Paris III – Sorbonne Nouvelle del dispositivo per la validazione degli apprendimenti professionali e personali (chiamato VAPP 85) finalizzato all'accesso alla formazione. È sembrato infatti più adattabile allo scenario italiano, osservandone il quadro normativo, il percorso per l'accesso alla formazione che non quello relativo alla validazione per l'ottenimento dell'intero titolo.

È stato successivamente svolto all'Università di Roma Tre, Facoltà di Scienze della Formazione, Corso di laurea in Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane, un laboratorio di simulazione per l'applicazione di alcuni strumenti (il dossier VAPP) e fasi (l'accompagnamento con l'approccio biografico alla costruzione del dossier) relativi al percorso di riconoscimento e validazione dell'esperienza professionale e personale utilizzati in Francia. Il lavoro contribuisce quindi in maniera significativa al dibattito in corso su quali strumenti e strategie adottare al fine di riconoscere apprendimenti e formazione maturati in contesti professionali e lavorativi, bagaglio estremamente ricco e importante, in particolare,

per un adulto. Il lavoro di studio, al di là dei risultati sicuramente interessanti, dimostra che il ruolo di attore chiave nel sistema della formazione continua e permanente può essere giocato dall'università che, se da un lato è posta di fronte a nuove e importanti responsabilità (contribuire allo sviluppo sociale ed economico locale e nazionale, accompagnare e stimolare processi innovativi e di mobilità sociale), dall'altro ha una grande opportunità di crescita, perché può guadagnare un nuova utenza, accogliere e sviluppare nuovi saperi e competenze, nonché trovare nuove forme di finanziamento costruendo partenariati con imprese e parti sociali. Di fronte a cambiamenti significativi di domanda formativa e di tipologia di utenza, il processo di rinnovamento dell'università si misura infatti anche dalla sua capacità di rispondere con l'innovazione di qualità alle nuove sfide.

I sistemi scolastici europei

Valeria Cioccolo

Giacomo Zagardo, *La punta di diamante. Scenari di scolarizzazione e formazione in Europa*, Ediguida, Cava de' Tirreni, 2010 (ISFOL, Temi & Ricerche, 1), 256 pp.

Se dovessimo descrivere con parole chiave (nel web li definiremmo *tag*) il volume *La punta di diamante*, potremmo utilizzarne tre: *valutazione, autonomia e sinergia*.

I sistemi educativi del XXI secolo, a livello globale, sono al centro di una crisi senza precedenti e, sembra, anche senza ritorno. Le domande (inevase) alle quali sono chiamati a rispondere sono quelle espresse da una società iperveloce e in trasformazione continua. Scuola e formazione appaiono, oggi, più che mai inadeguate, tanto che si parla di vera e propria «emergenza educativa».

Ma allora la scuola fallisce? Di sicuro così come è stata pensata e impostata dagli Stati nazionali dell'Ottocento ha esaurito il suo scopo. Vengono in mente le parole di uno «scomodo» intellettuale come Giovanni Papini, che già nel 1914 aveva pubblicato *Chiudiamo le scuole*: «La scuola – scriveva – fa molto più male che bene ai cervelli in formazione. Insegna moltissime cose inutili, che poi bisogna disimparare per impararne molte altre da sé. [...] Non insegna quasi mai ciò che un uomo dovrà fare effettivamente nella vita [...] Insegna male perché insegna a tutti le stesse cose nello stesso modo e nella stessa quantità, non tenendo con-

to delle infinite diversità d'ingegno, di razza, di provenienza sociale, di età, di bisogni ecc.». Eppure questa crisi profonda e globale dei sistemi educativi sembra contenere una grande opportunità per un cambiamento costruttivo. Alcuni paesi europei hanno trovato soluzioni differenti, comprendendo chiaramente quale percorso di riforma intraprendere e facendo scelte coraggiose verso una reale (e non solamente cosmetica!) strategia di cambiamento: a cominciare dalla Finlandia, il paese che sembra avere nelle classifiche internazionali *il sistema scolastico migliore al mondo*. Qui, non esiste apprezzabile differenza qualitativa nella preparazione in una scuola del grande centro o della periferia; non si insiste sulla competizione in classe, quanto sulla cooperazione e sull'inclusione e, soprattutto, si collega il fattore successo agli elementi «al contorno» del sistema: da politiche di sostegno alle famiglie e alle scuole a strumenti di flessibilità e personalizzazione dei percorsi. Anche se la situazione finlandese è peculiare, perché presenta caratteristiche molto diverse dalle nostre, la sua esperienza è in certo modo comunicabile per molti aspetti, specialmente quando si salda con quella espressa da *policy* similari presenti in altri paesi avanzati. Così, il Regno Unito (il secondo dei tre paesi analizzati nel volume) sperimenta, con qualche anno di ritardo rispetto alla Finlandia, un sistema educativo aperto agli apporti della società civile e basato sui reali risultati raggiunti. In questo contesto, ogni scuola potrebbe diventare una fondazione in grado di procurarsi partner che la sostengano: non solo finanziariamente ma anche, nell'ottica di una comunità educante vicina al territorio, nella formazione di un *ethos* utile al raggiungimento degli obiettivi comuni richiesti.

Il terzo sistema presentato è quello della Francia che, seppur in ritardo rispetto agli altri due, si sta muovendo per uscire dall'*impasse*. Partendo dai risultati deludenti nei ranking OCSE e dal numero di abbandoni ancora elevato, negli ultimi anni ha tentato il superamento delle rigidità di un centralismo esasperato. Gli sforzi principali sono stati indirizzati alla flessibilizzazione degli ultimi anni del *Collegio unico* e al sostegno alle scuole nelle zone deprivate. Tali azioni, tuttavia, non hanno sempre dato i risultati sperati pur in presenza di ingenti interventi finanziari da parte dello Stato. Un motivo in più per considerare quanto incidano in tali politiche i fattori di «vicinanza al territorio delle decisioni gestionali» e di «apertura alla società civile», già pre-

senti in collaudate esperienze di promozione di scuole «difficili», non solo in Inghilterra (*Academies*) e in Finlandia ma anche in Svezia (*Friskolan*) e negli Stati Uniti d'America (*Charter Schools*). Non a caso queste ultime sono diventate un punto di forza delle politiche di Obama, che ne ha raddoppiato in pochi anni i finanziamenti.

In questo panorama, *La Punta di Diamante* non fornisce un «modello perfetto» né una «formula magica» per trasformare realtà scolastiche e formative in declino nel miglior sistema possibile. Individua, però, tra le esperienze dei paesi presi in esame, alcuni elementi cui attingere e dai quali anche l'Italia potrebbe trarre benefici:

1. forte valutazione del sistema e delle singole scuole sulla base dei risultati;
2. maggiore autonomia delle scuole, anche preparate ad assumere il personale con il quale operare un salto di qualità;
3. libertà reale di scelta della scuola (anche non governativa) in presenza di standard condivisi e comuni;
4. potenziamento della funzione ispettiva e di controllo da parte dello Stato;
5. peso crescente degli elementi al contorno (aiuti alle famiglie ma anche extrascuola) su cui investire per permettere che si crei nuova occupazione utile e qualificata.

Dove questo è stato realizzato, i risultati non sono mancati, ma è richiesta una vera operazione di *governance* in cui i diversi attori si muovono sinergicamente per garantire il successo di tutte le persone formate nella scuola. Ne consegue che i modelli vincenti siano più vicini al territorio, capaci quindi di riconoscerne i bisogni e le difficoltà e, soprattutto, in grado di catalizzare risorse e creare una positiva competitività che, poi, torna a investire tutte le componenti del sistema. Ne è corollario l'allargamento del concetto di «scuola pubblica» e il graduale riposizionamento dello Stato da «gestore privilegiato» al ruolo di garante e promotore di qualità.

Novità Isfol

Allulli G., Gentilini D., *Studio comparato sui modelli di garanzia di qualità dell'istruzione e formazione professionale in alcuni paesi europei*, ISFOL, Roma, 2011 (Analisi, 4)
Qualità della formazione; Sistemi formativi

Caramelli E., Gaudio F. (a cura di), *Volontariato e migrazioni in Italia: processi, profili, fabbisogni*, ISFOL, Roma, 2010 (Strumenti per, 1)
Formazione al servizio sociale; Immigrati; Volontariato

Crispolti E. (a cura di), *Gli strumenti antidispersione nel diritto-dovere*, ISFOL, Roma, 2010 (Strumenti ISFOL, 7)
Diritto/dovere; Percorsi integrati tra istruzione e formazione; Servizi per l'impiego

Cuppone M. et alii, *La domanda di lavoro qualificato in Italia: le inserzioni a modulo nel 2007-2008*, ISFOL, Roma, 2010 (Analisi, 3)
Crisi economica; Domanda e offerta di lavoro

D'Agostino L. (a cura di), *Quando la diversità è valore: inclusione attiva e disturbo psichico nei centri diurni di Piemonte, Puglia, Toscana e Umbria*, ISFOL, Roma, 2010 (Strumenti per, 4)
Disagio psichico; Inclusione sociale; Soggetti svantaggiati

Di Battista G., Palomba L., Vergani A. (a cura di), *Valutare la qualità dell'offerta formativa territoriale: un quadro di riferimento*, ISFOL, Roma, 2010 (I libri del FSE, 144)
Qualità della formazione; Sperimentazione; Valutazione del percorso formativo

Felice A., D'Agostino L. (a cura di), *Inclusione partecipata nella salute mentale: dalle reti come esigenza alle reti come esperienza*, ISFOL, Roma, 2010 (Strumenti per, 3)
Disagio psichico; Inclusione sociale; Soggetti svantaggiati

Ludovisi F., *Europa 2020. La via d'uscita europea dalla crisi*, ISFOL, Roma, 2010 (Focus, 1)
Crisi economica; Occupazione

Marchetti S., Scarpetti G., *Le campagne di comunicazione sull'active ageing in Europa*, ISFOL, Roma, 2010 (Strumenti, 9)
Invecchiamento attivo; Lavoratori anziani

Morucci M., Montedoro C. (a cura di), *L'integrazione degli immigrati tra politiche attive del lavoro e politiche sociali: esperienze ed eccellenze in quattro regioni italiane: report di ricerca*, ISFOL, Roma, 2010 (Strumenti ISFOL, 6)
Immigrati; Inclusione sociale; Integrazione sociale

Pavoncello D. (a cura di), *Le azioni sperimentali nei Centri per l'impiego: verso una personalizzazione dei servizi*, ISFOL, Roma, 2010 (I libri del FSE, 146)
Orientamento professionale; Servizi per l'impiego; Soggetti svantaggiati

Pavoncello D. (a cura di), *Strategie d'intervento psico-pedagogiche per la promozione del successo scolastico. I risultati di una ricerca azione al Rione Sanità*, ISFOL, Roma, 2010 (Strumenti ISFOL, 8)
Dispersione scolastica; Insegnante; Scuola

Zagardo G., *La punta di diamante: scenari di scolarizzazione e formazione in Europa*, Ediguida, Cava de' Tirreni, 2010 (Temi & ricerche, 1)
Politiche educative; Sistemi formativi

Le pubblicazioni ISFOL sono consultabili sul portale dell'Istituto nella sezione Documentazione. Tutti i documenti citati nella sezione *Teche* sono disponibili presso il CDS-ISFOL.



Carlo Dell'Aringa, *Disoccupazione strutturale e labour hoarding*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 15–29

The paper focuses on the reaction of the labour market to the global crisis. Firms adjust labour input either along the extensive margin (reduction in employment) or the intensive margin (reduction in working hours and in hourly labour productivity). Few countries, including Italy, Germany and Belgium, introduced and reinforced during the crisis Short Working Time Schemes (SWTS) to induce firms to hoard labour and to avoid mass redundancies. In these countries unemployment increased less and the risk of increasing structural unemployment – via hysteresis effects – was reduced. SWTS have had a net positive effect on employment while the labour market policies adopted during past recessions have shown to be unable to absorb persistent excessive level of unemployment. However there is also widespread agreement that labour hoarding cannot last too long because it can delay restructuring and reallocation of labour holding back productivity growth.

Marco Centra, Leonello Tronti, *Capitale umano e mercato del lavoro*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 31–44

The human capital theory in a macroeconomic point of view is able to provide interpretations about the impact of the increased knowledge of the whole community and growth in economic and social development. In parallel, developments in microeconomic theory have contributed to develop an analysis which include relevant aspects of the dynamics of knowledge, both about the mechanisms that underlie the choices of individuals and of families, and about the behavior of the production system. The relationship between knowledge's growth and economic and social development, according to a general causal link, increases the sense of community and of a greater sharing of civic virtues, creating a number of externalities that affect the growth of well-being. Labour however remains the place where the conditions for the development and accumulation of knowledge are mostly condensed, because it creates economic and social growth through research and the increase of human capital.

Gabriella Di Francesco, *L'importanza di un fattore multidimensionale*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 45-56

This article describes the main objectives and strategy currently being developed by the OECD, within the PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*). The main aim of PIAAC is an assessment of the competences of adult populations for their literacy skills, understood as *the interest, attitude and ability of individuals to appropriately use socio-cultural tools, including digital technology and communication tools, to access, manage, integrate and evaluate information, construct new knowledge, and communicate with others*. By providing a *direct measure of cognitive skills* in addition to measures of formal educational attainment, PIAAC will offer a more complete picture of the stock of human capital than has yet been available to policy makers in most countries. In particular, PIAAC will give a picture of the distribution of the proficiency of the population according to the types and level of cognitive tasks they can perform together with the levels of formal education and training achieved. Another component of PIAAC, as *an indirect assessment*, provides an assessment of outcomes in multiple life domains, including labour market status, earnings, health status, and behaviors related to citizenship and the broader area of «social capital», based on individual self-reports. This component is presented to be respondent as part of a background questionnaire, but it is conceptually and methodologically specific in seeking cross-nationally comparable and scaled measures of outcome variables, rather than in contextual information that will help to explain outcomes.

The pilot survey to test the conceptual framework and tools took place in 2010 while the main study will be conducted simultaneously in 26 countries in 2011.

Elio Borgonovi, Salvatore Garbellano, Mauro Meda, *Il sistema della formazione manageriale oltre la crisi*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 57-70

ASFOR publishes annual survey designed to detect changes in demand for training, called the Learning Centre. The fifth edition of the survey was conducted between September 2009 - June 2010 and has tried to capture the type of knowledge, skills and abilities that businesses need to gain to overcome the economic crisis. The survey shows that 2009 was a difficult year for management training: for some operators having been an *annus horribilis*, while 2010 was marked by the trend of budget stability, but with positive signs, particularly from businesses engaged in international competition. Innovation in teaching methods and especially the growing attention to the leadership involved in the management of change are indications of an economic system that starts to look elsewhere: the rationalization is essential to prepare the recovery phase of the crisis.

Emanuela Francischelli, Davide Premutico, Pierluigi Richini, *Profili di management*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 73-89

The paper shows the changes concerning managers in the current economic crisis. This profession has to become more competitive to meet the growing demand in enterprises innovation. The article also explores the new dynamic and changes of the leadership and the expectation in the careers, by the analysis of segments of the population showing specific behavioral and organizational features.

Anna Grimaldi, Giuseppa Montalbano, Francesca Boggione, *L'orientamento a supporto dell'active learning*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 91-99

ISFOL Guidance Policies Area with the involvement of services related to labour market, training centres, employer associations and industry bodies, has proposed a mentoring path with the aim of strengthening regional policies and professional practices to favour the entry and/or the stay of adults in the labour market. The goal is also to overcome the stereotype of and enhance personal and professional skills acquired in informal contexts. The key elements of mentoring path are the importance of relationship with the organizational context in which is located and the reference to a mode of learning on the job. In order to achieve the objectives, the model developed has 3 actions (training, support and promote) that are articulated in 9 indicators.

Alessandro Chiozza, Manuel Marocco, *Servizi privati per il lavoro: i dati del monitoraggio*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 101-118

The Biagi reform has changed the institutional arrangements for public oversight of private operators who wish to act on the labour market. After a discussion concerning the current regulatory framework, the article provides evidence of the monitoring survey carried by ISFOL on Employment Agencies. The survey addressed a variety of aspects: presence, organizational characterization, specificity of action of various agencies (specialized or multitasking), establishment of networks in the area, the results achieved in terms of intermediation between supply and demand, right through to contrast to the crisis within the framework defined by the Agreement State-Region 11 February 2009.

Monya Ferritti, *I Millenials e il lavoro*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 119-138

The article provided an overview of the youth in Italy, with particular reference to the dynamics of the labour market. There is a substantial reduction in the work between 18 and 29 years between 2008 and 2009, while we witness the growth of the elderly population, with a consequent reduction of the working age and growth dependency on the elderly. In the scenario of the new millennium, young people and young adults are affected, in the conquest of economic independence, both from structural factors, such as constantly rising levels of educational attainment, and critical factors, which mark difficulties in entering the world of work.

Claudio Maria Vitali, *I tirocini all'estero dei giovani italiani*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 139-155

The outcomes of the research made by ISFOL show that benefits, obstacles and typologies of recommendations highlighted by both the Public Consultation and the *Youth on the Move* Flagship are fully traceable by a meaningful and representative sample of Italian young beneficiaries of mobility grants who had this experience and have been interviewed after around two years from its conclusion. Starting from the hypothesis that a survey, concerning the outcomes in terms of professional occupation and growth, made within the period following the end of 18-24 months apprenticeship, might have permitted the acquisition of information useful to better guide the management of resources and priorities and – finally – the adjustment of the current procedures; ISFOL has started and concluded during

the 2010 a survey involving the beneficiaries of mobility grants who traveled abroad between 2006 and 2007. The guiding hypothesis included the assumption that the specific nature of this sort of experiences – which makes beneficiaries in the condition of integrating their curriculum with work experiences by foreign companies and institutions – is particularly useful in countries as Italy where, still today, there is a lack of practical learning paths and an almost total absence of transnational mobility opportunities alternative to the ones promoted by European programmes, addressed to students and young workers. The survey demonstrated that the expected effects (on the side of both the individuals and the sending and hosting bodies and systems) are strongly linked to the quality level of the actions planned, which shown, in the present state, the limit of being realized by the sending bodies adopting a still too high self-referential frame.

Maria Grazia Mereu, Cataldo Scarnera, *Esplorare le professioni*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 1, pp. 157–165

ISFOL and ISTAT, under a partnership begun in 2004, are involved in an investigation on the characteristics of occupations, aimed at creating an information system centred on the enhancement of administrative data and/or statistics that different people mainly housing, producing in the performance of their duties. The conceptual model revolves around a reference to the «Nomenclature and Classification of Professional Units» (NUP). The definition of professional units combines the elements of socio-economic context in which each unit is located and provides information on the whole wide representation of the characteristics of human capital in Italy.



Francesca Boggione

Psicologa del Lavoro. Laureata in Psicologia delle organizzazioni e dei servizi, indirizzo internazionale, presso l'Università di Bologna. Ha conseguito il titolo frequentando anche corsi presso l'Université Paris v e la Portland State University, Oregon, USA. Ha svolto il tirocinio curriculare presso la società Polis 2000.

Elio Borgonovi

Professore ordinario di Management delle Amministrazioni pubbliche e delle Istituzioni internazionali presso l'Università Bocconi e Presidente del CERGAS (Centro di Ricerca sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale). È stato docente presso l'Università degli Studi di Parma e di Trento. Dal 1979 al 1996 è stato Direttore della Divisione Amministrazioni pubbliche e dal 1997 al 2002 è stato Dean della SDA. Dal 1989 è membro del Consiglio direttivo ASFOR, di cui è stato Presidente dal 1993 al 1999. Dal 1996 al 2004 è stato membro del Consiglio Direttivo AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale), di cui è stato Vicepresidente dal 2002 al 2004. È autore di numerosi scritti in tema di management pubblico, delle aziende sanitarie e delle organizzazioni *no profit*.

Marco Centra

Responsabile dell'Area Analisi e valutazione delle politiche per l'occupazione dell'ISFOL. Insegna Metodi di valutazione delle politiche sociali presso l'Università «La Sapienza» di Roma. In passato ha coordinato l'Ufficio Statistico dell'ISFOL ed è stato membro della Commissione per la valutazione delle politiche di incentivo alle imprese presso il Ministero delle Attività Produttive. Ha collaborato con il CNEL, il Ministero del Lavoro, il CNR, università e centri di ricerca. Si è occupato di statistica del lavoro coordinando attività di ricerca sui temi dell'occupazione e trattando aspetti specifici del profilo del lavoro in Italia e in Europa.

Alessandro Chiozza

Ricercatore ISFOL. Si è occupato di analisi dei Sistemi formativi dal 1989 al 2007 e ha collaborato nel 2007-2008 con l'Ufficio di monitoraggio del Dipartimento per il Programma di Governo. Dal 2008 si occupa di ricerche e analisi sui Sistemi del lavoro.

Carlo Dell'Aringa

Professore di Economia all'Università Cattolica di Milano. È stato membro del Comitato Esecutivo di IIRA (International Industrial Relations Association) e di EALE (European Association of Labour Economists). È stato Presidente di AIEL (Associazione Italiana degli Economisti del Lavoro) e di AISRI (Associazione Italiana di Relazioni Industriali). È stato Presidente di ARAN e di ISFOL. È membro del comitato editoriale di diverse riviste scientifiche, tra cui il «British Journal of Industrial Relations». I suoi interessi di ricerca includono i processi di determinazione dei salari, la contrattazione collettiva, le relazioni sindacali nei servizi pubblici.

Gabriella Di Francesco

Dirigente di ricerca, responsabile dell'Area Sistemi e metodologie per l'apprendimento dell'ISFOL. È esperto nazionale nei gruppi della Commissione europea in materia di *European Qualification Framework* (EQF), sul sistema di riconoscimento dei crediti (ECVET) e sulla validazione dell'apprendimento non formale e informale. È *National Project Manager* per l'Italia relativamente all'indagine OCSE-PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*).

Monya Ferritti

Tecnologa ISFOL, presso l'Area Ricerche sui sistemi del lavoro. Si è occupata di monitoraggio dei Servizi per l'Impiego. Attualmente lavora sui temi della domanda e dell'offerta dei servizi per il lavoro dedicati ai giovani.

Emanuela Francischelli

Collaboratore tecnico di ricerca ISFOL, presso l'Area Politiche e offerte per la formazione continua. Svolge analisi di bandi, con particolare riferimento all'individuazione, analisi e sperimentazione delle politiche di sostegno alle figure manageriali.

Salvatore Garbellano

È componente del Comitato scientifico ricerca ASFOR. Attualmente è docente di Gestione delle risorse umane presso il Politecnico di Torino - Ingegneria Gestionale. È consulente sui temi di gestione e sviluppo del personale ed esperto di formazione. È stato coordinatore del Comitato scientifico di ISFOR FIAT, responsabile di programmi di sviluppo manageriale per il Gruppo FIAT e altre importanti aziende e organizzazioni. È autore di libri di management e ha pubblicato numerosi articoli sulle riviste di management.

Anna Grimaldi

Responsabile dell'Area Politiche per l'Orientamento dell'ISFOL. Dottore di ricerca in psicologia. Docente di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso l'Università «La Sapienza» di Roma. Autrice di numerose pubblicazioni in materia di orientamento e processi formativi.

Manuel Marocco

Ricercatore ISFOL. Dottore di ricerca in Diritto delle relazioni di lavoro. Collabora con la cattedra di Diritto del lavoro, presso la facoltà di Scienze politiche dell'Università «La Sapienza» di Roma.

Mauro Meda

Segretario generale ASFOR. Direttore responsabile della rivista «Lettera ASFOR – Rivista dell'Associazione Italiana per la Formazione Manageriale», membro della Commissione per l'Accreditamento dei master ASFOR e del Comitato scientifico ricerche. Partecipa in rappresentanza di ASFOR a gruppi di lavoro interistituzionali (si segnalano le collaborazioni con Presidenza del Consiglio dei Ministri – Affari Generali e Formazione e il Dipartimento per il coordinamento delle politiche comunitarie, ISFOL). Membro del Comitato direttivo del Centro per l'Innovazione e lo sviluppo delle attività didattiche e tecnologiche d'ateneo dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Ha svolto attività di docenza presso l'Università Cattolica di Milano e l'Università della Svizzera italiana di Lugano. Membro del board di EFMD (European Foundation Management Development) dal 2005 al 2008. Membro del board di EQUAL. Consulente sulle tematiche della *management education*.

Maria Grazia Mereu

Ricercatore ISFOL, presso l'Area Analisi dei fabbisogni e dell'evoluzione tecnologica e organizzativa. Si occupa di studi, ricerche, strumenti e metodologie per monitorare e anticipare i processi di cambiamento nell'economia, nel mercato del lavoro e nelle professioni.

Giuseppa Montalbano

Psicologa, specialista in Valutazione psicologica. Ricercatrice ISFOL presso l'Area Politiche per l'orientamento. Ha collaborato negli ultimi anni alla costruzione e validazione di strumenti per l'orientamento, occupandosi di coordinamento, monitoraggio delle ricerche, gestione dell'organizzazione relativa alla raccolta dati sul territorio. In particolare, si è interessata alla definizione del percorso di bilancio di competenze ISFOL, attraverso il coordinamento del gruppo di ricerca e con attività di *tutorship*.

Davide Premutico

Ricercatore ISFOL, presso l'Area Politiche e offerte per la formazione continua. Si occupa delle politiche pubbliche di supporto alla formazione continua per le imprese e per i lavoratori, attraverso l'analisi delle *policies* e l'individuazione di nuovi modelli e strategie di intervento. Le esperienze pregresse fanno riferimento al marketing, alla ricerca sociale, alla formazione e all'analisi organizzativa, all'innovazione delle metodologie di formazione.

Pierluigi Richini

Ricercatore ISFOL, presso l'Area Politiche e offerte per la formazione continua. Si occupa di modelli di management delle imprese e dello sviluppo di politiche di promozione della formazione delle figure che assolvono funzioni chiave nei processi di innovazione tecnologica e dell'organizzazione del lavoro nelle imprese. Le esperienze pregresse fanno riferimento ai campi della formazione manageriale, dell'analisi organizzativa e dell'innovazione delle metodologie di formazione.

Cataldo Scarnera

Dirigente dell'Ufficio ISTAT per la Puglia. Ha curato l'edizione 2001 della classificazione delle professioni ISTAT e ha fatto parte del gruppo di lavoro per la stesura della Nomenclatura

e classificazione delle Unità Professionali (ISFOL-ISTAT). Attualmente partecipa alla Commissione scientifica per l'edizione 2011 della Classificazione delle professioni e coordina, per l'ISTAT, la realizzazione del Sistema informativo delle professioni.

Leonello Tronti

Direttore generale dell'Ufficio per la formazione dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione. Economista, ha studiato filosofia all'Università Statale di Milano ed economia alla Pennsylvania State University. Ha insegnato presso le Università LUISS e «La Sapienza» di Roma e insegna presso l'Università di Roma Tre. È stato Segretario generale della Fondazione Giacomo Brodolini e responsabile delle Statistiche sull'occupazione e sui redditi presso l'ISTAT. Ha ricoperto il ruolo di Presidente dell'Associazione Italiana degli Economisti del Lavoro (AIEL). Ha collaborato con la Camera dei Deputati, il Ministero del Lavoro, il Ministero del Tesoro, il CNEL, la Commissione europea, l'International Labour Office, il CNR, università e centri di ricerca nazionali e internazionali, associazioni datoriali e sindacati dei lavoratori. I suoi interessi sono rivolti all'economia e alla statistica del lavoro, alle relazioni industriali, all'economia del settore pubblico e dello Stato sociale.

Claudio Maria Vitali

Collaboratore tecnico di ricerca ISFOL, è incaricato della pianificazione e della valutazione presso l'Agenzia nazionale del Programma per l'apprendimento permanente - Leonardo da Vinci. Nel 2010 ha coordinato la ricerca sugli effetti della mobilità transnazionale, curandone in particolare gli aspetti metodologici, analizzando i risultati dell'indagine di campo e predisponendo il Rapporto di ricerca finale.

Per collaborare alla rivista

Chi volesse contribuire con articoli, approfondimenti o recensioni sui temi trattati nell'«Osservatorio Isfol» può inviare i testi per posta elettronica all'indirizzo: osservatorio@isfol.it.

Ogni articolo sottoposto per la pubblicazione verrà valutato dal Comitato scientifico e dalla Redazione, che hanno facoltà di accettare o respingere la proposta.

Gli articoli devono essere originali e, pertanto, non possono essere già stati pubblicati, integralmente o in parte, su altre riviste italiane e straniere o essere contemporaneamente proposti ad altre riviste per la pubblicazione.

Ogni autore che intende sottoporre un articolo alla rivista è invitato a tener conto di alcune indicazioni generali:

- il testo originale va consegnato in file formato .doc o .rtf;
- il foglio dovrà essere impostato con i seguenti parametri: formato A4, 3.800 battute (spazi inclusi);
- la lunghezza del saggio dovrà essere di 8/15 cartelle, comprese tabelle e figure;
- il saggio dovrà avere un titolo, eventualmente un sottotitolo, e può essere articolato in paragrafi non numerati (da evitare ulteriori sotto-livelli);
- tabelle e figure devono riportare sempre il numero (ad esempio Tabella 1, Tabella 2 ecc.; Figura 1, Figura 2 ecc.), il titolo e la fonte. In nessun caso vanno utilizzati i colori (solo b/n, o scala di grigi);
- le note vanno inserite a pie' di pagina;
- si preferiscono i richiami bibliografici inseriti nel testo (Autore, data). A ogni richiamo deve corrispondere la fonte completa in bibliografia, inserita a fine saggio.

Inoltre, l'articolo va corredato con:

- un riassunto di circa 1.300 battute, preferibilmente anche in lingua inglese;
- indicazione di 3 parole chiave;
- una breve nota biografica dell'autore/autori (300-500 battute);
- le figure (compresi i grafici) oltre a essere inserite nel testo devono essere fornite separatamente, un elemento per foglio, con numerazione corrispondente a quanto indicato

nel saggio. Possono essere inviate in formato excel o in formato immagine ad alta risoluzione (.tiff, .jpg, .eps);

- le tabelle oltre a essere inserite nel testo devono essere fornite separatamente, in formato word, con numerazione corrispondente a quanto indicato nel saggio.

L'autore è inoltre invitato ad applicare le norme redazionali della rivista disponibili su www.isfol.it.

ISFOL

Contributi di

Francesca Boggione

Elio Borgonovi

Marco Centra

Alessandro Chiozza

Carlo Dell'Aringa

Gabriella Di Francesco

Monya Ferritti

Emanuela Francischelli

Salvatore Garbellano

Anna Grimaldi

Manuel Marocco

Mauro Meda

Maria Grazia Mereu

Giuseppa Montalbano

Davide Premutico

Pierluigi Richini

Cataldo Scarnera

Leonello Tronti

Claudio Maria Vitali

9,50 (i.i.)

www.guerini.it

ISBN 978-88-6250-308-2



9 788862 503082