

RIVISTA TRIMESTRALE
ANNO II, N. 3/2012



OSSERVATORIO ISFOL

OSSERVATORIO ISFOL Rivista trimestrale anno II n. 3/2012 Poste Italiane spa - spedizione in abb.post. 70% Milano

formazione continua
formazione continua
professioni ordinarie
professioni ordinarie
cambiamento organizzativo
cambiamento organizzativo
digital storytelling
digital storytelling
donne migranti
donne migranti
disoccupazione
disoccupazione
inserimento lavorativo
inserimento lavorativo
capitale umano
capitale umano



GUERINI
E ASSOCIATI

Osservatorio ISFOL

Rivista trimestrale, anno II, n. 3/2012

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 tel 06 85447700 - fax 06 85447358

Testi chiusi in redazione il 10 agosto 2012

Iscrizione al Tribunale di Roma n. 420/2010 del 21.10.2010

Isfol, corso d'Italia 33, Roma - 00198
Tel. + 39 06854471
Web: www.isfol.it

© 2012 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 978-88-6250-461-4

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.

Commissario straordinario: *Matilde Mancini*

Direttore generale: *Aviana Bulgarelli*

Osservatorio Isfol

Direttore editoriale

Matilde Mancini

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



Laboratorio

- 11 Misurare la disoccupazione attraverso dati ufficiali e rilevazioni amministrative
di Marco Guerrazzi
- 29 La narrazione a supporto dell'apprendimento
di Patrizia Ascione, Mario Cusmai e Alberto Quagliata
- 49 Gestire il cambiamento in una situazione di crisi
di Daniela Pavoncello

Officina

- 65 Istruzione degli imprenditori e comportamento delle imprese
di Andrea Ricci
- 83 Primi risultati qualitativi dell'indagine sulla formazione dei lavoratori autonomi
di Emanuela Francischelli, Davide Premutico, Annamaria Sergi e Anna Vaiasicca

99	Verso il lavoro <i>di Alessandro Chiozza e Luisa D'Agostino</i>
117	Le professioni ordinistiche in Italia <i>di Massimiliano Franceschetti</i>
139	Donne in movimento: la condizione lavorativa delle donne migranti in Italia <i>di Maria Parente</i>
	Teche
153	Parole chiave
157	Rassegna
171	Recensioni
179	Novità ISFOL
181	English abstracts
185	Autrici e autori
189	Per collaborare alla rivista

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 (LU1, vol. XI)

Misurare la disoccupazione attraverso dati ufficiali e rilevazioni amministrative

di Marco Guerrazzi

Riassunto: questo lavoro affronta alcune questioni attinenti alla misura della disoccupazione in Italia. Utilizzando dati che fanno riferimento alla provincia di Pisa, proponiamo un confronto tra il quadro della disoccupazione emergente dai dati ufficiali rilasciati dall'ISTAT e quello risultante dalle rilevazioni amministrativo-gestionali effettuate dai Centri per l'impiego. Com'è noto, in aggiunta a problematiche di natura squisitamente statistica e burocratica, fattori di auto-selezione ed eterogeneità di vario tipo determinano una cospicua differenza tra la disoccupazione ufficiale e quella amministrativa, differenza che si manifesta lungo diversi margini (livello delle serie storiche, distribuzione per genere ed età, livelli di istruzione). Uno degli scopi di questo contributo è quello di fornire una valutazione empirica di tipo descrittivo dell'effetto di questi fattori. Inoltre, rifacendosi all'impianto dei modelli di *search*, il lavoro traccia le linee di uno schema teorico all'interno del quale collocare (e conciliare) le differenze che scaturiscono esaminando le suddette fonti statistiche. Infine, vengono offerte alcune implicazioni di *policy* relative all'utilizzo di questi dati.

Parole chiave: Dati campionari ufficiali; Modelli di *search*; Rilevazioni amministrativo-gestionali

Introduzione

Secondo gli economisti neoclassici, la disoccupazione è la differenza tra offerta e domanda di lavoro che, per un dato livello del salario reale, può presentarsi in un dato istante. Un tale fenomeno, a meno di non ammettere la presenza di una qualche frizione nel meccanismo di funzionamento del mercato del lavoro, non determinerà particolari reazioni da parte degli individui che ne sono interessati, in quanto la suddetta situazione tenderà a coin-

volgere lavoratori che sono disposti a lavorare solo in cambio di retribuzioni più elevate di quelle prevalenti.

Al contrario, secondo gli economisti di impostazione keynesiana la disoccupazione è la differenza tra l'offerta di lavoro e l'ammontare di occupazione necessario per produrre il livello di *output* che assicura l'equilibrio sul mercato dei beni e dei servizi. Sebbene di una certa importanza, per gli economisti keynesiani il riferimento ai salari è in qualche modo smussato rispetto alla posizione dei colleghi neoclassici in quanto, secondo la loro visione, la disoccupazione potrebbe esistere (e persistere) anche se il salario reale fosse in grado di assicurare, almeno da un punto di vista nozionale, l'equilibrio del mercato del lavoro. Seguendo questa corrente di pensiero, è piuttosto probabile che i lavoratori possano quindi ritrovarsi senza lavoro pur essendo disposti a lavorare per retribuzioni pari – o addirittura inferiori – a quelle prevalenti sul mercato. Ovviamente, questa situazione di evidente disagio indurrà gli individui a operare in modo da segnalare la propria disponibilità a fornire servizi lavorativi.

In Italia, da un punto di vista empirico, ci sono (almeno) due strade alternative per cogliere il fenomeno disoccupazione. Da una parte, l'impostazione prevalente, o «ufficiale», prevede di attingere ai dati elaborati dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). Seguendo linee guida definite a livello internazionale, l'ISTAT misura la disoccupazione chiedendo ogni settimana a un campione rappresentativo di famiglie residenti in Italia e in età lavorativa il loro *status* occupazionale e il loro atteggiamento nei confronti del mercato del lavoro¹. Facendo inferenza da questo campione, l'ISTAT fornisce il numero ufficiale di individui disoccupati, vale a dire il numero medio di individui che stanno attivamente cercando lavoro a livello nazionale, regionale e provinciale². Naturalmente, tutte queste medie sono significative all'interno dei rispettivi intervalli di confidenza i quali, in linea generale, sono più ampi quanto maggiore è il dettaglio geografico di riferimento e viceversa.

Dall'altra parte, tutte le amministrazioni provinciali distribuite sul territorio nazionale gestiscono delle agenzie pubbliche per l'occupazione – denominate Centri per l'impiego (CPI) – presso le quali gli individui senza lavoro che lo ritengono opportuno (disponibili o *counting customers*) dichiarano attraverso un atto «amministrativo» la propria immediata disponibilità al lavoro (probabilmente ai salari correnti). Di conseguenza, tra le altre attività svolte, ciascun CPI raccoglie rilevazioni di tipo amministrativo-gestionale riguardanti le persone che sul territorio provinciale di competenza sono attivamente alla ricerca di lavoro³. Un aspetto interessante del quadro istituzionale italiano è che quando un lavoratore

¹ I dati ISTAT sulla disoccupazione italiana sono recepiti da organizzazioni economiche internazionali come EUROSTAT, OECD e ILO. Per questa ragione, la disoccupazione ufficiale è definita anche «armonizzata» (vedi ad esempio Melis, Lüdeke, 2006).

² Più in dettaglio, i disoccupati «ufficiali» sono quelle persone senza lavoro che hanno effettuato almeno un'azione attiva di ricerca di lavoro nelle quattro settimane precedenti l'intervista e che sono disponibili a lavorare entro le due settimane successive all'intervista (ILO, 1990).

³ Un individuo al fine di essere iscritto in queste liste di disoccupazione deve rilasciare una dichiarazione che attesti sostanzialmente la sussistenza di due requisiti: il primo è quello di essere alla ricerca di lavoro, il secondo è quello di non avere un'occupazione il cui reddito sia superiore a 8.000 euro per i lavoratori dipendenti e a 4.800 euro per quelli autonomi.

dipendente perde il suo posto di lavoro, la registrazione nelle liste di disoccupazione tenute dai CPI è (*inter alia*) uno dei requisiti per accedere alla cosiddetta disoccupazione «indenizzata», ovvero reclamare il diritto all'indennità di disoccupazione erogata dall'INPS⁴.

Le due fonti statistiche descritte in precedenza, almeno in via di principio, sembrerebbero dover cogliere più o meno lo stesso fenomeno, o comunque qualcosa di molto somigliante⁵. Tuttavia, nonostante le novità normative introdotte più di dieci anni fa proprio allo scopo di armonizzare queste misure (D.lgs. 21 aprile 2000 n. 181 e D.lgs. 19 dicembre 2002 n. 297), l'evidenza empirica suggerisce che la misura della disoccupazione elaborata in via campionaria dall'ISTAT è molto diversa da quella rilevata attraverso le dichiarazioni individuali rilasciate presso le amministrazioni provinciali (vedi ad esempio Anastasia, Disarò, 2005). Più nel dettaglio, il numero di senza lavoro registrati presso i CPI è mediamente molto più elevato della corrispondente misura stimata dall'ISTAT ed è praticamente certo – anche prescindendo da puntuali valutazioni di significatività – che la risultante differenza tra questi due valori cada ben al di fuori degli intervalli di confidenza delle statistiche ufficiali (Guerrazzi, 2010, 2011, 2012). In aggiunta, mettendo per un attimo da parte le pur consistenti discriminazioni di genere, la disoccupazione amministrativa sembra essere più concentrata sugli individui più avanti con l'età, mentre la disoccupazione ufficiale è spesso presentata come un problema tipicamente giovanile (La Rosa, Kieselbach, 1999).

Pur ammettendo che il meccanismo di rilevazione amministrativa comporti per la sua natura burocratica qualche stortura nella corretta valutazione dell'effettivo *status* di disoccupato, le spiegazioni più ricorrenti per questa apparente discrasia sono sostanzialmente due (Gilli, Landi, 2009). Da una parte, le rilevazioni sulla disoccupazione raccolte dai CPI sono ritenute affette da fenomeni di auto-selezione avversa. In altre parole, è opinione comune che una certa quantità di individui si iscriva nelle liste provinciali di disoccupazione non per cercare attivamente lavoro, ma solo per avere un attestato che accerti formalmente la loro situazione di svantaggio e grazie a questo richiedere qualche tipo di agevolazione come, ad esempio, l'esenzione dai *ticket* sanitari (Olivieri, 2009). Ovviamente, è ragionevole attendersi che le direttive che orientano le statistiche ufficiali cerchino in qualche modo di filtrare i dati raccolti al fine di depurarli dall'effetto di questi comportamenti in qualche modo «non costruttivi» per quanto riguarda la ricerca di un posto di lavoro, evitando così di considerare la totalità delle persone iscritte nelle liste di disoccupazione provinciali come disoccupati genuinamente involontari. Dall'altra parte, sempre in virtù dei già ricordati fenomeni di selezione avversa, si ritiene che coloro i quali decidono di iscriversi presso i CPI soffrano di qualche penalizzazione sul fronte produttivo e/o nel livello medio di istruzione rispetto agli individui che invece decidono di cercare lavoro attraverso

⁴ Pur con ulteriori qualificazioni, gli altri importanti criteri sono la continuità contributiva come lavoratore dipendente per almeno dodici mesi lungo i due anni precedenti la perdita del posto di lavoro nonché la mancanza di altri redditi.

⁵ Da una parte, il questionario che l'ISTAT utilizza per effettuare l'indagine sulle forze di lavoro contiene informazioni riguardanti l'iscrizione pres-

so un CPI. Dall'altra, si ritiene che il tasso di disoccupazione naturale, solitamente calcolato attraverso le rilevazioni ufficiali, sia determinato (*inter alia*) dal livello dei sussidi di disoccupazione (Blanchard, Katz, 1997). Questi ultimi, come già ricordato, richiedono invece l'iscrizione negli archivi amministrativi provinciali.

altri canali⁶. Di conseguenza, se questi divari non vengono in qualche modo colmati, è chiaro che le liste di disoccupazione provinciali tenderanno a includere in maniera persistente lavoratori che hanno *chance* di occupabilità piuttosto ridotte rispetto a quelle dei disoccupati ufficiali.

In questo lavoro, utilizzando dati provenienti dalla provincia di Pisa per il periodo 2004–2010, confronteremo il quadro della disoccupazione che emerge utilizzando dati ufficiali e dati amministrativi (grezzi). Più nel dettaglio, confronteremo le serie storiche, le distribuzioni per genere e per età nonché i livelli di istruzione relativi a queste due misure alternative della disoccupazione in modo da cogliere le differenze che caratterizzano gli individui censiti come senza lavoro dall'ISTAT e dai CPI. Inoltre, al fine di porre le basi di un impianto teorico nel quale entrambi i concetti di disoccupazione possano coesistere, tratteremo le linee di un modello di *search* che tenga conto dei fenomeni di autoselezione e dei differenziali produttivi sopra menzionati in modo da poter illustrare sinteticamente in un unico schema la differenza tra disoccupazione ufficiale e amministrativa. In aggiunta, offriremo alcune implicazioni di *policy* relative all'utilizzo di queste due fonti statistiche alternative.

I principali risultati messi in rilievo in questo contributo sono i seguenti. Primo, da un punto di vista empirico, abbiamo verificato che per quanto concerne la provincia di Pisa i disoccupati ufficiali sono mediamente meno di un terzo di quelli amministrativi, più giovani di oltre tre anni e con sulle spalle un livello di istruzione molto ravvicinato a quello dei senza lavoro rilevati dall'amministrazione provinciale. L'incidenza del genere femminile è più o meno la stessa per entrambe le fonti anche se le donne censite dall'ISTAT come disoccupate hanno quasi sette anni in meno rispetto a quelle rilevate dai CPI. Sempre sul fronte empirico, vista la notevole persistenza della disoccupazione amministrativa, il ridotto *gap* educativo rispetto a quella ufficiale è verosimilmente attribuibile a un *bias* di composizione più che a una effettiva parità nei conseguimenti educativi. Secondo, da un punto di vista teorico, abbiamo dimostrato che inserendo in un modello di *search* le caratteristiche che contraddistinguono i disoccupati ufficiali da quelli amministrativi è possibile costruire uno schema nel quale le due misure del disagio occupazionale sofferto in una determinata area di riferimento possono essere compatibili con lo stesso livello di posti vacanti. Inoltre, riguardo alle implicazioni di *policy*, il presente contributo mette in evidenza l'opportunità di integrare fonti ufficiali e fonti amministrative al fine di creare un sistema nazionale informativo del lavoro che consenta un monitoraggio più puntuale della disoccupazione e delle politiche per combatterla (Trivellato, 2003, 2006).

Il lavoro è così organizzato: si illustra innanzitutto l'evidenza empirica della disoccupazione ufficiale e di quella amministrativa, per poi tracciare le linee di un modello di *search* nel quale entrambi i concetti di disoccupazione coesistono in un unico schema di riferimento; si affrontano quindi le questioni di politica economica e infine vengono offerte alcune considerazioni conclusive.

⁶ È verosimile che una parte dei lavoratori iscritti nelle liste di disoccupazione tenute dai CPI sia già stata oggetto di *screening* – con esito negativo – da parte dal mercato del lavoro e che

questo sia stato uno dei fattori determinanti che hanno spinto gli individui interessati verso la decisione di iscrizione.

Evidenza empirica della disoccupazione ufficiale e amministrativa

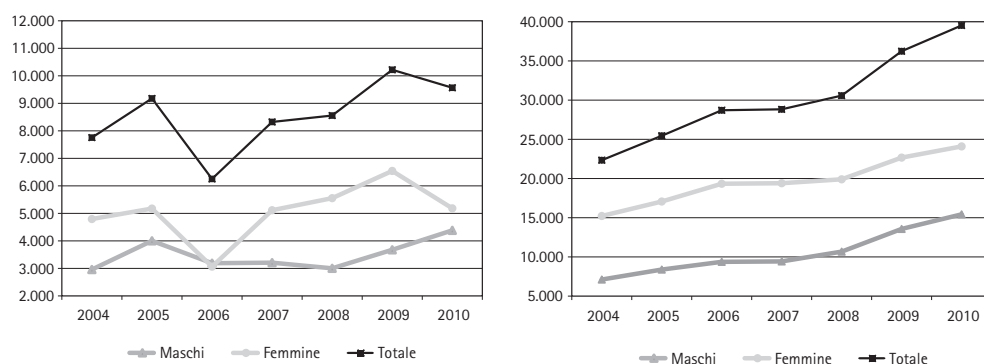
In questa sezione presentiamo alcuni dati sulla disoccupazione prendendo come riferimento il territorio della provincia di Pisa. Essendo una delle province collocate nella zona centrale del paese, ovvero a metà tra regioni con bassa disoccupazione del Nord e quelle ad alta disoccupazione del Sud, Pisa, pur con le sue inevitabili peculiarità, può essere considerata come un'area tutto sommato rappresentativa quanto meno a livello di regione⁷. Infatti, lungo tutto il periodo considerato, la provincia di Pisa ha avuto in media il 10,96% della popolazione attiva regionale e lo 0,64% di quella nazionale.

L'analisi empirica è articolata in tre stadi. Nel primo esaminiamo l'andamento delle serie storiche relative al numero di disoccupati stimati dall'ISTAT e a quelli censiti dai CPI⁸. Nel secondo esaminiamo le distribuzioni per genere ed età di questi due gruppi di individui. Inoltre, nel terzo analizziamo dati relativi ai livelli di istruzione⁹.

I due pannelli della figura 1 mostrano l'andamento dei disoccupati ufficiali (sulla sinistra) e di quelli rilevati in sede amministrativa (sulla destra) nel periodo 2004-2010.

Le serie storiche illustrate nella figura 1 mostrano alcune regolarità che vale la pena mettere in evidenza. In prima istanza, lungo tutto il periodo preso in considerazione, il nu-

Figura 1. Disoccupati ufficiali (a sinistra) e amministrativi (2004-2010)



Fonte: elaborazione su dati ISTAT e IDOL

⁷ Il confronto tra disoccupazione ufficiale e amministrativa a livelli di maggiore aggregazione è rimandato a futuri approfondimenti.

⁸ Per disoccupati censiti dai CPI intendiamo il totale dei cosiddetti lavoratori «disponibili», ovvero tutti gli individui che hanno dichiarato la loro immediata disponibilità al lavoro facendosi così iscrivere nelle liste di disoccupazione provinciali.

⁹ I dati ISTAT provengono da elaborazioni effettuate sulla Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro. I dati amministrativi provengono invece dalla piattaforma informatica Incontro Domanda-Offerita di Lavoro (IDOL) gestita dalla Regione Toscana.

mero di individui disoccupati censiti dai CPI è sempre più elevato rispetto alla corrispondente misura ufficiale rilasciata dall'ISTAT¹⁰. Più nel dettaglio, il numero di disoccupati rilevati in sede amministrativa è mediamente 3,57 volte più alto rispetto al numero ufficiale¹¹. Secondo, mentre il numero ufficiale di disoccupati mostra fluttuazioni cicliche più o meno marcate, il numero dei senza lavoro rilevato in sede amministrativa appare in continua crescita. Terzo, nel complesso, a prescindere dalla fonte statistica di riferimento, la disoccupazione si presenta più concentrata sulle donne che sugli uomini; infatti, secondo gli archivi ufficiali, la quota media di donne sul totale degli individui disoccupati ammonta al 65,27%, mentre per quelli amministrativi è del 65,49%¹².

Se la maggiore incidenza delle donne nella popolazione dei senza lavoro costituisce uno dei fattori strutturali della disoccupazione italiana (cfr. Bertola, Garibaldi, 2003), le altre caratteristiche delle serie illustrate nella figura 1 necessitano una spiegazione più articolata. Al riguardo, iniziamo con l'osservare che il numero ufficiale di disoccupati tende a seguire con una buona approssimazione, ovviamente con segno inverso, l'andamento della congiuntura economica generale; infatti, la grave crisi finanziaria innescata nel mese di settembre del 2007 ha determinato una crescita del numero dei senza lavoro che si è leggermente attenuata solo quattro anni dopo. Per rilevare una qualche ciclicità nella disoccupazione amministrativa è necessario invece considerare i tassi di variazione annuali in modo da isolare l'effetto delle nuove iscrizioni (e delle cancellazioni) in ciascun anno di riferimento. In effetti, dal 2004 al 2007 il numero di disoccupati censiti dai CPI è aumentato a un tasso medio annuo del 9,05%, mentre dal 2008 in poi tale riferimento è cresciuto mediamente dell'11,22% evidenziando così il peggioramento del quadro congiunturale.

Al fine di cogliere qualche ulteriore dettaglio della relazione tra disoccupazione ufficiale e amministrativa seguiamo la falsariga degli esperimenti econometrici condotti da Guerrazzi (2011, 2012) e regrediamo il numero di disoccupati rilevato dall'Istituto Nazionale di Statistica (disoccupati ISTAT) sul numero di disoccupati registrati presso i CPI (disponibili IDOL). I risultati della regressione sono illustrati nella figura 2.

Le principali conclusioni che possono essere tratte dalla regressione lineare plottata nella figura 2 sono le seguenti. Primo, lungo tutto il periodo preso in considerazione, il valore del coefficiente di determinazione (R^2) fa notare che gli scostamenti dalla media del numero dei disoccupati ufficiali sono in grado di spiegare il 33% dei corrispondenti scostamenti dalla media dei disoccupati amministrativi. Questo valore, considerando la lunghezza dell'intervallo di tempo analizzato, non è poi così esiguo e suggerisce che l'andamento della disoccupazione ufficiale spiega almeno un terzo di quello seguito dalla disoccupazione amministrativa. Secondo, anche se l'ISTAT non rilevasse nessun disoccupato, il valore della costan-

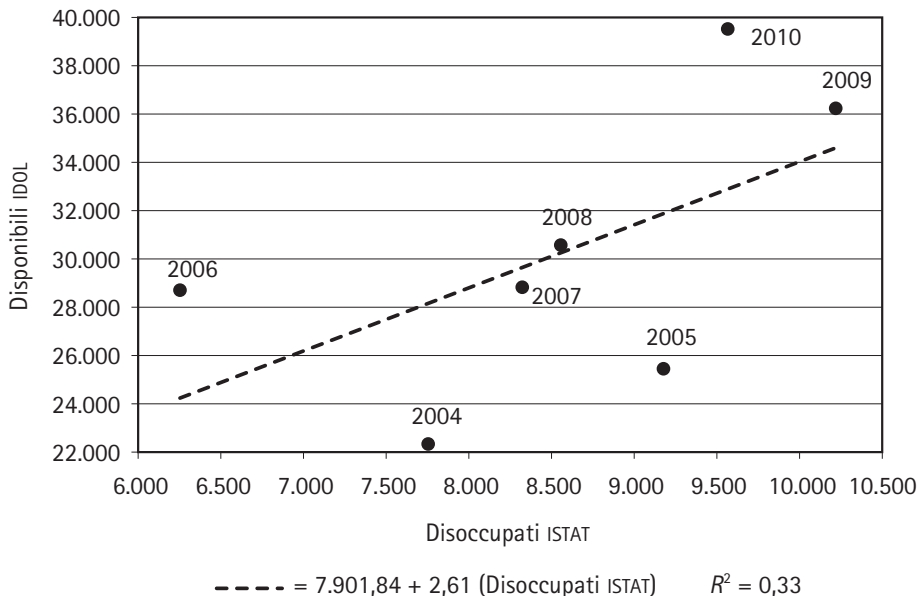
¹⁰ Secondo un interessante lavoro di Melis e Lüdeke (2006, p. 6), a livello internazionale, la disoccupazione amministrativa supera quella ufficiale anche in Germania, Austria e Finlandia. Tuttavia, la sproporzione non è così ampia come in Italia. Un paese dove invece le due misure quasi coincidono è la Francia.

¹¹ Subito dopo la riforma dei CPI ricordata nell'introduzione, a livello nazionale la disoccupazio-

ne amministrativa era 2,01 volte quella ufficiale. Inoltre, il 65,22% dei disoccupati ufficiali risultava iscritto nelle liste di disoccupazione provinciali. Al riguardo, si veda Anastasia, Disarò (2005, p. 255).

¹² Come evidenziato da Guerrazzi (2011, pp. 62-64), nella provincia di Pisa, il livellamento delle quote di genere è avvenuto in seguito a una costante riduzione della presenza femminile all'interno delle liste provinciali.

Figura 2. Disoccupati ufficiali versus disoccupati amministrativi (2004-2010)



Fonte: elaborazione su dati ISTAT e IDOL

te della retta di regressione suggerisce che nelle liste di disoccupazione provinciali sarebbero ugualmente iscritti (in media) 7.091,84 individui pari al 26,13% della media dei disoccupati amministrativi lungo tutto il periodo. Questo dato rende evidente la presenza di un considerevole «nocciolo duro» all'interno dello *stock* di disoccupati rilevati in sede amministrativa, ovvero la presenza di un'ampia platea di individui la cui effettiva occupabilità risulta piuttosto problematica¹³. Tra questi lavoratori potrebbe annidarsi un certo numero di *potentials*, vale a dire individui che pur essendo iscritti nelle liste di disoccupazione vengono classificati inattivi dalle statistiche ufficiali in quanto la loro attività di ricerca di lavoro è ritenuta troppo esigua (cfr. Brandolini et al., 2006). Inoltre, visto il valore del coefficiente angolare di tale retta, ogniqualvolta l'ISTAT rileva un nuovo disoccupato, lo *stock* dei senza lavoro censiti dai CPI cresce (in media) di 2,61 unità mettendo così in risalto la presenza di un chiaro elemento moltiplicativo della disoccupazione ufficiale su quella amministrativa.

La mancanza di una ciclicità nei livelli fatti registrare dalla disoccupazione amministrativa e i risultati della regressione appena commentati potrebbero indurre a pensare che gli individui censiti nelle liste provinciali costituiscano un gruppo molto più eterogeneo rispetto a quello colto dall'indagine ISTAT sulle forze di lavoro e che quindi possa essere necessaria una qualche ripartizione all'interno di questa platea. A onor del vero, all'interno

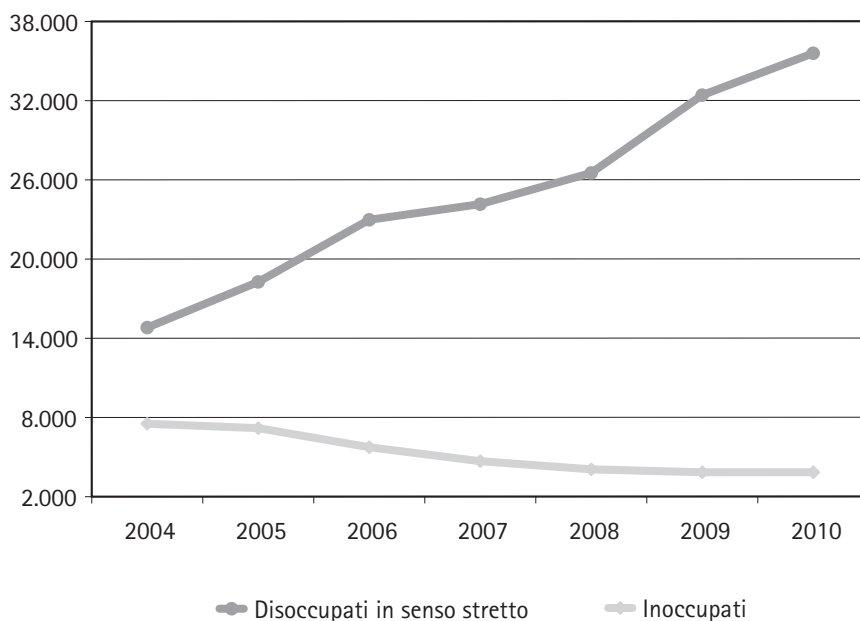
¹³ Il valore così elevato della costante di regressione riflette anche quelle difficoltà burocratiche

di sfoltimento delle liste menzionate nell'introduzione.

della popolazione iscritta nelle liste di disoccupazione, la tassonomia adottata dalle amministrazioni provinciali distingue due diverse categorie, vale a dire i «disoccupati in senso stretto», ovvero i lavoratori iscritti che hanno alle spalle esperienze lavorative pregresse, e i cosiddetti «inoccupati», ovvero quegli individui che hanno effettuato l'iscrizione dichiarando di non aver mai avuto esperienze di lavoro¹⁴. L'andamento di queste due componenti della disoccupazione amministrativa è illustrato nella figura 3.

Le due serie tracciate nella figura 3 evidenziano che anche il sottogruppo dei disoccupati in senso stretto sovrastima pesantemente la popolazione dei disoccupati ufficiali e al contempo non mostra alcuna fluttuazione ciclica. In effetti, lungo tutto il periodo considerato, tale sottogruppo ha rappresentato in media l'81,18% del totale dei disoccupati amministrativi risultando così determinante nel trainare la dinamica complessiva dello stock degli iscritti nelle liste di disoccupazione provinciali. Possiamo pertanto affermare che la

Figura 3. Disoccupati amministrativi: disoccupati in senso stretto e inattivi (2004-2010)



Fonte: elaborazione su dati IDOL

¹⁴ Un'ulteriore sottoclassificazione prevede poi di prendere in considerazione i cosiddetti «sospesi» o «precari», ovvero quei lavoratori che hanno sottoscritto contratti di lavoro a termine il cui reddito annuo è inferiore ai livelli necessari per l'iscrizione nelle liste di disoccupazione (*minimal*

jobs). Questi lavoratori, pur figurando negli archivi provinciali, non sono considerati disoccupati dalle statistiche ufficiali. Tuttavia, visto che nel territorio di riferimento l'incidenza di questa categoria è marginale all'interno dei disoccupati amministrativi, tralascieremo questa distinzione.

distinzione tra disoccupati in senso stretto e inoccupati non è – *prima facie* – di grande aiuto per riconciliare la disoccupazione ufficiale con quella amministrativa. A ben vedere, questa conclusione è ulteriormente rafforzata dal fatto che non è per niente chiaro per quale motivo la disoccupazione ufficiale calcolata dall'ISTAT non dovrebbe includere quegli individui che si affacciano per la prima volta sul mercato del lavoro in cerca di occupazione¹⁵. Per questi motivi, pur con tutti i *caveat* del caso, continueremo la nostra analisi considerando i disoccupati rilevati dai CPI come un gruppo unitario.

Se valutate nel complesso, le considerazioni sopra sviluppate portano a concludere che pur ammettendo la possibilità di sovrapposizioni – nonché di incongruenze di tipo burocratico nel corretto accertamento dello *status* di disoccupazione (involontaria) da parte delle amministrazioni provinciali – i disoccupati rilevati dall'ISTAT rappresentano uno spaccato dell'offerta di lavoro sostanzialmente diverso rispetto a quello censito dai CPI. Tali diversità emergono con una certa chiarezza esaminando le rispettive distribuzioni per età e genere nonché i rispettivi livelli di istruzione intesi come *proxy* del capitale umano accumulato da questi individui (Baum, Lake, 2003).

Partiamo dagli aspetti anagrafici. Al riguardo, i due pannelli della figura 4 mettono in rilievo la distribuzione per età e genere degli individui disoccupati secondo le stime ufficiali (a sinistra) e secondo le rilevazioni amministrative (a destra) prendendo come riferimento l'ultimo anno delle serie storiche illustrate nelle figure 1 e 2¹⁶.

Gli istogrammi nella figura 4 suggeriscono che la disoccupazione ufficiale ha un certo *bias* nei confronti degli individui più giovani, mentre il contrario vale per la disoccupazione amministrativa. Più nel dettaglio, l'età media di un disoccupato ISTAT è di 39,51 anni, mentre il corrispondente riferimento anagrafico per un disoccupato censito dai CPI è 42,78 anni¹⁷. Distinguendo tra i due generi, queste differenze diventano ancora più rilevanti; infatti, l'età media dei maschi e delle femmine disoccupate è, rispettivamente, 39,39 e 35,71 secondo i dati ufficiali e 41,29 e 42,24 secondo le rilevazioni amministrative. Nel complesso, questi numeri mettono in evidenza che la disoccupazione ufficiale è particolarmente concentrata su donne relativamente giovani, mentre quella amministrativa ha una maggiore incidenza su donne decisamente più in su con l'età.

Questo assetto demografico può spiegare, almeno in parte, i *pattern* divergenti dei due indicatori di disagio occupazionale discussi con l'ausilio dei dati illustrati nella figura 1 ed essere al contempo uno dei riflessi di quei fattori di autoselezione avversa accennati nell'introduzione. Alcune indicazioni in questa direzione provengono da recenti analisi empiri-

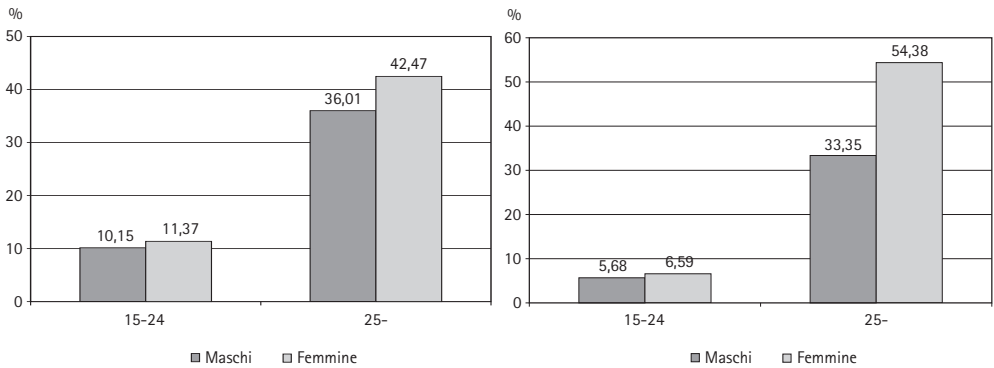
¹⁵ In effetti, visti gli alti tassi di disoccupazione giovanile prevalenti in Italia è ragionevole aspettarsi l'esatto contrario.

¹⁶ In linea di principio, sarebbe stato preferibile utilizzare delle medie relative a tutto il periodo considerato. Tuttavia, un tale calcolo è di difficile realizzazione, da una parte perché l'ISTAT in alcune occasioni ha cambiato la spaziatura delle classi di età utilizzate per rilasciare i dati ufficiali, dall'altra perché una cospicua parte del patrimonio informativo dei CPI non è ancora disponibile in formato

elettronico. Una certa attendibilità del dato annuale deriva comunque dal fatto che la struttura demografica di una popolazione è soggetta a un elevato grado di inerzia e quindi tende, almeno in condizioni normali, a mantenersi piuttosto stabile.

¹⁷ Sempre secondo Melis e Lüdeke (2006), nei paesi in cui la disoccupazione amministrativa è maggiore di quella ufficiale, gli iscritti nelle liste di disoccupazione sono mediamente più anziani dei disoccupati colti dalle indagini campionarie.

Figura 4. Et  e genere dei disoccupati ufficiali (a sinistra) e amministrativi (2010)



Fonte: elaborazione su dati ISTAT e IDOL

che sulla disoccupazione italiana. Infatti, esiste una letteratura che attraverso una pluralit  di fonti statistiche sia ufficiali, sia amministrative, cerca di stabilire quali sono gli elementi che influenzano la durata della disoccupazione e i processi di transizione tra uno *status* occupazionale e l'altro. Da una parte, stime condotte utilizzando modelli di durata (*duration models*) appaiono concordi nell'asserire che al crescere dell'et  si accrescono anche i tempi medi di disoccupazione (Mussida, 2008; Rose, Ordine, 2010; Corsini, 2010). Dall'altra, regressioni non lineari condotte attraverso modelli basati su scelte multiple (*discrete choice models*) sembrano indicare che i flussi in uscita dalla disoccupazione diventano pi  problematici all'aumentare dell'et  dei lavoratori coinvolti (Corsini, Guerrazzi, 2007).

L'evidenza empirica riportata da questi contributi pu  aiutare, almeno in parte, a spiegare la differenza tra il numero ufficiale di disoccupati e quello rilevato dai CPI. In effetti, i fenomeni di logoramento delle competenze lavorative (*skill loss*) solitamente associati alla permanenza ai margini del mercato del lavoro (Pissarides, 1992) possono fornire qualche indicazione sulla differenza nei livelli tra la disoccupazione ufficiale e quella amministrativa facendo semplicemente riferimento all'et  degli individui coinvolti. Non sembra quindi troppo sorprendente constatare che lavoratori mediamente pi  anziani siano pi  esposti al rischio di diventare oppure rimanere disoccupati. Tuttavia, specie per i maschi, l'ammontare della differenza nei riferimenti anagrafici medi della disoccupazione ufficiale e di quella amministrativa – associata alla profonda diversit  di andamento dei livelli relativi a questi indicatori – non sembra sufficiente a spiegare il fenomeno in maniera soddisfacente.

Secondo Guerrazzi (2010), ulteriori chiarimenti derivano dagli incentivi che possono spingere gli individui a recarsi presso i CPI. Infatti,   opinione diffusa che molti lavoratori si iscrivano nelle liste di disoccupazione provinciali non tanto perch  desiderano trovare un lavoro (almeno nel breve termine), ma perch  l'iscrizione consente loro di usufruire di qualche agevolazione (Olivieri, 2009). Ad esempio, in congiunzione con determinati requisiti reddituali, l'iscrizione presso i CPI consente di ottenere riduzioni dei *ticket* sanitari. Inoltre, molte istituzioni gestite da enti locali – gli asili nido per dirne una – riconoscono age-

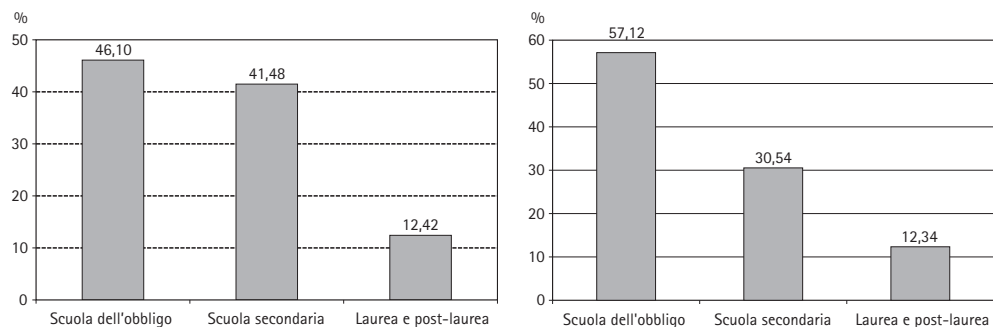
volazioni di vario genere a chi è in grado di presentare una copia della dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro.

Nel loro complesso, queste agevolazioni diventano sempre più appetibili al crescere dell'età degli individui, specie per quelli che stando ai margini del mercato del lavoro possono essere effettivamente oggetto di un deterioramento delle proprie competenze nonché di fenomeni di scoraggiamento. In quest'ottica, la cospicua differenza nei livelli – nonché la mancanza di una chiara ciclicità associata a una sostanziale inerzia nell'andamento del numero di disoccupati rilevati in sede amministrativa – sembra da ricondurre all'interazione tra il «fisiologico» *skill decay* associato alla mancanza di lavoro e la stortura indotta dagli incentivi sopra richiamati. Questa interazione (perversa) porta all'autoselezione di individui che non sempre hanno tutti i canoni richiesti dalle statistiche ufficiali per conseguire e mantenere lo *status* di disoccupato.

Venendo poi ai livelli di istruzione, i due pannelli della figura 5 illustrano i conseguimenti educativi degli individui disoccupati censiti nel 2010 dall'ISTAT (a sinistra) e dai CPI (a destra)¹⁸.

L'esame delle distribuzioni illustrate nella figura 5 suggerisce che la percentuale di individui disoccupati con istruzione accademica è più o meno la stessa sia per i dati ufficiali, sia per quelli amministrativi. Tuttavia, i disoccupati iscritti nelle liste provinciali sono leggermente meno istruiti rispetto a quelli rilevati dall'ISTAT. Infatti, se prendiamo in considerazione la durata legale di ciascun grado di istruzione considerato, constatiamo che i disoccupati ISTAT detengono una media di 11,35 anni di istruzione, contro i 10,76 degli individui censiti dai CPI¹⁹.

Figura 5. Livelli di istruzione dei disoccupati ufficiali (a sinistra) e amministrativi (2010)



Fonte: elaborazione su dati ISTAT e IDOL

¹⁸ Contrariamente alle rilevazioni amministrative, dati ufficiali a livello provinciale sui conseguimenti educativi degli individui censiti come disoccupati non sono attualmente disponibili. Pertanto, nel presente contributo facciamo ricorso al corrispondente dato regionale che utilizziamo co-

me *proxy* del riferimento provinciale (cfr. Guerrazzi, 2010, 2011).

¹⁹ Tali medie sono state calcolate attribuendo un valore di 8 anni per la scuola dell'obbligo, 5 per la scuola secondaria e altri 5 per laurea e post-laurea.

Questa differenza non è di notevole entità e di per sé sicuramente spiega poco della cospicua differenza tra il numero di disoccupati ufficiali e quelli amministrativi. Tuttavia, è ragionevole attendersi che questa apparente vicinanza nasconda in realtà un *bias* di composizione. In effetti, pur non disponendo di informazioni dirette al riguardo, pare legittimo ipotizzare che all'interno dello *stock* dei lavoratori disoccupati rilevati in sede amministrativa siano prevalenti quei titoli di studio per i quali il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro è solitamente più consistente e duraturo, ovvero quelli relativi a percorsi di studio più orientati sul filone umanistico. Come evidenze indirette di questo *bias* prendiamo due fonti, una riferita direttamente alla provincia di Pisa, l'altra più generale. Primo, per quanto concerne la provincia di riferimento, l'indagine STELLA (*Statistiche sul Tema Laureati e Lavoro*) condotta dall'Università di Pisa nel 2010 su un campione di individui che si sono laureati presso l'ateneo pisano l'anno precedente ha messo in evidenza che la percentuale di individui che hanno trovato lavoro tramite i servizi dei CPI è del tutto trascurabile. Al contrario, all'interno delle modalità di accesso al lavoro dominano nettamente l'iniziativa personale e i contatti diretti (Università di Pisa, 2011). Secondo, esiste una letteratura empirica testata a livello nazionale secondo la quale i legami familiari e le amicizie personali, più delle agenzie di collocamento pubbliche e private, sono molto importanti nel processo di ricerca di un posto di lavoro (Pistaferrì, 1999; Sylos Labini, 2007; Pellizzari, 2010). Di conseguenza, visto il notevole grado di persistenza del fenomeno, è ragionevole aspettarsi che – a parità di altre condizioni – i disoccupati censiti nelle liste provinciali siano quelli dotati di un capitale umano la cui qualità è poco corrispondente alle esigenze produttive del territorio di riferimento.

Lineamenti di un modello di search con comportamenti non costruttivi e differenziali produttivi

In questa sezione cercheremo di gettare le basi di un modello di *search* che prenda in considerazione le conseguenze per l'equilibrio del mercato del lavoro scaturenti da comportamenti non costruttivi nel processo di ricerca del posto di lavoro parallelamente all'esistenza di lavoratori con livelli di produttività differenziati. Seguendo le linee portate avanti, rispettivamente, da Coe e Snower (1997) e Hagedorn et al. (2010), questo impianto teorico, a prescindere da problemi di tipo burocratico che sicuramente hanno la loro rilevanza, si pone come obiettivo quello di riconciliare in uno schema unitario le differenze tra la disoccupazione ufficiale e quella amministrativa richiamate nell'introduzione e in qualche modo valutate – in maniera descrittiva – nella sezione precedente.

In linea generale, un modello di *search* è una costruzione teorica che spiega in che modo, in una situazione di equilibrio simultaneo, imprese con posti vacanti possono coesistere accanto a lavoratori disoccupati (Pissarides, 1985)²⁰. Gli ingredienti basilari di questo schema sono essenzialmente due. Il primo è costituito da una relazione decrescente (convessa)

²⁰ Un modello del mercato del lavoro di stampo neoclassico, essendo basato essenzialmente su un meccanismo d'asta, sarebbe molto a disagio

nello spiegare questo fenomeno che nella realtà è però piuttosto ricorrente.

tra posti vacanti e disoccupazione che sintetizza i fenomeni di congestione e scarsità che caratterizzano il processo di ricerca di un posto di lavoro da parte di un individuo. Tale relazione, denominata curva di Beveridge (bc), evidenzia che, per quanto riguarda la disoccupazione, una situazione di equilibrio è compatibile sia con numerosi posti vacanti e pochi individui disoccupati, sia il contrario, ovvero pochi posti vacanti e molti lavoratori disoccupati²¹. L'idea sottostante alla bc è che se esistono numerosi posti vacanti, i lavoratori hanno molte *chance* di trovare lavoro e quindi la disoccupazione di equilibrio sarà pertanto bassa. Al contrario, se il numero di posti vacanti è esiguo, i lavoratori – facendosi concorrenza l'uno con l'altro – avranno grosse difficoltà a trovare lavoro e quindi la disoccupazione sarà più alta.

Il secondo ingrediente di un modello di *search* è invece una scheda lineare con inclinazione positiva che riassume le decisioni delle imprese relative all'apertura di posizioni vacanti da assegnare agli individui che cercano lavoro. Questa scheda, denominata *job creating condition* (jcc), suggerisce che l'equilibrio delle decisioni imprenditoriali riguardo alla creazione di nuovi posti di lavoro è compatibile con posti vacanti che crescono al crescere della disoccupazione. La spiegazione di questo andamento risiede nel fatto che, a parità di altre condizioni, la disoccupazione agisce da calmiera per i salari reali²². Di conseguenza, se la disoccupazione è alta, i salari saranno compressi al ribasso e questo (*ceteris paribus*) indurrà le imprese a creare più posti di lavoro. Viceversa, se la disoccupazione è bassa, i salari saranno spinti al rialzo e quindi le imprese saranno indotte a creare meno posti di lavoro.

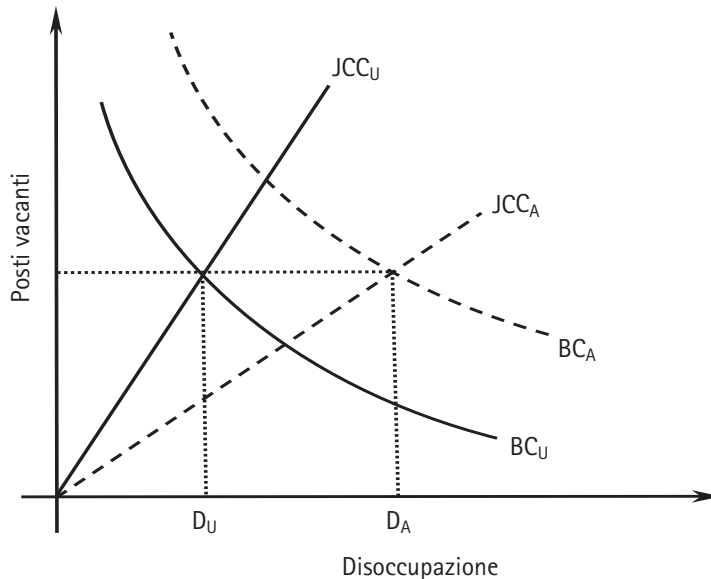
Da un punto di vista teorico, come illustrato nella figura 6, l'incontro tra la bc e la jcc determina in maniera simultanea i valori di equilibrio dei posti vacanti e della disoccupazione. A questo punto, al fine di ottenere uno schema nel quale disoccupazione ufficiale e disoccupazione amministrativa possano coesistere, resta pertanto da capire in che modo i fattori che differenziano la prima dalla seconda agiscono su queste due relazioni di equilibrio.

Cominciamo dalla relazione che esprime la stazionarietà della disoccupazione. In particolare, sia data una certa bc associata alla disoccupazione ufficiale (bc_U). Secondo l'analisi di Coe e Snower (1997), la possibilità di avere – in aggiunta, quando fruibile, al sussidio di disoccupazione – le agevolazioni concesse a chi ha effettuato la dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro presso i CPI farà sì che per ogni livello di posti vacanti la bc associata alla disoccupazione amministrativa (bc_A) sia più spostata verso destra rispetto a quella relativa alla disoccupazione ufficiale. Questa traslazione è dovuta al fatto che le risorse messe a disposizione attraverso le agevolazioni riconosciute a chi è iscritto nelle liste di disoccupazione provinciali possono in qualche misura scoraggiare a cercare attivamente lavoro o comunque attenuare gli incentivi in questa direzione. Ovviamente, tutto questo si tradurrà in tempi di ricerca più lunghi – magari proprio più lunghi delle quattro settimane

²¹ Il nome di questa curva deriva da quello dell'economista inglese sir William H. Beveridge che nel suo libro *Full Employment in a Free Society* (1944), conscio del fatto che sul mercato del lavoro fossero operanti frizioni di vario genere, aveva definito la piena occupazione come un'allocazione nella quale i posti vacanti e i lavoratori disoccupati sono esattamente in equilibrio tra loro.

²² Intuitivamente, l'idea sottostante è che quando la disoccupazione è alta, i lavoratori (oppure i loro sindacati) hanno un basso potere contrattuale con i rispettivi datori di lavoro e quindi non riescono a spuntare retribuzioni elevate. Al contrario, quando il ciclo economico è favorevole e la disoccupazione è bassa, il loro potere contrattuale si rafforza.

Figura 6. Disoccupazione ufficiale e amministrativa (valori teorici)



Fonte: elaborazione dell'autore

richieste dai canoni ILO per la disoccupazione ufficiale – che necessariamente, a parità di posti vacanti, tenderanno ad accrescere lo *stock* del numero di individui senza lavoro.

Veniamo adesso alla relazione che esprime l'equilibrio dei posti vacanti. Anche in questo caso, sia data una certa JCC associata alla disoccupazione ufficiale (JCC_U). Rifacendosi all'impianto concettuale sviluppato da Hagedorn et al. (2010), i fenomeni di *skill loss* associati alla permanenza ai margini del mercato del lavoro nonché il *gap* – e *mismatch* – educativo messo in evidenza per gli individui iscritti presso i CPI fanno sì che, per ogni livello di disoccupazione, la JCC associata al quadro amministrativo (JCC_A) subisca una rotazione in senso orario rispetto a quella relativa alla situazione ufficiale. Questa rotazione è dovuta al fatto che, a parità di disoccupazione (e di salari), la produttività media degli individui coinvolti sarà minore e quindi le imprese saranno meno incentivate a creare nuovi posti di lavoro.

Tenendo conto degli argomenti sviluppati in precedenza, la figura 6 illustra i valori teorici di equilibrio della disoccupazione ufficiale (D_U) e di quella amministrativa (D_A).

Il diagramma della figura 6 mostra che, pur avendo un diverso ammontare, D_U e D_A possono essere teoricamente consistenti con il medesimo livello di posti vacanti. Nella sezione precedente, abbiamo verificato che dal punto di vista empirico la differenza tra D_U e D_A può essere molto consistente e duratura²³.

²³ Questo modello fornisce interessanti indicazioni sulla diversità numerica tra disoccupati ufficiali e disoccupati rilevati in sede amministra-

tiva. Per avere indicazioni sulla dinamica di queste due diverse misure del disagio occupazionale sofferto da una determinata regione sarebbe neces-

Alcune implicazioni di policy

Nei dibattiti pubblici riguardanti la disoccupazione italiana non è inusuale sentire che i valori ufficiali sono in qualche modo sottostimati. Al riguardo, alcuni ricercatori propongono di integrare le stime ufficiali tenendo conto anche dei lavoratori in cassa integrazione argomentando a favore di un concetto di disoccupazione più esteso (ad esempio Cingano et al., 2010). Al contrario, la visione prevalente riguardo alle rilevazioni amministrative è che i numeri delle liste provinciali di disoccupazione sono pesantemente gonfiati (Anastasia, Disarò, 2005)²⁴. Ad esempio, al fine di sfoltire tali archivi è stato proposto – in aggiunta a un recupero di efficacia nello svolgimento dell'attività burocratica dei CPI – di sganciare le esenzioni dai *ticket* sanitari dalla richiesta di iscrizione nelle liste di disoccupazione (Olivieri, 2009).

Da un punto di vista delle politiche economiche a sostegno dell'occupazione e di integrazione del reddito di chi ha perso il lavoro, la corretta determinazione del numero di individui che necessitano una qualche forma di intervento è ovviamente essenziale per calibrare l'ammontare di risorse necessarie e, successivamente, valutarne l'efficacia²⁵. In questa direzione, l'indicazione ciclica proveniente dalle fonti ufficiali appare certamente irrinunciabile. Tuttavia, da un punto di vista puramente quantitativo, specie in connessione alla più volte auspicata riforma degli ammortizzatori sociali, i possibili problemi di *under-reporting* connessi all'indagine campionaria elaborata dall'ISTAT devono essere presi in seria considerazione. Esistono, infatti, studi condotti attraverso una pluralità di approcci che propongono una misura della disoccupazione più larga rispetto a quella utilizzata per confezionare le statistiche ufficiali (Battistin et al., 2006; Brandolini et al., 2006). Questa definizione tenderebbe a includere tutti gli individui senza occupazione che dichiarano di essere alla ricerca di lavoro, immediatamente disponibili a ricoprire un posto e di aver compiuto un'azione concreta di ricerca senza vincoli temporali di vicinanza della stessa. In questo modo, è verosimile che un certo numero di disoccupati rilevati dai CPI – ma non dall'ISTAT – sia considerato nella conta più estesa dei disoccupati involontari necessaria per valutare la quantità di lavoro effettivamente offerta nel sistema economico.

In quest'ottica, le liste provinciali possono sicuramente costituire il riferimento più appropriato per integrare le statistiche ufficiali. Inoltre, per la puntualità con cui vengono aggiornati e per la varietà delle informazioni raccolte, gli archivi amministrativi potrebbero anche essere utilizzati per costruire *database* longitudinali (*panel*) attraverso i quali monitorare il disagio occupazionale di un determinato territorio e valutare in maniera scientifica l'efficacia delle politiche per alleviarlo. Tuttavia, come evidenziato in più occasioni da Trivellato (2003, 2006), più che una mera operazione di integrazione tra dati ufficiali e rilevazioni amministrative, la cosa più desiderabile sarebbe la creazione di un vero e proprio sistema informativo nazionale del lavoro inteso come organizzazione/gestione in-

sario indagare in che modo la BC e la JCC reagiscono al ciclo economico. Questo sviluppo del modello è rinviato a futuri approfondimenti.

²⁴ Se le cifre della disoccupazione amministrativa fossero prese *sic et simpliciter* la provincia di Pisa, lungo tutto il periodo preso in considera-

zione, avrebbe sperimentato un tasso medio di disoccupazione (involontaria) pari al 16,81%. Questo valore è chiaramente irrealistico.

²⁵ La determinazione delle effettive condizioni del mercato del lavoro risulta fondamentale anche per calibrare le politiche fiscali e monetarie.

tegrata di un insieme di dati alimentati da diverse fonti statistiche. Al riguardo, in sede europea, il nostro paese si è più volte impegnato affinché tutte le amministrazioni che hanno competenza in materia di mercato del lavoro elaborino precisi indicatori relativi all'implementazione e controllo degli interventi di politica attiva. Purtroppo, questi ambiziosi progetti, più volte annunciati, sono ancora di là da venire.

Commenti finali

Questo lavoro ha affrontato alcune questioni relative alla misura della disoccupazione nel contesto italiano. Più nel dettaglio, utilizzando dati attinenti alla provincia di Pisa relativi al periodo 2004-2010, abbiamo confrontato il quadro della disoccupazione facendo riferimento a dati ufficiali elaborati dall'ISTAT e a corrispondenti rilevazioni amministrative raccolte dai CPI. In particolare, abbiamo messo in rilievo le rispettive serie storiche, le distribuzioni per età e genere, nonché i relativi livelli di istruzione. Inoltre, tralasciando le problematiche burocratiche connesse, abbiamo gettato le basi per un modello di *search* che cerca di riconciliare in un impianto teorico unitario le cospicue differenze tra queste due misure alternative della disoccupazione. In aggiunta, sono state offerte alcune implicazioni di *policy* relative all'utilizzo di queste due fonti statistiche.

I principali risultati messi in rilievo dal presente contributo possono essere così riassunti. Per quanto concerne l'analisi empirica, è stato rilevato che nel periodo preso in esame il numero di disoccupati rilevato dall'ISTAT è stato mediamente inferiore di oltre tre volte rispetto a quello degli individui iscritti nelle liste di disoccupazione provinciali. Con riferimento al 2010, abbiamo poi verificato che gli individui riconosciuti come disoccupati dalle statistiche ufficiali erano mediamente più giovani di oltre tre anni e istruiti più o meno come quelli registrati dai CPI. Da un punto di vista teorico, invece, abbiamo dimostrato che inserendo in un modello di *search* le caratteristiche che contraddistinguono i disoccupati ufficiali da quelli registrati in sede amministrativa è possibile costruire uno schema nel quale le due misure del disagio occupazionale sofferto in una determinata area di riferimento possono essere compatibili con lo stesso livello di posti vacanti. Infine, per quanto concerne le implicazioni di *policy* sono stati evidenziati gli elementi a supporto di un'integrazione tra fonti ufficiali e fonti amministrative per la creazione di un sistema informativo nazionale del lavoro per il monitoraggio della disoccupazione e delle politiche necessarie per fronteggiarla (Trivellato 2003, 2006).

Bibliografia

- Anastasia B., Disarò M., *I disoccupati/utenti dei Centri per l'Impiego: le tracce della riforma nelle statistiche amministrative*, in Veneto Lavoro (a cura di), *Il mercato del lavoro nel Veneto: tendenze e politiche*, Franco Angeli, Milano, 2005, pp. 243-270.
- Battistin E., Rettore E., Trivellato U., *Choosing among Alternative Classification Criteria to Measure the Labour Force State*, «Journal of the Royal Statistical Society – Series A», 170 (2006), n. 1, pp. 5-27.

- Baum M.A., Lake D.A., *The Political Economy of Growth: Democracy and Human Capital*, «Journal of Political Sciences», 47 (2003), n. 2, pp. 333-347.
- Bertola G., Garibaldi P., *The Structure and History of Italian Unemployment*, CESIFO, 2003 (CESIFO Working Paper, 907).
- Beveridge W.H., *Full Employment in a Free Society: A Report*, George Allen & Unwin, London, 1944.
- Blanchard O., Katz L.F., *What We Know and Do Not Know about the Natural Rate of Unemployment*, «Journal of Economic Perspectives», 11 (1997), n. 1, pp. 51-72.
- Brandolini A., Cipollone P., Viviano E., *Does the ILO Definition Capture All Unemployment?*, «Journal of the European Economic Association», 4 (2006), n. 3, pp. 153-179.
- Cingano F., Torrini R., Viviano E., *Il mercato del lavoro italiano durante la crisi*, Banca d'Italia, 2010 (Questioni di Economia e Finanza – Occasional Papers, 68).
- Coe D.T., Snower D.J., *Policy Complementarities: The Case for Fundamental Labor Market Reform*, «Staff Papers – International Monetary Fund», 44 (1997), n. 1, pp. 1-35.
- Corsini L., *On Wealth, Unemployment Benefits and Unemployment Duration: Some Evidence from Italy*, presentato al XXVI Convegno Nazionale di Economia del Lavoro, Milano, 2010.
- Corsini L., Guerrazzi M., *The Transition from Temporary Employment to Permanent Employment: Evidence from Tuscany*, «Labour: The Review of Labour Economics and Industrial Relations», 21 (2007), n. 2, pp. 303-332.
- Gilli D., Landi R., *Nuova disciplina dei Centri per l'Impiego: preliminari interventi in tema di potenziamento dei Centri e di formazione degli addetti, e realizzazione di «politiche di attivazione»*, in U. Trivellato (a cura di), *Regolamentazione, Welfare e Politiche Attive del Lavoro*, Rapporto CNEL, Roma, 2009.
- Guerrazzi M., *Aspetti macroeconomici e microeconomici del mercato del lavoro in Toscana e nella provincia di Pisa: alcune riflessioni sulla Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro e sulla Sintesi Statistica del Centro per l'Impiego*, in Provincia di Pisa, *Il mercato del lavoro nella provincia di Pisa e l'attività dei Centri per l'Impiego – Rapporto 2009*, Edizioni ETS, Pisa, 2010, pp. 7-48.
- Guerrazzi M., *Il mercato del lavoro in Toscana e nella provincia di Pisa: evidenze micro- e macro-economiche dalla Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro e dalla Sintesi Statistica dei Centri per l'Impiego*, in Provincia di Pisa, *Il mercato del lavoro nella provincia di Pisa e l'attività dei Centri per l'Impiego – Rapporto 2010*, Pacini, Pisa, 2011, pp. 15-71.
- Guerrazzi M., *Occupazione e disoccupazione nella provincia di Pisa: un confronto tra rilevazioni ISTAT e dati raccolti dai Centri per l'Impiego*, in Provincia di Pisa, *Il mercato del lavoro nella provincia di Pisa e l'attività dei Centri per l'Impiego – Rapporto 2011*, Edizioni ETS, Pisa, 2012, pp. 7-46.
- Hagedorn M., Manovskii I., Stetsenko S., *Taxation and Unemployment in Models with Heterogeneous Workers*, 2010 (mimeo).
- ILO, *Employment, Unemployment and Underemployment. An ILO Manual on Concepts and Methods*, International Labour Office, Geneva, 1990.
- La Rosa M., Kieselbach T., *Disoccupazione giovanile ed esclusione sociale: un approccio interpretativo e primi elementi di analisi*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Melis A., Lüdeke B., *Registered Unemployment (RU) Compared with Harmonized Unem-*

- ployed (LFS)*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006 (Eurostat Working Papers and Studies).
- Mussida C., *Is Long-Term Unemployment Unaffected by Flexible Labour Market Legislation?*, presentato al xxii Convegno Nazionale di Economia del Lavoro, Brescia, 2008.
- Olivieri L., *Anagrafiche dei disoccupati: per sfoltire occorre una dichiarazione agli enti socio-sanitari diversa da quelle rilasciate dai Centri per l'Impiego*, Adapt, 2009 (Working Paper Adapt, 99).
- Pellizzari M., *Do Friends and Relatives Really Help in Getting a Good Job?*, «Industrial and Labor Relations Review», 63 (2010), n. 3, pp. 494-510.
- Pissarides C.A., *Short-Run Equilibrium Dynamics of Unemployment, Vacancies, and Real Wages*, «American Economic Review», 75 (1985), n. 4, pp. 676-690.
- Pissarides C.A., *Loss of Skill During Unemployment and the Persistence of Employment Shocks*, «Quarterly Journal of Economics», 107 (1992), n. 4, pp. 1371-1391.
- Pistaferri L., *Informal Networks in the Italian Labor Market*, «Giornale degli Economisti e Annali di Economia», 58 (1999), n. 3-4, pp. 355-375.
- Rose G., Ordine P., *Overeducation and Unemployment Spells' Duration*, «Procedia - Social and Behavioural Sciences», 9 (2010), pp. 427-438.
- Sylos Labini M., *Social Capital and the Labor Market: When Is the Family at Work?*, 2007 (mimeo).
- Trivellato U., *Qualità dell'informazione statistica ufficiale e esigenze informative di regioni e città*, «Giornale del Sistan», 8 (2003), n. 22, pp. 10-19.
- Trivellato U., *Trasformazioni del mercato del lavoro italiano, politiche del lavoro e disponibilità/fabbisogni informativi: un percorso a metà del guado*, «Economia e Società Regionale», 94 (2006), n. 2, pp. 5-28.
- Università di Pisa, *Profilo occupazionale dei laureati residenti nella provincia di Pisa*, 2011 (mimeo).

Per citare questo articolo: Marco Guerrazzi, *Misurare la disoccupazione attraverso dati ufficiali e rilevazioni amministrative*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 11-28.

La narrazione a supporto dell'apprendimento

Pratiche di Digital Storytelling

di Patrizia Ascione, Mario Cusmai e Alberto Quagliata*

Riassunto: l'articolo intende presentare l'efficacia del dispositivo del *Digital Storytelling* inserito come attività esperienziale in percorsi di apprendimento *blended*, delineando un possibile percorso di conoscenza attraverso tre «storie» che sono in relazione tra loro e riguardano: a) il potere pervasivo della dimensione narrativa; b) le caratteristiche formali del modello didattico dell'*I-learning* e del *Digital Storytelling*, una nuova forma comunicativa, che si è diffusa anche grazie alle sperimentazioni avviate, nei primi anni Novanta, dal Center for Digital Storytelling; c) il progetto *New Mind*: un vissuto esperienziale di formazione *blended* rivolto ai giovani talenti che l'azienda multinazionale Elica considera ad alto potenziale. I corsisti, durante la fase di formazione *on line*, sono stati impegnati in un'attività originale e creativa: progettare e realizzare, in modalità condivisa, un *Digital Storytelling* per presentare il *brand* e i prodotti Elica nel mercato del *Far East*.

Parole chiave: Digital Storytelling; Formazione *blended*; I-learning

Introduzione

Nei contesti dell'oralità primaria (Ong, 1986) la narrazione, praticata in particolare dagli aedi e dai cantastorie, costituiva insieme al ritmo una risorsa strategica per facilitare e supportare i processi di apprendimento (Havelock, 1986). Raccontare storie (*storytelling*) costituisce un elemento pervasivo della vita umana, perché la nostra stessa realtà ha una struttura discorsiva. In ogni epoca e in ogni tempo si sono raccontate storie: saghe, mitologie e leggende. Lo *storytelling* è più di un semplice raccontare storie, rappresenta una disciplina e

* L'articolo è stato pensato e realizzato dagli autori in scrittura condivisa. Si può attribuire a Patrizia Ascione il paragrafo dedicato al *Ruolo della narrazione nei processi di apprendimento*, a

Mario Cusmai il paragrafo relativo all'*Esperienza New Mind*, e ad Alberto Quagliata il paragrafo su *I-learning e Digital Storytelling*.

un metodo di lavoro: l'uomo ha un pensiero narrativo (Bruner, 1992, 2000) e tutta la storia umana è una storia di storie. Siamo avvolti da una *rete narrativa*, perché nella società contemporanea la narrazione è diffusa in modo capillare ed è utilizzata dai *media* come modalità privilegiata di comunicazione, non solo nell'industria dell'intrattenimento, ma anche nell'ambito pubblicitario, dove lo *storytelling* viene utilizzato per posizionare i prodotti e creare strategie di comunicazione integrata che ricostruiscano in modo «caldo» una storia d'impresa (Fontana, 2009, 2010; Batini, Fontana, 2010; Fontana, Sassoon, Soranzo, 2010), e, in maniera più sottile e a volte «nascosta», anche nell'ambito politico (Salmon, 2008; Fontana, Sgreva, 2011). Nei tempi antichi le storie erano orali, poi divennero scritte: oggi sono multimediali e *crossmediali*. Nell'ultimo decennio lo sviluppo delle tecnologie digitali e della rete internet ha favorito un cambiamento radicale del modo di costruire e veicolare i contenuti narrativi; le singole persone hanno cominciato a produrre narrazioni e a condividerle in rete: basti pensare al fenomeno dei *blog* per le modalità narrative testuali o a quello di YouTube per le modalità video (Petrucco, De Rossi, 2009). *Digital Storytelling* è il nome significativo che ha assunto questa nuova forma comunicativa e rappresenta un dispositivo che traduce e trasforma i racconti, li mette in scena e in movimento attraverso parole, immagini e suoni, amplificando le percezioni e attivando in modo olistico i sensi dell'essere umano. Non soltanto la costruzione di storie digitali, ma anche la loro fruizione, così come avviene per ogni forma di narrazione, favoriscono il coinvolgimento e l'attenzione, costituendo una modalità efficace per evidenziare, in una cornice narrativa che li contenga, potenziali «elementi di conoscenza» complessi, aiutando così le persone ad acquisire una comprensione significativa e contestualizzata. L'utilizzo dello *storytelling* è «da sempre» parte della didattica, anche se a volte questa strategia viene agita per lo più in modo inconsapevole, proprio perché è connaturata ai nostri schemi socio-comunicativi, tanto da divenire quasi invisibile. I docenti più preparati ed efficaci sono sempre stati abili narratori di storie; gli studenti che sanno raccontare storie padroneggiano il loro apprendimento.

Il ruolo della narrazione nei processi di apprendimento

I nostri antenati più antichi mettevano in fila suoni e battiti per comunicare le emozioni, le avventure, le scoperte e le identità di un gruppo, veicolando e preservando la tradizione culturale e la sua progressiva evoluzione nel passaggio di generazione in generazione. Alcuni secoli dopo, un cantore cieco di nome Omero ha dato ordine e regole al racconto e ha dimostrato come le parole potessero renderlo avvincente, comprensibile e memorizzabile; inserendo le parole in una struttura ritmica, quella del verso, è riuscito a farle fluire in modo naturale, tanto da imprimerle nella mente dell'ascoltatore. Progressivamente trovarono sviluppo narrazioni che si collocano tra oralità e scrittura, come i racconti della mitologia, le parabole della Bibbia, le favole e le fiabe.

L'oralità primaria, fondata sull'impiego esclusivo del suono scandito attraverso la parola¹

¹ Walter Ong definisce *sistema primario* la lingua parlata propria di quelle culture che non conoscono la scrittura e distingue un *sistema secon-*

dario profondamente segnato dagli usi della lingua scritta.

(Ong, 1986), e le successive modalità di sviluppo e trasmissione dei testi in forma orale (come nel caso dei poemi omerici, delle parabole e delle fiabe) rappresentano forme di diffusione del sapere che hanno una tradizione antica². A tal proposito, la *teoria generale dell'oralità primaria* (Havelock, 1986) evidenzia come raccontare storie costituisca da sempre una modalità efficace per costruire e comunicare conoscenza, cultura, tradizioni e valori: in una cultura orale, la conoscenza, una volta acquisita, doveva essere costantemente ripetuta, altrimenti si sarebbe persa (Lorè, 2004). La poesia orale nell'antichità ha svolto anche una funzione educativa, poiché i testi da essa riportati conservavano e trasmettevano l'intero patrimonio culturale delle precedenti generazioni, vale a dire una «enciclopedia orale vivente» che facilitava e sosteneva l'apprendimento.

Nel discorso narrativo emerge un'attitudine ecologica, al contempo biologica ed evolutiva, dell'uomo, che dà voce alle premesse, alle conseguenze e alle prospettive delle azioni che progressivamente rielabora:

gli esseri umani pensano per storie, siamo costituiti da storie [...] come la conchiglia è il prodotto di milioni di passi, di un numero sconosciuto di modulazioni successive in successive generazioni di genotipo, DNA e tutto il resto. Sicché questa è una storia, perché la conchiglia deve per forza avere il tipo di forma che si può evolvere attraverso una serie di passi. E proprio come te e come me, anch'essa è fatta di ripetizioni di parti e di ripetizioni di ripetizioni di parti. Prendi la colonna vertebrale dell'uomo: ti accorgerai che non ci sono due vertebre identiche, ciascuna è una sorta di modulazione della precedente (Bateson, Bateson, 1989, p. 60).

Il nostro cervello sembra si sia naturalmente evoluto per strutturare l'informazione sotto forma di storie; in questo senso Richard Restak, un neurologo che si è occupato di tali tematiche, sostiene che la narrazione modifica la struttura del cervello tanto quanto l'esperienza personale (Restak, 2004). È possibile anche ipotizzare che la scoperta dei cosiddetti *neuroni specchio*³, dedicati al riconoscimento dei comportamenti e delle emozioni negli altri, costituisca in qualche modo la «garanzia» che le storie che ci raccontiamo possano essere vissute empaticamente, attribuendo significati in base alle nostre esperienze uniche e irripetibili. Se la nostra mente dovesse lavorare solo sui dati «reali» e presenti, la nostra vita sarebbe limitata al qui e ora; tuttavia la natura umana è dotata di una straordinaria capacità: pensare e lavorare su dati assenti dal campo percettivo.

² Negli anni Ottanta del secolo scorso, Walter Ong osservava acutamente che «nonostante le radici orali di ogni tipo di verbalizzazione, gli studi scientifici e letterari della lingua e della letteratura hanno evitato per secoli, e fino ad anni molto recenti, di affrontare l'argomento dell'oralità». La scoperta tardiva dell'oralità è causata dal cosiddetto «pregiudizio chirografico», fenomeno che indica la difficoltà della mente plasmata dalla scrittura a prendere in considerazione una condizione della comunicazione priva di documenti scritti. Le prime tracce di consapevolezza dell'esistenza di una tradizione orale e la nascita di una «curiosità» vivace nei confronti della differenza tra strutture mentali

ed espressioni verbali dell'oralità sono emerse nell'ambito degli studi letterari in relazione alla riflessione sulle origini del concetto di letteratura.

³ I neuroni specchio, scoperti da un gruppo di ricercatori dell'Università di Parma inizialmente nei macachi e successivamente negli esseri umani, sono una classe di neuroni specifici che si attivano sia quando si compie un'azione, sia quando la si osserva mentre è compiuta da altri. I neuroni di chi osserva «rispecchiano» il comportamento osservato come se a compiere l'azione fosse l'osservatore stesso, che sente, percepisce e si attribuisce gli stessi sentimenti e i vissuti di chi compie in prima persona l'azione.

Il pensiero si fonda sulla capacità rappresentativa, un'abilità che secondo lo psicologo svizzero Jean Piaget compare tra i 18 e i 24 mesi di vita e consente di costruire un'immagine mentale di oggetti e di situazioni, di qualcosa che non è presente e che non si può percepire direttamente. Ogni persona non è soltanto la «somma» delle sue esperienze o delle relazioni che instaura, ma rappresenta anche l'insieme delle sue storie e delle «cornici» di contesto che si creano intorno alle storie. La storia, interpretata come processo di narrazione, amplifica gli eventi stessi e costituisce il *medium* imprescindibile creato dalla mente per inquadrarli ed esplicitarli nella ricerca e costruzione di senso. La possibilità di svincolarsi dalla contingenza della realtà sta alla base sia del *pensiero paradigmatico* o *logico scientifico*⁴ che del *pensiero narrativo*; quest'ultimo rappresenta il linguaggio della quotidianità, focalizzato sulle intenzioni e sulle azioni proprie dell'uomo; è ancorato all'esperienza contestualizzata, alle vicissitudini e ai risultati che ne caratterizzano il corso. Il suo intento consiste nel situare l'esperienza nell'ambito di una cornice spazio-temporale, sviluppando racconti, storie e drammi avvincenti, sebbene non necessariamente «veri» (Bruner, 1992, 2000).

Riferirsi a un modello narrativo implica privilegiare l'attenzione al linguaggio e ai significati personali e interpersonali [...]; significa prestare nuova attenzione al tempo, alla memoria e al ricordo; significa privilegiare la processualità di una storia (di un'idea, un modello, una persona, un gruppo), la coerenza tra passato, presente e futuro e la riattualizzazione del contesto attuale; significa allontanarsi dalla pretesa di costruzioni vere a favore di un'ermeneutica della relazione [...]. Il modello narrativo viene altresì considerato come la struttura dell'esperienza umana. Si tratta dell'operazione di rievocare l'esperienza personale attraverso una costruzione narrativa biografica; apparentemente il testo che emerge è collegato al ricordo «fedele» della propria infanzia - della vita - di un evento, mentre si tratta di formare più che di far riemergere i ricordi e di riorganizzarli in una storia coerente che può mutare nel tempo. L'azione narrativa è quindi il processo attraverso cui ciascun individuo racconta storie multiple a sé e su di sé, sugli altri e sul mondo, per organizzare la propria esperienza e per presentarla agli altri. La nostra vita è regolata da attribuzioni di significato, da interpretazioni che costituiscono il vocabolario, la sintassi, le griglie per determinare e decodificare il mondo in cui viviamo e come ci muoviamo in esso. Narrare può essere considerato un'operazione del conoscere. [...] Le persone conferiscono senso alla loro vita attraverso il racconto delle esperienze. L'atto stesso di raccontare ci fornisce l'opportunità di creare (in maniera non cosciente) una versione della nostra vita e quindi di noi stessi. Permette di avere un pubblico (che può essere anche costituito da sé) e di contestualizzare il significato dell'esperienza. Permette di ricontestualizzare l'esperienza e di costruire versioni diverse della stessa storia di fronte a cambiamenti di vita, a eventi traumatici o con il semplice passare del tempo. Fin da bambini, per poterci spiegare ciò che avviene e poter avere l'illusione di controllare gli accadimenti, organizziamo, semplifichiamo e costruiamo la nostra esperienza in storie (Telfener, Casadio, 2003, pp. 419-421).

Le storie e la loro narrazione costituiscono quindi le trame connettive delle complesse relazioni che si intrecciano sul piano esperienziale tra i «mondi» che viviamo e le modalità

⁴ Il pensiero paradigmatico o logico scientifico persegue l'ideale di un sistema descrittivo ed esplicativo formale e matematico; esso ricorre alla categorizzazione o concettualizzazione, nonché

alle operazioni attraverso le quali le categorie si costituiscono, vengono elevate a simboli, idealizzate e poste in relazione tra loro in modo da costituire un sistema.

che utilizziamo per interpretarli e tradurli. In particolare, il pensiero narrativo assume la funzione connettiva di costruzione di senso delle azioni attraverso lo sviluppo di processi di interpretazione della realtà che operano in maniera reticolare, in coerenza con l'architettura della nostra mente. La dimensione narrativa dà forma allo stesso dispositivo biologico delle nostre memorie, che ricordano ed elaborano le esperienze modificandole e connettendole con altri elementi esperienziali in una sorta di co-estensione dei nostri sensi.

I-learning e Digital Storytelling

Una percentuale molto alta delle proposte formative che utilizzano le piattaforme digitali per la formazione a distanza non dovrebbe essere compresa nell'ambito dell'*e-learning*. Si tratta infatti, quasi sempre, di ambienti *on line* per l'istruzione a distanza per i quali è più corretto utilizzare l'espressione *e-teaching*, che rimanda a piattaforme che, in buona sostanza, si limitano a proporre agli iscritti una serie di unità didattiche, eventualmente organizzate in moduli e/o suddivise in unità formative, quasi sempre corredate di attività valutative di tipo oggettivo, di un glossario e di attività esercitative: in altre parole, siamo quasi sempre di fronte a una misconcezione, per cui «si dice *e-learning* e si pensa *e-teaching*» (Maragliano, 2004). L'unico elemento concettualmente innovativo presente nella maggior parte di queste piattaforme è l'ambiente *forum*, ma il più delle volte il suo utilizzo non è didatticamente curato e valorizzato, e si limita di fatto a una libera iniziativa degli utenti (Quagliata, 2003, 2008).

Con l'espressione *e-teaching* ha senso indicare, dunque, esperienze formative caratterizzate da una focalizzazione sul processo di insegnamento inteso come trasmissione del sapere, attuato per mezzo dei cosiddetti *software* didattici multimodali, di video-lezioni tenute da esperti corredate da *slide* sincronizzate, di dispense di approfondimento scaricabili e fruibili *off line*; nell'*e-teaching* viene trascurata ogni forma di approfondimento delle variabili affettivo-emotivo-relazionali, centrali in ogni processo di apprendimento. Come la formazione d'aula non può limitarsi a un'accreditata occasione di insegnamento, ma deve realizzare un'appropriata e significativa opportunità di apprendimento, così anche la formazione a distanza deve costituirsi come sistema di *e-learning* piuttosto che di *e-teaching* (Maragliano, 2004).

L'*e-learning*, proprio perché si avvale di un *medium* specifico, il *web*, chiede di ripensare forme, modi e modelli di interazione e comunicazione didattica, in quanto la mediazione tecnologica non è neutrale rispetto al contenuto che mette in rete, ma appunto lo *rimedia* (Bolter, Grusin, 2002). I percorsi formativi del «vero» *e-learning* rimandano al paradigma del costruttivismo sociale, adottano un approccio alla rete che favorisce la condivisione delle esperienze, sono supportati da ambienti *on line* che promuovono la costruzione condivisa del sapere e valorizzano:

- l'assunzione di responsabilità del soggetto che apprende;
- l'importanza della costruzione progressiva e condivisa degli elementi costitutivi della conoscenza e del sapere, che non è dato a priori e per il quale non ha significato (ed è epistemologicamente sbagliato) utilizzare l'espressione «trasmissione del sapere»;

- la fruizione di una pluralità di ambienti operativi che interagiscono tra loro e consentono agli utenti di collaborare per l'elaborazione di interpretazioni condivise e di nuovi elementi di conoscenza.

Per superare la persistente misconcezione sull'*e-learning* – secondo la quale la formazione in rete è noiosa, passiva e scarsamente efficace – proponiamo di utilizzare l'espressione *I-learning*, con la quale facciamo riferimento al «vero» *e-learning*: nei percorsi formativi dell'*I-learning* la centratura si focalizza sulla responsabilità individuale del processo di apprendimento – oltre che alla rete *Internet*, la *I* di *I-learning* rimanda infatti alla responsabilità del soggetto che apprende – e sulla dimensione relazionale: l'io (*I*) esce dall'anonimato e dall'isolamento dell'apprendimento tradizionale e si fa protagonista consapevole, motivato e creativo dell'intelligenza collettiva della rete, attuando in maniera piena e significativa la straordinaria metafora proposta da Pierre Lévy⁵ a metà degli anni Novanta dello scorso secolo.

I processi di comunicazione virtuosa che si attivano nell'*I-learning* sono un'occasione per riflettere su un modo nuovo di progettare le attività di formazione in rete, una modalità fortemente innovativa rispetto alla progettazione di percorsi di formazione *on line* basati su modelli di senso comune che interpretano la conoscenza come un insieme di oggetti e la mente come un contenitore. Le attività di apprendimento dell'*I-learning* risultano orientate a sollecitare e valorizzare le competenze relazionali di chi apprende e perseguono l'obiettivo di spostare l'attenzione educativa e l'impegno didattico verso la dimensione dell'apprendimento (invece che sull'insegnamento) inteso come processo, come luogo denso di significati.

In sintesi, le prospettive dell'*I-learning* vanno nella direzione di un'apertura della didattica verso la rete intesa anche come scrigno di materiali e strumenti utili alla formazione, da condividere tramite le forme proprie dei *social network*. In altre parole, con il modello dell'*I-learning* proponiamo il passaggio da un'epistemologia della rappresentazione a un'epistemologia della costruzione: mentre l'*e-learning* tradizionale punta all'utilizzo di piattaforme elettroniche, attraverso le quali erogare contenuti (in maniera quasi autosufficiente) secondo il modello dell'autoistruzione, le recenti esperienze più collaborative e laboratoriali realizzate negli ambienti di *I-learning* e la considerazione del *web* stesso come «la» piattaforma per la formazione *on line* aprono una fase nuova alla progettazione didattica, in cui si sceglie di utilizzare gli strumenti *web 2.0* ad alto tasso di socializzazione.

⁵ «È un'intelligenza distribuita ovunque, continuamente valorizzata, coordinata in tempo reale, che porta a una mobilitazione effettiva delle competenze [...] [si parte dal presupposto che] nessuno sa tutto, ognuno sa qualcosa, la totalità del sapere risiede nell'umanità [...]. Il cyberspazio diventerebbe lo spazio mutevole delle interazioni tra le diverse competenze dei collettivi intelligenti deterritorializzati» (Lévy, 1996, pp. 34-35). Ma attenzione: Lévy parla di intelligenza collettiva co-

me φάρμακον, e scrive: «la parola *pharmakon* designa tanto il veleno quanto il rimedio, l'antidoto. Novello *pharmakon*, l'intelligenza collettiva che la cybercultura favorisce è al contempo veleno per chi non vi partecipa (e nessuno può parteciparvi completamente a causa della sua vastità e multiformità) e antidoto per chi si immerge nei suoi vortici e riesce a controllare la propria deriva all'interno delle sue correnti» (Lévy, 1999, p. 33).

Gli ambienti dell'*I-learning* sono necessari in tutte le situazioni di apprendimento nelle quali si vuole potenziare la relazione virtuosa tra ambito cognitivo e ambito affettivo-relazionale; quando si vogliono valorizzare le differenti forme di intelligenza di chi apprende e le specifiche caratteristiche che connotano i diversi contesti operativi; quando si sceglie di interpretare il sapere come un processo da costruire in maniera condivisa e in continua trasformazione e non come un dato predefinito e immutabile.

L'epistemologia costruttivista è premessa e cornice di riferimento dell'*I-learning*: la conoscenza risulta come processo a un tempo individuale e sociale e si alimenta attraverso l'interazione e lo scambio linguistico delle relazioni che assumono valore di capacità trasformativa sotto il profilo cognitivo. Porre la relazione al centro dei processi educativi *on line* aiuta a evitare il rischio di uno sbilanciamento nell'interazione tra pedagogia, didattica e tecnologia a «vantaggio» di quest'ultima componente: l'*e-learning* tradizionale viene spesso interpretato e utilizzato non in quanto contesto didattico, ma come mera componente tecnologica al servizio di chi insegna.

Al contrario, il modello formativo dell'*I-learning* mira a «immergere» i soggetti che apprendono in un sistema di interazione virtuosa di componenti esperienziali e relazionali; chi frequenta un percorso di formazione deve vivere momenti di apprendimento collaborativo più che di insegnamento tradizionale: l'attenzione alla relazione consente di migliorare la qualità dei processi di apprendimento e la motivazione delle singole persone. Il modello dell'*I-learning* risulta coerente con le caratteristiche distintive dei nativi digitali, che imparano a «navigare» tra i *media* in maniera creativa e non lineare e apprendono per esperienza e per approssimazioni successive; non è detto che sia un dato positivo, ma è un fatto: utilizzano una logica che è più vicina a quella abduzione di Peirce che non a quella induttiva/deduttiva di Galileo.

La relazione educativa è comunque una relazione ricorsiva tra una persona e altre persone intorno a un oggetto di conoscenza, in un gruppo che si esprime in un contesto con una storia (Telfener, Casadio, 2003): per questo motivo, una delle attività formative che proponiamo nei percorsi di apprendimento *blended* orientati al modello didattico dell'*I-learning* consiste nella progettazione e realizzazione di una narrazione digitale centrata sui temi principali del corso e caratterizzata da forti connotazioni emotive, in coerenza con il dispositivo del *Digital Storytelling* (DST), inteso «come intelligenza collettiva che cerca di codificarsi in forme dinamiche e collaborative attraverso strumenti che permettono la libera condivisione e la memoria dei discorsi, delle pratiche, dei segni» (Petrucco, De Rossi, 2009).

Abbiamo scelto di introdurre il *Digital Storytelling* nella nostra proposta didattica, sperimentando il potenziale educativo della narrazione, perché:

- è un processo che consente alle persone di essere in collegamento tra loro, utilizzando le tecnologie digitali che hanno un rilievo sempre maggiore nel contribuire a «determinare» il modo di vivere nella società attuale;
- è pienamente coerente con il paradigma costruttivista, in quanto rappresenta un canale di comunicazione delle esperienze e uno strumento riflessivo per la costruzione di significati interpretativi della realtà: ogni storia è luogo di interpretazioni molteplici per tutti i soggetti che entrano in contatto con essa;
- integra positivamente la didattica contestualizzata ed euristica dell'*I-learning*: il pen-

siero narrativo, che assume la funzione connettiva di costruzione di senso delle azioni attraverso processi interpretativi della realtà, si sviluppa in questo caso in forma reticolare e non lineare, sollecitando quindi la costruzione del ragionamento attraverso inferenze e indizi scelti nella lettura della realtà (Petrucco, De Rossi, 2009).

I pensieri e le emozioni trovano nella narrazione il mezzo più proficuo per esprimersi. Ogni persona rappresenta la somma delle sue storie e delle «cornici» di contesto in cui queste si sviluppano: la loro narrazione, che può essere ancora più potente degli eventi stessi, costituisce l'intreccio complesso di trame connettive che si collegano tra la realtà del mondo e gli innumerevoli modi di interpretarlo.

Nei primi anni Novanta dello scorso secolo, Joe Lambert e Dana Atchley hanno fondato a San Francisco il *Center for Digital Storytelling*. Lo scopo, inizialmente, era quello di risanare i legami sociali ed emotivi delle comunità disperse, frammentate e isolate nella percezione della propria cultura e prive di un comune senso di appartenenza: «il centro ha aiutato molte persone a utilizzare gli strumenti digitali per raccontare le loro storie di vita, dimostrando che le stesse tecnologie che hanno creato distanza e frammentazione potevano essere usate in modo nuovo per ri-connettere, creare nuovi legami, sentirsi partecipi di una comunità» (Petrucco, De Rossi, 2009, p. 50).

Raccontare storie permette di far ricorso alla componente emotiva di una relazione educativa, rendendo più efficace una proposta di apprendimento: le persone vengono coinvolte non soltanto per quanto riguarda l'aspetto concettuale, ma anche a livello relazionale ed emozionale.

Si può pensare a una storia non come una semplice serie di eventi presentati in sequenza, ma come una «mappa delle emozioni», per riuscire a valorizzare le componenti soggettive ed emotive di un racconto, ricercando un equilibrio efficace tra momenti «normali» e momenti di forte *pathos*.

Nella progettazione di un DST è necessario integrare al meglio la componente emotiva e quella razionale, con l'obiettivo di costruire una comunicazione efficace. A tal proposito, è significativa la teoria del *Dual Coding* (Paivio, 1986), secondo la quale il nostro cervello codifica le informazioni verbali e visuali in maniera separata ma comunicante: se stimoliamo entrambi i canali di codifica la comprensione diventa più efficace e risulta maggiore la probabilità di ricordare i contenuti. Secondo Paivio, le figure sono più facili da ricordare perché attivano una codifica di tipo analogico a cui può affiancarsi una codifica verbale se l'individuo ha già memorizzato la corrispondente etichetta verbale: in questo caso l'elemento narrativo subisce una doppia codifica. Analogamente, anche gli stimoli verbali con un alto valore di immagine determinano una doppia codifica, verbale e visiva, quest'ultima relativa all'immagine associata alla sollecitazione verbale; le parole con un basso valore di immagine non possono invece avvalersi della codifica immaginativa, ma solo di quella verbale. Questa doppia codifica, secondo Paivio, è alla base della maggiore facilità di memorizzazione delle parole concrete e dell'incremento delle prestazioni mnestiche osservato grazie all'uso di immagini mentali.

In coerenza con queste considerazioni, Kress sostiene che la descrizione grafica di una storia attraverso le immagini svolge una funzione di rappresentazione della realtà differente rispetto all'uso del testo tradizionale, favorendo il processo di costruzione e com-

preensione della realtà che ci circonda. Scrive a tal proposito Didi-Huberman: «le immagini non sollecitano soltanto la visione. Dopo lo sguardo, sollecitano anche il sapere, la memoria, il desiderio e la loro capacità di intensificazione. È come dire che esse implicano la totalità del soggetto, sensoriale, psichico e sociale» (Didi-Huberman, 2006, p. 140). Le narrazioni digitali hanno un potenziale metacognitivo e generativo di significato, in quanto permettono la riflessione e l'interpretazione soggettiva della realtà influenzata dai sistemi valoriali e personali del soggetto. L'abilità narrativa dell'uomo è data dalla necessità della nostra mente di ricordare gli eventi e le esperienze: Lambert ritiene che le narrazioni digitali si inseriscono in questo contesto e fungono da supporto alla nostra mente, ampliando la capacità di ricostruzione della memoria attraverso l'interpretazione di immagini, video, audio e altri supporti tecnologici.

L'esperienza New Mind

Nell'aprile 2011 il nostro gruppo di ricerca⁶ riceve da parte di M&D⁷ la proposta di collaborare alla realizzazione di un interessante progetto formativo, il *New Mind - Elica's Executive Master*, rivolto a 19 giovani talenti che la società Elica⁸ considera ad alto potenziale e che potrebbero divenire i suoi dirigenti del futuro. *New Mind* si configura come un «percorso internazionale»: coinvolge infatti persone provenienti da cinque differenti paesi (Cina, India, Italia, Messico e Polonia), di età compresa tra i 23 e i 32 anni, che rivestono differenti funzioni manageriali all'interno dell'azienda. Il *Master New Mind* prevede un programma formativo che nasce dalla progettazione condivisa tra lo *staff* dei formatori e il *top management* di Elica ed è articolato in tre fasi: la prima di cinque giornate in presenza; la seconda di sette settimane *on line*⁹; la terza di due giornate in presenza.

Il primo obiettivo della fase di apprendimento in rete prevista dal percorso è quello di sollecitare un nuovo modo di pensare e di favorire la cultura del cambiamento: nel secondo decennio del Duemila, incoraggiare la più ampia diffusione della cultura di rete e delle competenze utili per ottimizzare la comunicazione e lo sviluppo di progetti di lavoro complessi, che coinvolgono culture diverse e si sviluppano in più continenti, e quindi richiedono molteplici attività *on line*, rappresenta un valore fondamentale: le grandi organizzazioni del lavoro, nazionali e multinazionali, si muovono infatti da anni in questa direzione.

⁶ Si fa riferimento al gruppo di ricerca sui temi della progettazione didattica per la formazione in rete coordinato dal professor A. Quagliata della Facoltà di Scienze della Formazione - Università di RomaTre.

⁷ La società di formazione e consulenza Management & Development (M&D) è nostra *partner* in numerosi percorsi di formazione *blended*; nel progetto *New Mind* abbiamo collaborato con Maria Cristina Minotti, Luigi Suriano e Piero Tucci.

⁸ Il Gruppo Elica è *leader* mondiale nel mercato delle cappe da cucina. Dalla casa-madre di Fabriano, Elica è arrivata alla notorietà nel mondo

grazie anche a valori di *brand* e di condivisione che animano le sue persone, volontà testimoniata dal primo posto nella classifica 2011 del *Great Place to Work*, concorso che premia l'azienda dove si lavora meglio in Italia. Il *design* in Elica è nato con il suo fondatore Ermanno Casoli: è stato lui il primo *designer* della leggendaria cappa realizzata all'interno di una valigetta 24 ore, un prototipo trasportabile per poter essere mostrato fuori dai confini d'Italia.

⁹ Le attività in rete sono state agite in una personalizzazione dell'ambiente di apprendimento *Moodle*.

Abbiamo proposto ai corsisti di partecipare a due attività *on line* tra loro intimamente intrecciate: durante le prime tre settimane di *cooperative learning* in rete i tre gruppi di lavoro, ognuno seguito da un *I-tutor*¹⁰, elaborano un documento strategico (definito dal *top management* come *raccomandazione aziendale*) attraverso il quale hanno l'obiettivo di individuare e suggerire strategie per avviare attività produttive in uno dei mercati dell'Estremo Oriente (in particolare Cina e India). Concluso questo primo periodo vissuto in rete, i giovani talenti vengono impegnati in un'attività originale e creativa: l'obiettivo della seconda fase *on line* è infatti quello di elaborare in maniera condivisa un *Digital Storytelling* per presentare il *brand* Elica nel mercato di riferimento individuato nella *raccomandazione aziendale* (le modalità di sviluppo del DST sono indicate nella tabella 1).

Il compito di apprendimento è stato svelato progressivamente attraverso risorse digitali che sono state messe a disposizione dei gruppi; oltre alle linee guida, infatti, il nostro gruppo di ricerca ha realizzato un *Cookbook*¹¹ e ogni *I-tutor* ha realizzato una breve e semplice storia digitale «dimostrativa» per far capire ai giovani talenti in cosa consistesse, in pratica, un DST.

¹⁰ Negli interventi di formazione *on line* basati sulla collaborazione *in forma di rete*, la figura del *tutor* è centrale sotto molteplici aspetti. Il *tutor* interpreta infatti il riferimento relazionale del gruppo, una mediazione didattica strategica che ridimensiona la tipica percezione di isolamento e disorientamento dei corsisti che sperimentano un percorso di formazione in rete; inoltre, a un livello di lettura più sofisticato, il *tutor* rappresenta la *leadership* del gruppo, la guida che orienta il senso e il significato delle attività di apprendimento. In termini di chiarificazione degli obiettivi e di definizione delle modalità operative di lavoro e della loro articolazione temporale (spesso la dilatazione dei tempi della formazione *on line* crea un'alterazione temporale nel ritmo delle stesse), il *tutor* agisce da catalizzatore dei processi socio-relazionali del gruppo, promuovendo sia la creazione di un clima di mutua fiducia tra i suoi membri, sia un'attitudine alla valorizzazione delle diverse competenze e sensibilità proprie dei singoli com-

ponenti. Il *tutor* quindi sollecita e mette in gioco le proprie e altrui capacità relazionali: elabora, progressivamente e insieme al gruppo, le chiavi interpretative della comunicazione scritta che caratterizza la comunità dialogica e favorisce l'emersione di quelle componenti affettive e meta-comunicative che contribuiscono in modo determinante a far crescere un significativo apprendimento cognitivo. Ha poco senso, quindi, ragionare in termini di distinzione tra i diversi ruoli del *tutor* (ad esempio, *tutor* di processo o di contenuto o tecnologico). Proponiamo invece, come significativa, la tautologia «il *tutor* è il *tutor*», per definire un nuovo modello di tutoraggio e attribuire al *tutor on line* la denominazione di *I-tutor*.

¹¹ Il «ricettario», che fornisce gli «ingredienti» per preparare un «buon» DST, contiene in particolare informazioni, risorse *web* e indicazioni operative attraverso un *tutorial step by step* sull'utilizzo del programma *Windows Movie Maker*.

Tabella 1. Linee guida per lo sviluppo del DST

Fasi operative	Obiettivo	Modalità	Strumenti	Prodotto	Tempi
1. Individuazione degli elementi essenziali del DST	Utilizzo del wiki DST, a partire dalla home idea, per individuare gli aspetti principali della narrazione	Negoziazione e condivisione di idee per lo sviluppo della storia	Forum, wiki, file di gruppo	Pagine wiki	
2. Ricerche in rete per reperire le risorse digitali necessarie per lo sviluppo del DST (immagini, fotografie, video, musica ecc.) + prima conoscenza di WMM	Condivisione delle risorse digitali da utilizzare per lo sviluppo del DST + familiarizzazione con WMM	Utilizzo di ricerche in rete + esercitazioni con WMM	Forum, file di gruppo, WMM	Repertorio di risorse digitali + esercizi «di stile» con WMM in file di gruppo	È consigliabile che le attività indicate nelle tre fasi operative indicate siano sviluppate in parallelo, dal 26/9 al 14/10
3. Allestimento del DST	Costruzione condivisa della pagina wiki storyboard e realizzazione del DST con WMM	Negoziazione, utilizzo di wiki e WMM	Forum, file di gruppo, wiki, WMM	Storyboard e DST	CHAT CON IL TUTOR mercoledì 5 e martedì 11 ottobre

In questa parte finale dell'articolo¹² presentiamo:

- *Homeopathy* come esempio di una delle storie digitali con cui abbiamo aiutato i partecipanti a comprendere meglio il «dispositivo» *Digital Storytelling*;
- *Elica police in azione* quale esempio del processo di lavoro di progettazione e creazione del DST di *brand image*¹³ di Elica, realizzato da uno dei gruppi (*Fresh*);
- *The essence of e-ssence*, uno dei DST con cui l'*I-tutor* ha «salutato» uno dei gruppi di giovani talenti che ha accompagnato nel corso di questa significativa esperienza professionale e di apprendimento.

Homeopathy: questa «pillola-video», della durata di 1'12", al di là della tematica su cui si focalizza (l'omeopatia), ha la funzione di aiutare a capire la semplicità e l'immediatezza con cui si possono integrare diverse risorse digitali tra loro, esplicitando inoltre le tre componenti che interagiscono nell'allestimento di un DST: immagini e/o video, testi che scorrono a video e audio (colonna sonora e/o voce narrante). In coerenza con questi tre «livelli mediali», il video inizia con più scritte sovrapposte della parola *Homeopathy*; prosegue poi con un'immagine-metafora che evoca la *dinamizzazione* (si tratta di un procedimento che diluisce *n* volte le sostanze che si trovano in natura: è il concetto su cui si basa l'omeopatia), sulla quale scorrono progressivamente a video alcuni testi che richiamano frasi di personaggi famosi¹⁴ che hanno espresso la loro opinione su questo metodo terapeutico. Il video si conclude con l'espressione latina che rimanda al cosiddetto principio di similitudine del farmaco: *similia similibus curantur*. Fa da sfondo al DST il brano musicale *Back to life* del compositore e direttore d'orchestra Giovanni Allevi.

Elica police in azione: all'interno della cornice delle linee guida, il processo di creazione dell'artefatto multimodale del gruppo *Fresh* – composto da Antonello, Claudio, Emiliano, Francesca, Liu, Paolo e Premanand e guidato dall'*I-tutor* Valeria – ha inizio con un *thread* dal titolo *DST development (sviluppo del DST)*¹⁵ avviato da Antonello, uno dei componenti del gruppo: «Hi guys, we have to organize for DST development!!! I'm quite good to use

¹² La versione *on line* dell'articolo, reperibile su <www.isfol.it/pubblicazioni/osservatorio-isfol>, consente la visione dei tre DST relativi all'esperienza *New Mind*.

¹³ La realizzazione della narrazione digitale richiesta ai gruppi di lavoro agisce su più livelli: il racconto della *corporate identity*, del *brand* e dei prodotti Elica (*marketing narrative*). Il tutto all'interno di un contesto di apprendimento.

¹⁴ «Homeopathy cures a larger percentage of cases than any other method of treatment and is beyond doubt safer and more economical and most complete medical science» (Mahatma Gandhi). «Homeopathy is the safest and more reliable approach to ailments and has withstood the as-

saults of established medical practice for over 100 years» (Yehudi Menuhin, violinista). «There have been two great revelations in my life: the first was bebop, the second was homeopathy» (Dizzy Gillespie, musicista jazz).

¹⁵ Nel messaggio, Antonello sollecita il gruppo ad avviare lo sviluppo del DST, informa i colleghi di avere una buona padronanza nell'utilizzo del *software Movie Maker* e condivide alcune proposte per elaborare lo *storyboard* del video (il testo del *thread* è in inglese perché l'intero corso – rivolto, come detto, a partecipanti provenienti da cinque diversi paesi – è stato condotto utilizzando questa lingua).

Movie Maker and to create a storyboard in which each of us explain his idea about the presentation of our work, using wiki tool. In particular, if you agree, we can start to use the items proposed in the customer analysis (cfr recommendation's final version) to explain the circumstances and the doubts of a typical Chinese people who wants to buy a cooker hood and has to decide what kind of product he needs. The storyboard can be a Word document or a drawing as you want... also we can put images to use in group file sharing and after every modification we will see the results!!! I hope you like my proposal! Talk later on chat, Antonello».

Il contributo di Antonello è utile per evidenziare che la modalità di progettazione del *DST* proposta ai gruppi di lavoro del percorso *New Mind* prevede:

- la continuità con la prima fase di lavoro *on line*: i gruppi attingono infatti parte degli elementi del *DST* dalla *raccomandazione* precedentemente elaborata e il *Digital Storytelling* rappresenta un processo e un contesto privilegiato di *sense making* e di progressiva rielaborazione concettuale dei dati e delle informazioni contenute nella raccomandazione;
- la realizzazione condivisa di uno *storyboard* che permette di mettere a punto sia la struttura narrativa, sia i codici comunicativi testuale, grafico-visuale e sonoro che si ritengono più efficaci da utilizzare;
- l'utilizzo dell'ambiente *wiki* per l'elaborazione condivisa dell'idea alla base del *DST*, della trama narrativa e dello stesso *storyboard*;
- l'utilizzo della *repository* del gruppo per condividere le risorse digitali che compongono la storia;
- la discussione in *chat* durante la quale l'*I-tutor* Valeria fornisce informazioni tecniche sul *software* utilizzato per montare il video, suggerisce spunti per un approccio narrativo-evocativo e propone domande guida per strutturare i contenuti della storia;
- l'impiego di *Windows Movie Maker* per il montaggio, il trattamento dei contenuti digitali e l'allestimento del filmato.

L'esito del processo di lavoro sopra sintetizzato consiste in un *Digital Storytelling* della durata di 4'43" che, presentato durante una delle giornate conclusive del corso di formazione, è stato apprezzato da tutta la comunità di apprendimento per il suo carattere piacevole e coinvolgente, per l'originalità della storia creata e per l'efficacia con la quale comunica, nel potenziale mercato del *Far East*, la *brand image* e il *design* dei prodotti Elica. In questa sede, non potendo mostrare il prodotto, proviamo a raccontare la storia dell'artefatto multimodale realizzato attraverso il commento di alcune delle immagini (figure 1-6) che compongono il video.

La storia è ambientata in una cucina cinese, dove vengono preparati piatti gustosi.

Figura 1. Ambientazione iniziale



Fonte: *DST Elica police in azione*

La cucina, com'è prevedibile, diviene progressivamente sempre più «unta» e «carica» di cattivi odori (il brano musicale scelto dal gruppo rende bene, e in modo ironico, l'idea di una situazione di emergenza, di tensione e di pericolo: *Murder Music*, una delle tracce della colonna sonora del film *Psycho* di Alfred Hitchcock).

Figura 2. La situazione di emergenza



Fonte: *DST Elica police in azione*

Fino a quando arriva una richiesta di soccorso...

Figura 3. La richiesta di aiuto



Fonte: *dst Elica police in azione*

... alla quale risponde *Elica police* (in «lontananza» risuonano le sirene a tutto spiano della polizia)...

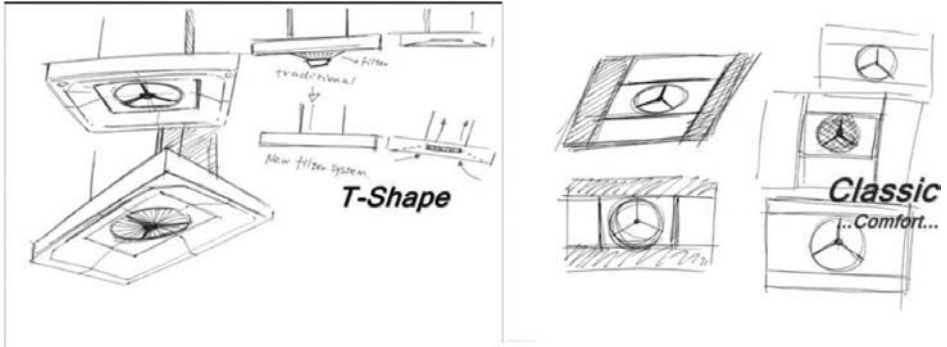
Figura 4. Arrivano i soccorsi (*Elica police*)



Fonte: *dst Elica police in azione*

... che, grazie all'efficacia della progettazione delle cappe Elica, risolve il caso; fanno da «sfondo» i brani musicali *Can't stop the rock* di Fatboy Slim e *The miracle* dei Queen che accompagnano l'evoluzione della narrazione.

Figura 5. Risoluzione del problema



Fonte: *DST Elica police in azione*

Il DST del gruppo si conclude con il *brand* della multinazionale Elica e i titoli di coda in cui ogni componente del gruppo si presenta con un soprannome evocativo.

Figura 6. Presentazione finale del gruppo Fresh che ha realizzato il DST

**...Being
Fresh...
...Being
Elica...**



Fonte: *DST Elica police in azione*

The essence of e-ssence (un illusionista incanta Fabriano): presso la sede Elica di Fabriano, nella giornata del 24 ottobre 2011 dedicata alla presentazione dei lavori realizzati dai gruppi nel corso delle sette settimane *on line*, ogni *I-tutor* ha proposto una storia digitale, proiettata alla fine della presentazione del suo gruppo, il cui obiettivo era quello di saluta-

re in modo originale e creativo il gruppo di talenti di cui si era preso cura nelle attività formative sviluppate in rete. Riportiamo di seguito le immagini in sequenza (figura 7) della narrazione digitale realizzata per «salutare» il gruppo e-ssence, descrivendo la metafora sottesa al DST. Il video, della durata di 3'41", inizia con il gioco di parole «l'essenza di e-ssence» e con l'immagine che identifica il *brand* del gruppo; prosegue poi con uno spezzone estrapolato dal film *The illusionist*¹⁶ in cui l'illusionista Eisenheim, durante uno spettacolo a Vienna, mette in mostra le sue incredibili doti con una «magia»: far crescere, solo con un seme posato in un vaso vuoto, un albero di arance. Ecco le parole con cui l'illusionista presenta il numero di magia al pubblico:

«Ora con il vostro permesso vorrei continuare con un esame del tempo. Dal momento in cui nasciamo entriamo a far parte del suo scorrere, lo misuriamo e lo segniamo, ma non

Figura 7. Sequenza delle immagini del DST *The essence of e-ssence*



Fonte: DST *The essence of e-ssence*

¹⁶ Lungometraggio del 2006 diretto da Neil Burger e tratto dal racconto breve *Eisenheim the Illusionist*, scritto dal premio Pulitzer Steven Mill-

hauser. Per ulteriori informazioni si rimanda a <<http://www.mymovies.it/dizionario/recensione.asp?id=44626>> (consultato il 10/07/2012).

possiamo sconfiggerlo. Non possiamo neanche accelerarlo o rallentarlo. Non abbiamo tutti provato la sensazione che un momento bellissimo fosse passato troppo in fretta e desiderato che durasse più a lungo... o percepito la lentezza del tempo in una giornata tediosa e desiderato di accelerarlo un po'?».

L'illusionista, con la sola «energia» emanata dalle sue mani, fa crescere una pianta dal nulla, annullando i condizionamenti della variabile tempo; una finzione che presenta un duplice livello di lettura: la finzione del gioco di prestigio e quella della magia del cinema attraverso l'effetto speciale¹⁷. Ma una pianta, nella «realtà», ha bisogno di attenzioni per crescere rigogliosa; scrive in proposito lo scrittore e politico ceco Václav Havel¹⁸:

credo che bisogna imparare ad aspettare così come si impara a creare [...] Non si può ingannare una pianta come non si può ingannare la Storia – ma si può annaffiarla. Pazientemente, tutti i giorni. Con comprensione, con umiltà e anche con amore. [...] Non c'è nessuna ragione per essere impazienti se si è seminato e annaffiato bene. Basta comprendere che la nostra attesa non è priva di senso. È un'attesa che ha senso perché nasce dalla speranza e non dalla disperazione, dalla fede e non dalla sfiducia, dall'umiltà davanti ai tempi e non dalla paura.

Ecco come emerge progressivamente nel *DST* la metafora: dopo lo spezzone del film, cominciano a scorrere in sequenza una serie di immagini accompagnate dal brano musicale *The times they are a-changin'* (*Live at Budokan*) di Bob Dylan. Un *team* è come un albero¹⁹, ma ci vuole tempo per far crescere una pianta. Quali sono i possibili elementi-ingredienti per la ricetta di un «buon» gruppo? Cura, condivisione, fiducia, senso di appartenenza, orientamento all'ascolto, inclusione e collaborazione... l'essenza di *e-ssence* è tutto questo. La storia digitale prosegue con l'immagine del retro di copertina del numero finale della rivista *Whole Earth Catalog* cui fa riferimento Steve Jobs nel celebre discorso²⁰ del 2005 rivolto ai neolaureati di Stanford: la foto di una strada di campagna all'alba, il tipo di strada su cui ci si trova magari a fare l'autostop se si ha spirito di avventura, sotto la quale si leggono le parole *Stay hungry. Stay foolish...* un augurio per i componenti di *e-ssence*. Il *DST*

¹⁷ A George Méliès, l'inventore del cinema di finzione universalmente riconosciuto come il padre degli effetti speciali, è dedicato *Hugo Cabret*, l'ultimo film del regista Martin Scorsese. «Scavando fino alle viscere del fantastico, Scorsese intercetta lo spirito magico che aleggia sull'intera storia del cinema classico: lo stupore negli occhi, la meraviglia e l'incanto. Uno stupore capace di far convergere, sotto la patina luccicante e i colori pastello, le due correnti del cinema primitivo: quella realista dei Lumière, che prevarrà nel primo dopoguerra costringendo al ritiro Méliès, e quella magica del padre del cinema fantastico. La violenza annichilisce ogni slancio narrativo, la brutta realtà della trincea fagocita il sogno. Ma proprio un sogno nel sogno segnerà la simbolica rivincita della magia e dell'illusione sull'evidenza, non me-

no ingannevole, del reale: il treno dei Lumière si schianta sulla facciata della stazione, uscendo idealmente dallo schermo cinematografico»; <http://www.spietati.it/z_scheda_dett_film.asp?idFilm=4115> (consultato il 10/07/2012).

¹⁸ Havel (1936–2011) è stato l'ultimo presidente della Cecoslovacchia e il primo presidente della Repubblica Ceca.

¹⁹ Molto significativa l'immagine utilizzata, una fotografia scattata dall'alto che raffigura un albero in cui le foglie sui rami sono «fatte» da persone.

²⁰ Il video del discorso del fondatore della Apple Inc. è reperibile *on line* su YouTube, <<http://www.youtube.com/watch?v=o0bXNDYyZPs>> (consultato il 10/07/2012).

si conclude con l'immagine di una sala cinematografica sul cui schermo scorrono i titoli di coda con i ringraziamenti ai giovani talenti del gruppo e-ssence: Alberto, Claudia e Nancy (messicani), Gennaro e Marco (italiani), Michal (polacco).

Riferimenti bibliografici²¹

- 50 Lessons*, <<http://www.50lessons.com>>.
- Bateson G., Bateson M.C., *Dove gli angeli esitano. Verso un'epistemologia del sacro*, Adelphi, Milano, 1989.
- Batini F., Fontana A., *Storytelling Kit. 99 esercizi per il pronto intervento narrativo*, Etas, Milano, 2010.
- Bolter J.D., Grusin R., *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e Associati, Milano, 2002.
- Bruner J.S., *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992.
- Bruner J.S., *La mente a più dimensioni*, Laterza, Roma-Bari, 2000.
- Center for Digital Storytelling*, <<http://www.storycenter.org>>.
- Didi-Huberman G., *L'immagine insepolta. Aby Warburg, la memoria dei fantasmi e la storia dell'arte*, Bollati Boringhieri, Torino, 2006.
- Fontana A., *Manuale di Storytelling. Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa*, Etas, Milano, 2009.
- Fontana A., *Story selling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda*, Etas, Milano, 2010.
- Fontana A., Sassoon J., Soranzo R., *Marketing narrativo. Usare lo storytelling nel marketing contemporaneo*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- Fontana A., Sgreva G., *Il ponte narrativo. Le scienze della narrazione per le leadership politiche contemporanee*, Lupetti, Milano, 2011.
- Gardner H., *Cinque chiavi per il futuro*, Feltrinelli, Milano, 2007.
- Havelock E.A., *La musa impara a scrivere. Riflessioni sull'oralità e l'alfabetismo*, Laterza, Roma-Bari, 1986.
- Indivisible*, <<http://www.indivisible.org/home.htm>>.
- Khan Academy*, <<http://www.khanacademy.org>>.
- Kress G., *Literacy in the New Media Age*, Routledge, London, 2003.
- Lambert J., *Digital Storytelling: Capturing Lives, Creating Community*, Digital Diner Press, Berkeley, 2009.
- Lambert J., *Digital Storytelling Cookbook*, Digital Dinner Press, Berkeley, 2010, <<http://www.storycenter.org/storage/publications/cookbook.pdf>>.
- Lévy P., *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano, 1996.

²¹ In bibliografia sono stati inseriti anche riferimenti web. Data di consultazione: 10/07/2012.

- Lévy P., *Cybercultura. Gli usi sociali delle nuove tecnologie*, Feltrinelli, Milano, 1999.
- Lorè B., *Omero. L'educatore orale*, Monolite editrice, Roma, 2004.
- Maragliano R. (a cura di), *Pedagogie dell'e-learning*, Laterza, Roma-Bari, 2004.
- National Storytelling Network*, <<http://www.storynet.org>>.
- Ohler J., *Digital Storytelling in the Classroom. New Media Pathways to Literacy, Learning and Creativity*, Cowin Press, Thousand Oaks, 2008.
- Ong W., *Oralità e scrittura. Le tecnologie della parola*, Il Mulino, Bologna, 1986.
- Paivio A., *Mental Representations*, Oxford University Press, New York, 1986.
- Petrucco C., De Rossi M., *Narrare con il Digital Storytelling a scuola e nelle organizzazioni*, Carocci, Roma, 2009.
- Photobus*, <<http://www.photobus.co.uk>>.
- Policultura*, <<http://www.policultura.it/policultura.html>>.
- Quagliata A. (a cura di), *Pratiche di didattica costruttivista in aula e in rete*, Armando, Roma, 2003.
- Quagliata A. (a cura di), *Competenze per lo sviluppo delle risorse umane. Esperienze di formazione blended*, Armando, Roma, 2008.
- Restak R., *The New Brain. How the Modern Age Is Rewiring Your Mind*, Rodale Ltd, London, 2004.
- Rosenthal Tolisano S., *Digital Storytelling Tools for Educators*, 2009, <<http://langwitches.org/blog/wp-content/uploads/2009/12/Digital-Storytelling-Guide-by-Silvia-Rosenthal-Tolisano.pdf>>.
- Salmon C., *Storytelling, la fabbrica delle storie*, Fazi, Roma, 2008.
- Sassoon J., *Web Storytelling. Costruire storie di marca nei social media*, Franco Angeli, Milano, 2012.
- Silence Speaks*, <<http://www.silencespeaks.org>>.
- Storify*, <<http://storify.com/tour>>.
- TED*, <<http://www.ted.com>>.
- Telfener U., Casadio L. (a cura di), *Sistemica. Voci e percorsi nella complessità*, Bollati Boringhieri, Torino, 2003.
- University of Houston, *The Educational Uses of Digital Storytelling*, 2011, <<http://digital-storytelling.coe.uh.edu>>.
- Untoldstories*, <www.untoldstories.eu>.
- Vogler C., *Il viaggio dell'eroe*, Dino Audino, Roma, 1999.

Per citare questo articolo: Patrizia Ascione, Mario Cusmai, Alberto Quagliata, *La narrazione a supporto dell'apprendimento*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 29-48.

Gestire il cambiamento in una situazione di crisi

Il ruolo delle risorse umane per lo sviluppo delle organizzazioni

di Daniela Pavoncello

Riassunto: la capacità di modificarsi, di adattarsi, di svilupparsi è un requisito da sempre indispensabile per la vita dell'impresa concepita nei suoi aspetti sempre più dinamici. I temi del cambiamento e dello sviluppo organizzativo non sono, quindi, una scoperta degli ultimi decenni, tuttavia, mai come in questo periodo storico sono all'attenzione del mondo accademico non meno che di quello produttivo e professionale. Il cambiamento è sempre esistito, è vero, ma a differenza del passato è più evidente come esso sia una necessità e non un'opzione per le aziende. A una consapevolezza delle organizzazioni e dei manager che le dirigono sull'imperativo del cambiamento non sempre corrisponde, però, un'eguale consapevolezza delle metodologie e degli strumenti per incentivare e poi gestire lo sviluppo dell'organizzazione nel migliore dei modi. A sfuggire, sotto la patina di facili razionalizzazioni, sono la complessità della realtà organizzativa e il numero di variabili che è indispensabile prendere in considerazione perché si possa apportare un cambiamento significativo, effettivo e stabile. La prima di queste variabili è l'individuo. Non è un caso che i temi legati alla gestione delle risorse umane riscuotano un crescente interesse ma, al contempo, nello sviluppo organizzativo il benessere delle risorse umane continui a essere piuttosto trascurato.

Parole chiave: Benessere psicosociale; Cambiamento organizzativo; Risorse umane

La felicità della tua vita dipende dalla qualità dei tuoi pensieri.

Marco Aurelio

Il cambiamento organizzativo: alcuni modelli interpretativi

Le organizzazioni per sopravvivere devono cambiare. La sopravvivenza di un'azienda è legata alla sua capacità di adattarsi all'ambiente esterno, di migliorare i suoi processi interni, e di influenzare più che di subire il mercato circostante rispondendo adeguatamente ai fabbisogni sociali, economici e produttivi (Nemmo, 2010).

Si può parlare di cambiamento organizzativo ogni qualvolta siamo di fronte a una modifica dell'architettura dell'organizzazione, delle procedure e dei sistemi, dei ruoli, dei comportamenti. Si tratta di considerare i processi organizzativi come un insieme di attività mutevoli che tendono a cercare strutture di interdipendenza compatibili con gli interessi delle molte persone che insistono sull'organizzazione e partecipano a vario titolo ai suoi processi (Depolo, 1998). Quindi non organizzazioni stabili e definite ma dinamiche e orientate al cambiamento. La parola «cambiamento», tuttavia, in ambito organizzativo non è sempre facilmente definibile.

L'ambiguità della letteratura nel definire il «cambiamento» deriva dalla tendenza a rispondere alla domanda «cosa è il cambiamento organizzativo?» dando, però, informazioni relative al contenuto del cambiamento, alla modalità di gestione del cambiamento organizzativo, alle fonti piuttosto che ai risultati del cambiamento (Quaglino, 1990). Per definire il campo di interesse risulta particolarmente calzante la definizione di cambiamento organizzativo di Quaglino che lo definisce come un passaggio dell'organizzazione dallo stato A a uno stato B; questa transizione è collocata in un'unità di tempo da un presente t1 a un futuro più o meno prossimo t2.

Lo stato A rappresenta l'insorgenza di una situazione o di un problema che interferisce con la stabilità dell'organizzazione (o di una parte di essa) oppure impedisce il mantenimento o il miglioramento di un livello di prestazione. Lo stato B rappresenta la situazione attesa in cui l'organizzazione riacquista la sua stabilità oppure mantiene o raggiunge il livello di prestazione desiderato. Il cambiamento, quindi, è il «percorso che conduce l'organizzazione dallo stato A allo stato B: nel duplice aspetto di ciò che individua il secondo per differenza rispetto al primo (il contenuto del cambiamento) e di ciò che viene *agito* per passare dal primo al secondo (il processo di cambiamento)» (Quaglino, 1990). In questa definizione è possibile far rientrare tanti tipi di cambiamento ma, soprattutto, vi rientrano anche quelle modifiche organizzative che avvengono senza una pianificazione, in modo potremmo dire «accidentale». Gli ultimi decenni sono stati contraddistinti dalla sempre maggiore consapevolezza che il cambiamento non può essere lasciato al caso, che è necessario governarlo, tanto che risulta ormai familiare la locuzione *change management*. Per circoscrivere il campo può essere, allora, utile associare alla definizione di Quaglino, almeno parzialmente, la definizione di «cambiamento pianificato» introdotta da Bennis negli anni Sessanta. Per *planned change* si intende un'iniziativa voluta consapevolmente dall'alta direzione, avente come oggetto il mutamento di svariati e interconnessi aspetti dell'organizzazione; un cambiamento è talvolta preceduto e spesso seguito da una specifica attività conoscitiva; sviluppato sotto la supervisione di consulenti interni o esterni. Si è di fronte a un cambiamento pianificato quando vi è un impegno prioritario e visibile dell'alta direzione, una teoria di riferimento, un metodo generale di consultazione, un'attività conoscitiva sistemica. La definizione di *planned change* sopra riportata tuttavia è incompleta. La visione di Bennis si ricollega al paradigma delle scienze comportamentali per cui uno degli aspetti salienti della definizione riguarda l'introduzione del cambiamento non per editto ma con metodi attivi di coinvolgimento delle persone o con attività di formazione (Butera, 1988).

Questo aspetto nella definizione di cambiamento organizzativo è tutt'altro che secondario, tuttavia il coinvolgimento attivo delle persone concerne non tanto la definizione di

«cambiamento» quanto la definizione di una modalità di gestione e promozione del cambiamento, nello specifico di sviluppo organizzativo.

Sintetizzando potremmo dire che il tema è il cambiamento organizzativo inteso come il passaggio da una certa condizione a un'altra secondo un percorso che è stato pianificato negli obiettivi, nelle modalità di azione, nelle responsabilità e nei tempi. Questo non esclude, ovviamente, che nella realtà siano numerosi i cambiamenti non pianificati, che avvengono senza una piena consapevolezza della trasformazione che si sta verificando e che, in ogni caso, possono essere di grande portata e importanza.

Ad accompagnare un nuovo modo di fare *change management* c'è la necessità per le organizzazioni di adeguarsi a quella che Michel Crozier, sociologo francese, definisce una «nuova logica» che ha modificato alla radice le condizioni per lo sviluppo di un'azienda (Crozier, 1990). Questa nuova logica si basa su tre elementi essenziali:

- a fare la differenza è la capacità di innovare. L'abilità e la flessibilità nell'innovazione sono, per le aziende, un capitale più importante della capacità di razionalizzare. Le tecniche di razionalizzazione nel gestire l'impresa sono ormai assimilate e continuare a privilegiarle significa deteriorare la capacità di risposta e di iniziativa dell'individuo;
- a essere prioritaria non è più la quantità ma la qualità. La preparazione dell'innovazione è possibile nella qualità, non nella quantità. Una qualità, però, che avvantaggi realmente il cliente e che sia capace di orientare le sue scelte;
- le risorse umane hanno una capitale importanza. Risorse umane intese come i dipendenti dell'impresa dai quali discende in modo diretto la capacità di essere innovativi, ma sono risorse umane anche i clienti stessi dei quali bisogna saper sfruttare la capacità di apprendimento e di proposta (Crozier, 1990).

Questi elementi possono essere considerati le linee direttrici che stanno muovendo i cambiamenti all'interno delle organizzazioni. Sono le «situazioni B» di cui parla Quaglino che le aziende, tramite i mutamenti organizzativi, devono necessariamente raggiungere per restare vive e competitive nel complesso mercato globalizzato.

Prescindendo dall'ordine con cui Crozier presenta queste tre direttrici di cambiamento, è possibile ravvisare una sorta di ordine logico fra i tre cambiamenti auspicati. L'innovazione e la qualità, infatti, non possono che essere raggiunte tramite una valorizzazione delle risorse umane. È da chi lavora che dipende la qualità del lavoro, la qualità del prodotto, l'impulso innovativo e, in definitiva, la soddisfazione del cliente. Se si assume questo ordine logico come vero diventa evidente come il cambiamento non possa riguardare unicamente il ridisegno ingegneristico delle attività ma debba, necessariamente, coinvolgere le risorse umane. Un cambiamento di successo, ossia una modifica che permetta all'organizzazione di adeguarsi alle esigenze dell'attuale mercato, è un cambiamento che riguarda prima di tutto la modalità di intendere e valorizzare le risorse umane. In secondo luogo, un cambiamento, di qualsiasi natura (anche strutturale), sarà perseguibile unicamente con una partecipazione e un'accettazione delle persone che dovranno metterlo in atto.

Dopo aver definito cosa è un cambiamento organizzativo, un cambiamento organizzativo pianificato, dove portano le spinte al mutamento degli ultimi decenni, nonché la centralità delle risorse umane, si arriva al nodo centrale: come provocare il cambiamento? Con

quali tecniche gestire le modifiche all'interno di un'organizzazione? Quali strumenti utilizzare perché il cambiamento sia stabile e porti a risultati concreti?

Leve per il cambiamento

Tra i fattori che possono essere considerati come le principali leve per attivare e condurre il cambiamento possiamo indicare i seguenti: il contesto, l'organizzazione e i processi, il *management* e le capacità manageriali, la cultura organizzativa, il gruppo e il *team building* (Frassetto, 2003).

Ciascuna di queste leve può costituire una potenziale barriera al cambiamento oppure, al contrario, giocare un ruolo di «facilitazione» e, quindi, di spinta alla sua realizzazione. Tra queste leve, due di esse, più di ogni altra, possono avere un ruolo così ambivalente: il contesto; il *management* e le sue capacità.

Nel contesto sono inclusi gli aspetti riguardanti la storia dell'organizzazione, il rapporto con il suo mercato di riferimento e gli *stakeholder* esterni, dalle istituzioni governative alle comunità di persone.

Per quanto riguarda il *management*, è importante sottolineare che l'implementazione del processo di cambiamento richiede che nell'organizzazione siano presenti solide capacità manageriali di gestione di processi siffatti, nonché una profonda conoscenza degli aspetti critici dell'organizzazione. Il *top management* ha il controllo sulle scelte strategiche e sui principali processi organizzativi, ma questo non garantisce che esso abbia tutte le capacità necessarie per realizzare un reale cambiamento organizzativo. Un'abilità chiave è quella di sapersi porre nei confronti dell'organizzazione in una prospettiva sistemica, che consente di considerare opportunità e minacce di ciascuna leva che influenza il cambiamento (Frassetto, 2003).

L'innovazione è sicuramente la metafora del successo. Molte imprese devono la loro capacità di imporsi nei mercati alla disponibilità ad accettare le sfide, a sopportare l'incertezza del futuro. La propensione all'innovazione si radica nelle culture organizzative ossia l'insieme di norme etiche, valoriali, procedurali, che definiscono lo stare nell'organizzazione. Tuttavia non sempre le culture sembrano votate all'innovazione; molto spesso sembrano opporre una resistenza che non può essere spiegata con la naturale prudenza e difficoltà di prevedere gli esiti.

La resistenza al cambiamento

La resistenza è presente di norma in tutti i processi di cambiamento e può essere rintracciata a livello dei singoli individui, dei gruppi o dell'organizzazione nel suo insieme. Due delle possibili ragioni che determinano tali resistenze sono, senza dubbio, la cultura organizzativa e la struttura di potere: nessuna spinta al cambiamento risulta efficace in un'organizzazione, se essa viene vissuta come incompatibile con la cultura organizzativa prevalente e la struttura di potere interna (Tosi, Pilati, Mero, 2002).

Se, però, consideriamo un'organizzazione come un sistema complesso di parti tra loro

interdipendenti, appare chiaro che la resistenza a un processo di cambiamento, che interessa un'area limitata del sistema organizzativo, può dipendere anche dalle resistenze emerse in altre aree dell'organizzazione. I progetti di cambiamento si traducono spesso in modifiche nei compiti, negli individui (conoscenza, atteggiamenti e capacità), nella tecnologia o nella struttura organizzativa (organigramma, procedure, forme di coordinamento). Un cambiamento in uno di essi implica spesso conseguenze sugli altri. Tali interdipendenze, se gestite in maniera non adeguata, possono causare il fallimento del processo. Considerata la significativa resistenza che è possibile incontrare in ogni progetto di cambiamento, è importante che i suoi promotori e realizzatori posseggano una soddisfacente conoscenza delle componenti chiave della struttura organizzativa verso cui si indirizza il processo.

La resistenza al cambiamento di chi deve assumere decisioni, a qualsiasi livello della gerarchia organizzativa, può essere spiegata da fattori evolutivi umani, che orientano le scelte secondo principi sovraordinatori di certezza e coerenza. È, infatti, di gran lunga preferibile una situazione conosciuta, per quanto non soddisfacente, piuttosto che una situazione incerta, anche se questa si prospetta come vantaggiosa. Molte ricerche sperimentali dimostrano la propensione umana alla paura dell'incertezza e dell'ignoto.

Di questo si era già convinto Kurt Lewin, fra i più importanti psicologi della scuola della Gestalt, che si è occupato anche di comunicazione e di organizzazioni, ed è autore del paradigma ricerca-azione, poi ripreso da molti autori, fra cui Edgar Schein, con il suo modello della *Consulenza di processo*. Considerato fra i fondatori della Psicologia delle Organizzazioni e autore del best-seller *Culture d'Impresa*, Schein ha studiato e prodotto modelli di intervento finalizzati al cambiamento della cultura organizzativa. Così come Lewin, Schein ritiene che le norme, i valori e le procedure vengono selezionati fra un *range* di opzioni finalizzate all'obiettivo, in funzione del livello di ansia che queste comportano.

L'ansia è la manifestazione sintomatica dello *stress* ed è fortemente correlata all'incertezza, il principale fattore di *stress*. L'impossibilità di prevedere con precisione gli esiti di un'azione, orientata al cambiamento, è alla base delle resistenze al cambiamento stesso.

Il cambiamento è un processo complesso costituito da un certo numero di fasi distinte che, spesso, possono sovrapporsi o addirittura coincidere in tempi molto brevi, ma rimangono comunque concettualmente distinte. Affinché si realizzi un cambiamento in un'organizzazione, occorre, adottando la terminologia di Kurt Lewin, che esistano almeno tre fasi fondamentali, così come illustrato nello schema concettuale di seguito riportato (figura 1).

Le fasi qui descritte sono: scongelamento (*Unfreezing*), trasformazione (*Changing*), ricongelamento (*Refreezing*).

Lo scongelamento di un sistema implica che si provveda a creare, attraverso opportune azioni di comunicazione dirette al personale e al *management*, una motivazione diffusa e una disponibilità a cambiare lo *status quo*.

La trasformazione è l'insieme delle modifiche che l'organizzazione deve implementare affinché si realizzi il progetto di cambiamento.

Infine, il cambiamento viene reso permanente attraverso il processo di ricongelamento. Al termine del processo viene costituito un nuovo punto di equilibrio e i fattori e i cambiamenti introdotti entrano a far parte dell'organizzazione in modo organico e permanente.

La terminologia rende ragione della situazione, congelata su scelte radicate e che possono essere messe in discussione solo introducendo il fattore «ansia». Il manager deve per-

Figura 1. Le fasi del cambiamento



cepire l'ansia non del cambiamento, ma della staticità: deve pertanto avvertire che la situazione non è più soddisfacente. Ciò introduce il desiderio del cambiamento.

Schein ha previsto appositi modelli, racchiusi in specifiche procedure, per introdurre l'elemento ansia che, tuttavia, deve essere finalizzato agli obiettivi aziendali, non all'auto-percezione di valore della persona. Secondo Schein, il confronto fra la situazione attuale e quella futura deve essere evidente: non è sufficiente che il decisore percepisca l'ansia dell'inadeguatezza della situazione attuale, poiché senza un obiettivo certo, la stima delle strategie per raggiungerlo e risultati obiettivamente raggiungibili, la situazione attuale, per quanto non soddisfacente, è preferibile a quella nuova.

La ricerca della certezza è infatti un principio ordinatore molto potente, ben conosciuto dagli psicologi cognitivisti: ci vuole molta energia per contraddire tale principio, ben superiore a quella necessaria per assecondarlo. È questo il motivo (dal punto di vista delle scienze umane) della resistenza ai cambiamenti, anche quando questi farebbero presupporre un successo.

Naturalmente l'aspetto del cambiamento è ben più complesso, dominato da variabili che si sovrappongono, fra certezza e incertezza. Un ruolo importante lo ha sicuramente il sistema di *feedback*, la disponibilità di informazioni nell'ecosistema relazionale e tecnologico, con cui orientare le attribuzioni di significati: la disponibilità di informazioni, infatti, è una risorsa strategica e spesso fattore critico nelle PMI, rispetto alle aziende di grandi dimensioni¹.

¹ Fonte: <<http://www.manageronline.it>>.

Superare le barriere della resistenza al cambiamento

Il concetto intorno a cui ruota l'approccio cognitivo dell'agire organizzativo è probabilmente quello che Weick (1995) definisce *sensemaking* o «creazione di senso»: negli eventi organizzativi c'è abbastanza fluidità, imprevedibilità, incertezza e ambiguità da dare luogo a un'intensa attività di ricerca di senso e di attribuzione di qualche forma all'ambiente. L'idea di fondo si colloca nell'ambito degli approcci costruzionisti e dell'interazionismo simbolico, che considerano cioè il ruolo centrale del soggetto nell'interpretare la realtà e nel costruirne i significati nell'interazione sociale. Ciò significa che il *sensemaking* è un'attività umana giustificata dal fatto che la realtà è continuamente in via di realizzazione, non è un dato: le attività di *sensemaking* concernono dunque flussi di eventi e cambiamenti continui. Pertanto all'interno di un'organizzazione è lecito attendersi che, nella ricerca di una sorta di equilibrio e coerenza cognitiva, le persone cerchino di mettere un ordine al loro ambiente, ovvero cerchino di trovare sempre un adattamento proattivo per impedire il rischio di un disequilibrio che potrebbe condurre a delle dissonanze comportamentali, evitando di colludere con le afasie organizzative o nell'ambiguità insita nel flusso di eventi organizzativi. La riflessione sul *sensemaking* nei contesti organizzativi si articola intorno ad alcuni punti principali che lo descrivono sulla base di sette caratteristiche (Weick, 1995).

Esso si caratterizzerebbe per essere:

- fondato sulla costruzione dell'identità;
- retrospettivo;
- capace di creare ambienti sensati;
- a carattere sociale;
- continuo nel tempo;
- collegato a informazioni selezionate;
- tendente alla plausibilità, più che all'accuratezza.

La centralità dell'individuo all'interno delle organizzazioni, inteso come capitale sociale e di relazione, sottolinea pertanto la necessità di assumere come riferimento la responsabilità sociale che qualsiasi impresa ha nella capacità di coinvolgere le persone nei processi di cambiamento, recuperando anche il senso dell'etica, fondamentale per una sana gestione delle relazioni interpersonali.

Riportiamo di seguito alcune riflessioni a riguardo.

Valorizzare il capitale psicologico nelle organizzazioni

Per molti anni si è ritenuto che il vantaggio competitivo delle imprese nei mercati dipendesse esclusivamente dall'uso di tecnologie sempre più avanzate o dalle regole di protezione economica di un dato paese. In realtà, tali certezze sono state erose dalla diffusione dei cambiamenti tecnici e organizzativi, dai processi di *deregulation*, dalla flessibilità diffusa. Il riconoscimento del capitale umano è ormai inteso come un bene collettivo, la chiave del successo competitivo e delle *performance* qualitative e quantitative di un'organizzazione

(Warr, Clapperton, 2010). Tale definizione tuttavia è eccessivamente sintetica, in quanto riguarda non solo il numero di persone presenti sul lavoro e ciò che sono in grado di fare ma l'insieme di capitale di relazioni che caratterizza un sistema sociale e che si esprime attraverso aspetti come la fiducia reciproca, il clima psicosociale, le reti comunicative. La qualità delle relazioni, il grado di facilità con cui si coopera, si aiutano gli altri sul lavoro o si risolvono le divergenze costituiscono un valore non solo di natura etica o di *fairness* ma hanno anche un effetto diretto sui modi di gestire le persone, sulla *leadership* da adottare e sull'apprendimento organizzativo, e determinano un impatto positivo sulle prestazioni finali.

Accanto a questi beni relazionali su cui investire per ottenere risultati concreti va considerato il capitale psicologico, ovvero cosa e quanto le stesse persone investono nella loro attuale esperienza lavorativa. In sostanza ci si riferisce a «chi sono le persone coinvolte» nel lavoro, quanto sentono i propri obiettivi lavorativi, quali spinte provano verso i risultati della loro attività, che significato attribuiscono a quello che fanno e cosa vorrebbero ottenere per costruire insieme agli altri qualcosa di utile, interessante, significativo, quale disponibilità hanno a coinvolgersi appieno nell'impresa comune. Pertanto è necessario che vengano incentivati i fattori che motivano all'impegno personale e al pieno coinvolgimento in linea con gli obiettivi di senso e di significato per sé e per l'organizzazione, che richiamano aspetti cognitivi e affettivi, come la fiducia, l'ottimismo, la speranza, spesso sottovalutati.

Tutto ciò consente di dare valore al lavoro e recupera il senso di identità personale e professionale del ruolo che copre all'interno dell'organizzazione, diversamente si crea una violazione del contratto psicologico che può determinare ripercussioni sia sul piano professionale che sul decremento della produttività (Sarchielli, 2010, pp. 7-8).

Il riconoscimento del ruolo delle emozioni lavorative

Parlare di gioia, felicità, soddisfazione, passione, orgoglio connessi al lavoro (ma anche di emozioni contrarie come imbarazzo, gelosia, vergogna) implica una forte apertura verso aspetti della vita lavorativa che sono stati spesso trascurati dalla ricerca della vita lavorativa (Sarchielli, 2010, p. 9). La dimensione razionale e la dimensione emotiva all'interno dell'organizzazione sono state spesso tenute separate. Le organizzazioni sono state progettate come contesti anaffettivi, razionali, votati a fornire un ordine chiaro alle diverse componenti sociali e personali coinvolte mediante forme di direzione basate sul controllo e sulla regolazione di tutte le potenziali minacce, prima fra tutte l'emotività delle persone. L'unica eccezione a questa chiusura affettiva è rappresentata dallo studio della soddisfazione lavorativa, che è divenuto ben presto un ambito importante soprattutto per comprendere gli effetti del tipo di lavoro svolto e delle interazioni sociali sulla prestazione finale. L'ipotesi che un *happy worker* sia anche più produttivo sostiene le indagini sulla soddisfazione e sull'utilizzo di queste informazioni per la gestione delle risorse umane (Warr, Clapperton, 2010). In particolare va segnalato il peso crescente attribuito alle tonalità positive dell'affettività, intese come sentimenti che riflettono un elevato coinvolgimento e sono traducibili in condotte funzionali oltre che in emozioni puntuali di attivazione, gioia, entusiasmo o di felicità e serenità. Dall'altro lato si mettono in risalto i processi di gestione delle emozioni da parte del lavoratore nei contesti organizzativi o in alcune particolari profes-

sioni e i loro possibili costi personali quando l'organizzazione impone regole di espressione emotiva troppo dissonanti con l'esperienza individuale e con i veri sentimenti provati dal lavoratore. È convinzione comune che trascurare tali emozioni negative o positive da parte dell'organizzazione o simulare uno stato inautentico non sia più una buona strategia. Accanto agli evidenti effetti stressanti e di esaurimento emotivo essa sembra ostacolare la nascita di relazioni fiduciarie, l'identificazione organizzativa, il coinvolgimento e l'impegno personale; in altre parole tenderà a ridurre il capitale psicologico complessivo dell'organizzazione, determinando esiti negativi sulle prestazioni e sul clima psicosociale del contesto lavorativo. Il recente rilancio degli studi sulle emozioni lavorative trova il suo fondamento non solo nel prevenire o gestire episodi eclatanti di ansia, paura o aggressività nei contesti di lavoro, bensì nel riconoscimento che in contesti organizzativi normali convivono condotte basate sia su sentimenti ed emozioni sia su logiche razionali. Da questo punto di vista le emozioni rappresentano una sorta di tessuto connettivo che lega gli scopi organizzativi alle persone e ai gruppi influenzandone le direzioni di scambio e le prestazioni finali. Costituiscono pertanto un aspetto importante su cui investire nell'organizzare le persone che lavorano insieme.

Investire di più nella competenza emozionale dei manager costituirebbe un efficiente arricchimento dei ruoli dirigenziali, con risultati positivi anche rispetto alle nuove esigenze dei lavoratori di potersi esprimere sui risvolti affettivi del loro lavoro e sulla ricerca di un equilibrio tra esperienza lavorativa e vita privata.

Promuovere il benessere psicosociale dei lavoratori

Questo obiettivo comincia a essere presente nella moderna riflessione psicologica sul lavoro. L'interesse per il benessere psicosociale si è rafforzato negli ultimi anni con il riconoscimento che, in ambito psicologico, occorre arricchire la prospettiva tradizionale, fondata sull'attenzione al «lato oscuro del lavoro», cioè alle sofferenze, all'insoddisfazione e ai rischi di una patologia psichica, indirizzando i propri sforzi investigativi sul funzionamento normale delle persone nei vari contesti, sui vantaggi e gli *outcome* positivi dell'attività lavorativa e sui loro effetti per la carriera individuale (Sarchielli, 2010, p. 12; Boehm, Lyubomirski, 2008).

Tuttavia questo cambiamento non è facile da realizzare. In molte condizioni lavorative di bassa qualità la spinta ad aiutare coloro che sono più sofferenti o insoddisfatti risulta in genere più forte di quella che dovrebbe stimolare lo studio delle condizioni lavorative ottimali. Tuttavia dallo studio del buon funzionamento psichico e relazionale si dovrebbero scoprire i punti di forza delle persone, i fattori di modulazione delle cause di insoddisfazione, i fattori protettivi e le regole utili in ogni caso, anche per attenuare i danni e prevenire disagi (Peterson, Park, Seligman, 2005).

Si tratta in definitiva di recuperare la dimensione psicologica assunta dalla psicologia umanistica, dove si definisce il benessere come autorealizzazione, buon funzionamento globale rispetto ai valori e ai fini significativi, recuperare il senso del lavoro come strumento di connessione e responsabilità sociale. Si tratta di una vita compiuta, degna di essere vissuta nella sua pienezza anche sul lavoro, in cui devono essere presenti le condizioni relazionali e ambientali adatte ad assicurare a ciascun lavoratore il pieno coinvolgimento, la

realizzazione di sé e l'espressione massima delle proprie potenzialità. Essendo la persona unica e irripetibile, portatrice di risorse individuali e ricca di un bagaglio esperienziale, valorizzarla e riconoscerla significa portare un valore aggiunto a ognuno che incontra nel progetto professionale condiviso all'interno dell'organizzazione.

Governare l'incertezza

La conseguente necessità per gli individui di fronteggiare livelli di complessità decisionali sempre maggiori riguarda la rimozione progressiva di molti dei tradizionali punti di riferimento sociali ed economici su cui si poteva basare la pianificazione di una carriera professionale che fa percepire alle persone in modo più pressante il bisogno di essere sostenute nell'affrontare questa crescente complessità e incertezza. Questo nuovo mutevole contesto, che i sociologi definiscono «liquido» (Bauman, 2002), impone infatti alle persone cambiamenti altrettanto dinamici e nuove forme di pensiero: prima tra tutte quella di saper imparare a essere proattive nell'interpretare e nell'attribuire significato ai propri successi professionali, così come quella forma evoluta di sapere che consente di ideare strategie di volta in volta più efficaci per gestire problemi legati allo sviluppo della propria carriera professionale e della propria vita personale.

L'esigenza di trovare forme e modi per aiutare gli individui a «navigare» in questi mutevoli contesti obbliga l'orientamento, come aveva già suggerito Peavy, a una profonda riflessione e riformulazione delle proprie basi teoriche e pratiche professionali (Peavy, 1997). Chi svolge professionalmente, in qualsiasi contesto, la funzione di orientamento deve infatti essere in grado di comprendere come queste trasformazioni entrino in relazione con le situazioni soggettive degli individui e con i processi di costruzione dell'identità personale in contesti complessi e pluridimensionali (Iannis, 2000). Ma cosa significa aiutare le persone a orientarsi nell'era della complessità? Scanagatta descrive un «ecosistema soggettivo» proprio per indicare un *territorio personale di conoscenza* in cui il soggetto è chiamato a esercitare attivamente la propria capacità di *governo*. Questo esercizio di potere sulla propria realtà soggettiva non è delegabile, diventando un vero e proprio imperativo per tutte le persone che devono cercare una propria dimensione professionale nell'era della globalizzazione: «Ciò che conta è prendere atto che dietro a questi aspetti vi è sempre una capacità di governo, che è la vera sostanza dell'identità sociale con cui la persona costruisce il proprio percorso di vita» (Scanagatta, 2002). Si tratta quindi di promuovere una capacità, non banale e non semplice da apprendere, di direzione, di orientamento strategico e di «governo» della propria evoluzione professionale. La Risoluzione Europea del 2008 sottolinea la necessità di promuovere specifiche abilità di gestione della propria carriera professionale (*career management skills*)². Questa competenza, tipica delle figure manageriali e delle professionalità più alte, diventa invece una risorsa fondamentale per superare le

² *Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council of 21 November 2008 on better integrating lifelong guidance into*

lifelong learning strategies (2008/C319/02) - «Priority area 1: Encourage the lifelong acquisition of career management skills».

fasi di transizione sociale, formativa e professionale che tutte le persone sono chiamate, sempre più spesso, ad affrontare.

Nelle organizzazioni diventano, quindi, fondamentali lo sviluppo e l'acquisizione di *capacità sociali, ossia modalità relazionali, di pensiero e di azione che permettono di sviluppare forme di interazione più consapevoli e costruttive*. Quali ad esempio:

- capacità di osservare il livello fattuale/azioni e di lavorare con le domande;
- capacità di ascolto attivo;
- capacità di collegare le domande di cambiamento a processi di sviluppo sperimentali;
- capacità di identificare e definire i principi guida dei processi e dei comportamenti;
- capacità di collegamento tra biografia individuale e biografia dell'organizzazione;
- capacità di dare suggerimenti e *feedback*;
- capacità di descrivere per immagini;
- capacità di caratterizzare;
- capacità di *leadership* orizzontale.

Nell'approccio costruttivista proposto da Peavy, la finalità dell'orientamento è soprattutto esplorativa, legata all'esigenza di creare nuove conoscenze utili per dare senso al proprio progetto esistenziale. L'approccio costruttivista adotta una gamma molto ampia di strumenti che si propongono di favorire la massima espressione soggettiva, con modalità più creative e molto libere. In questa logica, possono infatti essere utilizzati nell'orientamento tutti quelli che Peavy chiamava *cultural tools*, ossia strumenti culturali che stimolano la riflessione, il decentramento cognitivo, la percezione sensoriale ed emotiva del problema, l'analisi delle prospettive di significato e degli elementi culturali collegati ai contesti di riferimento (Peavy, 1997).

L'assunto di base è che il *career counseling* e la formazione per la riqualificazione e lo sviluppo, soprattutto nel caso di soggetti adulti, rappresentino un *investimento di senso* e siano efficaci solo se, da un lato, si connotano come servizi alla persona e, dall'altro, non sono percepiti – né promossi – come azioni «magiche» in grado di trasformare in tempi rapidi storie e percorsi di vita. Le persone non sono vuoti da riempire e il cambiamento si presenta per sua natura difficile, contraddittorio e ambivalente, a maggior ragione se si considera l'attuale situazione di crisi strutturale.

Partendo dall'analisi delle dimensioni e funzioni dell'orientamento e riorientamento «emergenti» in tempo di crisi, prima fra tutte la funzione di accompagnamento, si privilegia un approccio *empowering* alle attività di *career counseling* e formazione per lo sviluppo, volto ad aumentare il senso di padronanza e controllo sulla propria vita e a favorire il processo di ampliamento delle possibilità praticabili e disponibili al soggetto, attraverso la partecipazione e l'impegno assunto in prima persona nel costruire e far evolvere la propria vicenda consulenziale e formativa.

Particolare rilevanza viene data alla resilienza, ovvero alla capacità di adattarsi in modo flessibile agli *stress* interni ed esterni, di fronteggiare difficoltà e problemi, di mantenere un sufficiente livello di controllo in condizioni di rischio psicosociale. Il soggetto che riesce a superare le avversità, mantenendo un valore positivo di sé nonostante gli eventi negativi, crede nelle proprie capacità e le utilizza traendone il massimo dei benefici possibili:

ciò gli consente di scegliere percorsi adeguati alle opportunità e ai vincoli personali e ambientali e di sviluppare capacità di mutuo aiuto e sostegno, oltre a stimolarne la propositività, il protagonismo e l'attivazione, fornendo strumenti per risolvere i problemi e per assumere decisioni (Malaguti, 2005).

Oltre la resilienza è importante anche valutare la percezione dell'autoefficacia e della motivazione. L'autoefficacia solo recentemente è stata elaborata da Albert Bandura come un costrutto psicosociale. Knapp e Ryan (2002) hanno riconosciuto la vasta applicazione dell'autoefficacia a settori e ad attività umane e hanno messo in risalto un impressionante numero di risultati ad essa favorevoli.

L'autoefficacia consiste nella convinzione dell'individuo di possedere delle abilità richieste per un determinato compito. Il soggetto valuta in modo personale le sue capacità di poter affrontare un certo compito con successo. L'analisi e l'approfondimento di questi costrutti sicuramente aiuteranno la persona a collocarsi adeguatamente nel contesto e troveranno riscontro positivo nel successo delle proprie azioni.

Tutto ciò richiederà l'approfondimento e l'aggiornamento di pratiche di formazione all'interno delle organizzazioni che siano particolarmente adatte a rispondere, magari solo indirettamente e parzialmente, a una nuova esigenza di formazione «alla vita» che la complessità del mondo in cui viviamo e la rapida obsolescenza dei saperi rendono più concreta e indifferibile per tutti (Giangiacomo, 2012).

Vorrei concludere questo articolo con un pensiero di Viktor Frankl: «L'uomo cerca sempre un significato della sua esistenza; egli è sempre nell'atto di muoversi alla ricerca di un senso del suo vivere; in altre parole, è ciò che io chiamo 'la volontà di significato'» (Frankl, 1990, p. 30).

Bibliografia

- Bauman Z., *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002.
- Boehm J.K., Lyubomirsky S., *Does Happiness Promote Career Success?*, «Journal of Career Assessment», 16 (2008), pp. 101-116.
- Butera F., *L'orologio e l'organismo. Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1988.
- Career Guidelines, *Manuale per gli operatori. Esplorare le professioni nella consulenza di orientamento*, Provincia di Grosseto, 2011.
- Consiglio dell'Unione europea, *Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council of 21 November 2008 on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies (2008/C319/02) del 13/12/2008*.
- Crozier M., *L'impresa in ascolto*, Il Sole-24 Ore Libri, Milano, 1990.
- Depolo M., *Psicologia delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- Frankl V.E., *Un significato per l'esistenza. Psicoterapia e umanismo*, 2ª ed., Città Nuova Editrice, Roma, 1990.
- Frassetto G.F., *Organizzare per competere: cambiamento e apprendimento*, Giappichelli, Torino, 2003.

- Giangiaco­mo M.I. (a cura di), *Formazioni one-to-one. Indagine sulle pratiche di auto-trasformazione della persona*, Franco Angeli, Milano, 2012.
- Iannis G., *Orientamento e integrazione socio-lavorativa per soggetti svantaggiati*, Edizioni Del Cerro, Tirrenia, 2000.
- Knapp A., Ryan R.M., *Selbstwirksamkeit und Lernmotivation*, «Zeitschrift für Pädagogik», 48 (2002), pp. 54-82.
- Luthans F., *The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*, «Journal of Organizational Behavior», 23 (2002), 6, pp. 695-706.
- Malaguti E., *Educarsi alla resilienza: come affrontare crisi e difficoltà per migliorarsi*, Erickson, Trento, 2005.
- Nemmo E., *Un modello europeo di organization development. Il CNR di fronte agli approcci convenzionali*, tesi di laurea, Università «La Sapienza», Roma, a.a. 2009-2010.
- Peavy V., *Sociodynamic Counselling: A Constructivist Perspective for the Practice of Counselling in the 21st Century*, Trafford Publishing, Victoria, 1997.
- Peterson C., Park N., Seligman M., *Orientations to Happiness and Life Satisfaction: The Full Life versus the Empty Life*, «Journal of Happiness Studies», 6 (2005), pp. 25-41.
- Quaglino G.P., *Appunti sul comportamento organizzativo*, Tirrenia Stampatori, Torino, 1990.
- Sarchielli G., *Prefazione*, in P. Warr, G. Clapperton, *Il gusto di lavorare*, Il Mulino, Bologna, 2010, pp. 7-15.
- Scanagatta S., *Socializzazione e capitale umano. La sociologia dell'educazione e le sfide della globalizzazione*, CEDAM, Padova, 2002.
- Tosi H.L., Pilati M., Mero N.P., *Comportamento Organizzativo, Persone, Gruppi e Organizzazioni*, Egea, Milano, 2002.
- Warr P., Clapperton G., *Il gusto di lavorare*, Il Mulino, Bologna, 2010.
- Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1995.

Per citare questo articolo: Daniela Pavoncello, *Gestire il cambiamento in una situazione di crisi*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 49-61.

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)

Istruzione degli imprenditori e comportamento delle imprese*

Prime evidenze per l'Italia

di Andrea Ricci

Riassunto: questo articolo presenta un'analisi empirica della relazione tra livello di istruzione degli imprenditori italiani e il comportamento competitivo, organizzativo e produttivo delle aziende che essi gestiscono direttamente. In particolare, utilizzando i dati della *Rilevazione sulle Imprese e i Lavoratori* (RIL) condotta dall'ISFOL per il 2010, si dimostrano i seguenti risultati. Primo: il livello di istruzione dell'imprenditore è correlato positivamente e significativamente con un'organizzazione interna del mercato del lavoro che valorizza il capitale umano dei lavoratori e relazioni industriali «cooperative», con scelte di internazionalizzazione e propensione a fare rete e, quindi, con la *performance* produttiva. Secondo: la probabilità che l'imprenditore sia in possesso di un titolo di studio universitario è frenata da una struttura proprietaria di tipo familiare che impedisce il ricorso a risorse manageriali esterne, dalla ridotta dimensione aziendale e dalla bassa dotazione di capitale umano nella forza lavoro; al contrario, la selezione di professionalità manageriali esterne, le operazioni di rete, la presenza di forza lavoro qualificata e una specializzazione produttiva nei settori delle *public utilities* e del terziario avanzato richiedono la presenza di imprenditori con un livello di istruzione universitaria. Considerati nel loro insieme, questi risultati hanno chiare implicazioni di politica economica. In particolare se l'Italia vuole riprendere un percorso di crescita nel prossimo futuro è necessario, innanzitutto, elevare il capitale umano della classe imprenditoriale. Ad esempio introducendo politiche a favore della nuova imprenditorialità, giovanile e femminile.

Parole chiave: Imprenditorialità; Capitale umano; Politica economica

* Desidero ringraziare Marco Centra, Valentina Gualtieri, Francesca Bergamante e Massimiliano Deidda del Servizio Statistico ISFOL per i commenti

e i suggerimenti al presente articolo. Gli errori sono esclusiva responsabilità dell'autore.

Introduzione

Vi è ormai un diffuso dibattito pubblico sulle politiche più efficaci che si dovrebbero adottare per far uscire il paese dall'attuale crisi economico-finanziaria. In questa discussione l'enfasi è posta sulle misure di liberalizzazione e riforme del lavoro in grado di ridurre le rendite sui mercati dei prodotti e dei servizi e le supposte rigidità delle relazioni industriali. Non sembra esserci, invece, una attenzione analoga ai nodi strutturali del sistema produttivo e alle strategie di competizione della classe imprenditoriale.

Non se ne comprende tuttavia la ragione. Gli imprenditori e i manager ai vertici delle gerarchie aziendali sono i protagonisti principali delle decisioni di investimento, di produzione e di creazione di nuove opportunità di lavoro. Le loro scelte sono quindi determinanti per la capacità di crescita dell'economia, soprattutto in un periodo di grandi cambiamenti strategici e organizzativi connessi alla diffusione delle nuove tecnologie e all'integrazione internazionale dei mercati reali e finanziari (Bertrand, 2008; Lazear, 2003). In altre parole, assumere che le caratteristiche e i modelli di comportamento degli imprenditori siano un dato «esogeno» del sistema è una seria limitazione per la politica economica e per le possibilità di intervenire efficacemente sui nodi strutturali del processo produttivo.

Tradizionalmente, la letteratura economica ha trattato sotto diversi aspetti dell'attività dell'imprenditore e dei manager, legandola di volta in volta alle decisioni di innovazione, all'adozione di diversi schemi di politica salariale, ai problemi di incentivazione connessi alla separazione tra proprietà e controllo aziendale, fino a considerare aspetti culturali e comportamentali della funzione imprenditoriale (Jensen, Meckling, 1976; Bloom, Van Reenen, 2007; Bertrand, 2008; Bandiera, Guiso, Prat, Sadun, 2010).

Più di recente, alcune ricerche hanno concentrato l'attenzione sulle caratteristiche del capitale umano che gli imprenditori e i CEO (*Chief Executive Officer*) dovrebbero possedere per competere efficacemente in mercati sottoposti a forti pressioni competitive e caratterizzati da notevole incertezza economica. Sotto questo aspetto, l'evidenza è coerente nel dimostrare che le conoscenze e abilità di natura cognitiva e «generale» nel tempo sono diventate sempre più importanti rispetto alle conoscenze di natura tecnica e di tipo «specifico» (Murphy, Zaponik, 2006). In effetti, il ruolo del capitale umano di tipo «generale» come fattore critico di successo per gli imprenditori e i CEO moderni risiede nella crescente complessità dell'ambiente economico e delle strategie di competizione con cui devono operare e, quindi, nella necessità di possedere conoscenze e abilità sufficientemente flessibili in diversi campi di attività e discipline¹.

¹ Ad esempio Rajan e Wulf (2006) hanno analizzato i cambiamenti della struttura organizzativa in oltre trecento imprese operanti negli Stati Uniti tra il 1986 e il 1999. Il loro studio dimostra che le aziende stanno assumendo nel tempo una forma gerarchica sempre più orizzontale, soprattutto nei livelli manageriali. Gli autori sostengono che alla base di tali cambiamenti non vi è solo una relazione meccanica dovuta alla crescita dimensionale di tali imprese. Piuttosto sembra plausibile

un ruolo delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione che riducono i costi di acquisizione di conoscenza, con ciò rendendo un'organizzazione verticale del *management* inefficiente per gestire il crescente flusso informativo che deriva dalla crescita delle pressioni concorrenziali. Va da sé che la riduzione dei livelli gerarchici nel *management* porta in sé l'esigenza che l'imprenditore o il CEO dell'azienda abbia capacità relazionali e conoscenze sempre più complesse.

Nel presente articolo ci proponiamo di utilizzare alcuni spunti di questo filone di ricerca per mettere in luce degli aspetti finora inediti del modello di comportamento degli imprenditori italiani. In particolare si presenta un'analisi empirica della relazione tra il livello di istruzione degli imprenditori italiani e le strategie competitive, organizzative e produttive delle aziende che essi gestiscono direttamente.

A tal fine i dati della *Rilevazione sulle Imprese e i Lavoratori* (RIL) condotta dall'ISFOL per il 2010 permettono di mettere in evidenza i seguenti risultati. Primo, il livello di istruzione dell'imprenditore è correlato positivamente e significativamente con un'organizzazione interna del mercato del lavoro che valorizza il capitale umano dei lavoratori e relazioni industriali «cooperative», le scelte di internazionalizzazione e la propensione a fare rete. In altre parole, il livello di capitale umano di chi è al vertice della gerarchia aziendale influenza positivamente la *performance* produttiva e competitiva dell'impresa e la qualità del lavoro dei dipendenti. Secondo, la probabilità che l'imprenditore sia in possesso di un titolo di studio universitario è frenata dalla struttura proprietaria di tipo familiare che impedisce il ricorso a risorse manageriali esterne, dalla ridotta dimensione aziendale e dalla bassa dotazione di capitale umano nella forza lavoro. Al contrario, la selezione di professionalità manageriali esterne, le operazioni di rete, la presenza di forza lavoro qualificata e una specializzazione produttiva nei settori delle *public utilities* e del terziario avanzato richiedono la presenza di imprenditori con un livello di istruzione universitaria.

I risultati mostrati nelle pagine seguenti sono importanti per almeno due motivi. In primo luogo riguardano un campione di imprese rappresentativo di ogni settore di attività, dimensione aziendale e forma giuridica. Il quadro statistico che ne emerge quindi permette di delineare in modo generale la relazione empirica tra il capitale umano degli imprenditori e i comportamenti delle imprese italiane².

In secondo luogo i risultati che emergono dall'analisi hanno chiare implicazioni di politica economica. Testimoniano infatti che la crescita economica del nostro paese nel prossimo futuro passa necessariamente attraverso misure che favoriscano l'innalzamento del capitale umano della classe imprenditoriale. Ad esempio introducendo politiche a favore della nuova imprenditorialità, giovanile e femminile.

I dati

L'analisi empirica è sviluppata utilizzando le informazioni cross-sezionali contenute nell'indagine RIL 2010, che è rappresentativa delle società di capitali e società di persone operanti nel settore extra-agricolo, per un totale di 21.728 imprese. In particolare il campione RIL fornisce informazioni dettagliate sulle caratteristiche del *management* e della struttura proprietaria, sull'organizzazione del mercato interno del lavoro, oltre a numerose altre informazioni riguardanti la specializzazione produttiva e il comportamento competitivo delle aziende. Per ciò che concerne più nello specifico l'obiettivo della nostra ricerca, i dati di RIL permettono di illustrare la relazione statistica tra il livello di istruzione di chi

² La nostra analisi quindi integra e, sotto alcuni aspetti, completa lo studio condotto da Bandiera,

Guiso, Prat e Sadun (2010) sulle pratiche manageriali prevalenti nelle società di capitali in Italia.

esercita la gestione diretta dell'azienda, il cosiddetto CEO, e una serie di elementi fondamentali del comportamento competitivo e delle strategie imprenditoriali nel contesto produttivo italiano, tra cui le modalità di selezione del *management*, le politiche del personale, la propensione a fare rete, le scelte di internazionalizzazione, le tipologie di investimento e altri ancora.

Si tratta di una base statistico-informativa unica nel contesto nazionale per la sua rappresentatività, dal momento che il campione RIL è costituito sia da società di capitali che da società di persone, è rappresentativo del settore industriale e di quello dei servizi e non soffre di alcun vincolo di dimensione delle imprese in esso presenti.

Tuttavia, al fine di limitare l'analisi a quelle aziende con un minimo di struttura organizzativa ed evitare i fenomeni connessi al lavoro autonomo, l'analisi empirica presentata nelle pagine seguenti è riferita alle imprese con almeno cinque dipendenti. Dal *dataset* così selezionato sono eliminate, infine, le osservazioni che presentano valori mancanti nelle variabili utilizzate. Il campione finale è così costituito da 9.957 imprese.

Analisi descrittiva

L'analisi descrittiva che si presenta ha l'obiettivo di mettere in luce una prima relazione statistica tra il livello di istruzione del CEO e il modello di comportamento delle imprese italiane. A questo proposito si distinguono tre categorie di variabili: i) variabili legate alla struttura proprietaria e alla gestione manageriale dell'azienda; ii) variabili associate alle caratteristiche di competizione, di *performance* reddituale dell'impresa e all'organizzazione del mercato interno del lavoro; iii) variabili riferite alla specializzazione produttiva, alla dimensione e alla localizzazione geografica.

In particolare le colonne (a) e (b) della tabella 1 riportano le medie e le deviazioni *standard* per l'intero campione RIL relative all'istruzione, all'età anagrafica del manager e ad altre caratteristiche dell'organizzazione manageriale. Si osserva quindi che la quota di CEO in possesso di una laurea è pari a circa il 23%, la quota di coloro che hanno un diploma di scuola media superiore è di circa il 54% mentre il 22% ha conseguito al massimo un livello di istruzione secondaria inferiore o elementare³.

Le colonne (a) e (b) della tabella 1 mostrano poi che la struttura proprietaria e gestionale nel totale del campione RIL è dominata dalla famiglia o da persone fisiche. Quasi il 90% delle imprese è di proprietà familiare e ciò si riflette in pratiche di selezione del *management* «chiuse» al ricambio esterno, in poche «operazioni di rete», siano esse dovute a scorporo, fusione o acquisizione tra aziende. Si tratta di evidenze relative alla realtà italiana in qualche misura già note ma che, tuttavia, si arricchiscono notevolmente di significato nel caso in cui le statistiche descrittive sono replicate selezionando sottocampioni di

³ In realtà se compariamo i valori assoluti del numero di imprese rispetto ai diversi livelli di istruzione del CEO si trova che le aziende amministrate da laureati sono pari a 3.302, quelle amministrate da diplomati sono 4.748 mentre le restan-

ti 1.907 hanno un CEO con al massimo un titolo di scuola media inferiore o elementare. I valori delle medie e delle deviazioni *standard* che emergono nella tabella 1 sono il risultato dell'applicazione dei pesi campionari alle statistiche descrittive.

Tabella 1. Statistiche descrittive per caratteristiche del management e struttura proprietaria

	Campione RIL			Campione RIL distinto per livello di istruzione del manager					
				laurea		diploma		elementare	
	mean (a)	st dv (b)		mean (c)	st dv (d)	mean (e)	st dv (f)	mean (g)	st dv (h)
<i>Livello di istruzione ed età del CEO</i>									
Laurea	0,23	0,42		1	0	0	0	0	0
Diploma	0,54	0,50		0	0	1	0	0	0
Nessuna o elementare	0,22	0,42		0	0	0	0	1	0
Età manager < giovane	0,11	0,32		0,11	0,32	0,13	0,34	0,07	0,25
< Età manager < medio	0,60	0,49		0,61	0,49	0,63	0,48	0,53	0,50
< Età manager < anziano	0,28	0,45		0,28	0,45	0,24	0,42	0,41	0,49
<i>Proprietà e gestione manageriale</i>									
Proprietà familiare (0/1)	0,89	0,31		0,77	0,42	0,91	0,29	0,97	0,17
Gestione proprietaria (0/1)	0,89	0,31		0,78	0,41	0,91	0,29	0,97	0,17
Gestione manageriale interna (0/1)	0,07	0,26		0,13	0,33	0,06	0,25	0,03	0,16
Gestione manageriale esterna (0/1)	0,04	0,19		0,09	0,29	0,03	0,16	0,00	0,04
Fusione, acquisizione, scorporo (0/1)	0,03	0,18		0,06	0,24	0,03	0,16	0,02	0,16
Età costituzione	20,70	17,45		21,91	19,12	20,25	18,13	20,53	13,40
N. di osservazioni	9.957			3.302		4.748		1.907	

Fonte: RIL, 2010

impresa in funzione del livello di istruzione di chi esercita l'amministrazione diretta dell'azienda, il CEO appunto.

A questo proposito le colonne (c) e (d) della tabella 1 riportano le medie e le deviazioni *standard* delle variabili una volta che sono selezionate le imprese con CEO laureati. Queste aziende presentano una quota relativamente minore di proprietà familiare (77%), hanno una propensione maggiore a ricorrere a un *management* esterno (9%), oltre a essere più frequentemente coinvolte in operazioni di fusione e acquisizione con altre imprese (6%). All'estremo opposto vi sono le imprese con CEO con al massimo un livello di istruzione secondaria inferiore, le cui statistiche descrittive sono riportate nelle colonne (g)-(h). In questo caso la quasi totalità delle imprese è di proprietà familiare, la quale esercita un controllo pressoché esclusivo e diretto nella gestione manageriale, impedendo di fatto l'acquisizione di competenze di direzione e amministrazione provenienti dall'esterno; il basso livello di capitale umano del CEO nelle imprese a proprietà e gestione familiare si accompagna alla scarsissima propensione a effettuare operazioni di rete con altre aziende, legate a iniziative di fusione, acquisizione e scorporo. Le caratteristiche delle imprese amministrate da CEO con un diploma di scuola media superiore si collocano tra questi due estremi, come si evince dalle colonne (e)-(f).

Il quadro descrittivo viene poi integrato dalla tabella 2 dove sono riportate le medie e le deviazioni *standard* relative al commercio internazionale, alla *performance* di profitti e alle caratteristiche del mercato interno del lavoro. In particolare per ciò che concerne il totale del campione RIL, le colonne (a) e (b) mostrano un'incidenza del commercio internazionale pari a circa il 25%, la contrattazione integrativa ne coinvolge una quota di circa il 7%, mentre i lavoratori occupati risultano essere per il 9% laureati, il 40% diplomati e il restante 51% con al massimo un titolo di scuola media inferiore o licenza elementare; l'occupazione femminile è pari al 36% e per una quota del 14% assunta con contratti a termine.

Anche in questo caso, se si esamina la distribuzione di queste variabili in base al livello di istruzione del CEO, le evidenze che emergono sono molto interessanti. Le colonne (c)-(d) della tabella 2, ad esempio, rivelano che le imprese amministrate da CEO laureati sembrano caratterizzate da un modello di comportamento «virtuoso», sia per quanto riguarda la *performance* competitive sia per ciò che concerne l'organizzazione dei rapporti di lavoro e la valorizzazione del capitale umano dei dipendenti. Nello specifico le imprese con CEO laureati sono maggiormente esposte al commercio internazionale, più profittevoli e maggiormente inclini a impiegare forza lavoro femminile e dotata di elevato livello di capitale umano rispetto alla media relativa al totale del campione RIL: il 20% è laureato, il 50% è diplomato, il 43% è di genere femminile. Inoltre l'uso dei contratti a tempo determinato, tipicamente associati a minori investimenti in formazione professionale, è relativamente meno frequente (11%), mentre maggiore è la propensione ad adottare schemi di contrattazione integrativa (12%), a testimonianza di un'inclinazione a gestire in modo cooperativo e poco conflittuale le relazioni industriali.

All'estremo opposto troviamo, ancora una volta, le imprese con CEO poco o per nulla istruiti, come mostrato nelle colonne (g) e (h) della tabella 2. Non solo perché questa categoria di imprese commercia meno frequentemente con l'estero e ha profitti più contenuti rispetto alla media nazionale. L'aspetto più interessante che si accompagna alle imprese con CEO non istruito, infatti, è l'organizzazione del mercato interno del lavoro, caratterizza-

Tabella 2. Statistiche descrittive per caratteristiche di impresa e forza lavoro

	Campione RIL		Campione RIL distinto per livello di istruzione del manager							
			laurea		diploma		elementare			
	mean (a)	st dv (b)	mean (c)	st dv (d)	mean (e)	st dv (f)	mean (g)	st dv (h)		
<i>Altre caratteristiche di impresa</i>										
Internazionalizzazione (0/1)	0,25	0,43	0,30	0,46	0,23	0,42	0,23	0,42	0,23	0,42
Appartenenza a un gruppo log (profitti)	2,89 11,64	0,37 1,26	2,76 11,78	0,54 1,29	2,91 11,67	0,32 1,19	2,97 11,43	0,18 1,35		
<i>Caratteristiche forza lavoro</i>										
% laureati	0,09	0,17	0,20	0,25	0,06	0,12	0,03	0,08		
% diplomati	0,43	0,30	0,49	0,28	0,46	0,30	0,31	0,27		
% donne	0,36	0,29	0,43	0,30	0,34	0,28	0,34	0,29		
% contratti a termine	0,14	0,22	0,11	0,18	0,14	0,23	0,15	0,23		
Contrattazione integrativa (0/1)	0,07	0,25	0,12	0,32	0,05	0,23	0,04	0,19		
N. di osservazioni	9.957		3.302		4.748		1.907			

Fonte: RIL, 2010

ta da una penalizzazione dell'investimento in capitale umano, della presenza femminile e da un elevato ricorso alla flessibilità contrattuale: solo il 3% dei dipendenti è laureato, la quota di donne si riduce al 34% mentre i contratti a termine riguardano il 15% del totale dei dipendenti. Le aziende amministrate e gestite da un CEO con diploma di scuola media superiore si trovano in posizione intermedia anche rispetto alle variabili della tabella 2, come si osserva dalle colonne (e)-(f).

La tabella 3 completa l'analisi descrittiva mostrando la distribuzione del campione RIL per settore di attività, dimensione d'azienda e localizzazione geografica. Le colonne (a) e (b) indicano che le imprese considerate sono maggiormente concentrate nelle regioni del Nord-ovest (30%) e del Nord-est (27%), dividendosi equamente per la parte restante nelle regioni del Centro (22%) e in quelle del Sud (22%). Queste imprese sono in gran parte di piccole dimensioni, coerentemente con le caratteristiche del sistema produttivo italiano: il 71% occupa meno di 15 dipendenti, il 23% tra i 15 e i 49 dipendenti, il 5% tra i 50 e i 249 dipendenti mentre solo l'1% impiega almeno 250 lavoratori. Per ciò che riguarda la specializzazione settoriale, le imprese si collocano prevalentemente nella manifattura in senso stretto (30%), nelle costruzioni (14%) e, all'interno dei servizi, nel comparto del commercio (22%), degli alberghi e ristoranti e nel terziario avanzato.

La relazione tra livello di istruzione del CEO e caratteristiche geografiche e produttive delle imprese si evidenzia dai dati delle colonne (c)-(d), (e)-(f) e (g)-(h) della tabella 3. Innanzitutto, si osserva una relazione positiva tra il livello di istruzione del *management* e la dimensione aziendale. In particolare le colonne (c)-(d) mostrano infatti che la quota di CEO laureati è del 58% nelle imprese con meno di 15 dipendenti, del 29% nelle imprese con più di 15 e meno di 50 dipendenti, del 10% in quelle con più di 50 e meno di 250 e del 2% in quelle con più di 250 dipendenti; i CEO meno scolarizzati arrivano addirittura a una quota del 78% nelle aziende di piccole dimensioni (meno di 15 dipendenti), mentre sono pressoché assenti nelle aziende di dimensione medio-grande (oltre i 50 dipendenti), come si nota dalle colonne (g)-(h).

Per ciò che riguarda i settori di attività, la tabella 3 mette in evidenza che nella manifattura la quota di imprese con CEO laureati (23%) è inferiore a quella con CEO con diploma di media superiore (31%) e soprattutto a quella amministrata da persone con al massimo un titolo di scuola media inferiore (34%); la prevalenza di imprese con CEO poco scolarizzato vi è anche nei settori tradizionalmente considerati a basso contenuto di innovazione tecnologica, come le costruzioni, il commercio, la ristorazione. Al contrario, la gestione di imprese operanti nel terziario avanzato, nelle attività di consulenza professionale, in quelle finanziarie e assicurative e nei servizi privati di utilità sociale (istruzione, sanità, assistenza ecc.), sembra richiedere un livello di istruzione universitaria, come si evince dal confronto «orizzontale» delle colonne (c)-(d), (e)-(f), (g)-(h) della tabella 3.

Infine, le colonne (c)-(d) della tabella 3 rivelano una concentrazione più elevata di CEO laureati nel Nord-ovest (33%) e, dato meno immediato da interpretare, nelle regioni del Sud (25%); a seguire si trovano le regioni del Nord-est (23%) e quelle del Centro (19%). La distribuzione geografica dei CEO meno scolarizzati inoltre non è perfettamente simmetrica a quella dei CEO laureati: chi ha la responsabilità diretta di un'azienda e un titolo di scuola media inferiore è presente per il 26% nel Nord-ovest, per il 32% nel Nord-est, per il 23% nel Centro e per il restante 19% nelle regioni del Sud.

Tabella 3. Statistiche descrittive per macroarea, dimensione e settore di attività

	Campione RIL		Campione RIL distinto per livello di istruzione del manager					
			laurea		diploma		elementare	
	mean (a)	st dv (b)	mean (c)	st dv (d)	mean (e)	st dv (f)	mean (g)	st dv (h)
<i>Macroarea</i>								
Nord-ovest	0,30	0,46	0,33	0,47	0,30	0,46	0,26	0,44
Nord-est	0,27	0,44	0,23	0,42	0,27	0,44	0,32	0,47
Centro	0,22	0,41	0,19	0,39	0,23	0,42	0,23	0,42
Sud e isole	0,22	0,41	0,25	0,44	0,21	0,41	0,19	0,39
<i>Dimensione</i>								
5 < n. dipendenti < 15	0,71	0,45	0,59	0,49	0,73	0,44	0,78	0,42
14 < n. dipendenti < 50	0,23	0,42	0,29	0,45	0,22	0,42	0,20	0,40
49 < n. dipendenti < 250	0,05	0,22	0,10	0,30	0,04	0,20	0,02	0,15
n. dipendenti > 249	0,01	0,09	0,02	0,15	0,00	0,06	0,00	0,03
<i>Settore di attività</i>								
Attività estrattive, minerarie ecc.	0,00	0,05	0,00	0,05	0,00	0,05	0,00	0,06
Manifattura in senso stretto	0,30	0,46	0,23	0,42	0,31	0,46	0,34	0,48
Energia, acqua, gas ecc.	0,01	0,10	0,02	0,14	0,01	0,09	0,01	0,08
Costruzioni	0,14	0,35	0,10	0,30	0,15	0,36	0,16	0,36
Commercio	0,22	0,41	0,19	0,39	0,22	0,42	0,22	0,42
Trasporti ecc.	0,03	0,18	0,02	0,15	0,03	0,18	0,05	0,21

(segue)

Tabella 3 (segue)

	Campione RIL			Campione RIL distinto per livello di istruzione del manager					
	mean (a)	st dv (b)	mean (c)	laurea		diploma		elementare	
				mean (d)	st dv (e)	mean (f)	st dv (g)	mean (h)	st dv (i)
Alberghi e ristoranti ecc.	0,11	0,31	0,07	0,25	0,11	0,32	0,13	0,34	
Attività finanziarie e assicurative	0,01	0,11	0,03	0,16	0,01	0,10	0,00	0,04	
Servizi immobiliari	0,04	0,20	0,05	0,21	0,05	0,21	0,03	0,16	
Servizi di comunicazione e informazione, attività professionali ecc.	0,09	0,28	0,21	0,41	0,06	0,24	0,01	0,11	
Servizi sanitari, assistenza sociale, istruzione ecc.	0,02	0,15	0,06	0,24	0,01	0,11	0,01	0,07	
Servizi culturali, sportivi ecc.	0,03	0,16	0,02	0,14	0,03	0,16	0,04	0,19	
N. di osservazioni	9.957		3.302		4.748		1.907		

Fonte: RIL, 2010

Analisi econometrica

Nel paragrafo precedente si è visto come un basso livello di istruzione imprenditoriale sia associato a una struttura proprietaria familiare e a una gestione manageriale «chiusa» a risorse esterne, a un'organizzazione del mercato interno del lavoro che non favorisce la valorizzazione del capitale umano, a dei limiti dimensionali e alla scarsa propensione al commercio internazionale.

D'altra parte tali caratteristiche d'impresa sono tra loro fortemente correlate. Ad esempio la ridotta dimensione aziendale può riflettere la notevole diffusione della proprietà e del controllo familiare; analogamente la debole propensione ad aprirsi alla concorrenza con l'estero può accompagnarsi all'elevata avversione al rischio tipica delle imprese in cui patrimonio e gestione coincidono nella proprietà di famiglie o persone fisiche; la bassa quota di forza lavoro laureata e l'uso più o meno esteso dei contratti a termine possono essere spiegati dal settore di attività e dal basso contenuto di innovazione tecnologica in cui si trova a operare l'impresa ecc.

Al fine di identificare i fattori determinanti la probabilità che il CEO di un'azienda abbia un livello di istruzione terziaria è necessario quindi ricorrere a un'analisi multivariata.

Formalmente si tratta di applicare un modello di regressione Probit in cui la variabile dipendente assume valore 1 se il CEO è laureato, e 0 altrimenti; le variabili esplicative del modello di regressione sono le stesse già utilizzate per le analisi descrittive⁴.

Le stime *maximum likelihood* degli effetti marginali delle singole variabili esplicative sulla probabilità che il CEO sia laureato o meno sono riportate nella tabella 4, in cui le colonne (a)-(b) si riferiscono alle stime per l'economia nel suo insieme, le colonne (c)-(d) alle stime relative al settore industriale, mentre le colonne (e)-(f) riguardano il comparto dei servizi.

In particolare le colonne (a)-(b) rivelano che nell'intera economia italiana l'istruzione del CEO si correla negativamente con la proprietà familiare e la gestione accentrata del *management*. La proprietà familiare esercita un impatto significativo e negativo (-0,066) sulla probabilità che il CEO sia laureato, sebbene tale effetto possa essere in qualche modo bilanciato dalla possibilità che la selezione delle risorse manageriali sia frutto di una procedura concorrenziale interna (0,046) o, meglio ancora, sia aperta al reclutamento di risorse professionali esterne all'azienda (0,177). In effetti si è già sottolineato come la coincidenza tra patrimonio e controllo nella proprietà familiare possa generare un'eccessiva avver-

⁴ In particolare, l'applicazione di un modello di regressione Probit equivale ad assumere una variabile dipendente latente, y_i^* , che indica i benefici per l'impresa di avere un CEO laureato e che dipende da un vettore di caratteristiche delle imprese e del mercato interno del lavoro. Viene quindi stimata la seguente equazione: $(1) y_i^* = \alpha \cdot X_i + \beta \cdot Z_i + \delta \cdot W_i + \varepsilon_i$, dove X_i è un vettore di variabili legate alla struttura manageriale e proprietaria, Z_i è un vettore delle caratteristiche di impresa e del mercato interno del lavoro e W_i è un vettore di caratteristiche che riflette la specializzazione settoria-

le, la localizzazione geografica e la dimensione aziendale. I parametri α , β e δ rappresentano il vettore di coefficienti da stimare, mentre il termine ε_i è il disturbo idiosincratice estratto da una distribuzione normale standardizzata. Sulla base di questo modello di regressione, l'impresa i -esima ha un CEO laureato ($y_i = 1$) se $y_i^* > 0$, altrimenti ($y_i = 0$) se $y_i^* \leq 0$. Infine le stime Probit degli effetti marginali sono ottenute applicando il metodo *maximum likelihood* tenendo in considerazione l'eteroschedasticità degli errori *standard*.

Tabella 4. Stime Probit, effetti marginali

	Economia		Industria		Servizi	
	dy/dx (a)	st er (b)	dy/dx (c)	st er (d)	dy/dx (e)	st er (f)
Età manager <	0,154 ***	0,022	0,236 ***	0,030	0,070 **	0,033
< età manager <	0,073 ***	0,011	0,105 ***	0,013	0,032 *	0,019
Proprietà familiare (0/1)	-0,066 ***	0,018	-0,072 ***	0,023	-0,068 **	0,028
Gestione manageriale interna (0/1)	0,046 **	0,020	0,090 ***	0,027	0,000	0,030
Gestione manageriale esterna (0/1)	0,177 ***	0,026	0,291 ***	0,038	0,091 *	0,036
Fusione, acquisizione, scorporo (0/1)	0,077 ***	0,024	0,059 **	0,029	0,088 *	0,036
Età costituzione	0,002 ***	0,001	0,002 ***	0,001	0,003 ***	0,001
Internazionalizzazione (0/1)	0,057 ***	0,014	0,054 ***	0,016	0,041	0,025
Appartenenza a un gruppo	-0,038 ***	0,014	-0,044 **	0,018	-0,021	0,020
log (profitti)	0,022 ***	0,005	0,011 *	0,006	0,029 ***	0,008
% laureati	0,566 ***	0,035	0,956 ***	0,079	0,548 ***	0,045
% diplomati	0,171 ***	0,020	0,077 ***	0,025	0,201 ***	0,033
% donne	0,038	0,024	-0,092 ***	0,033	0,122 ***	0,036
% contratti a termine	-0,121 ***	0,034	-0,076	0,051	-0,151 ***	0,046
Contr. integrativa (0/1)	0,107 ***	0,018	0,070 ***	0,020	0,135 ***	0,031
Nord-ovest	-0,005	0,015	0,010	0,018	-0,009	0,024
Nord-est	-0,080 ***	0,015	-0,066 ***	0,017	-0,087 ***	0,024
Centro	-0,076 ***	0,015	-0,072 ***	0,018	-0,062 **	0,024
14 < n. dipendenti < 50	0,067 ***	0,012	0,077 ***	0,015	0,061 ***	0,020
49 < n. dipendenti < 250	0,147 ***	0,019	0,132 ***	0,024	0,160 ***	0,029
N. dipendenti > 249	0,243 ***	0,034	0,293 ***	0,046	0,187 ***	0,048
Manifattura in senso stretto	-0,073 **	0,036	-0,060 *	0,035		
Energia, acqua, gas ecc.	0,126 ***	0,047	0,046	0,042		
Costruzioni	-0,015	0,038	-0,019	0,033		
Commercio	-0,078 **	0,036			-0,025	0,041
Trasporti ecc.	-0,053	0,038			0,029	0,044
Alberghi, ristoranti ecc.	-0,010	0,044			0,052	0,044
Attività finanziarie e assicurative	0,021	0,047			0,100 **	0,046
Servizi immobiliari	-0,018	0,047			0,039	0,048

(segue)

Tabella 4 (segue)

	Economia		Industria		Servizi	
	dy/dx (a)	st er (b)	dy/dx (c)	st er (d)	dy/dx (e)	st er (f)
Servizi di comunicazione e informazione, attività professionali ecc.	0,173 ***	0,049			0,248 ***	0,041
Servizi sanitari, assistenza sociale, istruzione ecc.	0,271 ***	0,049			0,321 ***	0,038
Servizi culturali, sportivi ecc.	-0,054	0,045				
Wald chi2 (28)	2.146,75		1.052,79		1.057,05	
Prob > chi2	0,000		0,00		0,000	
Pseudo R2	0,229		0,231		0,218	
N. di osservazioni	9.957		5.537		4.420	

Variabili omesse: età manager > 55; gestione manageriale privata, Sud, numero dipendenti < 15, settore estrattivo, servizi culturali e sportivi; Livello di significatività: *** p < 0,001, ** p < 0,05, * p < 0,1.
Fonte: RIL, 2010

sione al rischio; ciò si riflette nella chiusura al ricorso di competenze manageriali esterne, come peraltro confermato dai dati descrittivi nella tabella 3 e confermato da altri studi precedenti (Bugamelli et al., 2010). Tale chiusura «culturale» sembra svolgere quindi un oggettivo ruolo di freno all'accumulazione di elevate conoscenze e competenze professionali della classe imprenditoriale italiana, con ovvie implicazioni negative sulla capacità di innovazione e crescita del sistema produttivo (Florida, Tinagli, 2004).

Tale interpretazione è coerente, inoltre, con il fatto che le operazioni di fusione, acquisizione o scorporo, tipicamente accompagnate da un ricambio della gestione manageriale, esercitano un impatto positivo sul livello di istruzione del CEO (0,077), sebbene si sia evidenziato nella tabella 2 quanto siano poco diffuse. Anche le scelte di internazionalizzazione esercitano un impatto positivo e significativo (0,057) sul livello di istruzione del CEO. Il commercio internazionale infatti richiede in genere una buona conoscenza delle lingue straniere, capacità cognitive e relazionali sufficientemente flessibili per operare in un contesto altamente competitivo. Queste capacità e conoscenze sono tipicamente legate a un alto livello di istruzione da parte di chi esercita la gestione diretta dell'azienda (Bloom, Van Reenen, 2007).

Per quanto riguarda le stime relative alle variabili legate all'organizzazione del mercato interno del lavoro, i risultati della tabella 4 dimostrano che il livello di capitale umano

dei lavoratori esercita un'influenza positiva e significativa sul livello di istruzione del CEO. In particolare la stima dell'effetto marginale associato alla quota dei lavoratori in possesso di un titolo di laurea è pari a 0,566 e quello relativo alla quota di lavoratori con scuola secondaria superiore è 0,171, rispetto alla parte dei dipendenti con al massimo un'istruzione media inferiore o elementare.

La probabilità che il CEO sia laureato, inoltre, risulta essere favorita dall'adozione di schemi di contrattazione integrativa (0,107) e indebolita dall'intensità dell'uso dei contratti a termine (-0,121).

Quest'ultimo risultato merita un approfondimento specifico, nella misura in cui contribuisce a spiegare uno dei fenomeni più complessi e politicamente delicati della realtà economica italiana: l'eccessivo uso dei contratti di lavoro temporaneo. Le evidenze empiriche recenti hanno verificato infatti che la quota dei contratti a tempo determinato ha un impatto negativo non solo sui salari e la formazione dei lavoratori, ma anche sulla profittabilità e produttività di lungo periodo (Lotti, Viviano, 2010; Devicienti, Naticchioni, Ricci, 2011).

In altre parole il guadagno in termini di costo del lavoro che l'uso dei contratti a termine garantisce nel breve periodo all'azienda può essere più che compensato dalle perdite di valore produttivo che la stessa azienda sconta nel lungo periodo a causa del mancato investimento in capitale umano e formazione professionale che si accompagna tipicamente all'uso eccessivo della flessibilità contrattuale. Ora, le neuroscienze hanno da tempo dimostrato una relazione positiva tra l'istruzione delle persone, la loro attitudine ai rapporti economici di «cooperazione» e la lungimiranza nelle scelte di investimento. In questa prospettiva, i risultati della tabella 4 sembrano fornire una prima (e provvisoria) testimonianza empirica della relazione tra il basso livello di istruzione degli imprenditori e la «miopia» che impedisce loro di calcolare correttamente gli effetti negativi che l'uso eccessivo di contratti a termine nel presente genera sulla produttività aziendale futura.

Infine, le stime relative alla localizzazione geografica, alla dimensione aziendale e alla specializzazione settoriale sono piuttosto coerenti con quanto emerso dalle statistiche descrittive. Nello specifico, le imprese delle regioni del Centro (-0,076) e del Nord-est (-0,080) sono associate a una probabilità inferiore di essere gestite da un CEO laureato rispetto a quelle situate nelle regioni del Sud (variabile omessa). Tale evidenza, tuttavia, potrebbe essere messa in relazione a fenomeni di selezione non casuale degli imprenditori nei territori del Meridione. In altre parole, dove l'attività produttiva è meno diffusa ci attendiamo che solo le aziende più solide in termini patrimoniali, relazionali e industriali riescano a sopravvivere. E tali caratteristiche ci aspettiamo siano legate positivamente all'istruzione del CEO.

La dimensione aziendale è uno dei fattori più importanti nello spiegare l'istruzione terziaria del CEO. Considerando che la categoria omessa nella regressione sono imprese con meno di 15 dipendenti, infatti, la stima dell'impatto marginale associato alle imprese con almeno 250 dipendenti è pari a 0,243, quello associato a imprese con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 249 è pari a 0,147, mentre per quelle che occupano tra 15 e 49 dipendenti la stima è pari a 0,067.

Le stime relative ai settori di attività, in conclusione, rivelano che il comparto di fornitura e distribuzione di gas, acqua, elettricità (che include le cosiddette *public utilities*) e il terziario avanzato legato ai servizi alle imprese e alle consulenze professionali, nonché i servizi privati di alta qualità per la salute, l'istruzione e l'assistenza sociale, sono correlati

positivamente alla laurea del CEO. Al contrario le aziende operanti nella manifattura e nel commercio non sembrano richiedere un elevato livello di istruzione a chi esercita direttamente la responsabilità della gestione aziendale, coerentemente a quanto emerso nelle statistiche descrittive della tabella 3.

Industria e servizi

Le colonne (c)-(d) della tabella 4 rendono evidente che l'effetto negativo della proprietà e del controllo della famiglia nell'istruzione del CEO è maggiore in valore assoluto nell'insieme del settore industriale rispetto al resto dell'economia. La stima relativa alla proprietà familiare è infatti pari a $-0,072$, mentre quella associata a una selezione manageriale del CEO con criteri di selezione interna ed esterna è pari a $0,09$ e $0,29$, rispettivamente. L'internazionalizzazione e le operazioni tra imprese nell'industria hanno un impatto positivo analogo a quello registrato per l'economia nel suo complesso, mentre appare evidente una specificità del settore industriale per ciò che concerne l'organizzazione interna del mercato del lavoro.

Nelle imprese industriali infatti la quota di donne occupate è correlata significativamente e negativamente al livello di istruzione del CEO ($-0,092$), il ruolo degli schemi di contrattazione integrativa rimane positivo anche se si indebolisce in valore assoluto ($0,07$) mentre l'intensità dell'uso dei contratti a termine perde significatività statistica rispetto a ciò che accade nel complesso dell'economia. Ciò che rimane sostanzialmente invariato invece è l'impatto positivo esercitato dal livello di istruzione della forza lavoro occupata rispetto a quanto emerge per l'intero campione. Infine i risultati relativi alla localizzazione geografica e alla dimensione aziendale non mostrano una sostanziale specificità delle imprese industriali circa la probabilità di avere un CEO laureato.

Le colonne (e)-(f) della tabella 4 mostrano le stime degli effetti marginali all'interno del comparto dei servizi. In questo modo si può osservare una prima specificità del terziario rispetto al resto dell'economia che si manifesta nell'indebolimento del ruolo positivo esercitato dalla selezione manageriale del CEO, soprattutto quando tale selezione è gestita internamente, ma anche nel caso in cui sia esterna all'azienda ($0,09$). A differenza delle operazioni di fusione, incorporazione e acquisizione, che invece si correlano al livello di istruzione del CEO ben più significativamente di quanto emerge nel resto dell'economia.

Alcuni elementi connaturati al comparto dei servizi spiegano l'assenza di significatività statistica delle stime associate all'impatto dell'internazionalizzazione e all'appartenenza o meno a gruppi di imprese.

Il ruolo esercitato dall'organizzazione del mercato del lavoro nei terziario è complementare a quanto emerso per il settore industriale. In questo caso infatti l'uso limitato dei contratti a termine (ovvero l'investimento in formazione che generalmente si accompagna a rapporti di lavoro stabili) e relazioni cooperative legate all'adozione di schemi di contrattazione integrativa spiegano in modo statisticamente significativo la probabilità che il CEO sia laureato, così come il livello di istruzione dei dipendenti, sebbene questo canale sia meno forte di quello emerso per le imprese industriali. Un altro elemento distintivo delle imprese nei servizi è l'impatto positivo e significativo esercitato dalla quota di occupazione femminile ($0,122$).

All'interno dei servizi la dimensione di azienda resta fondamentale per spiegare l'istruzione universitaria del CEO anche se tale impatto si rivela leggermente inferiore in valore assoluto a quello trovato per il settore industriale. Vale la pena sottolineare inoltre che la presenza nel segmento delle assicurazioni e dell'intermediazione, nella comunicazione, nelle attività del terziario avanzato e delle consulenze professionali nonché nei servizi diretti all'istruzione, alla sanità e alla cura sociale è correlata positivamente alla laurea del CEO.

Conclusione di politica economica

Nelle pagine precedenti si è dimostrato che il livello di istruzione della classe imprenditoriale è un fattore fondamentale per le potenzialità di crescita economica e coesione sociale del nostro paese. Si tratta di evidenze particolarmente importanti per le loro implicazioni di politica economica.

In particolare, i nostri risultati rivelano chiaramente che il basso livello di istruzione della classe imprenditoriale italiana si accompagna a un modello di competizione basato su relazioni industriali «non cooperative» e sulla compressione del costo del lavoro, piuttosto che sugli investimenti nel mercato internazionale, nel capitale umano dei lavoratori e, di conseguenza, sulla crescita del valore della produzione. Se è così, e si accetta l'ipotesi che questo modello di competizione aziendale, troppo sbilanciato sulla riduzione attuale dei costi di produzione e miope verso gli investimenti che incrementano la produttività nel futuro, abbia giocato un ruolo nel declino produttivo del nostro paese, le implicazioni di politica economica dell'analisi empirica sono dirette.

Ovvero, ciò che serve per stimolare la crescita economica è un'azione sistematica di politica industriale, creditizia, fiscale e normativa in grado di far emergere e/o consolidare una «nuova imprenditorialità», soprattutto giovanile e femminile, con elevate conoscenze e competenze nei settori della nuova economia. Le nuove generazioni e le donne rappresentano infatti la parte più istruita e creativa della popolazione, ma il potenziale innovativo delle loro idee in questi anni è rimasto per gran parte inespresso a causa di una serie di fattori, tra cui appunto la carenza di capitale di rischio e l'assenza di un disegno strategico di politica industriale e innovativa.

In questa prospettiva si può individuare un *policy mix* declinato in tre linee di intervento tra loro strettamente integrate: un piano strategico di politica industriale e innovativa, una politica di accesso al credito per gli investimenti innovativi e l'introduzione di un quadro normativo per la nuova imprenditorialità.

Un piano strategico di politica industriale dovrebbe mirare a stimolare l'emersione di nuove energie imprenditoriali favorendo i settori a maggiore potenziale produttivo e innovativo, l'aumento della dimensione media delle imprese, incentivando forme di gestione aziendale più manageriale. Questa azione passa attraverso: i) una razionalizzazione degli incentivi pubblici diretta a favorire le iniziative imprenditoriali e gli investimenti nei settori della nuova economia (risparmio energetico, ricerca medica, biotecnologie, conoscenza e creatività ecc.); ii) un riordinamento e potenziamento del comparto degli enti pubblici di ricerca diretto a rafforzare le interazioni e le esternalità di conoscenza tecnologica tra sistema produttivo e centri di ricerca, e quindi favorire una crescente partecipazione delle

imprese italiane ai programmi quadro dell'Unione europea; iii) l'adozione di regole fiscali che incentivano l'espansione dimensionale delle imprese e le operazioni di fusione tra aziende («contratti di rete») nonché il contrasto a fenomeni di evasione fiscale resi possibili dalla poca trasparenza degli obblighi contabili semplificati che operano per le imprese di piccole dimensioni; iv) l'istituzione di intermediari di *private equity* nelle fasi di transizione di impresa come ricambio generazionale e ristrutturazioni (Bugamelli et al., 2010).

La politica creditizia è un altro perno fondamentale per aumentare il livello medio del capitale umano degli imprenditori italiani, poiché la disponibilità di capitale di rischio è essenziale per finanziare le imprese più innovative e le *start-up*, ovvero le iniziative imprenditoriali che in media ci attendiamo essere condotte da persone con elevato livello di istruzione. In questa prospettiva è opportuna l'istituzione di intermediari di *venture capital*, magari coordinati dal governo nel caso in cui il mercato privato non sia sufficientemente sviluppato (Lerner, 2009; Bugamelli et al., 2010). Questo *venture capital* a coordinamento pubblico potrebbe agire attraverso una sorta di Fondo di garanzia dei finanziamenti bancari per l'innovazione e ai progetti di investimento di valore.

Questa strategia di politica industriale e creditizia dovrebbe infine essere declinata in funzione di intervento legislativo per la nuova imprenditorialità, soprattutto giovanile e femminile⁵. A tal fine è opportuno definire un quadro normativo nazionale e dei flussi stabili di finanziamento entro cui le amministrazioni locali possono intervenire, per evitare interventi locali che siano frammentati, instabili e al di fuori di un piano strategico di politica industriale. In particolare questo intervento legislativo potrebbe strutturarsi come segue: i) un intervento di sostegno per i costi finanziari legati all'avvio di un'iniziativa imprenditoriale (meglio se in conto interesse); ii) l'offerta di crediti di imposta per gli investimenti nei settori della nuova economia (biotecnologie, risparmio energetico, ricerca medica, creatività ecc.); iii) la disponibilità di *voucher* formativi per l'imprenditorialità, co-finanziati dai centri di ricerca pubblici e privati nonché dai Fondi europei; iv) una struttura di assistenza tecnica e amministrativa che, a livello locale, sia in grado di agevolare la fase di *start-up* e riduca il tasso di mortalità delle nuove iniziative imprenditoriali. In questa prospettiva si sottolinea di nuovo il ruolo fondamentale che potrebbe essere giocato da un potenziamento delle prerogative degli *enti pubblici di ricerca*, ad esempio garantendo loro la possibilità di svolgere assistenza tecnica alle imprese più innovative.

Bibliografia

- Bandiera O., Guiso L., Prat A., Sadun R., *Matching Firms, Managers and Incentives*, London School of Economics, London, 2010.
Bertrand M., *CEOS*, University of Chicago Graduate School of Business, Chicago, 2008.

⁵ Vale la pena sottolineare che un serio intervento nazionale sulla nuova imprenditoria non solo è opportuno per migliorare la qualità media della classe imprenditoriale in termini di età, livello di istruzione e pratiche competitive, ma è

utile anche per contrastare il problema dell'occupazione sottoqualificata dei giovani e la bassa partecipazione al mercato del lavoro da parte delle donne.

- Bloom N., Van Reenen J., *Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries*, «The Quarterly Journal of Economics», 122 (2007), 4, pp. 1351-1408.
- Brandolini A., Bugamelli M., *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*, Banca d'Italia, 2009 (Questioni di economia e finanza).
- Bugamelli M., Cannari L., Lotti F., Magri S., *Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi*, Banca d'Italia, 2010 (Questioni di economia e finanza)
- Cuccutelli M., Micucci G., *Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms*, Banca d'Italia, 2009 (Questioni di economia e finanza).
- Devicienti F., Naticchioni P., Ricci A., *Contratti a termine, produttività e costo del lavoro*, in A. Ricci (a cura di), *Istruzione, formazione e mercato del lavoro: i rendimenti del capitale umano in Italia*, ISFOL, Roma, 2011 (I libri del FSE, 153).
- Florida R., Tinagli I., *Europe in the Creative Age*, «Demos», 2004.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, «Journal of Financial Economics», 3 (1976), 4, pp. 305-360.
- Lazear E., *The Firm Specific Human Capital: A Skill Weights Approach*, 2003 (IZA Discussion Paper).
- Lazear E., *Entrepreneurship*, «Journal of Labour Economics», 23 (2005), 4, pp. 649-680.
- Lazear E., Oyer P., *Personnel Economics*, NBER Working Paper No. 13480, 2007.
- Lerner J., *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed and What to Do about It*, Princeton University Press, Princeton, 2009.
- Lotti F., Viviano E., *Why Hiring Temporary Workers? Their Impact on Firms' Profits and Productivity*, Banca d'Italia, Roma, 2010.
- Murphy K., Zaponik J., *Managerial Capital and the Market for CEOs*, Working Paper 1110, Queen's University, 2006.
- Rajan R., Wulf J., *The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies*, «Review of Economics and Statistics», 88 (2006), 4, pp. 759-773.

Per citare questo articolo: Andrea Ricci, *Istruzione degli imprenditori e comportamento delle imprese*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 65-82.

Primi risultati qualitativi dell'indagine sulla formazione dei lavoratori autonomi

di Emanuela Francischelli, Davide Premutico,
Annamaria Sergi e Anna Vaiasicca

Riassunto: lo scopo del presente lavoro è quello di illustrare i primi risultati che stanno emergendo dall'indagine «quali-quantitativa rivolta all'individuazione di strumenti di intervento e sostegno finalizzati allo sviluppo e all'aggiornamento continuo delle competenze professionali dei lavoratori autonomi» realizzata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. In particolare l'indagine si vuole focalizzare sugli atteggiamenti e sui comportamenti che i lavoratori autonomi hanno nei confronti dell'aggiornamento e della formazione. Si cercherà quindi di definire cosa si intende per lavoratori autonomi, quali sono gli atteggiamenti nei confronti della formazione, come scaturisce il fabbisogno di conoscenze e competenze necessarie per svolgere la professione, quali sono gli strumenti normativi e operativi che la legislazione mette a loro disposizione, quali sono gli strumenti di intervento che vorrebbero avere a sostegno della formazione.

Parole chiave: Formazione continua; Indagine campionaria; Lavoratori autonomi

Premessa

Nel presente contributo si forniranno i primi risultati qualitativi emersi dall'indagine rivolta all'individuazione di strumenti di intervento e sostegno finalizzati allo sviluppo e all'aggiornamento continuo delle competenze professionali dei lavoratori autonomi¹ che ha focalizzato l'attenzione su un segmento di lavoratori che, rispetto a quelli con contratto di

¹ L'indagine è stata finanziata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali con risorse FSE (PON Nazionale). L'ISFOL ha affiancato il Ministero fin dalla sua pianificazione, ha collaborato con l'ATI aggiudicataria del bando di gara per le attivi-

tà su campo e ha partecipato al Comitato Tecnico Scientifico. L'ATI è composta dalla società GN Research, dalla Fondazione CENSIS e dall'Associazione Nuovi Lavori.

dipendenza, dispongono di minori strumenti di natura normativa e finanziaria a supporto della propria crescita professionale (in particolare rispetto alla formazione continua).

L'indagine ha previsto quattro linee di attività tra loro legate, ciascuna delle quali ha prodotto un *report*²:

- definizione del campo d'indagine attraverso l'individuazione del *target* e l'identificazione delle categorie di lavoratori autonomi da includere nell'indagine;
- realizzazione di interviste a rappresentanti di categorie professionali;
- realizzazione di dodici *focus group* con lavoratori autonomi, finalizzati a individuare le necessità e le aspettative di supporto maturate da parte dei lavoratori stessi rispetto ai soggetti che gestiscono le politiche di sostegno (pubblici e privati);
- realizzazione di 15.000 interviste telefoniche a lavoratori autonomi condotte attraverso il metodo CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) con il fine, tra gli altri, di raccogliere le informazioni necessarie a definire ulteriormente e analizzare, in termini di «cantierabilità» e gradimento, i modelli e gli strumenti di intervento a sostegno della crescita professionale dei lavoratori autonomi³.

La questione su chi e quanti siano i lavoratori autonomi nel paese è prodromica a qualsiasi ipotesi di intervento a loro sostegno, in quanto solo una esatta identificazione può consentire di ipotizzare schemi di sostegno, curvati alle specifiche esigenze professionali. La stessa indagine, qui presentata, ha preso avvio dall'analisi del quadro giuridico normativo da cui emergono evidenti sovrapposizioni di ruolo e di tipo funzionale tra professioni contraddistinte da *status* giuridici e da regimi di regolamentazione diversi (si pensi a quelle regolamentate o che hanno albi rispetto ad altre non regolamentate).

Il Codice Civile nell'art. 222 definisce il lavoratore autonomo come «chi si obbliga a compiere verso un corrispettivo un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente». Si tratta di una definizione che nella pratica quotidiana lascia aperte numerose questioni che si sono particolarmente accentuate dall'entrata in vigore delle diverse riforme del mercato del lavoro succedutesi in particolare negli ultimi vent'anni, a partire dalla cosiddetta riforma Treu.

In particolare le riforme hanno avuto una significativa incidenza nella distinzione normativa tra libero professionista e lavoratore parasubordinato, che in molti ambiti istituzionali è stato e continua a venire assimilato alle forme autonome di lavoro. Per quanto concerne i liberi professionisti, a loro volta, sono generalmente distinti, sempre a livello giuridico e amministrativo, in tre sottogruppi:

- quelli per il cui esercizio la legge prescrive l'iscrizione obbligatoria in albi o elenchi legati a specifiche professioni come, a titolo di esempio, quelle giuridiche o sanitarie;

² Molte delle considerazioni presenti nell'articolo sono frutto degli approfondimenti condivisi tra ISFOL e ATI e sono in parte tratte dai primi tre *report* prodotti dall'ATI stessa.

³ Alla chiusura del presente articolo i risultati definitivi della quarta linea di attività non sono ancora disponibili.

- quelli per il cui esercizio non è prevista alcuna iscrizione obbligatoria in albi o elenchi, ma sono comunque professioni disciplinate dalla legge;
- quelli non regolamentati.

Per tali motivi nella ricerca è stata avvertita la necessità di estrarre alcuni tratti descrittivi in grado di cogliere sia le peculiarità che le dissonanze fra le tre principali tipologie di rapporto di lavoro (subordinato, parasubordinato e autonomo).

Si è riscontrato che, a fronte di un maggior grado di delimitazione e definizione del campo di azione dei lavoratori con rapporti di lavoro subordinato, si assiste per gli altri a un maggior livello di libertà operativa e di minore tipizzazione delle caratteristiche di azione, aspetti che si radicalizzano per i rapporti autonomi. A un livello intermedio sono i parasubordinati i cui rapporti di lavoro, non a caso, sono caratterizzati da una relativa ambiguità rispetto alle specifiche caratteristiche formalizzate vs «taciute» definite nei contratti di volta in volta stipulati tra datore/committente e lavoratore parasubordinato.

Per quanto riguarda *la scelta specifica del campo d'indagine relativo alla ricerca*, il modello di partenza da cui si è proceduto per la sua perimetrazione ha considerato cinque dimensioni del lavoro autonomo:

- le modalità di esercizio, vale a dire se questo viene svolto dal lavoratore in via principale o secondaria. In questo caso si è scelto di considerare unicamente il lavoratore che esercita in via principale;
- l'autonomia nell'esercizio della professione, che può essere più o meno condizionato, sotto il profilo contrattuale ad esempio, al rispetto di indicazioni fornite dal committente;
- il carattere dell'attività, ovvero se svolta in maniera occasionale o stabile e continuativa, ipotizzando che al crescere dell'occasionalità la condizione stessa di lavoratore autonomo tenda a farsi più sfumata;
- il carattere della committenza, che può prevedere l'esistenza di un unico rapporto o più rapporti di clientela, ipotizzando che nel primo caso i margini di sovrapposizione con la condizione di lavoratore dipendente siano maggiori, e meno accentuati i tratti di autonomia del lavoro;
- l'organizzazione del lavoro, vale a dire se viene svolto con il supporto di altri addetti, dipendenti o collaboratori, oppure in totale autonomia, ipotizzando che in quest'ultimo caso i tratti di indipendenza e autonomia del lavoro risultino ancora più accentuati.

Ad eccezione della prima dimensione, che ha definito il perimetro specifico del campione, le altre sono state considerate come possibili chiavi di lettura e segmentazione delle informazioni raccolte, nell'ipotesi che influiscano significativamente sul modo di approvvigionarsi delle competenze e conoscenze necessarie alla professione.

Al termine di un processo di riflessione che ha incrociato elementi qualitativi sulle caratteristiche del lavoro autonomo e quantitativi sulla base delle dimensioni fornite dalle fonti istituzionali, e in modo particolare ISTAT⁴, si è scelto di delimitare il campo di ricerca a tre macrotipologie di lavoratori:

⁴ L'ISTAT definisce il lavoratore autonomo «persona che con contratti d'opera si obbliga a com-

piere, attraverso corrispettivo, un'opera o un servizio, con lavoro prevalentemente proprio e senza

- imprenditori (da 1 a un massimo di 5 addetti);
- lavoratori in proprio (commercianti, artigiani) che non si avvalgono della collaborazione di addetti o collaboratori e svolgono la loro attività in via continuativa, non occasionale;
- liberi professionisti, regolamentati e non, che svolgono attività autonoma in modo continuativo e non occasionale, in piena autonomia rispetto al committente e che non si avvalgono di alcun addetto.

Complessivamente, stando ai dati ISTAT, media Forza Lavoro 2010 su cui si è basata la definizione del campione, i 15.000 intervistati fanno riferimento a circa 4 milioni 511mila lavoratori, di cui la parte più consistente è rappresentata dai lavoratori in proprio (circa 3 milioni 280mila) e dai liberi professionisti (non tutti con albo o ordine), circa 1 milione e 157mila.

Questa categoria di lavoratori assume, quindi, in termini quantitativi e di *know how* un peso rilevante nel sistema economico e contribuisce in misura significativa alla produzione di valore aggiunto. I percorsi di formazione continua e di aggiornamento rappresentano un fattore rilevante di crescita professionale: il bagaglio di conoscenze e competenze è il *core business* della propria attività e necessita di processi di aggiornamento continui. Al di là degli atteggiamenti verso la formazione che possono essere influenzati da numerosi fattori che finiscono per condizionare l'accesso alla formazione, le politiche pubbliche possono giocare un ruolo nell'incentivare l'aggiornamento professionale.

Tuttavia la frammentazione e la diversificazione dell'universo del lavoro autonomo rendono complessa l'analisi e l'applicazione degli strumenti normativi e operativi a supporto della formazione.

Prendendo in considerazione la classificazione operata tra imprenditori (da 1 a un massimo di 5 addetti), lavoratori in proprio (commercianti, artigiani) e liberi professionisti occorre considerare una ulteriore distinzione nei comportamenti formativi. Infatti per i lavoratori autonomi iscritti a ordini o ad albi professionali sono previsti, nella maggioranza dei casi, percorsi di formazione continua obbligatoria che prevedono delle sanzioni nel caso in cui il professionista non assolva agli obblighi formativi imposti dalla legge.

Ad esempio, tutto il personale sanitario dipendente o libero professionista, sia che operi in ambito privato che pubblico, è vincolato al raggiungimento di un determinato numero di crediti, entro periodi specifici – da uno a tre anni – nell'ambito del sistema Educazione Continua in Medicina (ECM). Un sistema analogo è previsto anche dall'ordine dei commercialisti e dall'ordine degli avvocati. Anche altri ordini professionali prevedono percorsi di formazione obbligatori.

Il mondo delle professioni è, in questo periodo, oggetto di revisione normativa. Sono in discussione infatti proposte di legge di riforma sia degli ordini professionali, sia delle pro-

vincolo di subordinazione nei confronti del committente. Le modalità, il luogo e il tempo di esecuzione dell'opera o del servizio sono controllate liberamente dallo stesso lavoratore», e distingue le seguenti categorie: imprenditore, libero professionista – colui che esercita in conto proprio una professione o arte liberale –, lavoratore in proprio – colui che gestisce un'azienda partecipando-

vi col proprio lavoro manuale –, socio di cooperativa di produzione di beni e/o prestazione di servizi, coadiuvante familiare – colui che collabora con un familiare che svolge un'attività in conto proprio, senza avere un rapporto di lavoro regolato da un contratto –, collaboratore coordinato e continuativo (o a progetto) e prestatore d'opera occasionale.

fessioni non regolamentate, che dovrebbero condurre entro la fine del 2012 a un ridisegno complessivo delle professioni. In tutte le bozze che sono state presentate viene ribadita l'importanza dei processi di aggiornamento e di formazione.

Per quanto riguarda, invece, i piccoli imprenditori e i lavoratori in proprio non esistono obblighi di legge sulla formazione, se non quelli riguardanti la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro che peraltro coinvolgono anche i lavoratori autonomi, in particolare quelli che operano nel settore edilizio.

In alcuni ambiti produttivi specifici, soprattutto quelli che sono soggetti a continui adeguamenti normativi, come quello dell'impiantistica o delle energie rinnovabili, la formazione diventa un fattore competitivo nei confronti della concorrenza e un volano dei processi di innovazione: l'acquisizione rapida di certificazioni legate alla qualità e ai processi di lavoro «sostenibili» in alcuni contesti produttivi rappresenta, spesso, un requisito necessario allo svolgimento stesso dell'attività.

Il sistema associativo e le Camere di Commercio attraverso propri servizi contribuiscono, inoltre, all'accrescimento delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori autonomi; in particolare erogano, in proprio o attraverso aziende speciali appositamente costituite, seminari formativi, corsi di formazione, corsi a catalogo, servizi di consulenza legati al mondo imprenditoriale. Nella maggioranza dei casi si tratta di percorsi formativi a pagamento, mentre in alcune occasioni, soprattutto nel caso di formazione erogata attraverso seminari, non viene richiesto nessun contributo.

Lo strumento normativo principale a sostegno dei lavoratori in possesso di partita IVA è rappresentato dall'art. 54, comma 5, del DPR 22 dicembre 1986, n. 917 (TUR), il quale dispone che «le spese di partecipazione a convegni, congressi e simili o a corsi di aggiornamento professionale, incluse quelle di viaggio e soggiorno, sono deducibili nella misura del 50 per cento del loro ammontare». Su questo punto una recente direttiva delle Agenzie delle Entrate⁵ chiarisce che detta disposizione, non operando alcuna distinzione circa la natura del corso, è applicabile anche alle spese sostenute per la partecipazione alla formazione continua obbligatoria degli iscritti in albi professionali.

Entrando nello specifico degli strumenti diretti per la formazione dei lavoratori autonomi, l'unica fonte di finanziamento stabile è il FSE. Nell'ambito della sua programmazione, per il periodo 2007-2013, gran parte delle regioni, soprattutto quelle dell'ob. Competitività, ha previsto nei propri Programmi Operativi Regionali (POR), a valere sull'Asse Adattabilità, tra i potenziali destinatari degli interventi formativi tutti i lavoratori occupati. Particolare attenzione viene riservata, oltre che ai lavoratori cosiddetti «deboli», cioè potenzialmente a rischio di espulsione dal mercato del lavoro, anche agli imprenditori, ai lavoratori autonomi e ai liberi professionisti. In genere per questi *target* le regioni utilizzano il *voucher* da spendere all'interno di cataloghi prequalificati per tematiche, metodologie e ambiti di intervento. La scelta del *voucher* si è resa obbligata per una tipologia di lavoratori che necessita di tempi e modalità di programmazione spesso individualizzati della propria crescita professionale. Generalmente gli importi del *voucher* hanno un valore medio di circa 1.500 euro. Soprattutto le regioni settentrionali (Veneto e Lombardia in primo luogo) hanno cercato di finanziare costantemente tali cataloghi a domanda individuale.

⁵ Direttiva MAP del 31 maggio 2012.

Tuttavia, nel corso dell'attuazione della programmazione FSE, nel mettere in campo strumenti utili a fronteggiare gli effetti della crisi economica e quindi aziendale, le regioni, nell'ultimo triennio, hanno privilegiato ambiti di intervento maggiormente orientati alle categorie di lavoratori a più alto rischio di esclusione, riducendo nei fatti l'entità dei provvedimenti a sostegno dei lavoratori autonomi.

Va infine considerato che, in linea con quanto previsto dall'accordo tripartito tra Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, regioni e parti sociali del 2007, ribadito dall'Intesa del 2010, nei POR è stata prevista la possibilità di sviluppare forme di integrazione tra le diverse fonti di finanziamento, in particolar modo rispetto ai Fondi interprofessionali e alle risorse L. 236/93, con l'obiettivo di integrare le varie categorie di destinatari degli interventi, tra i quali vengono spesso citati gli imprenditori e in misura minore i lavoratori autonomi.

Il punto di vista delle associazioni di categoria: l'analisi delle interviste

Le interviste ai rappresentanti delle principali associazioni di categoria sono state realizzate tra dicembre 2011 e febbraio 2012, sulla base di un elenco di strutture di rappresentanza, concordato all'interno del Comitato Tecnico Scientifico del Ministero del Lavoro, cui ISFOL ha preso parte. In questo ambito si è cercato di garantire la presenza delle principali categorie di lavoro autonomo, sia per tipologia professionale (imprenditori, lavoratori in proprio, professionisti regolamentati e non) sia per settore economico (agricoltura, manifattura, servizi alle imprese, alle persone ecc.) al fine di ottenere un quadro il più possibile rappresentativo, anche se non esaustivo, del diversificato mondo del lavoro autonomo.

Per questa sezione dei lavori sono state condotte trenta interviste così suddivise:

- 12 casi di rappresentanza di alcune delle principali confederazioni (Confagricoltura, Coldiretti, CIA, Confartigianato, CNA, Confcommercio, Confesercenti);
- 5 Consigli nazionali degli Ordini delle professioni regolamentate, per il settore socio-sanitario (medici e infermieri), per il settore legale-contabile (commercialisti, consulenti del lavoro) e tecnico-ingegneristico (architetti, ingegneri, agronomi e forestali);
- 11 associazioni di rappresentanza per le professioni non regolamentate nel settore del terziario che operano per le imprese (rappresentanti di commercio, informatici, pubblicitari, Temporary Manager, tecnici della sicurezza e della salute) e per le persone (agenti immobiliari e promotori finanziari);
- 2 strutture rappresentanti del sistema cooperativo.

Tra gli elementi di scenario riferiti e trasversali al mondo del lavoro autonomo spiccano le difficoltà riconducibili, in misura variabile, alla crisi economica, relativamente ai ritardi dei pagamenti da parte dei clienti, ai problemi di liquidità con le banche e al calo della domanda. Il problema riguarda sia i professionisti regolamentati e non, sia i lavoratori con collaboratori.

Le micro e piccole imprese registrano, infatti, un forte calo della domanda sia a livello nazionale che internazionale. In particolare per alcune tipologie di produzione come la

meccanica e l'agroalimentare, dove prima della crisi diversi imprenditori si sono spinti a investire rinnovando le produzioni, e con la crisi sopraggiunta si ritrovano a fronteggiare problemi di liquidità e di credito.

Non sembrano invece toccate dalla congiuntura alcune nicchie di produzione. Probabilmente perché supportate dall'intervento pubblico, come la produzione di energia, la produzione di impianti per l'energia pulita e l'installazione di impianti eco-compatibili. Senza cambiamenti economici sostanziali anche le imprese che offrono servizi alle famiglie e alle persone nel campo della salute e del benessere.

I professionisti che operano nei servizi rivolti alle imprese avvertono, pur con qualche differenza, le difficoltà cui stanno facendo fronte i loro clienti. I pubblicitari, gli esperti in *marketing*, i consulenti informatici e per la sicurezza da anni stanno registrando una contrazione continua del mercato. Mentre i commercialisti e i consulenti, in quanto più organici alle imprese e svolgendo a volte veri e propri affiancamenti, sono fortemente coinvolti nelle decisioni e nelle problematiche che portano spesso a rinunce economiche, anche gravose, a favore delle imprese clienti.

Inoltre, sono da evidenziare gli effetti critici sulla componente giovanile del lavoro autonomo. Le condizioni ristrette dei mercati e la saturazione del fabbisogno di consulenza rendono spesso inaccessibile questo potenziale mercato di lavoro ai neoprofessionisti che, insieme all'impossibilità di costruire un proprio portafoglio di clienti, non riescono ad accedere al credito bancario e non raggiungono quella continuità lavorativa necessaria a permettergli di accantonare i versamenti previdenziali, come richiesto dagli albi professionali, rendendo la condizione del libero professionista sinonimo di precarietà e instabilità.

In generale le riflessioni espresse dai rappresentanti di categoria sulle problematiche connesse al periodo perdurante di crisi convergono sulla centralità del tema dell'aggiornamento delle competenze. È fortemente condivisa infatti la visione che la formazione svolge un ruolo essenziale ai fini della competitività di mercato, per imprenditori e professionisti, divenendo una risorsa capace di fornire spunti per cogliere e interpretare l'innovazione e l'evoluzione dei mercati.

La domanda di aggiornamento e formazione è orientata ai saperi tecnici specialistici e in modo particolare alle competenze trasversali. Sembra che i profondi cambiamenti nei processi produttivi e nelle relazioni con fornitori e clienti abbiano impattato in modo incisivo sul sistema di conoscenze e delle soluzioni da adottare, poiché la soluzione ai problemi è sempre più complessa e la dinamicità dei mercati richiede un necessario coordinamento e una messa in rete di competenze diverse. Da ciò derivano esigenze di conoscenze che vanno oltre il contenuto professionale, conoscenze di tipo orizzontale, diversificate in materia di gestione, organizzazione, governo dei processi e delle strutture, economia, credito e comunicazione. A completamento delle nuove necessità di competenze trasversali dei lavoratori autonomi e dei piccoli imprenditori si evidenziano le capacità di coordinamento, di lavoro in *team*, di valutazione e di progettazione.

Un altro *driver* di cambiamento che è stato indicato è l'innovazione tecnologica che impone ai professionisti di aggiornarsi e confrontarsi nei diversi settori. In particolare ciò si declina in ambiti quali l'innovazione dei macchinari, il cambiamento dei processi organizzativi che il *web* permette, l'aggiornamento di *software* relativi a nuovi servizi.

Infine, la crescente concorrenzialità dei mercati costringe i professionisti e gli impen-

ditori a confrontarsi con realtà sempre più complesse: per le imprese significa mettersi alla prova con la dimensione internazionale, per i professionisti significa individuare nuovi ambiti di competenza e di domanda. In entrambi i casi si afferma come basilare la capacità di comunicazione e la capacità relazionale.

A una visione generale sullo stato della formazione dei lavoratori autonomi è possibile notare come, nonostante la lettura delle leve su elencate, la domanda sia ancora debole, a fronte di un'ampia offerta, giudicata ridondante e spesso poco qualificata. In questo scenario è possibile individuare l'aspetto peculiare e allo stesso tempo critico del sistema, ovvero le difficoltà di aggregazione della domanda di formazione. I lavoratori autonomi rappresentano un universo estremamente disperso, frammentato, fortemente individualizzato. Quindi anche la domanda di formazione risente di queste caratteristiche strutturali, risultando difficilmente aggregabile. Pertanto, il primo aspetto che si pone, in questo scenario così caratterizzato, concerne la *governance* del sistema.

Le professioni regolamentate degli ordini e degli albi professionali possono disporre di un sistema di formazione degli iscritti ampiamente regolato. Definiscono, infatti, le modalità di accreditamento e verifica delle attività formative, elaborano linee di indirizzo degli interventi formativi, accreditano i corsi ai fini dell'ottenimento dei crediti e verificano il rispetto dell'obbligo formativo degli iscritti. Gli ordini possono inoltre erogare direttamente la formazione, nei limiti di materia imposti dalla legge.

Le associazioni di categoria, essendo senza vincoli di legge, si regolano su richieste e indicazioni avanzate dagli iscritti e promuovono iniziative formative a loro favore, gestendo direttamente le iniziative oppure avvalendosi di strutture esterne reputate idonee. Le associazioni possono prevedere anche un obbligo formativo per gli iscritti, pena l'esclusione dall'associazione.

Per quanto riguarda le caratteristiche dell'offerta di formazione si segnalano anche le proposte avanzate dalle università, spesso finalizzate alla promozione e all'utilizzo dei prodotti e servizi. I contenuti riguardano in prevalenza competenze trasversali, come evidenziato in precedenza, anche se si focalizzano sulla comunicazione, sulle nuove tecnologie e sulle tecniche relazionali.

In merito alle modalità di erogazione della formazione, si conferma l'aula come modalità più diffusa, anche se si assiste a una progressiva evoluzione. Sono infatti preferiti gli interventi con particolare attenzione alla dimensione pratica, dove il contenuto oggetto di studio è elaborato ricorrendo alla modalità del caso studio, con la proposizione di problemi vicini ai casi reali. Anche la FAD (Formazione a Distanza) sembra riscuotere una certa attenzione, poiché consente di raggiungere una platea di utenti, dispersi sul territorio, difficilmente raggiungibili, ma lascia spazi di dubbia efficacia per la strutturazione dei moduli, ritenuti troppo teorici e poco tecnici. Inoltre, con i mezzi di comunicazione che il web ha sviluppato e diffuso, sembra raggiungere un certo successo anche lo scambio di esperienze tra pari, portando diverse associazioni a sviluppare piattaforme telematiche utilizzabili dagli iscritti a tal fine.

Infine, in modo trasversale tra le associazioni in rappresentanza di imprenditori, la formazione in affiancamento sul campo sembra la modalità in assoluto maggiormente gradita, in quanto consente di personalizzare il percorso formativo sulle esigenze concrete dell'imprenditore.

Nonostante quanto osservato, il sistema di domanda e di offerta di formazione per i lavoratori autonomi presenta notevoli problematiche: la forte diversificazione e dispersione delle forme di lavoro, unita alla limitata disponibilità di tempo da riservare all'aggiornamento, rende complicata l'individuazione e l'organizzazione dei fabbisogni professionali, e ciò incide sulla possibilità da parte dell'offerta stessa di progettare interventi *ad hoc* e di valutarne appieno gli effetti sulle attività professionali.

I mutamenti percepiti dai professionisti: i focus group

La seconda parte di indagine qualitativa ha visto la realizzazione di dodici *focus group* che ha coinvolto gruppi omogenei di professionisti per settore. I *focus* sono stati così distribuiti sul territorio nazionale: 4 nel Nord-ovest, 2 nel Nord-est, 3 al Sud e 3 al Centro. I gruppi sono stati organizzati con la collaborazione delle direzioni e delle sedi locali di alcune associazioni professionali. I settori professionali coinvolti sono stati:

1. Temporary Manager;
2. Consulenti alle Pubbliche Amministrazioni per la Gestione dei Fondi Comunitari;
3. Coltivatori diretti;
4. Operatori del fitness;
5. Estetisti e parrucchieri;
6. Promotori finanziari;
7. Tecnici pubblicitari;
8. Agenti e Rappresentanti di Commercio;
9. Professionisti del Marketing;
10. Imprenditrici del Terziario Commerciale;
11. Consulenti pubbliche relazioni (comunicatori pubblici e d'impresa);
12. Piccoli imprenditori.

Attraverso i *focus* si è inteso approfondire il punto di vista dei lavoratori autonomi che esplicitano la domanda di formazione, a partire da quattro dimensioni conoscitive:

- fabbisogni di informazione che i lavoratori autonomi esprimono rispetto all'aggiornamento delle loro competenze;
- modalità con cui soddisfano tali esigenze, anche tramite il ricorso ai soggetti che gestiscono le politiche di sostegno;
- caratteristiche distintive del rapporto che intrattengono con i soggetti che gestiscono le politiche di sostegno;
- strumenti in grado di sostenere i lavoratori autonomi nel processo di apprendimento e di aggiornamento professionale, formulando ipotesi su modelli d'intervento da testare.

La traccia di conduzione utilizzata è suddivisa in tre sezioni: con la prima si è inteso cogliere l'evoluzione del settore e le necessità di aggiornamento, a seguire sono state esplorate le strategie individuali e collettive per la formazione, in chiusura è stata approfondita la visione sugli attori e strumenti di aggiornamento.

Relativamente al primo stimolo nella percezione dei partecipanti non sono rilevabili cambiamenti particolari, riconducibili alla crisi dell'ultimo triennio, nel mantenimento delle condizioni lavorative e di mercato. A differenza di quanto si era ipotizzato, in realtà, i primi sintomi di crisi, del sistema economico e di settore, sono collocati già dalla fine degli anni Novanta. In quel periodo, infatti, cominciano a emergere le criticità strutturali connesse al modello produttivo italiano (dimensioni micro delle imprese, tendenza alla dequalificazione, incapacità di miglioramento della competitività) rispetto ai sistemi dei paesi emergenti. Ciò che si manifesta, in riferimento all'ultimo triennio, è semmai l'ulteriore difficoltà a fronteggiare l'esposizione finanziaria verso le banche, acuita da una situazione di stallo nella circolazione di liquidità, a sua volta riconducibile all'allungamento dei tempi di pagamento e del recupero dei crediti. Si tratta di una situazione complessiva che, unita all'alto costo del denaro, non consente ai professionisti di pensare in termini di investimenti e di prospettive di sviluppo.

Tra le inefficienze che hanno contribuito al ritardo strutturale del paese, espresse nelle riflessioni dei partecipanti ai *focus group*, figura l'inadeguatezza del sistema dell'istruzione e della formazione. All'istruzione si attribuisce come limite la scelta dei contenuti, percepiti poco adeguati a fornire capacità a orientarsi nei contesti di lavoro. Mentre la formazione continua, anche a finanziamento pubblico o privato, come nel caso dei Fondi Interprofessionali, si caratterizza come inadeguata ai cambiamenti cui le imprese devono rispondere, sia nei contenuti proposti che nelle metodologie didattiche, oltre che rivolgersi prevalentemente ai lavoratori dipendenti. Si ravvisa inoltre come le stesse ridotte dimensioni delle imprese accentuino i propri limiti nella capacità di adattamento alla competizione globale, soprattutto nei periodi di crisi. Anche il sistema di gestione familiare costituisce un ulteriore ostacolo nella situazione di emergenza, in quanto limita l'apprendimento di nuove modalità operative. Pertanto l'arretratezza del modello imprenditoriale non favorisce il superamento di una cultura di impresa centrata sul prodotto, per passare a nuove strategie di *management* e a nuove tecniche di *marketing*.

Un ultimo aspetto critico sul modello di impresa familiare è costituito dalla mancanza del ricambio generazionale che riguarda anche la sfera del lavoro autonomo.

Gli strumenti individuati a sostegno della formazione guardano a diverse soluzioni di intervento. Innanzitutto a un miglioramento del sistema di domanda-offerta, attraverso la creazione di una sorta di *database* di corsi selezionati e di qualità, quindi in qualche modo certificandoli. Il *database* dovrebbe, inoltre, mettere in relazione l'offerta delle tematiche trattate, o delle aree di conoscenza, e le funzioni professionali potenzialmente interessate ai contenuti del singolo corso, in modo da orientare gli utenti con le necessità esplicite di aggiornamento.

In continuità con l'iniziativa di auto-aggiornamento, un'ulteriore proposta va nella direzione di cogliere le opportunità che Internet offre, di comunicazione e di condivisione, attraverso lo scambio tra pari ed esperti nelle *community*, nei *forum*, oppure nell'utilizzo delle piattaforme per l'*e-learning*. La possibilità di gestire con elasticità i contenuti e i tempi di apprendimento rende quest'ultima metodologia formativa particolarmente apprezzata anche dalle stesse associazioni di categoria, poiché consente di raggiungere gli utenti residenti in luoghi lontani, fattore questo che rende in molti casi impossibile la partecipazione ai corsi di aggiornamento organizzati dalle associazioni stesse.

Approfondendo l'opportunità di partecipazione ai *forum* e alle *community*, è emerso, infine, come diversi gruppi professionali ritengano necessario poter disporre di tali modalità informali di approvvigionamento di conoscenze, proprie soprattutto dei *network* professionali. L'attivazione di tali iniziative rappresenta una risorsa importante nel sistema di relazione tra esperti e altri livelli di preparazione professionale, e fornisce competenze specialistiche esterne e contigue alla propria sfera professionale. In alcuni casi è proprio l'associazione di categoria che organizza il *network* relazionale.

Infine, gli strumenti finanziari a sostegno delle attività formative maggiormente graditi dai partecipanti ai *focus* sono il credito d'imposta e il *voucher*; entrambi non vincolano l'utente nella scelta dell'ente e del percorso formativo e si adattano a un tipo di programmazione in autogestione e con percorsi formativi *on demand*. La formazione più strutturata, al contrario, ad esempio *master* «formula *week-end*» e *workshop* brevi, esige una programmazione più attenta in grado di conciliare la dimensione formativa con i tempi di lavoro.

Gli strumenti a supporto della formazione continua: i primi risultati dell'indagine quantitativa

La fase estensiva di ricerca ha inteso verificare e circostanziare le ipotesi emerse durante le interviste al mondo associativo e nei *focus group*. Di seguito, oltre ad analizzare le ipotesi sottostanti lo strumento di rilevazione, si accenna a restituire alcuni primi risultati che derivano dalle interviste⁶.

Dal punto di vista dei contenuti uno degli aspetti più rilevanti ha riguardato la verifica di alcuni potenziali strumenti di intervento a sostegno della formazione di questo segmento di lavoratori. Soffermandoci in particolare su di essi, sono state testate quattro ipotesi di intervento appartenenti ad altrettanti approcci di supporto alla formazione continua in gran parte già utilizzate in esperienze passate o su altri *target* di lavoratori. Inoltre parte di esse erano già scaturite nell'indagine sui titolari di microimprese, realizzata dall'ISFOL tra il 2010 e il 2011⁷.

Nello specifico, gli strumenti su cui è stato chiesto un gradimento e soprattutto la rispondenza alle proprie esigenze hanno riguardato, in primo luogo, quelli basati sull'erogazione di *voucher* o buoni per la formazione.

Una prima ipotesi risponde al cosiddetto *voucher totalmente rimborsato* per la scelta di

⁶ Per quanto concerne la numerosità del campione, costituito da 15.000 lavoratori intervistati con il supporto del CATI, si è inteso raggiungere l'ampia segmentazione e tipologia di professionalità presenti tra i lavoratori autonomi e allo stesso tempo consentire alcune elaborazioni per macro-area geografica: per l'individuazione delle diverse tipologie di professionisti si è deciso di adottare gli stessi criteri di autopercezione utilizzati in Forze Lavoro ISTAT. Tale metodo, con tutti i rischi che comporta rispetto al processo di autocollocazione

con alcune evidenti contraddizioni tra autopercezione e *status* professionale effettivamente agito, consente di raffrontare meglio i risultati dell'indagine con altre analoghe, soprattutto di tipo istituzionale.

⁷ In particolare ci si riferisce ai risultati dell'indagine pilota *Politiche, modelli e strumenti per lo sviluppo delle competenze dei titolari delle Microimprese*, condotta nel 2010 e che ha riguardato oltre 1.600 imprenditori del Sud alla guida di imprese da 1 a 10 dipendenti.

una o più iniziative di formazione da selezionare all'interno di un catalogo *ad hoc* per i lavoratori autonomi prequalificato dalla regione di residenza. È il più classico degli strumenti tra quelli che vengono normalmente scelti dalle istituzioni locali come veicolo di finanziamento alla Formazione Continua, anche a seguito della semplificazione gestionale che comporta rispetto ad altre modalità. Il suo punto di forza riguarda la chiarezza nel meccanismo di finanziamento e l'immediata spendibilità rispetto al momento dell'espressione del bisogno formativo. Di contro rimane un punto debole nella limitata tipologia dell'offerta, sia in termini di tematiche proposte che di metodologie formative, spesso preselezionate in base agli stessi criteri individuati per *target* con esigenze molto distanti dai lavoratori autonomi, come disoccupati, cassintegrati o soggetti a bassa qualifica. Al contrario il lavoratore autonomo, per l'estrema varietà di professionalità, può necessitare di rafforzare sia competenze di tipo trasversale, sia di tipo specialistico.

Una ulteriore ipotesi riguarda il *voucher parzialmente rimborsato* da spendere in iniziative, fuori catalogo regionale, sulla base della scelta esclusiva del lavoratore, seppure sempre all'interno di parametri o regole di costo stabilite in funzione della fonte di finanziamento. Rispetto al primo strumento viene lasciata al lavoratore la possibilità di cercare egli stesso l'offerta più idonea. Si tratta di un intervento meno sperimentato e utilizzato rispetto al primo, in quanto pone alcuni problemi di ordine gestionale, amministrativo ma soprattutto di controllo e verifica della qualità dell'offerta erogata per le amministrazioni che intendono utilizzarlo. Alcune sperimentazioni di *voucher* a domanda individuale «libera» hanno prodotto risultati contrastanti: i maggiori vantaggi sembrano riguardare quei lavoratori (in genere *high skilled*) che dimostrano anche una capacità di auto-orientamento rispetto alle proprie necessità formative. Minore efficacia si ha presso le categorie meno abituate a pensare un proprio percorso formativo strutturato in cui possono prevalere criteri di scelta più di tipo «opportunistico» (come la vicinanza dell'iniziativa al luogo di lavoro/casa, la durata, l'orario di frequentazione, il costo), e meno legato ai contenuti e ai metodi. Per evitare questi effetti distorsivi, gli enti di formazione potrebbero giocare un ruolo decisivo, soprattutto nei servizi di orientamento.

Ben diversi, e tra loro con caratteristiche diametralmente opposte, sono gli altri due strumenti di supporto testati.

In primo luogo, il cosiddetto *credito d'imposta a rimborso totale o parziale* dei costi sostenuti per il proprio aggiornamento professionale. Anche in questo caso non si tratta di uno strumento innovativo. In tutti i paesi in cui tale meccanismo viene utilizzato, si riscontra una criticità rispetto all'oggetto del riconoscimento ai fini del credito d'imposta. Stabilire criteri definitivi nell'ambito degli strumenti che si possono utilizzare per l'aggiornamento professionale è complesso alla luce delle difformità del mercato, non raramente anche all'interno di uno stesso territorio, rispetto a diversi parametri legati alla qualità e al costo. Ed è per questo che il legislatore preferisce dettare un limite specifico del valore del credito o una percentuale di spesa recuperabile. Inoltre gli stessi problemi individuati per il *voucher*, da spendere sul mercato, permangono, soprattutto nella capacità di scelta che ha la maggior parte delle categorie professionali indagate. Indubbi sono i vantaggi se si osserva l'estrema libertà e autonomia di azione che hanno i lavoratori nel poter determinare tempi e modalità di erogazione dell'intervento formativo. In ogni caso un compromesso potrebbe essere quello di considerare come rimborsabili una serie di iniziative che possono es-

sere erogate dal sistema sia pubblico che privato definibili all'interno di regole condivise dalle istituzioni, dai sistemi di rappresentanza professionali, dagli albi, dalle associazioni di offerta formativa e da altri soggetti collettivi, orientati alla prestazione di servizi per la crescita professionale dei lavoratori autonomi. In particolare i potenziali accordi o intese dovrebbero essere orientati a definire i criteri di qualità delle iniziative «rimborsabili», assegnando una sorta di bollino o punteggio che ne premia l'efficacia. Tale sistema non è distante dalle esperienze ormai pluriennali riscontrate per alcune categorie professionali che hanno reso obbligatorio l'aggiornamento professionale, *in primis* l'ECM del settore sanitario.

L'ultimo strumento proposto nel corso dell'intervista ha riguardato l'eventualità di un *versamento fisso (in percentuale sul reddito lordo) destinato a uno o più fondi* dedicati al finanziamento di iniziative di formazione *ad hoc*, sostanzialmente con un meccanismo analogo a quello per i lavoratori dipendenti, per i quali le imprese private versano lo 0,30% del reddito lordo. È un'ipotesi con caratteristiche antitetiche rispetto a quella del credito d'imposta e che può essere stata percepita da una parte rilevante di intervistati come un'ulteriore imposizione contributiva, seppur destinata al proprio accrescimento professionale: in realtà nella proposta non vi era alcuna indicazione tecnica sulla natura e sull'origine di tale contributo. Lo scopo era quello di comprendere se vi sono segmenti specifici tra i lavoratori autonomi che possono considerare una simile ipotesi, soprattutto tra coloro che potrebbero utilizzare tale fondo per gli aggiornamenti necessari a tenere il passo con l'innovazione del proprio settore (si pensi a figure come ingegneri, informatici, professionisti sanitari e altri che lavorano all'interno di settori in veloce evoluzione e che prevedono sistemi obbligatori di formazione continua).

In relazione ai primi risultati delle interviste, non è difficile immaginare che il sistema del credito d'imposta sia quello visto maggiormente con favore, a conferma di altre indagini realizzate su analoghi *target* sia in Italia che in altri paesi europei, per via di una certa fascinazione che il meccanismo genera in termini di «sensazione» di piena autonomia, anche rispetto alla tipologia di spese che possono essere realizzate. Al di là di ciò, è comunque noto che questo tipo di supporto non ha sempre prodotto i risultati attesi soprattutto dal punto di vista del riscontro e della valutazione degli effetti delle iniziative per cui viene richiesto il rimborso fiscale. Per quanto concerne gli altri strumenti, le prime indicazioni fornite dalle interviste evidenziano come l'ultimo strumento per gradimento sia proprio quello legato alla creazione di un fondo per l'aggiornamento sulla base di un versamento. Questo tipo di giudizio sembra essere abbastanza trasversale tra le diverse categorie professionali, anche se alcune, proprio quelle che necessitano di maggiore ricorso all'aggiornamento continuo e legate a professioni con albo professionale, sembrano manifestare maggiore interesse.

Conclusioni

Non vi è dubbio che l'intervento a supporto della crescita professionale per questo tipo di lavoratori debba considerare alcuni aspetti legati alla natura stessa della professione svolta e quindi alla disomogeneità delle caratteristiche che definiscono l'universo dei lavoratori autonomi. Il grado di complessità delle conoscenze utilizzate, il livello di istruzione, le

caratteristiche del mercato in cui sono inseriti, la presenza di comunità legate a ordini, albi e associazioni e il campo normativo in cui agiscono i lavoratori finiscono per improntare il modo in cui viene concepito il processo di formazione e di aggiornamento. Nonostante queste differenze, sembrano emergere, a un primo sguardo, alcuni tratti comuni da considerare nell'elaborazione di supporti ai processi di aggiornamento:

- in generale la via principale per la formazione passa attraverso strumenti di finanziamento di tipo individualizzato (diretto come per i *voucher* o attraverso *bonus* fiscali);
- l'aggiornamento è un processo costante che si fonda su momenti di apprendimento individuale, ma trova la sua massima espressione soprattutto in condivisione con altri lavoratori, anche sotto forma di esperienze sul campo da condividere;
- l'elemento esperienziale, a conferma di ciò, sembra prevalere su quello della formazione più teorica, soprattutto in quanto questo si concilia maggiormente con i tempi di lavoro, anche se tra i professionisti con un maggior livello di istruzione viene riconosciuto all'aula un valore ancora determinante;
- la diffidenza, spesso forte, verso processi formativi che siano integralmente o parzialmente guidati da soggetti identificabili con il livello istituzionale locale o nazionale;
- il ruolo di stimolo al *networking* che possono giocare le associazioni di categoria e le altre aggregazioni professionali (albi e ordini) che emergono come riferimenti rilevanti anche nelle proposte di formazione.

Ulteriori aspetti potranno emergere da un'analisi più approfondita, soprattutto rispetto ai diversi segmenti di professionisti e ad altri elementi legati alle caratteristiche socio-economiche degli intervistati. Ma soprattutto un supporto alla lettura delle informazioni potrà emergere, coinvolgendo nella fase di condivisione delle analisi sulle informazioni raccolte i diversi *stakeholder* e le istituzioni che concretamente supportano la tutela e la crescita professionale dei lavoratori.

Bibliografia

- Barricelli D., Premutico D., Richini P., *Le competenze dei titolari di microimprese*, «Osservatorio Isfol», I (2011), 2, pp. 139-155.
- CENSIS, *Rapporto sulla situazione sociale del Paese, 2011*, Franco Angeli, Milano, 2011.
- CENSIS, Gnresearch, Nuovi Lavori (a cura di), *Report Linea 1 - Definizione del campo di indagine*, 2012 (non pubblicato).
- CENSIS, Gnresearch, Nuovi Lavori (a cura di), *Report di fase II*, 2012 (non pubblicato).
- CENSIS, Gnresearch, Nuovi Lavori (a cura di), *Report di fase III - Realizzazione di Focus group con lavoratori autonomi*, 2012 (non pubblicato).
- Fondoprofessioni, *Il mondo delle professioni e l'Atlante di Ulisse, verso una geografia dei bisogni professionali informativi degli studi professionali in Italia*, 2008 (Collana formazione e ricerche).
- INPS, *Glossario*, <www.inps.it>.

ISTAT, *Classificazione delle forme giuridiche delle unità legali*, «Metodi e norme», 26, 2006.
Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *Rapporto 2009 sulla formazione continua*,
Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, Roma, 2011.
Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *Rapporto 2010 sulla formazione continua*,
«FOP Formazione Orientamento Professionale», 10 (2010), 3-4.
Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *XII Rapporto sulla formazione continua. An-
nualità 2010-2011*, «FOP Speciale», 11 (2011), 4-6.

Per citare questo articolo: Emanuela Francischelli, Davide Premutico, Annamaria Sergi,
Anna Vaiasicca, *Primi risultati qualitativi dell'indagine sulla formazione dei lavoratori auto-
nomi*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 83-97.

Verso il lavoro

Il ruolo delle aziende private negli inserimenti lavorativi dei soggetti con disturbo psichico

di Alessandro Chiozza e Luisa D'Agostino

Riassunto: l'inserimento lavorativo dei disabili costituisce un impegno importante nell'ambito delle politiche di inclusione attiva, maggiormente in periodi di crisi economica in cui si riducono drasticamente le risorse a disposizione degli interventi a sostegno delle persone più lontane dal mercato del lavoro. I dati riguardanti la situazione occupazionale dei disabili, in particolare le persone con disturbo psichico, sono piuttosto carenti anche a livello internazionale, ma dimostrano come inserirsi nel mondo del lavoro, soprattutto in contesti privati, sia assai difficile e complesso; ciò anche in presenza di politiche di sostegno che obbligano le imprese a impiegare una quota minima di lavoratori disabili. Infatti, spesso a causa di pregiudizi molto radicati e difficili da contrastare, le aziende tendono a eludere il problema, nel timore che la presenza di lavoratori disabili possa incidere negativamente sulla produttività dell'impresa. Il contributo, dopo un rapido *excursus* del contesto di riferimento in ambito europeo, fornisce una prima rappresentazione statistica della presenza di disabili psichici all'interno delle aziende private e dei principali elementi di forza e debolezza che possono favorire o ostacolare il buon esito degli interventi di sostegno all'inserimento lavorativo.

Parole chiave: Accompagnamento; Disturbo psichico; Inserimento lavorativo

Il contesto

Il tema del diritto al lavoro delle persone con disabilità (PcD) va inquadrato all'interno del più ampio quadro di diritti inalienabili e direttamente esigibili presenti nella specifica Convenzione ONU¹.

¹ La Convenzione sui diritti delle persone con disabilità è stata approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 13 dicembre 2006 e

rappresenta un importante risultato raggiunto dalla comunità internazionale in quanto, sino ad allora, non esisteva in materia di disabilità uno

In modo particolare, per quel che riguarda il tema trattato in questo contributo, si fa riferimento a due articoli specifici: l'art. 27 (lavoro)² e l'art. 31 (statistiche e raccolta dei dati)³.

Ancora oggi, infatti, le statistiche disponibili sono insufficienti, frammentarie e parziali e non consentono una quantificazione precisa e attendibile delle persone con patologie invalidanti.

Ciò vale maggiormente per le persone con disturbo psichico, rispetto alle quali risulta essere solo stimabile la numerosità in termini complessivi. Ancor più carenti sono le informazioni in relazione agli aspetti che riguardano la loro situazione occupazionale e l'efficacia degli interventi a sostegno dell'inserimento lavorativo. Le rilevazioni e gli studi condotti a livello nazionale e internazionale dispongono di dati generalmente aggregati o, viceversa, focalizzati su specifici ambiti locali e/o di approfondimento mirato.

È chiaro come tale situazione rappresenti un ostacolo particolarmente significativo per qualsiasi programmazione degli interventi, per una corretta individuazione delle risorse da impegnare (tanto più importante in un quadro di complessiva riduzione degli stanziamenti), per l'individuazione e il trasferimento di quelle pratiche significative che possono risultare fattori di successo nelle diverse aree del paese.

Se si guarda ai dati disponibili a livello internazionale si coglie la complessiva importanza di approfondire le indagini conoscitive:

- l'oms – Organizzazione Mondiale della Sanità stima in circa 450 milioni le persone che in tutto il mondo soffrono di disturbi neurologici, mentali e comportamentali; in Europa sono quasi 45 milioni le persone con un'età compresa tra i 16 e i 64 anni (ossia il 16% della popolazione in età lavorativa) che affermano di essere affetti da problemi di salute a lungo termine o da disabilità; la depressione, da sola, è la causa del 13,7% dei casi di disabilità;
- l'indagine Eurobarometro sul benessere mentale (2006) indica che il 13% dei circa 30.000 cittadini dell'Unione europea intervistati ha cercato aiuto psicologico negli ultimi dodici mesi. Il 7% degli intervistati è stato curato per problemi emotivi e psicologici con medicinali; il 3% è stato in trattamento psicoterapico e l'1% è stato ospedalizzato. Le donne, in particolare le casalinghe, gli anziani e i pensionati sono i soggetti più a rischio dal punto di vista psichico ed emozionale;
- il Libro verde della Commissione delle Comunità europee (2005) stima che «più del 27%⁴ degli europei adulti una volta nella vita sia afflitto da almeno un tipo di patolo-

strumento internazionale vincolante per gli Stati. L'Italia ha sottoscritto la Convenzione il 30 marzo 2007 e la ha ratificata con la legge 3 marzo 2009, n. 18 (pubblicata in G.U. n. 61 del 14 marzo 2009).

² «Gli Stati parti riconoscono il diritto al lavoro delle persone con disabilità, su base di uguaglianza con gli altri; segnatamente il diritto di potersi mantenere attraverso un lavoro liberamente scelto o accettato in un mercato del lavoro e in un ambiente lavorativo aperto, che favorisca l'inclusione e l'accessibilità alle persone con disabilità.

Gli Stati parti devono garantire e favorire l'esercizio del diritto al lavoro, anche a coloro i quali hanno subito una disabilità durante l'impiego, prendendo appropriate iniziative – anche attraverso misure legislative.»

³ «Gli Stati parti si impegnano a raccogliere le informazioni appropriate, compresi i dati statistici e i risultati di ricerche, che permettano loro di formulare ed attuare politiche allo scopo di dare attuazione alla presente Convenzione.»

⁴ La percentuale comprende anche la popola-

gia mentale. Nell'UE i tipi più comuni di patologie mentali sono i disturbi legati all'ansia e alla depressione. Si prevede che, entro il 2020, la depressione diventerà la causa di malattia più frequente nei paesi industrializzati. Attualmente, nell'UE, circa 58.000 cittadini muoiono ogni anno per suicidio, una cifra superiore al numero annuo di morti causate da incidenti stradali, omicidi o HIV/AIDS⁵.

Per quel che concerne invece la situazione nel nostro paese, la «Relazione sullo Stato Sanitario del Paese 2007-2008» (Ministero della Salute, 2009) sintetizza le principali informazioni sullo stato della salute degli italiani, offrendo dati sull'incidenza delle diverse patologie che interessano la popolazione e sul loro sviluppo territoriale. Relativamente alle persone con disabilità in generale, la relazione indica che tra il 2004 e il 2005 le PcD, cioè coloro che non sono in grado di svolgere almeno una delle attività della vita quotidiana, sono circa 2.600.000 (delle quali il 66% sono donne), pari a circa il 5% della popolazione italiana. Se si considerano inoltre le persone residenti nei presidi socio-sanitari e coloro che hanno molte difficoltà nello svolgere tali attività, il numero arriva a 6.500.000, pari a circa l'11% della popolazione italiana, valore in linea con le stime dei principali paesi UE.

Il quadro relativo alle persone che soffrono di specifiche problematiche ascrivibili all'ambito della salute mentale mostra però che le stime e i dati nazionali e territoriali sono invece più scarsi e circoscritti. Le informazioni più attendibili e complete provengono da indagini *ad hoc* a livello nazionale⁶ effettuate dal Ministero, dalle quali si evince che i disturbi mentali più comuni nella popolazione generale (depressione, distimia, disturbo d'ansia generalizzata, disturbo di panico, fobia semplice, fobia sociale, agorafobia, disturbo post-traumatico da stress, disturbo da abuso/dipendenza da alcol) non sono inferiori al 7%.

Inoltre, da un'ulteriore indagine (Ministero della Salute - Studio PROG-CSM) condotta presso 626 Centri di Salute Mentale (pari a quasi il 90% del totale) emerge che si rivolgono a tali centri almeno 500.000 utenti, dei quali oltre il 50% soffre di «disturbi maggiori» invalidanti rispetto alla vita di relazione e al lavoro, con un contesto esterno (famiglia di origine e/o famiglia di nuova costituzione) anch'esso interessato dai processi di cura/presa in carico. Comprendendo anche le persone che non accedono ai servizi dei CSM in quanto si rivolgono ai servizi privati, è credibile che in Italia almeno un milione di persone siano coinvolte in problematiche più o meno importanti, dirette o indirette, di salute mentale.

zione affetta da disturbi di ordine mentale dovuti al consumo di alcol, sostanze illecite e disturbi del comportamento alimentare.

⁵ Deaths caused by traffic accidents: 50700, homicide: 5350, HIV/AIDS: 5000, WHO figures for 2002. Own calculations based on Eurostat statistics and WHO Health For All Mortality Database.

⁶ Vi sono tuttavia alcune interessanti ricerche a livello locale quali ad esempio l'indagine «La residenzialità dei disabili mentali: bisogni, soluzioni, proposte» (Fondazione Federico Ozanam, 2008), che stima in 40.000 le persone a Roma che presentano disagio mentale, pari a circa l'1,5% della popolazione della capitale. Non si sono rilevate parti-

colari differenze di distribuzione rispetto all'intera popolazione per quanto riguarda il sesso, l'età e il livello di istruzione. È risultata, invece, più elevata la frequenza di due particolari condizioni di stato civile (celibi/nubili e divorziati/separati) e più ridotta quella delle altre due categorie (coniugati/e e vedovi/e); è inoltre minore la frequenza di coloro che svolgono un'attività lavorativa e, soprattutto, delle persone che vivono in famiglia (70% contro l'86% nella restante popolazione). Tra queste, circa 30.000 (70-75%) non hanno necessità di trattamenti ospedalieri, ma presentano difficoltà che hanno bisogno di adeguate forme di sostegno per un inserimento nella vita sociale e lavorativa.

Disabilità psichica e lavoro: le indagini dell'ISFOL

Il rapporto fra la condizione di disabilità psichica e il lavoro è caratterizzato da croniche difficoltà per una molteplicità di ragioni (sociali, socio-sanitarie, di carenza informativa ecc.) e da anni è oggetto di studio da parte dell'ISFOL, nell'ambito del Programma Pro.P – Programma per il sostegno e lo sviluppo dei percorsi integrati di inserimento socio-lavorativo dei soggetti con disturbo psichico⁷.

Le attività di approfondimento svolte principalmente a livello dei singoli contesti regionali in collaborazione con le stesse amministrazioni fanno emergere chiaramente come inserirsi nel mondo del lavoro per le persone con disturbo psichico, in particolare in contesti privati e non protetti, sia assai complesso, anche in presenza di politiche di sostegno ispirate a principi di cosiddetta *discriminazione positiva*, così come ad esempio vengono espressi nella legge 68/99 che prescrive l'obbligo, per le aziende con un numero superiore a 15 addetti, di impiegare una certa quota di lavoratori disabili⁸.

Tale dispositivo normativo – e più in generale l'intero impianto della legge – che rappresenta fin dalla sua applicazione un potente fattore per il contrasto alla discriminazione e per le politiche di inclusione, solo in parte riesce a trovare una adeguata applicazione per l'inserimento lavorativo dei soggetti con disturbo psichico. Da un lato si registra troppo spesso la presenza di pregiudizi molto radicati e difficili da contrastare, tali da indurre le aziende a eludere il problema per il timore che la presenza di soggetti con disturbo psichico possa perturbare il clima aziendale e produrre costi non sostenibili per l'impresa. Dall'altro va comunque sottolineato come l'inserimento di queste persone richieda particolari strategie di accompagnamento al lavoro fondate sul sostegno che il servizio socio-sanitario deve offrire alle aziende, non solo nel momento dell'ingresso all'interno del processo produttivo, ma anche in quella fase che viene comunemente definita di «mantenimento del posto di lavoro».

Tali questioni, dello stigma da un lato, dell'accompagnamento dall'altro, sono state sempre al centro del lavoro svolto in ambito Pro.P e hanno caratterizzato sia le attività territoriali, sia quelle di approfondimento e ricerca quali-quantitativa.

Una prima direttrice di studio in tal senso è stata seguita mediante due indagini⁹ realizzate fra il 2007 e il 2009 sui Centri Diurni per la Salute Mentale (CD), che hanno evidenziato come tali strutture stiano assolvendo a una crescente funzione di preparazione/sup-

⁷ Il Programma Pro.P è gestito dall'ISFOL nell'ambito delle azioni finanziate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali – DG per le Politiche dei servizi per il lavoro e DG per l'Inclusione e le Politiche sociali. Avviato nel 2008, ha coinvolto fino a oggi dieci regioni.

⁸ Legge 12 marzo 1999, n. 68, «Norme per il diritto al lavoro dei disabili». L'obbligo di assunzione è relazionato al numero complessivo di addetti: art. 3 (*Assunzioni obbligatorie. Quote di riserva*), comma 1 – «I datori di lavoro pubblici e privati sono tenuti ad avere alle loro dipendenze lavoratori appar-

tenenti alle categorie di cui all'articolo 1 nella seguente misura: a) sette per cento dei lavoratori occupati, se occupano più di 50 dipendenti; b) due lavoratori, se occupano da 36 a 50 dipendenti; c) un lavoratore, se occupano da 15 a 35 dipendenti».

⁹ Si veda in proposito: ISFOL, *Quando la diversità è valore. Inclusione sociale e disturbo psichico nei Centri Diurni del Lazio*, a cura di A. Felice, Roma, 2008 (Temi & Strumenti), e ISFOL, *Quando la diversità è valore. Inclusione attiva e disturbo psichico nei Centri Diurni di Piemonte, Puglia, Toscana e Umbria*, a cura di L. D'Agostino, Roma, 2010 (Strumenti Per).

porto al lavoro. Sebbene, generalmente, la loro *mission* sia finalizzata al recupero di abilità sociali attraverso strumenti riabilitativi (quali laboratori, attività artistiche e ricreative, *problem solving*, *training* per le abilità sociali ecc.), i CD negli ultimi anni stanno diventando uno snodo fondamentale nel percorso di autonomia e di integrazione lavorativa dei soggetti con disagio psichico.

I dati rilevati, attraverso l'esame delle caratteristiche e delle risorse dei CD, mettono in luce aspetti di particolare interesse, soprattutto in chiave prospettica. Attraverso l'utilizzo di laboratori e di interventi di formazione informale e non formale, borse lavoro, in molti casi in collaborazione con le cooperative sociali integrate:

- sono state sostenute e/o accompagnate al lavoro oltre 1.700 persone con disturbo psichico, di cui quasi il 60% con contratti a tempo indeterminato, con un *trend* di crescita pari al 40% e con una forte presenza presso aziende private (oltre un terzo e in costante crescita);
- hanno maturato esperienze lavorative (borse lavoro, tirocini...) oltre 3.200 utenti, con un *trend* di crescita pari al 12%, di cui il 90% con regolare contratto e con una presenza significativa presso cooperative integrate di tipo B e aziende private.

Sulla base delle attività realizzate e dei risultati ottenuti, si è considerato necessario effettuare ulteriori approfondimenti, analizzando la tematica che associa la disabilità al lavoro in contesti lavorativi privati e «non protetti», con particolare riferimento al disturbo psichico (al centro di tutte le attività afferenti al Programma Pro.P), ponendo il *focus* proprio sulle aziende *profit*¹⁰.

È stata così predisposta un'indagine specifica che si è articolata in due percorsi, caratterizzati da approcci metodologici diversificati:

- il primo, di tipo quantitativo¹¹, è stato finalizzato alla rilevazione degli atteggiamenti e

¹⁰ La tematica relativa all'inserimento nei contesti *no profit* (cooperative sociali) è stata più volte dibattuta nelle attività svolte in collaborazione con le amministrazioni regionali nei singoli contesti di riferimento.

¹¹ L'indagine ha previsto la somministrazione dello stesso questionario, con modalità CATI, ai due campioni di aziende. Il piano di campionamento si è basato sull'Archivio Statistico Imprese Attive (ASIA) dell'ISTAT, che non comprende aziende afferenti al settore agricolo. Il questionario dell'indagine è stato costruito seguendo un'articolazione generale che prevedeva le seguenti aree tematiche:

- dati azienda: numero addetti dell'impresa, area geografica, settore di attività, numero di sedi, numero di addetti sede contattata;
- conoscenza del quadro normativo: conoscenza L. 68/99, conoscenza incentivi di legge, conoscenza convenzioni;

- esperienze d'inserimento lavorativo: presenza persone disabili; tipo di disabilità; presenza in passato di disabili, motivi del mancato inserimento disabili psichici;
- aziende presso le quali lavorano attualmente disabili psichici: eventuali esigenze di riorganizzazione, valutazione dell'esperienza, motivazione del giudizio, accoglienza del disabile da parte dei colleghi, supporto dei servizi;
- opinioni sull'inserimento lavorativo: propensione futura rispetto all'assunzione di disabili psichici, opinione sui problemi collegati all'inserimento di disabili psichici, preoccupazioni rispetto all'eventualità di assumere un disabile psichico;
- dati intervistato: titolo di studio, sesso, ruolo nell'azienda.

- comportamenti dei datori di lavoro privati nei confronti dell'inserimento lavorativo di persone disabili, con particolare attenzione al disturbo psichico. Questa parte dell'indagine è stata realizzata con la somministrazione di un questionario a un campione di 1.000 aziende, proporzionale all'universo e a un sovracampione di 495 aziende con almeno 15 dipendenti (in obbligo di assunzione ex L. 69/99);
- il secondo, di tipo qualitativo¹², orientato specificamente al disturbo psichico, è stato svolto con la realizzazione di 26 interviste in profondità a datori di lavoro che hanno effettuato inserimenti nelle aziende. Tra le esperienze più significative rilevate attraverso le interviste in profondità, sono stati scelti otto studi di casi che hanno permesso ulteriori approfondimenti.

Rafforzare il sistema di informazione

Il lavoro di ricerca ha consentito di porre in evidenza vincoli e opportunità, dubbi e possibilità, di un percorso di inserimento oggi reso ancor più complesso da una situazione economica e occupazionale che concede sempre meno margini di manovra per supportare l'inserimento lavorativo delle persone più distanti dal mondo del lavoro.

Come già indicato (si veda nota 11), il questionario somministrato si è incentrato sulla ricerca di uno spettro ampio di informazioni, a partire dall'analisi del livello di conoscenza delle opportunità previste dalla legge 68.

Per quel che concerne l'aspetto conoscitivo, la successiva tabella 1 mette in evidenza un quadro solo parzialmente positivo e molto condizionato dalla classe dimensionale delle aziende¹³.

I dati riferiscono infatti di una quota molto ampia (oltre il 92%) di aziende in obbligo che sono a conoscenza della legge, a fronte di una numerosità significativamente più bassa se conteggiata sul totale del sistema produttivo. È chiaro tuttavia che nel campione principale assumono un peso certamente decisivo le risposte negative (non sono a conoscenza della legge) espresse dalle aziende fino a 14 addetti.

Sicuramente più critica è invece la rappresentazione che emerge dall'analisi che si focalizza su elementi specifici, quali, ad esempio, la conoscenza del sistema degli incentivi e delle convenzioni¹⁴.

¹² Le aziende sono state individuate con il contributo delle associazioni datoriali (CIA, CNA, Coldiretti, Confagricoltura, Confapi, Confartigianato, Confcommercio, Confesercenti, Confindustria) che hanno aderito al «Tavolo aziende» promosso dall'ISFOL per analizzare le problematiche connesse con l'inserimento lavorativo in azienda delle persone con disturbo psichico e promuovere soluzioni e buone pratiche.

A complemento dell'indagine sono stati realizzati otto casi di studio selezionati a partire dagli esiti delle interviste effettuate alle imprese o da

colloqui avuti con *opinion leader* segnalati dalle associazioni o dai DSM/CSM.

¹³ Nella lettura dei dati riferiti al campione occorre sempre ricordare la struttura complessiva che caratterizza l'insieme delle aziende italiane. L'archivio ASIA al quale si è fatto riferimento per la predisposizione del campione di aziende (che come già detto non comprendeva il settore agricolo) era composto per il 97,1% di aziende con meno di 15 addetti e dunque non soggette all'obbligo di assunzione previsto dalla L. 68/99.

¹⁴ Per favorire il raccordo tra le esigenze delle

Tabella 1. Quadro sintetico sulla conoscenza della legge 68/99

	Campione		Sovracampione	
	v.a.	%	v.a.	%
Conoscenza dell'esistenza della legge	704	70,4	457	92,3
Conoscenza dell'esistenza di incentivi alle aziende per l'assunzione di disabili	714	71,4	423	85,5
Conoscenza della possibilità di assumere disabili con convenzioni che prevedono forme di sostegno, consulenza e tutoraggio da parte dei Servizi per l'impiego	543	54,3	373	75,4

Fonte: ISFOL, 2011

In sintesi, sebbene sia passato oltre un decennio dall'approvazione della norma, può probabilmente essere considerato «fisiologico» il buco informativo che pure interessa quasi l'80% delle aziende in obbligo, ma è certamente da valutare con la dovuta attenzione il fatto che rispettivamente il 15% circa e il 25% circa delle aziende in obbligo non conoscano questi specifici strumenti di inclusione lavorativa previsti dalla legge e che tali percentuali salgano fino a oltre il 45% per le convenzioni, nel campione principale, tenendo conto che tale strumento può essere utilizzato anche nelle aziende non soggette a obbligo di assunzione.

Non è evidentemente possibile valutare quante delle aziende che si dichiarano non a conoscenza delle opportunità previste dalla legge opterebbero nella circostanza opposta per l'utilizzazione degli strumenti suddetti e dunque per l'inserimento di PcD all'interno del proprio personale, ma certamente tale mancanza informativa rappresenta un ulteriore svantaggio di partenza per i possibili beneficiari degli inserimenti.

Tale insufficienza informativa, rilevata sulla base dei dati precedenti, richiama peraltro l'attenzione sulle modalità di acquisizione delle informazioni stesse, dei soggetti che le erogano, del ruolo giocato dai servizi pubblici che annoverano fra i propri compiti istituzionali anche quelli dell'informazione e della promozione delle opportunità connesse con l'inserimento lavorativo delle PcD.

I dati rilevati, infatti, evidenziano come il contributo informativo offerto dai Centri per l'impiego e dagli enti locali sia ridotto per quel che concerne il *target* di destinazione «aziende in obbligo» e risulti quasi marginale se rapportato al campione esteso rappresentativo dell'universo delle aziende.

aziende e quelle dei lavoratori disabili è prevista dalla L. 68/99 – artt. 11 e 12 – l'attivazione di apposite convenzioni, sottoscritte dalle parti interessate (lavoratori, datori di lavoro, Uffici provinciali per l'inserimento lavorativo dei lavoratori disabili

ed enti che possono favorire l'integrazione lavorativa), mediante le quali è possibile definire un programma personalizzato di interventi, per risolvere nella maniera più efficace gli ostacoli che si incontrano nell'inserimento sui luoghi di lavoro.

La fonte informativa più «ascoltata», quindi, risulta essere quella del consulente aziendale e ciò non può che evocare anche un altro tipo di considerazione. Infatti, sebbene sotto la voce «consulenti aziendali» si raggruppi un complesso eterogeneo di professionisti, non è difficile immaginare come la maggior parte delle aziende abbia innanzitutto esigenze di consulenza fiscale. Il ruolo dei commercialisti evidenzia come, per la maggior parte delle aziende, la legge 68 tenda a essere soprattutto una questione di adempimenti fiscali e che spesso l'intervento del consulente, in un'ottica di contenimento dei costi, possa incidere negativamente sulla propensione dell'azienda all'assunzione.

Tuttavia, l'inclusione socio-lavorativa delle PcD e in particolare delle persone con disturbo psichico richiede, come ormai noto in letteratura e nelle pratiche territoriali analizzate e promosse anche attraverso l'azione del Programma Pro.P, che vi sia un approccio del tutto diverso, fondato su una piena informazione e condivisione della progettualità che necessariamente deve sostenere il percorso di inserimento.

Appare dunque del tutto da ricostruire, tanto più in una fase di crisi, l'intero processo di informazione, che pure può essere accompagnato da «strumenti» quali il passaparola o l'informazione della stampa, che può e deve includere il consulente aziendale come parte del soggetto-impresa, ma fondamentalmente deve basarsi sul rapporto tra i servizi pubblici per il lavoro, sociali e socio-sanitari e le risorse aziendali più vicine alla gestione delle risorse umane, alla formazione ecc.

È questo, del resto, lo stesso rapporto di relazione che diviene necessario proprio nel momento in cui l'inserimento nel lavoro si concretizza e anche dopo, quando si tratta di sostenere la fase definita di mantenimento.

L'indagine condotta dall'ISFOL, nel cercare di rappresentare numericamente un quadro possibile degli inserimenti in aziende *profit*, ha indagato, come si vedrà più avanti, anche questa relazione fra presenza/assenza di sostegno all'inserimento e percorsi di inclusione lavorativa delle persone con disturbo psichico.

Tabella 2. Fonte delle informazioni su normativa, incentivi e convenzioni

	Campione %	Sovracampione %
Centro per l'impiego	8,2	20,9
Consulente aziendale	41,8	61,7
Stampa	26,0	7,0
Passaparola (colleghi, amici)	23,2	8,3
Ente locale	7,2	11,3
Associazioni di categoria	4,2	1,3
Formazione professionale	2,6	2,7
Altro	3,7	2,4
Totale	100	100

Fonte: ISFOL, 2011

Tortuoso, complesso, possibile. Il percorso di inserimento in azienda

Dal punto di vista numerico, il lavoro di ricerca ha evidenziato, come indicato nella successiva tabella 3, che le aziende che hanno indicato di occupare PcD rappresentano una percentuale del tutto esigua sul totale delle aziende campionate (dove, è necessario ricordare, sono comprese in massima parte aziende non in obbligo) e del tutto insufficiente¹⁵ per il sovracampione, composto dalle aziende con più di 15 addetti e dunque sottoposte agli obblighi di assunzione previsti dalla legge 68.

Il numero si riduce in modo ancora più evidente considerando le sole aziende che hanno promosso inserimenti lavorativi di persone con disturbo psichico: esse divengono infatti 22 nel caso del campione generale e 50 nel sovracampione.

Per quel che concerne il numero delle persone inserite, la successiva tabella 4 indica come dato certamente positivo l'assoluta prevalenza di inserimenti lavorativi «reali» rispetto a quelli che, pure caratterizzati da una fondamentale valenza sociale e riabilitativa, costituiscono solo un presupposto al vero e proprio inserimento nel mondo del lavoro.

In relazione alle aziende che accolgono lavoratori con disturbo psichico, un primo elemento di riflessione è dato dalle motivazioni che le hanno spinte a fare questa scelta. Si è trattato di inserimenti effettuati, nel 64% dei casi, per adempiere a un obbligo di legge (tabella 5). Seguono motivazioni di ordine solidaristico (22%) mentre le segnalazioni da parte di persone esterne all'azienda arrivano a toccare il 10%, e l'8% degli intervistati, infine, fa invece riferimento, pur con motivazioni diverse, alla conoscenza diretta della persona inserita.

Sebbene statisticamente il fenomeno sia difficile da quantificare, nella fascia delle imprese di più piccola dimensione è la solidarietà il fattore che spinge agli inserimenti, solle-

Tabella 3. Distribuzione delle aziende che inseriscono disabili per area geografica (v.a. e %)

Area geografica	Campione		Sovracampione	
	v.a.	%	v.a.	%
Nord-ovest	12	20,3	87	38,7
Nord-est	23	39,0	46	20,4
Centro	11	18,6	49	21,8
Sud e isole	13	22,1	43	19,1
Totale	59	5,9	225	45,4

Fonte: ISFOL, 2011

¹⁵ La valutazione in merito non si modifica anche tenendo conto delle aziende che non hanno disabili fra i propri dipendenti per specifiche ra-

gioni, come ad esempio la fruizione, al momento dell'indagine, di ammortizzatori sociali.

Tabella 4. Persone con disabilità occupate per tipologia di disabilità e tipologia di lavoro (v.a. e %)

	Campione		Sovracampione	
	v.a.	%	v.a.	%
Totale Persone con Disabilità <i>di cui</i>	161	100,0	570	100,0
Persone con disturbo psichico - con lavoro retribuito dall'azienda	30	18,6	62	10,9
Persone con disturbo psichico - con lavoro non retribuito o retribuito da altri	3	1,9	8	1,4
Persone con altre disabilità	128	79,5	500	87,7

Fonte: ISFOL, 2011

Tabella 5. Motivi che hanno spinto l'azienda ad assumere persone con disturbo psichico (% sui casi)

Motivo	Campione	Sovracampione
Per obbligo di legge	54,5	64,0
Per solidarietà nei confronti dei disabili psichici	13,6	22,0
Alcune già lavoravano con noi, senza retribuzione dall'azienda	0,4	2,0
Per segnalazione da parte di terze persone	0,4	10,0
Perché era presente un servizio di sostegno	0,9	4,0
Per accedere agli incentivi economici e fiscali	0,9	2,0
Perché conoscevo direttamente la persona	18,1	2,0
Prima di diventare disabile era già un dipendente	13,6	4,0
Altro	0,9	12,0
Base	22	50

Il totale è superiore a 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: ISFOL, 2011

citata da progetti esterni messi in cantiere da cooperative sociali, Dipartimenti di Salute Mentale (DSM) della ASL, associazioni di categoria, a testimonianza di una relazione con il territorio certamente significativa e di forte potenzialità. La rete dei servizi sanitari o sociali promuove – attraverso tirocini o borse lavoro – momenti di inserimento nelle piccole imprese che, però, raramente si tramutano in inserimenti stabili.

La «debolezza statistica» delle altre motivazioni, diverse dall'obbligo normativo, che

guidano all'assunzione può anche essere spiegata da un'interazione non sempre efficace tra i servizi per il lavoro e il sistema sanitario e socio-assistenziale. È questo, probabilmente, un aspetto che deve costituire oggetto di riflessione da parte di tutti gli attori a vario titolo interessati.

In particolar modo deve essere segnalata l'assoluta residualità dell'indicazione «perché era presente un servizio di sostegno». È già stato indicato, e anche più avanti questo aspetto sarà segnalato, che l'accompagnamento al lavoro che si concretizza nel tutoraggio sia al lavoratore che all'impresa mediante specifiche figure intermedie rappresenta una condizione non eludibile ed è dunque necessario che, in questo senso, siano sviluppati i servizi sia attraverso la messa a disposizione di professionalità specifiche, sia mediante accordi di rete fra le strutture competenti.

Indipendentemente da qualunque valutazione sullo stigma, sul pregiudizio sociale, sull'attenzione alla produttività più che alla responsabilità sociale, ovvero a tutti quegli elementi che possono far pesare sul sistema imprenditoriale una dose significativa di responsabilità per le mancate assunzioni, non si può certo pensare che il «carico» dell'inclusione possa essere attribuito solo alle aziende, che, peraltro, non necessariamente dispongono di risorse umane in grado di favorire l'inserimento.

Se dunque combattere lo stigma è una priorità, non lo è di meno la messa a disposizione di servizi adeguati, presso i quali siano disponibili risorse umane ed economiche adeguate.

Tali considerazioni, peraltro, in qualche modo anticipano una «lettura comparata» delle indicazioni che emergono dalla lettura delle due successive tabelle.

In particolare, nella tabella 6 viene riportata la distribuzione delle risposte fornite dalle aziende in merito al contatto con il lavoratore da inserire e da essa sembrano emergere alcune considerazioni interessanti:

- i soggetti che inviano la persona costituiscono una platea sicuramente vasta ed è importante rilevare come all'interno di questo insieme di soggetti vi sia un'ampia rappresentanza di servizi e istituzioni pubbliche (servizi pubblici e privati per il lavoro, servizi socio-sanitari, enti locali) che rappresentano il 52% nel campione principale e addirittura il 70% nel sovracampione;
- più nello specifico e pur in presenza di numeri abbastanza piccoli (ma comunque non marginali soprattutto per quel che riguarda le aziende in obbligo, anche considerando la specificità del *target*), la significatività del ruolo dei Centri pubblici per l'impiego risulta abbastanza rilevante. Ciò va detto soprattutto in considerazione di una presunta difficoltà di queste strutture pubbliche per il lavoro a intermediare anche in relazione ai soggetti con disturbo psichico;
- la presenza di un così ampio novero di soggetti depone a favore di una sensibilità che risulta essere comunque diffusa, benché ancora insufficiente, ma che certamente richiede di essere organizzata in una rete territoriale. Le esperienze analizzate in ambito Pro.P, nelle attività svolte a livello territoriale, hanno sempre posto come priorità quella di costruire una stretta relazione di soggetti sia per lo scambio di informazioni sia per una suddivisione più razionale delle risorse. La rete, peraltro, più facilmente consente di mettere a fattore comune successi e criticità, elementi da rafforzare o da evitare per rendere più fluido, efficiente ed efficace il processo di inserimento lavorativo;

Tabella 6. Modalità di contatto fra l'impresa e il lavoratore inserito

	Campione	Sovracampione
Centro per l'impiego	16,0	26,0
Agenzia privata per il lavoro	4,0	4,0
Cooperativa/Comunità	4,0	8,0
Consultando offerte di lavoro e valutando curriculum	4,0	8,0
Contatti con parenti e/o conoscenti del lavoratore	4,0	4,0
DSM/CSM/Centri diurni	12,0	6,0
Associazioni di categoria	0	6,0
Altri servizi sanitari	12,0	10,0
Servizi sociali dell'ente locale	4,0	14,0
Sindacati	0	2,0
siL/Click lavoro	8,0	4,0
Servizi pubblici locali per il lavoro	12,0	10,0
Era già dipendente	20,0	6,0
Altro	8,0	18,0
Base	22	50

Fonte: ISFOL, 2011

- la prospettiva di un forte coordinamento fra i diversi soggetti che operano nella rete per l'inserimento, oltre a essere utile per non disperdere energie e risorse, per valorizzare le competenze, per creare sinergia fra servizi sanitari e servizi del lavoro, appare di fondamentale importanza per facilitare la gestione del rapporto con l'impresa. In altre parole, occorre evitare che l'imprenditore disponibile a inserire soggetti con disturbo psichico possa essere scoraggiato dalle difficoltà che possono derivare dalla frammentazione degli interventi di sostegno e dalla conseguente necessità di doversi rapportare con una molteplicità di interlocutori che parlano e operano in modo difforme.

Se però l'attenzione si sposta dalla fase di invio e di contatto con il lavoratore, a quella del sostegno nella fase di inserimento e mantenimento del posto di lavoro – e dunque di inclusione nel processo lavorativo – sembra che il problema percepito dalle imprese sia di tutt'altro genere rispetto alla frammentazione degli attori: i dati riferiti al sovracampione delle aziende in obbligo mostrano con assoluta evidenza che vi è una sensazione di isolamento.

Con l'inserimento della persona con disturbo psichico all'interno dell'azienda non si deve commettere l'errore di considerare raggiunto un obiettivo definitivo, lasciando che lo sforzo di integrazione compiuto da tutti gli operatori della rete per sostenere il percorso individuale si esaurisca, ritenendo che il lavoratore sia ormai in grado di proseguire in modo autonomo. Le fasi successive di integrazione nel contesto lavorativo, di adattamento all'ambiente, agli orari, alle relazioni, di apprendimento delle mansioni e assunzione di responsabilità, sono forse ancora più delicate e fondamentali per supportare la stabilizzazio-

Tabella 7. Soggetti che hanno dato sostegno nell'inserimento di disabili psichici (sovracampione)

Soggetti	% sui casi
DSM/ASL	4,0
Centro per l'impiego	4,0
Servizi sociali dell'ente locale	16,0
Cooperativa	2,0
Altro	8,0
Nessuno	66,0
Totale (= 50)	100,0

Fonte: ISFOL, 2011

ne del rapporto lavorativo ed evitare che l'esperienza di inserimento fallisca, con conseguenze estremamente negative in termini, in primo luogo, di frustrazione e possibili ricadute per la persona, ma anche di aumento della diffidenza e del pregiudizio da parte del mondo imprenditoriale. Per questo motivo sono estremamente importanti le azioni di supporto al mantenimento del lavoro, cioè quelle azioni che hanno l'obiettivo di creare condizioni favorevoli a una permanenza stabile della persona disabile nel posto di lavoro.

I progetti individuali di supporto all'integrazione lavorativa delle persone con disturbo psichico pertanto devono prevedere interventi diretti al mantenimento del lavoro, che costituiscano parte integrante del percorso e che coinvolgano sia la rete esterna all'azienda che il personale interno. In particolare, per la funzione di sostegno al mantenimento, assumono rilevanza le figure del *tutor* esterno all'azienda e del *tutor* aziendale¹⁶.

Nelle esperienze di successo analizzate attraverso la ricerca dell'ISFOL, il *tutor* aziendale riferisce tempestivamente al *tutor* territoriale, o direttamente, o tramite il responsabile delle risorse umane, il verificarsi di situazioni «anomale», quali assenze ripetute e/o ingiustificate, o comportamenti particolari nei confronti dei colleghi, che possano costituire un segnale di possibili crisi, in modo che gli operatori dei servizi possano intervenire prima che lo stato di salute della persona e, conseguentemente, il suo rapporto di lavoro con l'azienda ne risultino compromessi.

¹⁶ Il *tutor* esterno è in genere un operatore dei servizi territoriali (Centro di Salute Mentale o Centro per l'impiego) o di una cooperativa sociale, con funzioni di mediazione, che supporta il percorso individuale di inserimento e successivamente ne monitora l'andamento, costituendo il punto di raccordo tra la dirigenza aziendale e la rete dei servizi territoriali. Il *tutor* aziendale è un lavoratore dell'azienda referente dell'inserimento lavorativo, con funzioni di accoglienza, affiancamento e monitoraggio. Nelle piccolissime imprese la strut-

tura dell'azienda traduce il tutoraggio interno in un rapporto stretto tra «titolare» e disabile. Al crescere della dimensione aziendale, della complessità del ciclo produttivo e della struttura gerarchica, si accompagna un più formale rapporto di accompagnamento, solitamente delegato al caporeparto per gli aspetti «produttivi e formativi» e al responsabile del personale per i rapporti con le istituzioni che promuovono l'inserimento o i soggetti che erogano tutoraggio dall'esterno.

Si rafforza dunque su queste indicazioni l'esigenza che si costruisca una rete sociale che coinvolga tutti i soggetti interessati e della quale anche l'azienda sia parte e non semplicemente destinataria di un intervento.

L'indagine ci restituisce infatti un quadro di complessiva soddisfazione dell'esperienza effettuata (tabella 8), ma anche l'incertezza nella ripetizione della stessa esperienza (tabella 9). In particolare, relativamente alla valutazione dell'esperienza di inserimento di un lavoratore con disagio psichico, l'indagine ci consegna due dati su tutti:

- il 70% delle aziende valuta molto o abbastanza positiva l'esperienza dell'inserimento lavorativo del disabile. Le valutazioni negative e le criticità riscontrate sono riconducibili essenzialmente, da una parte, a cause «esterne», legate all'acutizzarsi della malattia o ad aspettative eccessive da parte della famiglia; dall'altra parte, a cause «interne», conseguenza di problemi nel *matching* domanda/offerta, che porta all'identificazione di una persona da inserire non idonea allo svolgimento delle mansioni richieste dall'azienda;
- il 78% degli intervistati che hanno avuto esperienze con disabili psichici afferma che non ci sono stati problemi tra i lavoratori dell'azienda e la persona con problemi psichici (se non eventualmente circoscritti a una fase iniziale del processo d'inserimento lavorativo).

Questi dati tuttavia non devono lasciare intendere un percorso totalmente agevole; anzi, le difficoltà si rivelano tanto più marcate quanto più l'azienda è costretta a fare tutto da sola, senza l'aiuto di strutture e soggetti esterni e, in primo luogo, dei servizi sociali e/o sanitari (come rileva il 66% del campione).

L'inserimento della persona con disabilità si costruisce e non avviene da un giorno all'altro: il rapporto tra azienda (intesa come insieme di persone) e soggetto in difficoltà cresce attraverso l'impegno reciproco; ci sono certamente metodi e strumenti che facilitano l'inserimento, tuttavia sembra che ogni esperienza sia in qualche modo non conducibile a un modello preconstituito, in quanto frutto dell'adattamento e della comprensione reciproca.

Certamente l'esperienza fatta aiuta a superare lo stigma e può costituire un volano favorevole anche nel contesto territoriale entro il quale l'azienda opera.

I dati relativi alla propensione ad assumere persone con disturbo psichico evidenziano in modo piuttosto chiaro che chi ha promosso questi inserimenti è comunque più favorevole a continuare a lavorare in questa direzione di chi, invece, non ha esperienze di inclusione attiva. I dati, allo stesso tempo, mostrano tuttavia l'insidia che può derivare dalle difficoltà che tali inserimenti comportano ed evidenziano come non vi sia, ovviamente, un automatismo nella ripetizione delle esperienze di inserimento. Individuare aziende disponibili è sempre complesso e il rischio che a fronte delle difficoltà il numero di tali aziende possa addirittura ridursi è certamente reale. Occorre agire primariamente su quella fascia di soggetti potenzialmente disponibili, che fanno della presenza di un'accurata valutazione del tipo di disturbo e del tipo di mansione una condizione essenziale per attivare un percorso di inclusione. Agire significa predisporre servizi di informazione, di accompagnamento e anche un attento lavoro di *matching*.

Questa ampia fascia che dichiara tale disponibilità e che può dunque costituire un'opportunità mette in gioco inoltre, ancora una volta, la capacità di costruire un tessuto sociale idoneo, fatto di collegamenti, di collaborazione, di reti.

Tabella 8. Valutazione dell'esperienza di inserimento da parte dell'azienda (v.a. e %)

	Campione		Sovracampione	
	v.a.	%	v.a.	%
Molto positiva	5	24,9	15	30,0
Abbastanza positiva	12	56,6	20	40,0
Né positiva, né negativa	4	18,5	12	24,0
Abbastanza negativa	–	–	3	6,0
Totale	22	100,0	50	100,0

Fonte: ISFOL, 2011

Tabella 9. Propensione all'assunzione tra le aziende con e senza esperienza di inserimento lavorativo di disabili psichici (%)

In futuro pensa che la sua azienda assumerà (ancora) disabili psichici?	Aziende con esperienze di inserimento	Aziende senza esperienze di inserimento
Sì	22,9	9,7
No	28,3	58,3
Dipende dal tipo di disabilità psichica	16,9	7,4
Dipende dal tipo di mansione	4,5	11,8
Non sa	27,5	12,8
Totale	100,0	100,0

Fonte: ISFOL, 2011

Interessante a questo proposito osservare come una lettura sistemica dei problemi che possono demotivare un'azienda che abbia sperimentato l'inserimento di persone con disturbo psichico nel proprio organico (tabella 10) e dei timori dei datori di lavoro che, in generale, condizionano negativamente la loro disponibilità verso questa tipologia di lavoratori (tabella 11), confermi l'esigenza di tale supporto di rete costante al processo, all'azienda e alla persona.

La possibilità di contenere problemi di comportamento, di comunicazione o di assenze eccessive, nonché di superare le relative difficoltà nella gestione del rapporto di lavoro, dipendono strettamente dall'efficienza del monitoraggio da parte del *tutor* aziendale e del *tutor* territoriale, nonché dalla loro capacità di attivare tempestivamente, in caso di necessità, la rete dei servizi territoriali e le famiglie.

I problemi connessi alla produttività o alla discontinuità delle *performance* possono richiedere, invece, un intervento sull'organizzazione del lavoro e sull'ambiente lavorativo;

Tabella 10. Valutazione dell'esperienza di inserimento da parte dell'azienda (v.a. e %)

	Campione		Sovracampione	
	% su tot. casi	% su tot. risposte	% su tot. casi	% su tot. risposte
Problemi di comportamento	6,3	5,3	11,8	10,5
Assenze eccessive	25,0	21,1	5,9	5,3
Problemi di produttività/performance	25,0	21,1	17,6	15,8
Difficoltà di comunicazione	12,5	10,5	5,9	5,3
Non c'è vantaggio per l'azienda	6,3	5,3	5,9	5,3
Non sono obbligato dalla legge	6,2	5,3	–	–
Altro	25,0	21,1	29,4	26,3
Non so	12,5	10,5	35,3	31,6

* Il totale sui casi è superiore a 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: ISFOL, 2011

Tabella 11. Preoccupazione rispetto all'assunzione di un disabile psichico (% sui casi)

	Campione	Sovracampione
Problemi di comportamento	13,9	16,8
Problemi di assenze eccessive	1,4	2,4
Problemi di produttività-performance	10,0	10,7
Necessità di supervisione	12,9	14,1
Difficoltà di comunicazione	10,8	11,1
Nessun vantaggio per l'azienda	2,2	1,4
Ho saputo di esperienze negative di altre aziende-colleghi	0,8	1,0
Dipende dal tipo-livello di disabilità psichica	20,8	19,6
Dipende dal tipo di mansione	32,0	33,9
Mancanza supporto enti pubblici o privati	2,5	1,6
Altro	2,4	2,4
Problemi relazionali con colleghi-clientela	2,6	2,0
Nessuno	1,9	1,0
Non so	21,7	7,4
Totale	100,0	135,6
Casi	996	495

Fonte: ISFOL, 2011

parametri rispetto ai quali può essere determinante una delicata azione di orientamento e consulenza tecnica verso i referenti aziendali nella fase di condivisione del progetto d'inserimento lavorativo con i servizi competenti e con lo stesso lavoratore.

La scelta del settore più adatto alla persona per tipo di attività da svolgere, situazione logistica, attrezzature da utilizzare, persone con le quali relazionarsi; la preparazione dei colleghi all'accoglienza della persona (da taluni considerata stigmatizzante); la gradualità dell'inserimento con orari di lavoro inizialmente più brevi e flessibili, poi progressivamente allungati se la «tenuta» della persona lo consente: sono questi gli elementi che si configurano come fattori costanti di successo.

La flessibilità, se vissuta positivamente dall'azienda, vale a dire come un'opportunità per valorizzare il personale e migliorare il clima aziendale, contribuisce al miglioramento della qualità della vita lavorativa e influisce positivamente sulla produttività, piuttosto che comprometterla. Sotto questo punto di vista, l'indagine ISFOL conferma quanto evidenziato da un'indagine condotta a livello locale, su un campione di aziende torinesi (Cardano, 2005), sulla base dei cui risultati le soluzioni organizzative esplicite o implicite adottate per accogliere un lavoratore con un disturbo psichico si muoverebbero tra due estremi: la rinuncia e l'innovazione. Nel primo caso, quello della rinuncia, le aziende decidono di assegnare al lavoratore una mansione superflua per le attività dell'azienda, sulla quale le incertezze relative alle prestazioni lavorative non gravino in alcun modo. Sull'altro versante, quello dell'innovazione, l'azienda costruisce per il lavoratore disabile una mansione che renda possibile la piena valorizzazione delle sue differenti capacità, ridefinendo i propri vincoli organizzativi. Quando questo accade, e talvolta accade, non è solo il lavoratore disabile a trarne vantaggio, ma anche il «clima» aziendale e le relazioni tra i dipendenti.

Qualche indicazione conclusiva

La «doppia» indagine, qualitativa e quantitativa, restituisce informazioni e dati che esprimono allo stesso tempo le potenzialità e le difficoltà dell'inserimento lavorativo, la necessità di analisi delle singole esperienze così come il bisogno di ricondurle in un quadro più ampio in grado di offrire percorsi, strategie, logiche complessive di inserimento.

Ci indica inoltre alcuni temi sui quali è necessario continuare a sviluppare riflessioni e costruire, incrementare, diffondere esperienze anche innovative:

- *L'informazione*. È fondamentale, per superare diffidenze e paure, che le persone a fianco dell'individuo con problemi psichici siano informate, oltre che sulla normativa di riferimento, sulle caratteristiche fondamentali del disturbo, per poter adottare comportamenti adeguati, eventualmente attivando i servizi competenti nei casi in cui si verificano situazioni critiche. C'è chi si spinge oltre arrivando ad affermare che l'azienda dovrebbe essere messa a conoscenza della storia della malattia (che è sempre anche una storia di vita) poiché questo può contribuire a umanizzare il disagio, a renderlo comprensibile e, in ultima istanza, a «normalizzarlo». Questa tesi è tuttavia controversa per evidenti problemi connessi alla tutela della *privacy* e al contrasto dello stigma.
- *Il progetto lavorativo*. È necessario che i servizi territoriali elaborino insieme all'azienda (e con il sostegno della famiglia) un piano di inserimento *ad hoc*, identificando le mansioni più adatte ed eventualmente intervenendo sull'assetto organizzativo del lavoro per creare una situazione «accogliente». Adottare un'ottica di tipo progettuale signifi-

ca anche tenere nel debito conto i tempi necessari affinché la persona familiarizzi a sufficienza con l'organizzazione e viceversa. In sintesi, costruire in modo condiviso un progetto d'inserimento può costituire il modo più efficace per superare le difficoltà che si presentano quando una persona con disturbo psichico si avvicina al mondo del lavoro e per rendere la sua collaborazione con l'azienda sostenibile nel tempo.

- *La responsabilità condivisa.* Il progetto lavorativo va inserito quanto più possibile in contesto sociale accogliente, ove ciascun soggetto, per le funzioni di propria competenza, possa svolgere le proprie funzioni. È stato sottolineato che l'inserimento è fatto da tanti passaggi, da quelli diagnostici, a quelli di accompagnamento, a quelli di lotta alla discriminazione ecc. È evidente che tanto più si riesce a costruire un tessuto di responsabilità, di risorse, di professionalità, tanto più è possibile pervenire a risultati positivi.

Bibliografia

- Cardano, M., *Lavoro e disturbo psichico a Torino. Rapporto Progetto Alphaville*, Regione Piemonte, Torino, 2005.
- Commissione delle Comunità europee, *Libro Verde. Migliorare la salute mentale della popolazione. Verso una strategia sulla salute mentale per l'Unione europea*, COM(2005) 484 def. del 14/10/2005.
- European Commission, *Mental Well-Being*, Special Eurobarometer 248/Wave 64.4 – TNS Opinion & Social, maggio 2006.
- Funk M., Drew N., Freeman M., Faydi E. (a cura di), *Mental Health and Development: Targeting People with Mental Health Conditions as a Vulnerable Group*, World Health Organization, Geneva, 2010.
- ISFOL, *Quando la diversità è valore. Inclusione sociale e disturbo psichico nei Centri Diurni del Lazio*, a cura di A. Felice, ISFOL, Roma, 2008 (Temi & Strumenti).
- ISFOL, *Quando la diversità è valore. Inclusione attiva e disturbo psichico nei Centri Diurni di Piemonte, Puglia, Toscana e Umbria*, a cura di L. D'Agostino, ISFOL, Roma, 2010 (Strumenti Per).
- ISFOL, *Inclusione partecipata nella salute mentale. Dalle Reti come esigenza alle Reti come esperienza*, a cura di A. Felice e L. D'Agostino, ISFOL, Roma, 2010 (Strumenti Per).
- Legge 12 marzo 1999, n. 68, *Norme per il diritto al lavoro dei disabili*.
- Legge 5 febbraio 1992, n. 104, *Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate*.
- Legge 8 novembre 2000, n. 328, *Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*.
- Ministero della Salute, *Relazione sullo Stato Sanitario del Paese 2007-2008*, Roma, 2009.
- Munizza C., Gonella R., Pinciaroli L., Tibaldi G., *Una valutazione nazionale dei Centri di Salute Mentale territoriali italiani: il Progetto PROG-CSM*, «Tendenze Nuove», 6 (2008), pp. 671-703.

Per citare questo articolo: Alessandro Chiozza, Luisa D'Agostino, *Verso il lavoro*, «Osservatorio Isfol», Il (2012), n. 3, pp. 99-116.

Le professioni ordinistiche in Italia

Dati quantitativi, competenze, valori

di Massimiliano Franceschetti

Riassunto: in Italia ci sono ventisette professioni che fanno riferimento a ordini e collegi professionali. Nel complesso più di due milioni di persone lavorano nell'ambito dei cosiddetti servizi professionali, generando il 15% del PIL del nostro paese. Tra queste professioni ci sono ingegneri, medici, architetti e avvocati, ma anche giornalisti, chimici, agronomi, ostetriche, biologi e psicologi. Generalmente queste professioni sono state spesso analizzate da un punto di vista quantitativo, a partire dai dati forniti dagli stessi ordini e collegi professionali. Questo articolo cerca di cambiare la prospettiva, concentrandosi sia sulla dimensione quantitativa che, in particolare, sugli aspetti qualitativi (competenze, valori ecc.), così come emergono dalla prima indagine nazionale sulle professioni realizzata da ISFOL e ISTAT e dalla classificazione ISTAT delle professioni. L'obiettivo principale di questo documento è fornire informazioni e dati per la pianificazione di strategie di apprendimento permanente nonché suggerimenti utili per individuare e anticipare i futuri fabbisogni di competenze e conoscenze.

Parole chiave: Professioni ordinistiche; Competenze; Valori

Introduzione

Negli ultimi decenni il tema della conoscenza e della crescita delle competenze nel capitale umano (*upskilling*) è stato al centro di un ampio dibattito politico, sia a livello nazionale che internazionale. Gli studiosi, del resto, hanno in questo periodo definito il dinamismo del contesto socio-economico secondo dei paradigmi che vanno dalla società dell'informazione¹ alla società della conoscenza², per approdare infine alla società dell'apprendimen-

¹ La società dell'informazione è basata sulla possibilità di diffondere e di conservare a basso costo enormi quantità di informazioni grazie all'utilizzo delle tecnologie ICT.

² La società della conoscenza ha posto l'accento sullo sviluppo delle capacità di valutare criticamente le informazioni e di associarle ai problemi per risolverli. Nell'economia della conoscen-

to³ che ha introdotto la dimensione dinamica di processo della conoscenza, intesa come capacità di acquisire nuove conoscenze e di rimuovere quelle non più utili. Un indiscutibile ruolo, nell'ambito dei processi sopra descritti, è senza dubbio giocato dalle professioni intellettuali e tecniche, in pratica dalla ampia categoria dei «colletti bianchi a elevata competenza» che è spesso al centro di importanti processi di innovazione organizzativi e tecnologici.

Questa vasta platea, corrispondente grosso modo ai Grandi Gruppi 2 e 3 della nostra classificazione delle professioni, comprende al suo interno le cosiddette professioni ordinarie, di recente interessate da un processo di riforma⁴, vale a dire tutti quei lavori intellettuali che nel nostro ordinamento fanno riferimento a un ordine professionale, inteso come organismo, riconosciuto dalla legge, di autogoverno della professione con il fine di garantire la qualità delle attività svolte dai lavoratori nel rispetto di uno specifico codice deontologico e a vantaggio generale dei cittadini.

za (*knowledge economy*) la produzione di valore è strettamente legata alla quantità e alla qualità dei saperi utilizzati nel processo produttivo. La conoscenza in senso lato diviene l'elemento chiave, che consente di innovare, personalizzare e sviluppare beni e servizi, tanto sulle loro caratteristiche che sulle modalità di produzione. Rispetto al passato, questa dimensione assume maggiore rilievo in forza delle potenzialità offerte proprio dalle ICT, che consentono di immagazzinare, disporre e applicare a costi ridotti un elevato numero di conoscenze sotto forma di informazione.

³ Il concetto di «economia dell'apprendimento» (*learning economy*) costituisce un'evoluzione della prospettiva posta dalla *knowledge economy*, spostando esplicitamente l'attenzione dalla dimensione di *stock* di conoscenza disponibile a quella di processo di accumulazione della conoscenza, il «saper apprendere». Nell'economia dell'apprendimento diviene quindi decisiva non solo l'accumulazione della conoscenza di tipo teorico e applicativo, quanto l'applicazione di metodi e approcci che ne consentono una flessibile e permanente riproduzione, innovazione e riorganizzazione, con velocità pari almeno a quella con cui evolve il sistema competitivo di riferimento.

⁴ Il decreto legge numero 1 del 24 gennaio 2012, coordinato con la legge di conversione numero 27 del 24 marzo 2012, contenente «Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività» (cosiddetto decreto «Cresci Italia»), disegna una riforma delle professioni secondo tre ordini di interventi. Il primo ordine di interventi mira a ridurre i tempi e a semplificare le procedure per accedere all'eserci-

zio delle professioni intellettuali, con particolare riferimento alla questione dei tirocini per l'accesso all'esame di abilitazione. Il secondo mira a ridurre i costi per la collettività. Sono quindi abolite le tariffe, nel minimo e nel massimo. Il valore delle prestazioni è rimesso alla libera contrattazione tra il professionista e il cliente. Il terzo, infine, incentiva la trasparenza (preventivo da trasmettere al cliente in merito alla prestazione professionale da effettuare e copertura assicurativa a carico del professionista). Da ultimo, lo scorso giugno, il Consiglio dei Ministri ha approvato in via preliminare uno schema di DPR di attuazione dei principi dettati in materia di professioni regolamentate dall'articolo 3, comma 5, del decreto legge n. 138 del 2011, convertito poi dalla legge numero 148 del 14 settembre 2011 recante «Ulteriori misure urgenti per la stabilizzazione finanziaria e per lo sviluppo». Lo schema di DPR approvato di recente contiene misure volte a garantire l'effettivo svolgimento dell'attività formativa durante il tirocinio e il suo adeguamento costante all'esigenza di assicurare il miglior esercizio della professione e quindi l'interesse dell'utenza. È prevista l'obbligatorietà della formazione continua permanente. La violazione di quest'obbligo è previsto che abbia rilievo disciplinare. È stabilita inoltre l'obbligatorietà dell'assicurazione per i rischi derivanti dall'esercizio dell'attività professionale, della quale deve essere data notizia al cliente. La pubblicità informativa è consentita con ogni mezzo e può anche avere a oggetto, oltre all'attività professionale esercitata, i titoli e le specializzazioni del professionista, l'organizzazione dello studio e i compensi praticati.

Molto si è scritto, in questi anni, in merito alle professioni ordinistiche, specialmente da un punto di vista quantitativo, a cominciare dalle evidenze legate alla dimensione occupazionale e al numero degli iscritti ai rispettivi ordini e collegi professionali. Meno, soprattutto in un'ottica di comparazione tra le singole professioni, si è invece detto sul versante qualitativo, attraverso un'attenta lettura di variabili concernenti il contenuto del lavoro (competenze, valori, attività svolte). Questo contributo, partendo dal presupposto di avere come punto di riferimento metodologico la classificazione delle professioni, prova invece a riflettere nelle pagine successive sugli aspetti qualitativi che riguardano le professioni ordinistiche, con l'obiettivo di integrare i dati sul numero degli iscritti forniti dai rispettivi ordini e collegi professionali con la riflessione che attiene al versante del contenuto del lavoro, anche grazie alla lettura dei dati e delle informazioni derivanti dalla prima edizione dell'Indagine nazionale sulle professioni condotta dall'ISFOL in stretta collaborazione con l'ISTAT.

Secondo un recente rapporto di ricerca realizzato dal CUP (Comitato Unitario Permanente degli Ordini e Collegi Professionali) e dal CRESME, le professioni intellettuali ordinistiche in Italia generano il 15% del PIL e rappresentano circa 3,9 milioni di posti di lavoro. Sul versante quantitativo, infatti, si segnala come i 27 ordini professionali contino attualmente circa 2,1 milioni di iscritti (tabella 1), a cui si aggiunge l'impiego che gravita nel cosiddetto «indotto», circa 1,8 milioni di lavoratori, una buona fetta dei quali, pari al 38%, alla diretta dipendenza di studi professionali (Comitato Unitario Permanente degli Ordini e Collegi Professionali, CRESME, 2010).

Le opportunità occupazionali per le professioni ordinistiche sono sostanzialmente destinate a crescere in futuro. In generale lo scenario europeo per i prossimi anni, infatti, evidenzia in Europa una crescita dei lavori ad alta intensità di conoscenza e di competenza⁵ (Bulgarelli, 2011b; Cedefop, 2010, 2012).

La tendenza per il medio periodo, anche se con sfumature e intensità diverse se si considerano le variazioni non positive dell'occupazione per i grandi gruppi professionali che comprendono le professioni ordinistiche nel periodo 2007-2011, dovrebbe riguardare anche il nostro paese. Nei prossimi anni (previsione al 2015), secondo dati prodotti da ISFOL⁶,

⁵ «Le proiezioni del Cedefop al 2020 confermano il carattere strutturale della crescita della domanda di lavoro europea per le qualificazioni medie e alte (50% per le qualificazioni intermedie e 35% per quelle alte) mentre al contrario vi è spazio per lavoratori non qualificati solo per il 15% dell'occupazione», A. Bulgarelli, *New skills and jobs*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 3-4, pp. 11-30. Il trend previsto è confermato anche dalle ultime previsioni del Cedefop diffuse a marzo 2012. «Le previsioni diffuse dal Cedefop nel marzo 2012 per il totale dei paesi comunitari indicano una robusta crescita delle opportunità di lavoro verso professioni caratterizzate da elevate competenze. Parallelamente si segnala una crescita sostenuta delle professioni *unskilled* o elementari. Si prevede pertanto una tendenza verso la polarizza-

zione tra professioni di alto livello da un lato e di basso livello dall'altro. Un aspetto importante dello scenario futuro riguarda una domanda elevata di mansioni di tipo non *routinario*, non rimpiazzabili con l'innovazione tecnologica», ISFOL, *Rapporto ISFOL 2012. Le competenze per l'occupazione e la crescita*, Ediguida, Cava De' Tirreni, 2012.

⁶ L'ISFOL, in collaborazione con gli istituti di ricerca REF (Ricerche per l'economia e la finanza) e IRS (Istituto per la ricerca sociale) con cadenza annuale predispone uno scenario di medio termine relativo all'evoluzione della domanda di lavoro in Italia e sulla base di questo, attraverso l'utilizzo di matrici settori-professioni, elabora le previsioni di occupazione per professione a livello nazionale e regionale nel medio periodo.

Tabella 1. Professioni ordinistiche. Dettaglio del numero degli iscritti ai rispettivi ordini professionali (2009-2010)

Agenti di cambio	28
Agronomi e forestali	20.993
Agrotecnici	14.712
Architetti	142.035
Assistenti sociali	37.460
Attuari	874
Avvocati	198.041
Biologi	30.671
Chimici	9.978
Commercialisti ed esperti contabili	112.414
Consulenti del lavoro	27.572
Doganalisti	2.250
Farmacisti	79.069
Geologi	15.369
Geometri	111.145
Giornalisti	106.990
Infermieri	379.213
Ingegneri	213.399
Medici e odontoiatri	397.456
Notai	4.545
Ostetriche	16.000
Periti agrari	17.671
Periti industriali	45.427
Psicologi	73.535
Tecnici radiologi	23.492
Veterinari	27.891
Totale	2.108.230

Fonte: elaborazioni CRESME su dati forniti dagli ordini professionali (i tecnologi alimentari non hanno fornito dati)

la domanda di lavoro⁷ dovrebbe concentrarsi di nuovo sulle professioni a elevata qualifica (professioni ordinistiche comprese) e a bassa qualifica a scapito di quelle a qualifica intermedia (ISFOL, 2012). Gli ultimi dati, consultabili anche *on line* all'indirizzo <professioniocc-

⁷ La domanda totale di lavoro, almeno nel medio termine, sarà in prevalenza caratterizzata da una domanda di tipo sostitutivo (per rimpiazzare

lavoratori che escono dal mercato del lavoro) piuttosto che di tipo aggiuntivo (vale a dire con la creazione di nuovi posti di lavoro).

Tabella 2. Professioni ordinistiche. Trend di variazione al 2015 per assunzioni a medio termine in Italia

Agronomi e forestali	Crescita
Agrotecnici	Crescita
Architetti	Crescita
Assistenti sociali	Crescita
Attuari	Stabilità
Avvocati	Crescita
Biologi	Stabilità
Chimici	Stabilità
Commercialisti ed esperti contabili	Crescita
Consulenti del lavoro	Crescita
Doganalisti	Crescita
Farmacisti	Stabilità
Geologi	Crescita
Geometri	Crescita
Giornalisti	Crescita
Infermieri	Stabilità
Ingegneri	Crescita
Medici e odontoiatri	Stabilità
Notai	Crescita
Ostetriche	Crescita
Periti agrari	Crescita
Periti industriali	Stabilità
Psicologi	Stabilità
Tecnici radiologi	Stabilità
Tecnologi alimentari	Stabilità
Veterinari	Stabilità

Fonte: elaborazione ISFOL-IRS su dati ISTAT Forze Lavoro e previsioni ISFOL-REF

cupazione.isfol.it>⁸, mostrano infatti per la maggior parte (15) delle professioni ordinistiche elencate nella tabella 1 una crescita nell'andamento delle assunzioni previste⁹ al 2015 mentre per tutte le altre si registra una sostanziale stabilità.

⁸ Per consultare le informazioni relative alle previsioni di assunzione a medio termine a livello nazionale è possibile scegliere tra due percorsi. Nella sezione «Professioni», nell'ambito delle pagine dedicate a ogni Unità professionale, si possono leggere le previsioni di assunzione per le classi

professionali (terzo livello della classificazione delle professioni), con l'aggiunta di un *trend* di variazione sintetico per le categorie professionali (quarto livello della classificazione).

⁹ I *trend* di variazione nel medio termine (con orizzonte temporale al 2015) possono essere letti

Il contenuto del lavoro: un'analisi qualitativa attraverso la lettura di competenze, valori, attività

Il contenuto del lavoro delle ventisette professioni ordinarie (ciò che si fa, ciò che è importante) può essere descritto a partire dall'analisi delle competenze e dei valori messi in gioco per lo sviluppo dei compiti connessi alle diverse tipologie di attività realizzate in un contesto organizzativo. Questo contributo intende analizzare competenze, valori e attività delle professioni ordinarie utilizzando come tassonomie di riferimento quelle scelte dall'Indagine campionaria sulle professioni¹⁰ realizzata da ISFOL e ISTAT con l'obiettivo di fornire una rappresentazione media della struttura di tutte le professioni esistenti in Italia e i cui risultati, in parte commentati nell'ambito di queste pagine, sono consultabili in dettaglio sul sito internet <professionioccupazione.isfol.it>.

Le unità statistiche dell'Indagine campionaria coincidono con circa 800 Unità professionali (UP)¹¹ che rappresentano un maggior livello di dettaglio (V digit)¹² della Classifica-

su una scala che registra forte crescita (variazione percentuale positiva uguale o superiore al 10%), crescita (variazione percentuale positiva tra 5% e 10%), stabilità (variazione percentuale tra -5% e +5%), riduzione (variazione percentuale negativa tra -10% e -5%) e forte riduzione (variazione percentuale negativa uguale o superiore a -10%).

¹⁰ Le interviste realizzate nell'ambito della prima edizione dell'Indagine campionaria sulle professioni sono state effettuate presso un campione di circa 15.000 lavoratori nell'esercizio della loro professione. Nell'ambito dell'Indagine campionaria competenze, valori e attività generalizzate sono definiti nei seguenti modi. Competenze: insiemi di procedure e processi cognitivi generali che determinano la capacità di eseguire bene i compiti connessi con la professione; si tratta, in particolare, di processi appresi con il tempo e che consentono di trasferire efficacemente nel lavoro le conoscenze acquisite. Valori: sono insiemi di aspetti etici, caratteriali, comportamentali, espliciti o impliciti, che influenzano le attività di una professione, determinando un'opzione tra gli obiettivi prefissati e le modalità con cui vengono perseguiti. Attività generalizzate: le attività generalizzate sono insiemi di attività lavorative, pratiche e comportamenti che in varia misura sono comuni a più professioni anche molto differenti fra loro. Attualmente è in corso la seconda edizione dell'Indagine campionaria sulle professioni, sempre realizzata congiuntamente da ISFOL e ISTAT, che si pone l'obiettivo di aggiornare i dati rilevati nel corso della prima edizione nonché quello di analizzare alcune nuove variabili descrittive del contenuto del lavoro delle professioni.

¹¹ Le UP vanno intese come insieme di professioni omogenee per conoscenze, competenze, abilità e attività lavorative svolte.

¹² La Nomenclatura e classificazione delle Unità Professionali (NUP) del 2006, utilizzata per la prima edizione dell'Indagine campionaria sulle professioni ISFOL-ISTAT, riprende l'organizzazione della Classificazione delle professioni del 2001 sviluppandola in un maggior livello di dettaglio (Unità professionale V digit) e fornendo indicazioni sulla natura e sulla composizione degli aggregati professionali a tutti i livelli della classificazione (Grande Gruppo - I digit; Gruppo - II digit; Classe - III digit; Categoria - IV digit; Unità professionale - V digit). Cfr. ISFOL-ISTAT, *Nomenclatura e Classificazione delle Unità Professionali*, ISFOL, Roma, 2007 (Temi & Strumenti - Studi e ricerche, 36). Si fa inoltre presente che dallo scorso aprile è ufficialmente *on line* la CP 2011, la nuova classificazione delle professioni del nostro paese che recepisce le novità evidenziate dalla nuova ISCO 2008, la Classificazione internazionale delle professioni (International Standard Classification of Occupations). Per redigerla l'ISTAT si è avvalso del supporto di una commissione di studio composta anche da esperti dell'ISFOL e del mondo accademico. La CP 2011, articolata su cinque livelli gerarchici, riprende il formato e la struttura NUP 2006 costruita in *partnership* istituzionale con l'ISFOL (Gruppo «Professioni», nell'ambito della struttura «Lavoro e professioni»). Ciascun livello classificatorio prevede una descrizione che traccia contenuti e caratteristiche principali del lavoro. La nuova classificazione, pubblicata al momento in versione navigabile sul sito

zione nazionale delle professioni del 2001 nonché l'architrave di raccordo per navigare tra informazioni qualitative e quantitative nell'ambito del già citato sistema informativo <professionioccupazione.isfol.it>¹³, voluto dal Ministero del Lavoro e realizzato dall'ISFOL - Gruppo «Professioni» nell'ambito della struttura «Lavoro e professioni».

Qual è, dunque, il contenuto del lavoro di assistenti sociali, giornalisti, medici, avvocati e infermieri? Quali sono le competenze considerate più importanti dai notai e dagli psicologi? Quali sono gli aspetti valoriali che contraddistinguono la prestazione lavorativa di biologi, chimici e consulenti del lavoro?

L'analisi del contenuto del lavoro delle professioni (le cosiddette Unità professionali nel caso dell'indagine campionaria) che fanno riferimento a un ordine professionale non può prescindere da una notazione introduttiva. È facilmente intuibile come questi lavori, tra loro in buona parte molto differenti come campo di applicazione e competenze, siano tra loro difficilmente confrontabili senza una preliminare opzione metodologica utile a consentire una lettura più ordinata delle loro caratteristiche. In questo senso, per filtrare e rendere più comparabili le professioni, è stato scelto il criterio metodologico dell'area di attività, prendendo ispirazione dal modello adottato nell'ambito di ricerche e studi svolti dal Comitato Unitario Permanente degli Ordini e Collegi proprio per esigenze di natura analitica. Questo modello in dettaglio individua quattro aree di attività, che noi in questo contributo potremmo definire anche «aree professionali», a cui sono ricondotte tutte le ventisette professioni ordinistiche attualmente presenti in Italia: 1) area giuridica: avvocati; notai; 2) area economico-sociale: assistenti sociali; attuari; commercialisti ed esperti contabili; consulenti del lavoro; giornalisti; doganalisti; 3) area sanitaria: medici e odontoiatri; veterinari; farmacisti; infermieri; ostetriche; psicologi; tecnici radiologi; 4) area tecnica: architetti; ingegneri; periti agrari; periti industriali; agrotecnici; agronomi e forestali; geometri; chimici; biologi; geologi; tecnologi alimentari.

Premessa questa nota di ordine metodologico, è ora possibile avviare l'analisi delle professioni ordinistiche¹⁴ attraverso la lettura dei dati derivanti dall'indagine campionaria con

<cp2011.ISTAT.it>, rappresenta il punto di riferimento per la realizzazione della seconda edizione dell'Indagine campionaria sulle professioni ISFOL-ISTAT, attualmente in corso.

¹³ Il sistema costituisce uno strumento di supporto alle decisioni politiche per la programmazione e per la progettazione degli interventi tesi a incrementare le possibilità di occupazione delle persone che entrano nel mercato del lavoro e a favorirne la permanenza per chi è già occupato. I processi di scelta primariamente supportati dal sistema sono quelli relativi alla programmazione dell'offerta di formazione e di istruzione, alla progettazione dell'offerta formativa e di istruzione e all'orientamento alla scelta del percorso di istruzione/formazione e della professione.

¹⁴ Ogni professione ordinistica è stata ricondotta a un'Unità professionale intesa, come già

detto, come un insieme di professioni omogenee per conoscenze, competenze, abilità e attività lavorative svolte. In pochi casi, laddove alcune professioni ordinistiche potevano essere ricondotte a più di un'Unità professionale, è stata comunque fatta la scelta di ricondurle a un'unica unità, in coerenza con l'opzione metodologica utilizzata per tutte le altre e fermo restando il grado di rappresentatività in termini di descrizione del contenuto del lavoro (competenze, valori, attività generalizzate). La figura dell'agente di cambio non figura nei grafici presenti nelle pagine successive in quanto non espressamente indicata in una delle quattro aree di attività utilizzate a fini classificatori nell'ambito delle ricerche realizzate dal Comitato Unitario Permanente degli Ordini e Collegi, che comunque descrivono la figura sia in termini di contenuto del lavoro che di numero di iscritti all'ordine professionale.

l'obiettivo di evidenziare laddove possibile, in un quadro di sintesi: 1) le principali differenze e analogie che caratterizzano il confronto tra i macroraggruppamenti di professioni riconducibili, come già detto poco sopra, a quattro aree di attività (per comodità di lettura e analisi l'area giuridica e l'area economico-sociale sono state accorpate nelle fasi di elaborazione di dati e grafici); 2) le diversità e le similitudini più significative che contraddistinguono i lavori dentro l'area giuridica ed economico-sociale; 3) le diversità e le similitudini più significative che contraddistinguono i lavori dentro l'area sanitaria; 4) le diversità e le similitudini più significative che contraddistinguono i lavori dentro l'area tecnica.

La tassonomia che ci guida all'analisi qualitativa del contenuto del lavoro delle professioni ordinistiche si articola in sette categorie di competenze¹⁵, sei categorie di valori¹⁶ e sette categorie di attività generalizzate¹⁷. Per ciascuna di queste categorie è indicato un dato medio come sintesi di lettura di n-variabili considerate nell'ambito dell'Indagine campionaria. Va ricordato che il questionario dell'Indagine campionaria è stato somministrato direttamente ai lavoratori e che gli stessi hanno espresso, per ciascuna delle variabili considerate, un livello di importanza (quanto è importante la variabile nello svolgimento del lavoro quotidiano) e un livello di complessità (a che livello di complessità la variabile è utilizzata nello svolgimento del lavoro).

Analisi delle competenze. Ruolo e caratteristiche delle professioni ordinistiche emergono chiaramente attraverso la lettura dei dati relativi alle competenze. Le considerazioni che si possono fare in merito alle sette categorie di competenze sono di vario genere.

Per quanto riguarda le competenze di base (sia su contenuti e linguaggi¹⁸ che quelle relative a gestione e controllo dei processi)¹⁹ il giudizio espresso dalle tre aree professionali (area giuridica ed economico-sociale, area sanitaria, area tecnica) è sostanzialmente omogeneo. Comprendere testi scritti, ascoltare attentamente, scrivere e parlare, così come il pensiero critico e l'apprendimento attivo, sono caratteristiche considerate in modo significativamente importante da tutte le professioni ordinistiche, con valori compresi tra 60 e 80 (su scala da 0 a 100). Le competenze di base su contenuti e linguaggi, che comprendono anche le abilità relative a matematica e scienze, registrano valori anche sopra quota 80 per alcune professioni di area tecnica, ad esempio gli ingegneri e i chimici.

Il discorso è decisamente più articolato per quanto riguarda le cinque categorie di competenze trasversali: di tipo tecnico, per il *problem solving*, di tipo sociale, per l'analisi

¹⁵ Le sette categorie di competenze sono: competenze di base su contenuti e linguaggi; competenze di base sulla gestione e controllo dei processi; competenze trasversali di tipo sociale; competenze trasversali per il *problem solving*; competenze trasversali di tipo tecnico; competenze trasversali per l'analisi dei sistemi; competenze trasversali per la gestione delle risorse umane.

¹⁶ Le sei categorie di valori sono: *achievement* o orientamento al risultato; condizioni di lavoro; riconoscimento; aspetti sociali; sostegno (per i lavoratori subordinati); autonomia.

¹⁷ Le sette categorie di attività generalizzate

sono: ricercare e ricevere informazioni per il proprio lavoro; identificare informazioni rilevanti; elaborare informazioni; prendere decisioni; comunicare e interagire con altri; coordinare e fornire consulenze; amministrare.

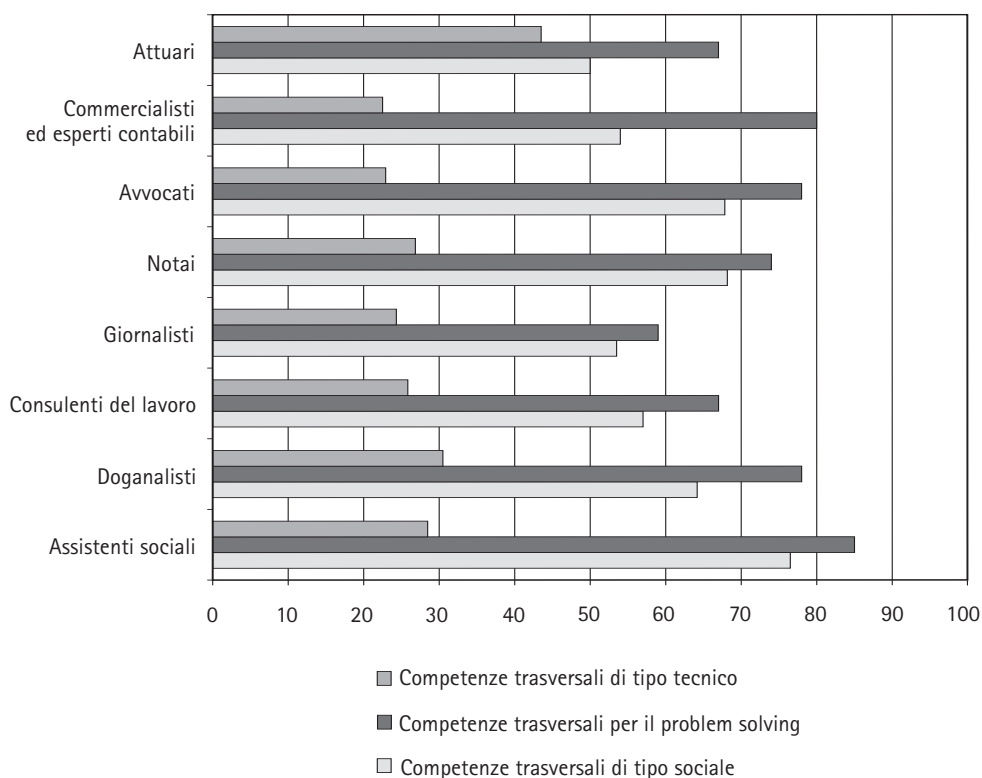
¹⁸ La categoria «Competenza di base su contenuti e linguaggi» comprende le seguenti competenze: comprendere testi scritti, ascoltare attentamente, scrivere, parlare, matematica e scienze.

¹⁹ La categoria «Competenza di base su gestione e controllo dei processi» comprende le seguenti competenze: pensiero critico, apprendimento attivo, strategie di apprendimento, monitorare.

dei sistemi e per la gestione delle risorse umane. Come si evince dalle figure 1-3, che mostrano solo tre di queste cinque categorie (in pratica quelle con valori mediamente più alti), la capacità di risolvere problemi rappresenta innanzitutto un valore aggiunto per tutte le professioni ordinistiche. Trovare una soluzione per rispondere con efficacia a un problema o a una situazione complessa è considerato come un aspetto particolarmente importante da diverse professioni appartenenti alle tre distinte aree professionali. Sono infatti numerosi i giudizi che si avvicinano a quota 80 (commercialisti ed esperti contabili, avvocati, doganalisti, psicologi, chimici, ingegneri e architetti), mentre in alcuni casi (assistenti sociali e medici e odontoiatri) vanno anche oltre.

Le competenze di tipo tecnico²⁰ (tra cui progettazione tecnologica, selezionare stru-

Figura 1. Professioni ordinistiche area giuridica ed economico-sociale. Importanza attribuita all'utilizzo di competenze trasversali sul lavoro

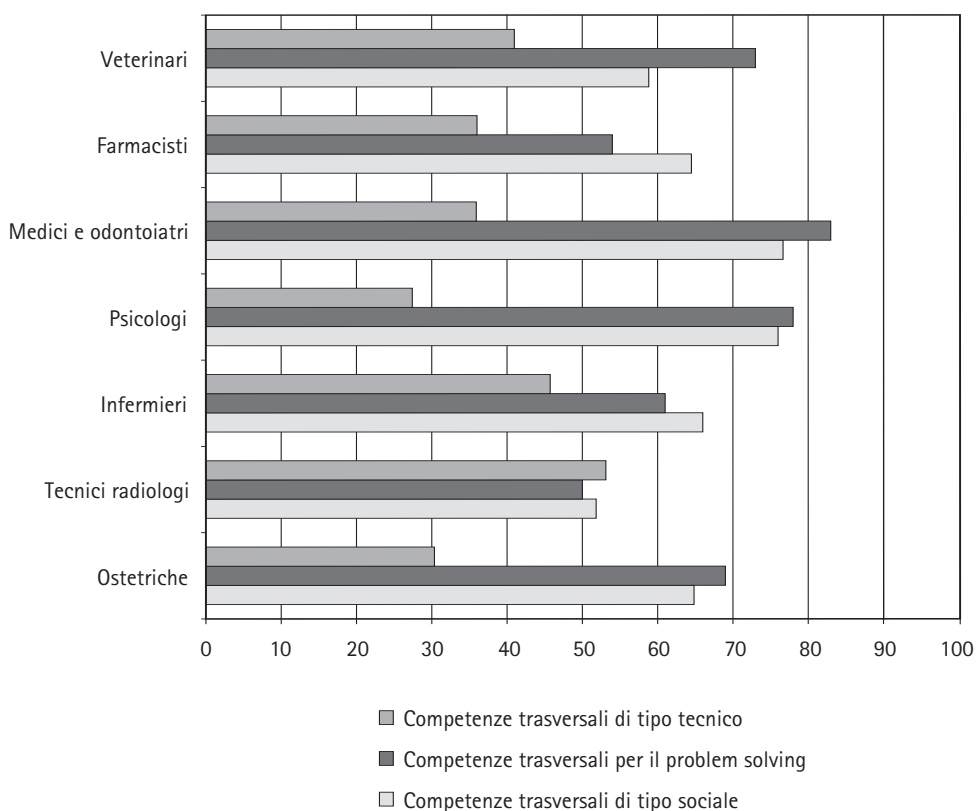


Fonte: elaborazione su dati prima edizione «Indagine campionaria sulle professioni» ISFOL-ISTAT

²⁰ La categoria «Competenza trasversale di tipo tecnico» comprende le seguenti competenze: analisi delle fasi operative, progettazione tecnologica, selezionare strumenti, installare, program-

mare, controllo di qualità, sorvegliare macchine, far funzionare e controllare, manutenzione, risolvere problemi e riparare.

Figura 2. Professioni ordinistiche area sanitaria. Importanza attribuita all'utilizzo di competenze trasversali sul lavoro



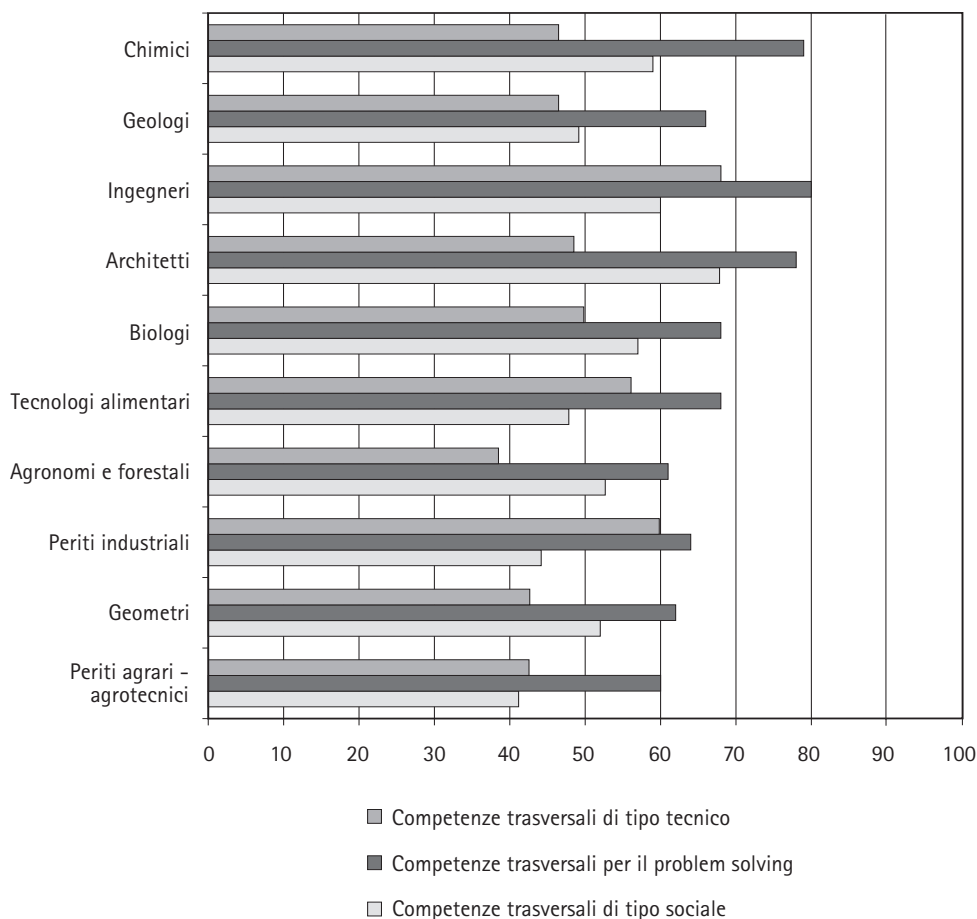
Fonte: elaborazione su dati prima edizione «Indagine campionaria sulle professioni» ISFOL-ISTAT

menti, installare, sorvegliare macchine, mantenere, riparare) sono abbastanza considerate soprattutto dalle professioni appartenenti all'area professionale tecnica (in particolare ingegneri, periti industriali e tecnologi alimentari) mentre registrano una bassa importanza per le professioni riconducibili alle altre due aree di attività. Le competenze di tipo sociale²¹ (percezione sociale, persuadere, negoziare, coordinarsi con gli altri, istruire e orientamento al servizio) fanno invece parte soprattutto del bagaglio professionale dei lavori di stampo giuridico-sociale e sanitario mentre sono poco significative per le professioni di area tecnica. Assistenti sociali, medici e odontoiatri e psicologi sono i lavoratori che esprimono il giudizio di importanza più elevato per le competenze di tipo sociale.

²¹ La categoria «Competenza trasversale di tipo sociale» comprende le seguenti competenze: per-

cezione sociale, coordinarsi con gli altri, persuadere, negoziare, istruire, orientamento al servizio.

Figura 3. Professioni ordinarie area tecnica. Importanza attribuita all'utilizzo di competenze trasversali sul lavoro



Fonte: elaborazione su dati prima edizione «Indagine campionaria sulle professioni» ISFOL-ISTAT

I giudizi espressi per le competenze trasversali per la gestione delle risorse umane²² sono sostanzialmente omogenei per le tre aree professionali e non particolarmente significativi. Più o meno analogo è l'andamento delle risposte dei lavoratori in merito alle competenze trasversali per l'analisi dei sistemi²³: anche in questo caso l'importanza non è parti-

²² La categoria «Competenza trasversale per la gestione delle risorse umane» comprende le seguenti competenze: gestire il tempo, gestire risorse finanziarie, gestire risorse materiali, gestire risorse umane.

²³ La categoria «Competenza trasversale per l'analisi dei sistemi» comprende le seguenti competenze: analizzare sistemi, valutare sistemi, valutare e decidere.

colarmente significativa, con l'eccezione di alcune figure tecniche (ingegneri, biologi, tecnologi alimentari e periti agrari) che mostrano in media maggiore interesse.

Quali sono, invece, le diversità e le similitudini più significative che caratterizzano, sempre rispetto al tema delle competenze, i lavori nell'ambito dell'area giuridica ed economico-sociale? Confrontando i giudizi espressi dalle otto professioni appartenenti a quest'area emerge come, per quanto concerne le competenze di base, sono quelle relative a contenuti e linguaggi a essere considerate più importanti da tutte le professioni, con l'unica eccezione degli assistenti sociali e dei notai che danno invece maggior risalto alla gestione e al controllo dei processi. Sul versante delle competenze trasversali sono senza dubbio le capacità di *problem solving* e quelle di tipo sociale a caratterizzare l'azione delle professioni dell'area giuridica ed economico-sociale, con le prime (quelle relative al *problem solving*) a fare sempre la parte del leone. Quattro di queste (assistenti sociali, avvocati, notai e doganalisti), in particolare, esprimono per entrambe le variabili un giudizio di importanza che si attesta tra quota 60 e 80. Notai e giornalisti danno più o meno la stessa importanza alla capacità di *problem solving* e a quelle di tipo sociale.

In modo analogo è possibile approfondire la conoscenza delle diversità e delle similitudini che contraddistinguono i lavori riconducibili all'area sanitaria. Anche in questo caso, così come detto per le professioni dell'area giuridica ed economico-sociale, tra le competenze di base sono quelle su contenuti e linguaggi a essere ritenute più importanti. L'unica figura che si distingue da questo comportamento comune è quella degli psicologi che invece puntano maggiormente sulle competenze di base per la gestione e il controllo dei processi. Anche per questo gruppo di professioni, in tema di competenze trasversali, sono le capacità di *problem solving* e quelle di tipo sociale a contraddistinguere l'agire quotidiano nell'ambito delle rispettive organizzazioni, pur se con alcuni distinguo. Spesso infatti, a differenza di quanto commentato a proposito delle professioni dell'area giuridica ed economico-sociale, sono le competenze di tipo sociale ad avere la prevalenza in termini di importanza su quelle indispensabili a risolvere problemi e questioni di notevole complessità: ciò vale in particolare per farmacisti, infermieri e tecnici radiologi.

Infine alcune considerazioni sulle professioni riconducibili all'area tecnica che comprende, come già detto nelle pagine precedenti, architetti, ingegneri, periti agrari, periti industriali, agrotecnici, agronomi e forestali, geometri, chimici, biologi, geologi e tecnologi alimentari. In questi ambiti produttivi le competenze di base ritenute più importanti da tutte le professioni sono quelle relative a contenuti e linguaggi. In tema di competenze trasversali, oltre alla capacità di *problem solving* (evidenziata da tutte le professioni, in particolare da chimici, ingegneri, architetti, geologi, biologi e tecnologi alimentari), i lavori di area tecnica danno una discreta importanza anche alle competenze trasversali per l'analisi dei sistemi che sono invece scarsamente considerate dalle professioni dell'area giuridica ed economico-sociale e da quelle dell'area sanitaria.

Analisi dei valori. Sul versante valoriale il confronto tra i giudizi espressi dalle tre aree professionali è piuttosto variegato. In linea generale l'aspetto valoriale è considerato in modo abbastanza significativo dalla maggioranza delle professioni, anche se non sono molti i casi in cui l'importanza data a questa dimensione si colloca oltre quota 70. Nel dettaglio, in

particolare, l'orientamento al risultato²⁴ e gli aspetti sociali²⁵ sono i due valori che, più degli altri (riconoscimento²⁶, condizioni di lavoro²⁷, autonomia²⁸, sostegno per i lavoratori subordinati)²⁹, sembrano indirizzare concretamente l'azione delle professioni appartenenti alle tre aree professionali.

Il giudizio relativo all'importanza del valore orientamento al risultato si colloca, per lo più, nella fascia tra 40 e 60. Solo in pochi casi (geometri, tecnologi alimentari e notai) il giudizio supera quota 60. Confrontando i giudizi di importanza espressi, ad esempio, in merito alle variabili orientamento al risultato, condizioni di lavoro e riconoscimento è possibile trarre alcune considerazioni di ordine generale in merito alle scelte e al comportamento dei lavoratori appartenenti alle tre aree professionali (cfr. figure 4-6). In particolare le professioni riconducibili all'area giuridica ed economico-sociale giudicano in maniera piuttosto omogenea le tre variabili, senza scostamenti particolarmente significativi tra l'*item* orientamento al risultato, che comunque è sempre quello maggiormente considerato, e gli altri due (condizioni di lavoro e riconoscimento). Diversamente dai lavori di tipo giuridico ed economico-sociale, invece, le professioni dell'area sanitaria e quelle dell'area tecnica sono accomunate da comportamenti sostanzialmente simili: per loro, infatti, l'importanza data alla variabile orientamento al risultato è sensibilmente maggiore di quella assegnata alle variabili condizioni di lavoro e riconoscimento.

Come già detto, l'altro valore particolarmente considerato dalle professioni intellettuali è quello relativo agli aspetti sociali (cooperazione, utilità sociale del lavoro, conformità del proprio lavoro ai propri principi morali). Ciò vale soprattutto per le professioni dell'area sanitaria che esprimono un giudizio di importanza particolarmente significativo per questi aspetti: ostetriche, tecnici radiologi e infermieri si posizionano ben oltre quota 60, psicologi, medici e odontoiatri e farmacisti invece toccano quasi questa quota. Un comportamento simile si registra per due professioni appartenenti all'area giuridica ed economico-sociale: si tratta in particolare degli assistenti sociali e dei notai. L'autonomia (possibilità di sperimentare le proprie idee, autonomia nella pianificazione delle attività e autonomia decisionale) un po' a sorpresa è considerata come una variabile non particolarmente importante dalla maggior parte delle professioni intellettuali, con le sole figure dell'area tecnica (chimici, geologi, ingegneri, architetti, biologi, tecnologi alimentari, agronomi e forestali, periti industriali, geometri, periti agrari e agrotecnici) che alzano un po' la media del giudizio.

²⁴ La categoria di valori «Orientamento al risultato» comprende i seguenti valori: impiego delle proprie abilità, *achievement* (orientamento al successo).

²⁵ La categoria di valori «Aspetti sociali» comprende i seguenti valori: cooperazione, utilità sociale del lavoro, conformità ai propri principi morali.

²⁶ La categoria di valori «Riconoscimento» comprende i seguenti valori: carriera, riconoscimento, gestione e coordinamento delle risorse umane, *status* sociale derivato dal lavoro.

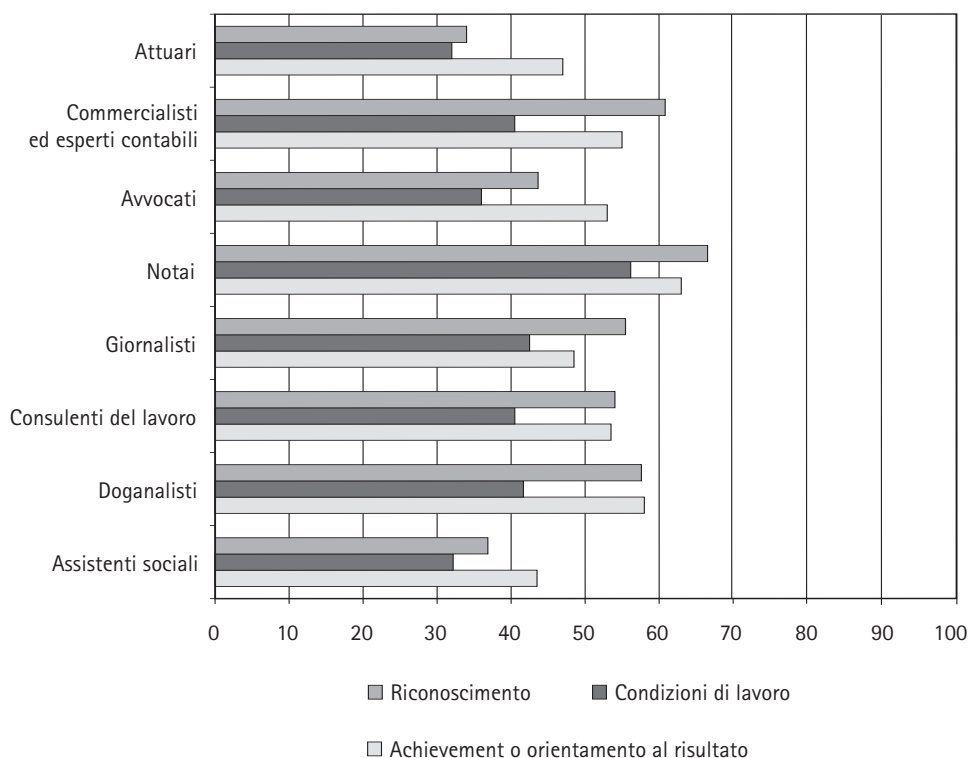
²⁷ La categoria di valori «Condizioni di lavoro»

comprende i seguenti valori: continuità dell'impegno, indipendenza, varietà, adeguatezza della remunerazione, stabilità del lavoro, condizioni di lavoro ottimali.

²⁸ La categoria di valori «Autonomia» comprende i seguenti valori: possibilità di sperimentare le proprie idee, autonomia nella pianificazione delle attività, autonomia decisionale.

²⁹ La categoria di valori «Sostegno per i lavoratori subordinati» comprende i seguenti valori: politiche del personale favorevoli ai dipendenti, sostegno da parte dei supervisori, adeguate politiche di formazione.

Figura 4. Professioni ordinistiche area giuridica ed economico-sociale.
Importanza attribuita ai valori sul lavoro



Fonte: elaborazione su dati prima edizione «Indagine campionaria sulle professioni» ISFOL-ISTAT

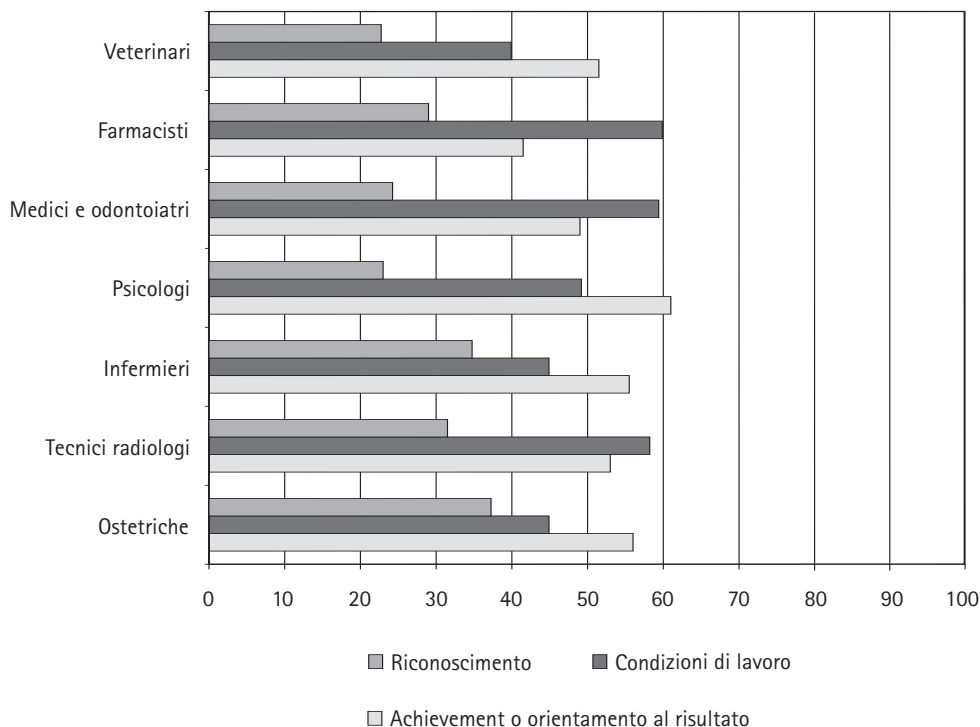
Analisi delle attività generalizzate. Tra i dati derivanti dall'Indagine campionaria sulle professioni ci sono anche quelli concernenti le attività generalizzate, intese come insiemi di attività lavorative, pratiche e comportamenti che in varia misura sono comuni a più professioni anche molto differenti tra loro (tabelle 3-5). L'analisi delle categorie di attività generalizzate indagate da ISFOL e ISTAT evidenzia come l'attività lavorativa ritenuta più importante dalla maggior parte delle professioni intellettuali sia senza dubbio quella che consiste nel ricercare e ricevere informazioni per il proprio lavoro³⁰. I giudizi espressi dai lavoratori appartenenti alle tre aree professionali si attestano spesso nella fascia di valori compresi tra 60 e 80, con i giornalisti che fanno registrare il dato più alto.

Le professioni appartenenti all'area giuridica ed economico-sociale nonché quelle dell'area sanitaria mostrano dei comportamenti piuttosto simili. Per questi lavori, infatti, l'at-

³⁰ La categoria di attività generalizzata «Ricerca e ricevere informazioni per il proprio lavoro» comprende le seguenti attività: raccogliere informazioni, identificare oggetti, azioni ed eventi.

ro» comprende le seguenti attività: raccogliere informazioni, identificare oggetti, azioni ed eventi.

Figura 5. Professioni ordinistiche area sanitaria. Importanza attribuita ai valori sul lavoro



Fonte: elaborazione su dati prima edizione «Indagine campionaria sulle professioni» ISFOL-ISTAT

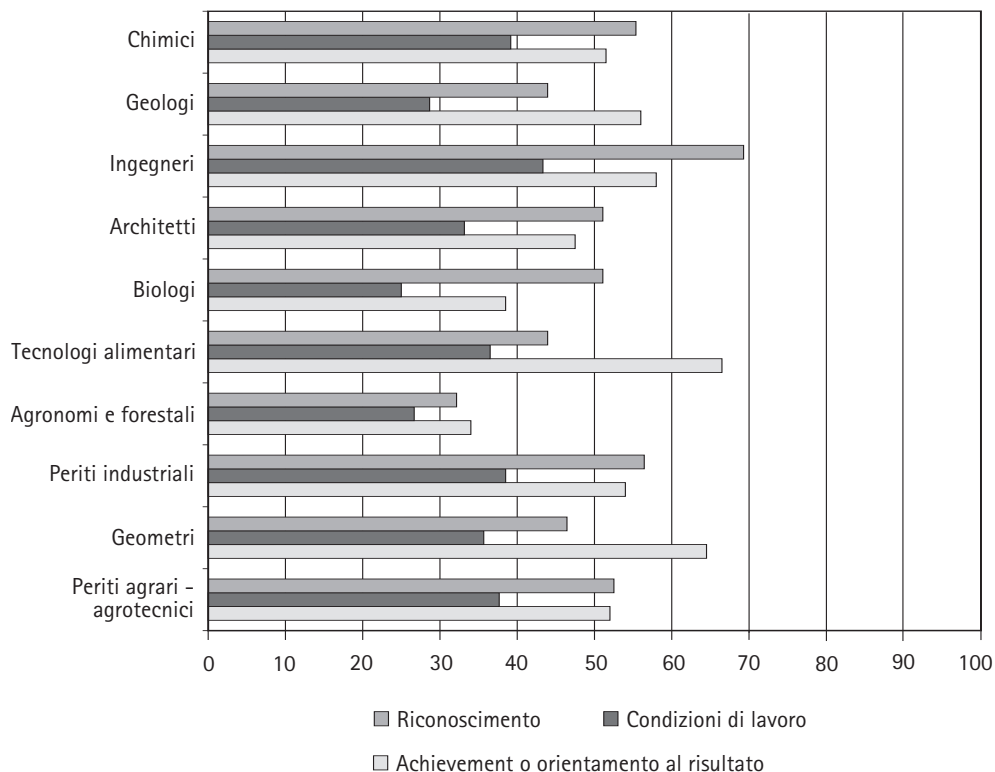
tività relativa alla ricerca di informazioni per il proprio lavoro è significativamente più importante di quelle concernenti l'elaborazione delle informazioni³¹ e l'identificazione di informazioni rilevanti³². Nel caso dei lavoratori appartenenti all'area tecnica, invece, i giudizi espressi in merito a queste tre categorie di attività generalizzate sono piuttosto omogenei, con un piccolo gruppo di professionisti (chimici, geologi, ingegneri, architetti, biologi e tecnologi alimentari) che tendono a dare un discreto valore di importanza alle tre variabili.

Un'altra attività ritenuta nel complesso abbastanza importante, soprattutto dalle professioni dell'area giuridica ed economico-sociale nonché da quelle dell'area sanitaria, è quella

³¹ La categoria di attività generalizzata «Elaborazione delle informazioni» comprende le seguenti attività: valutare la qualità di oggetti, servizi o persone; determinare la conformità agli standard; elaborare informazioni; analizzare dati o informazioni.

³² La categoria di attività generalizzata «Identificazione di informazioni rilevanti» comprende le seguenti attività: controllare processi, materiali o ambienti circostanti; ispezionare attrezzature, strutture o materiali; stimare le caratteristiche quantificabili di prodotti, eventi o informazioni.

Figura 6. Professioni ordinistiche area tecnica. Importanza attribuita ai valori sul lavoro



Fonte: elaborazione su dati prima edizione «Indagine campionaria sulle professioni» ISFOL-ISTAT

relativa alla comunicazione e all'interazione con gli altri³³: in particolare avvocati, assistenti sociali, psicologi, infermieri e ostetriche esprimono un giudizio che supera quota 60. Oltre questa soglia si spingono anche i giudizi di altre due professioni (psicologi e biologi) per quanto riguarda le azioni legate al coordinamento e alla fornitura di consulenze³⁴, che co-

³³ La categoria di attività generalizzata «Comunicazione e interazione con altri» comprende le seguenti attività: interpretare il significato delle informazioni; comunicare con superiori, colleghi o subordinati; comunicare con persone esterne all'organizzazione; stabilire e mantenere relazioni interpersonali; assistere e prendersi cura di altri; vendere merci o influenzare gli altri; risolvere controversie e negoziare con altre persone; esibirsi o lavorare a contatto diretto con il pubblico.

³⁴ La categoria di attività generalizzata «Coordinare e fornire consulenze» comprende le seguenti attività: coordinare il lavoro e le attività di altri; far crescere e attivare gruppi di lavoro; formare e insegnare; guidare, dirigere e motivare i subalterni; addestrare e far crescere altre persone; fornire consulenze e suggerimenti ad altre persone.

Tabella 3. Professioni ordinistiche area giuridica ed economico-sociale. Importanza attribuita ad attività generalizzate sul lavoro

	Ricerca e ricevere informazioni per il proprio lavoro	Identificare informazioni rilevanti	Elaborare informazioni
Assistenti sociali	71	35	61
Doganalisti	67	40	68
Consulenti del lavoro	57	28	63
Giornalisti	87	28	61
Notai	61	20	57
Avvocati	74	30	60
Commercialisti ed esperti contabili	55	21	64
Attuari	64	43	68

Fonte: elaborazione su dati prima edizione «Indagine campionaria sulle professioni» ISFOL-ISTAT

Tabella 4. Professioni ordinistiche area sanitaria. Importanza attribuita ad attività generalizzate sul lavoro

	Ricerca e ricevere informazioni per il proprio lavoro	Identificare informazioni rilevanti	Elaborare informazioni
Ostetriche	57	35	51
Tecnici radiologi	59	41	46
Infermieri	63	55	51
Psicologi	74	30	61
Medici e odontoiatri	77	41	58
Farmacisti	60	42	50
Veterinari	55	44	51

Fonte: elaborazione su dati prima edizione «Indagine campionaria sulle professioni» ISFOL-ISTAT

Tabella 5. Professioni ordinistiche area tecnica. Importanza attribuita ad attività generalizzate sul lavoro

	Ricerca e ricevere informazioni per il proprio lavoro	Identificare informazioni rilevanti	Elaborare informazioni
Periti agrari - agrotecnici	55	58	53
Geometri	52	51	53
Periti industriali	53	53	50
Agronomi e forestali	57	46	54
Tecnologi alimentari	70	61	70
Biologi	68	55	69
Architetti	58	54	60
Ingegneri	72	73	71
Geologi	68	54	63
Chimici	70	53	64

Fonte: elaborazione su dati prima edizione «Indagine campionaria sulle professioni» ISFOL-ISTAT

munque rivestono una buona importanza per diverse altre professioni appartenenti all'area tecnica (chimici, ingegneri e tecnologi alimentari). Tendenzialmente bassa è invece la media di giudizi che riguarda l'attività dell'amministrare³⁵, con le sole eccezioni di consulenti del lavoro e doganalisti che assegnano a questa variabile un valore più alto di quelli espressi in merito alle attività comunicare e interagire con altri e coordinare e fornire consulenze.

Conclusioni

Le analisi sui contenuti del lavoro svolte dall'ISFOL nell'ambito della prima edizione dell'Indagine campionaria sulle professioni consentono di fare, con riferimento alle professioni ordinistiche presenti nel nostro paese, una serie di riflessioni di vario genere.

Innanzitutto vale la pena ricordare come questo contributo abbia inteso fornire uno stimolo alla riflessione qualitativa, in un'ottica comparata, in merito al contenuto del lavoro (competenze, valori, attività svolte) delle professioni ordinistiche presenti nel nostro paese. Ipotesi di lavoro che ha permesso di mettere a confronto, alla luce della tassonomia descrittiva impiegata dall'ISFOL nell'ambito dell'Indagine campionaria sulle professioni, commercialisti e avvocati, veterinari e farmacisti, tecnici radiologi e ostetriche, ma anche

³⁵ La categoria di attività generalizzata «Amministrare» comprende le seguenti attività: svol-

gere attività amministrative, reclutare il personale, monitorare e controllare risorse.

chimici e geologi, biologi e tecnologi alimentari, geometri e periti agrari. Giova giusto ricordare in estrema sintesi, a titolo di esempio, come a proposito di competenze nelle pagine precedenti si è ragionato in merito alla notevole importanza che le professioni ordinarie danno alle competenze di base (comprendere testi scritti, ascoltare attentamente, scrivere, parlare, pensiero critico e apprendimento attivo) nonché alla crescente consapevolezza di quanto sia fondamentale sviluppare abilità di *problem solving* per rispondere con efficacia a un problema o a una situazione complessa. In modo analogo vanno acquistando sempre maggiore importanza le cosiddette competenze di tipo sociale che rappresentano un valore aggiunto soprattutto per le professioni delle aree professionali giuridico-sociale e sanitaria. Sul terreno valoriale, invece, l'orientamento al risultato e gli aspetti sociali sono i due valori che, più degli altri (riconoscimento, condizioni di lavoro, autonomia, sostegno per i lavoratori subordinati), indirizzano concretamente l'azione delle professioni appartenenti alle tre aree professionali indagate nelle pagine precedenti. Ricercare e ricevere informazioni per il lavoro rappresenta invece la categoria di attività generalizzata ritenuta più importante dalla maggior parte delle professioni intellettuali.

È evidente, come già detto, che questi lavori, tra loro in alcuni casi diversi per natura e ambito di intervento, siano tra loro non sempre facilmente confrontabili, derivando del resto da percorsi formativi di differente stampo e durata. È vero anche, tuttavia, che il ruolo svolto da tutte le professioni ordinarie ha una valenza prettamente intellettuale e/o tecnica, al servizio di differenti ambiti produttivi ma comunque con tratti trasversali comuni. In questo senso i ruoli ricoperti da un commercialista e da un ingegnere, seppur in contesti economico-produttivi tra loro distanti, mostrano senza dubbio elementi di similitudine che determinano buona parte della sfera professionale e sono strettamente collegabili ai percorsi formativi che preparano e/o aggiornano tali dimensioni. Entrambi i profili citati, per restare all'esempio, possiedono un elevato e comune livello di conoscenza teorica per analizzare e rappresentare situazioni e problemi complessi, definire le possibili soluzioni e assumere le relative decisioni.

Quest'ultima riflessione vale, a maggior ragione, per le professioni appartenenti a una medesima area professionale (area giuridica ed economico-sociale, area sanitaria, area tecnica), come già evidenziato a più riprese nelle pagine precedenti. In questi casi, infatti, il confronto fra professioni tra loro già più simili, per natura e ambito produttivo di interesse, offre l'occasione per cogliere interessanti sfumature, in termini di sovrapposizioni e/o divergenze, tra lavori afferenti alla stessa filiera professionale (si pensi, anche in questo caso a titolo di esempio, a tutta la filiera sanitaria, con professioni ordinarie riconducibili ai Grandi Gruppi 2 e 3 della Classificazione delle professioni).

Le riflessioni elaborate nel paragrafo precedente a partire dai dati dell'Indagine campionaria ISFOL-ISTAT vanno proprio in questa direzione: evidenziare gli elementi di similitudine e/o le principali differenze esistenti in merito al contenuto del lavoro delle varie professioni ordinarie, con particolare attenzione alla comparazione tra quelle appartenenti alla stessa area professionale, per offrire suggerimenti concreti ai responsabili, a vario livello e secondo differenti gradi di complessità, delle attività di programmazione e progettazione formativa. Tutto ciò senza dimenticare, vale la pena ribadirlo, che le indicazioni emerse nel corso dell'indagine derivano direttamente dalle risposte che i lavoratori hanno fornito riflettendo sull'esercizio della loro professione. In altre parole, sottolineare i tratti comuni e

le diversità della professionalità di queste figure equivale a fornire un *input* chiaro e circostanziato per la declinazione dei contenuti formativi che afferiscono, in particolare, alle attività di alta formazione, di formazione universitaria nonché a quelle di formazione continua permanente che sempre di più, anche per espresso dettato normativo³⁶, dovranno rappresentare una tappa obbligata e dunque un valore aggiunto importante, spesso imprescindibile, per lavori intellettuali e di alto valore tecnico come sono quelli svolti dalle cosiddette professioni ordinistiche.

Bibliografia

- Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, *Il settore degli ordini professionali*, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, Roma, 2009.
- Bulgarelli A., *Le dinamiche professionali*, intervento a «2010 - xxv Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento», Trento - Sala Don Guetti, 24 gennaio 2011a.
- Bulgarelli A., *New skills and jobs*, «Osservatorio Isfol», I (2011b), 3-4, pp. 11-30.
- Cedefop, *Skills Supply and Demand in Europe: Medium Term Forecast up to 2020*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2010.
- Cedefop, *Europe's Skill Challenge*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012 (Briefing Notes).
- CENSIS, *Sviluppo e futuro per le professioni intellettuali italiane*, Roma, 2003.
- CENSIS, *Professionisti alla prova del mercato. Materiali di ricerca*, Audizione parlamentare di Giuseppe Roma, direttore generale CENSIS, 8 marzo 2007.
- Comitato Unitario Permanente degli Ordini e Collegi Professionali, CRESME, *Il valore sociale*

³⁶ L'art. 7 dello schema di DPR di attuazione dell'articolo 3, comma 5, del decreto legge n. 138 del 2011, già citato in questo testo in una precedente nota, prevede all'art. 7 il tema della formazione continua. In particolare: «1. Al fine di garantire la qualità ed efficienza della prestazione professionale, nel migliore interesse dell'utente e della collettività, e per conseguire l'obiettivo dello sviluppo professionale, ogni professionista ha l'obbligo di curare il continuo e costante aggiornamento della propria competenza professionale. La violazione dell'obbligo di cui al periodo precedente costituisce illecito disciplinare. 2. Il ministro vigilante, sentito il consiglio nazionale dell'ordine o collegio, disciplina con regolamento, da emanarsi entro un anno dall'entrata in vigore del presente decreto: a) le modalità e le condizioni per l'assolvimento dell'obbligo di aggiornamento da parte degli iscritti e per la gestione e l'organizzazione dell'attività di aggiornamento a cura degli ordini o collegi territoriali, delle associazioni professionali

e di soggetti autorizzati dal ministro vigilante; b) i requisiti minimi, uniformi su tutto il territorio nazionale, dei corsi di aggiornamento; c) il valore del credito formativo professionale quale unità di misura della formazione continua. 3. Con apposite convenzioni stipulate tra i consigli nazionali e le università possono essere stabilite regole comuni di riconoscimento reciproco dei crediti formativi professionali e universitari. Con appositi regolamenti comuni, da approvarsi previo parere favorevole dei ministri vigilanti, i consigli nazionali possono individuare crediti formativi professionali interdisciplinari e stabilire il loro valore. 4. L'attività di formazione è svolta dagli ordini e collegi anche in cooperazione o convenzione con altri soggetti. 5. Le regioni, nell'ambito delle potestà a esse attribuite dall'articolo 117 della Costituzione, possono disciplinare l'attribuzione di fondi per l'organizzazione di scuole, corsi ed eventi di formazione professionale. 6. Resta ferma la normativa vigente sull'educazione continua in medicina (ECM)».

- delle professioni intellettuali. I professionisti punto di riferimento per lo sviluppo del Paese*, Roma, 2010.
- Fondoprofessioni, *Il mondo delle professioni e l'Atlante di Ulisse*, Fondoprofessioni, Roma, 2008.
- ISFOL, *Rapporto ISFOL 2012. Le competenze per l'occupazione e la crescita*, Ediguida, Cava de' Tirreni, 2012.
- La Rosa M., *Come e perché parlare di metacompetenze per la formazione*, «Sociologia del Lavoro», 103, 2006.
- OECD, *Knowledge Management in the Learning Society*, Paris, 2000.
- Paliotta A.P., *Gli ordini professionali in Italia. Cenni storici e cambiamenti attuali*, «Osservatorio Isfol», 20 (1999), n. 1-2, pp. 22-39.
- Rizzo A. (a cura di), *Donne e professioni: caratteristiche e prospettive della presenza delle donne negli ordini professionali*, ISFOL, Roma, 2011 (I libri del FSE, 155).

Per citare questo articolo: Massimiliano Franceschetti, *Le professioni ordinistiche in Italia*, «Osservatorio Isfol», Il (2012), n. 3, pp. 117-137.

Donne in movimento: la condizione lavorativa delle donne migranti in Italia

di Maria Parente

Riassunto: nel nostro paese, secondo i dati ISTAT, è in atto da diversi anni un processo di femminilizzazione dei flussi migratori che ha coinciso con la sempre crescente domanda di badanti e colf straniere da parte delle famiglie italiane. Le donne rappresentano la maggioranza dei lavoratori stranieri impiegati nel settore della cura domiciliare. Si tratta di lavoratrici mediamente più giovani rispetto alle italiane, con un livello di istruzione superiore e che lavorano un numero maggiore di ore settimanali. Molto diffuso è il lavoro nero, nonostante si sia verificato un significativo processo di emersione.

Le donne immigrate corrono il rischio di essere vittime di una doppia discriminazione: etnica e di genere. Il pericolo per loro è di essere condannate all'invisibilità nel loro ruolo di assistenza domestica, confinate in un ambito strettamente privato, reso ancora più vulnerabile dalla eventuale assenza del permesso di soggiorno.

Parole chiave: Donne; Immigrazione; Lavoro di cura

La condizione lavorativa delle donne migranti in Italia

Le donne, da diversi anni ormai, costituiscono più della metà della popolazione straniera regolarmente presente nel nostro paese. Secondo i dati ISTAT (2011) dal 2007 al 2011 le lavoratrici immigrate sono aumentate del 65,8%, rispetto al 39,8% degli uomini. In molte delle comunità straniere si registra una maggiore presenza femminile che maschile: i valori del rapporto oscillano, in particolare, fra i 25 uomini ogni 100 donne tra gli ucraini e le 83 donne ogni 100 uomini tra i rumeni. È alta anche la percentuale di donne sudamericane presenti sul territorio nazionale e che costituiscono la prima fase migratoria rispetto ai loro connazionali di sesso maschile. Ai motivi che spingono le donne a emigrare, oltre a quelli di tipo economico, culturale, per cercare rifugio politico, in comune con gli uomini, se ne aggiungono altri tipicamente femminili che vanno dal ricongiungimento familiare al desiderio di emancipazione, dal matrimonio con un connazionale in precedenza emigrato,

al tentativo di sfuggire a una condizione subalterna legata alla cultura e alle tradizioni del paese d'origine (INPS, 2007).

Il progetto migratorio avviene spesso con il sostegno delle donne già emigrate, che fanno da mediatrici stabilendo contatti con le agenzie e cercano le informazioni sul nuovo paese. Si crea, così, una «catena migratoria» che può assumere anche un carattere familiare se le prime donne immigrate ne fanno venire altre, loro parenti. In alcuni casi, invece, le donne sono arrivate a seguito dei lavoratori maschi, attraverso il ricongiungimento con i familiari, che avevano raggiunto migliori condizioni economiche. In Italia questo percorso tipo ha coinvolto alcune comunità, mentre altre hanno preferito un percorso inverso che porta le donne a emigrare per prime come le filippine e le capoverdiane.

Si può parlare di un vero processo di femminilizzazione dell'immigrazione, che ha coinciso, soprattutto nei paesi dell'Europa mediterranea, con l'aumento della richiesta di lavoratori da impiegare nel settore della cura domestica.

Nonostante una lieve flessione dal 51,3% del 2007 al 50,9% del 2010 (ISTAT, 2011) il tasso di occupazione delle donne immigrate è, comunque, notevolmente superiore a quello dell'occupazione femminile italiana che, negli stessi anni, è stato rispettivamente del 46,3% e del 45,7%.

In Italia, secondo i dati Caritas/Migrantes (2009), le donne immigrate guadagnano annualmente il 39,7% in meno degli uomini immigrati, soprattutto a causa del massiccio inserimento nel lavoro domestico e di cura.

La presenza delle lavoratrici immigrate non è omogenea rispetto ai comparti produttivi, ma si concentra nei settori ad alta intensità di lavoro, con orari lunghi e ripetuti nella settimana e contratti precari. L'ambito lavorativo prevalente è il settore dei servizi, ma una discreta presenza si riscontra anche in quello ristorativo e alberghiero, oltre che nell'industria, soprattutto per quanto riguarda l'assemblaggio e il tessile (Caritas/Migrantes, 2010).

Una parte minoritaria, ancorché crescente, di donne immigrate ha avviato attività autonome. Unioncamere (2010) rileva una crescita nel numero delle imprese a titolare straniero, e in particolare della percentuale rappresentata da donne: a giugno 2010, le imprese individuali di questo tipo hanno sfiorato le 52.000 unità, con un aumento, rispetto a dicembre, di oltre 2.000 unità. La distribuzione delle imprese risulta non omogenea sul territorio nazionale e rispetto alle diverse comunità immigrate: la Lombardia registra il maggior numero di attività produttive gestite da donne immigrate, seguita dalla Toscana e dal Lazio; le tre regioni rappresentano circa il 37% del totale. Il settore del commercio viene scelto particolarmente dalle donne cinesi, da quelle nigeriane e dalle donne provenienti dall'Ucraina. In generale l'autoimprenditorialità può rappresentare, per le donne migranti, una possibilità di affrancamento da un lavoro dipendente troppo spesso contraddistinto da varie forme di discriminazione (Scannavini, 2006), nonché una valida alternativa alla sottoccupazione e alla scarsa mobilità sociale.

La crescita dell'occupazione femminile straniera è dovuta non solo a un numero maggiore di assunzioni, ma soprattutto alla regolarizzazione dei contratti di badanti e colf.

La prima disposizione di legge in materia risale al 2002: con la legge «Bossi-Fini» e il decreto 1995/2002 si è constatato quanto fosse rilevante in generale il lavoro degli extracomunitari e in particolare quello delle badanti, le cui domande di regolarizzazione rappresentavano la metà del totale (Vietti et al., 2012). Secondo i dati INPS, mentre nel 1994 i la-

voratori stranieri addetti al settore erano solo 50.000, dieci anni dopo il loro numero arrivava quasi a 500.000. Si è trattato per lo più di emersione di lavoro sommerso, di immigrati provenienti soprattutto dai paesi dell'Europa orientale.

Nel 2007, col disegno di legge delega sull'immigrazione Amato-Ferrero, si è prospettata la possibilità che colf e badanti godessero di un regime «fuori quota» rispetto agli altri extracomunitari, a causa della forte domanda di lavoro domestico presente nel nostro paese. Con la «sanatoria per badanti» del 2009 si è offerta la possibilità alle famiglie italiane di mettere in regola collaboratori domestici che fossero occupati da almeno tre mesi al 30 giugno 2009. Il risultato, in questo caso, è stato molto meno eclatante: sono pervenute 300.000 domande, di cui una buona parte consistenti in una fittizia sanatoria di lavoratori cinesi, marocchini e senegalesi da parte di datori di lavoro della stessa nazionalità.

Migranti e servizi di cura

In Italia, l'aumento della popolazione anziana ha comportato un conseguente incremento della domanda di servizi di assistenza. Il settore domestico e della cura presenta, rispetto agli altri, il maggior numero di lavoratori stranieri: nel 2010 in Italia risultano oltre 871.000 i lavoratori domestici regolarmente iscritti all'INPS, di cui l'81,5% è straniero (710.000 unità). Dal 2001 al 2010 si è registrata soprattutto una forte crescita nel numero degli immigrati che, in dieci anni, si è più che quintuplicato (+408,3%). Il numero di ore lavorate in alcuni casi supera le 40 settimanali e il salario mensile è generalmente inferiore ai mille euro (CENSIS, 2010).

Se consideriamo il titolo di studio, si osserva come ben il 33,6% abbia un diploma superiore e il 5,6% degli stranieri abbia una laurea. I lavoratori stranieri si dimostrano mediamente più istruiti dei loro colleghi italiani: il 37,6% possiede un diploma di istruzione superiore e il 6,8% una laurea (rispettivamente contro il 23,2% e il 2,5% degli italiani).

I lavoratori domestici, nel complesso, versano nelle casse dell'INPS 834 milioni di euro in contributi, di cui l'83,9% proviene da colf e badanti di origine straniera (699 milioni di euro).

Malgrado nel comparto si sia verificato un significativo processo di emersione, rimane molto diffuso il lavoro sommerso: il 62% dei lavoratori presta la propria attività in nero. La diffusione del fenomeno è da mettere in relazione alla condizione di estrema vulnerabilità dei lavoratori, le cui possibilità di restare nel paese di accoglienza dipendono, in ultima analisi, da quello che dichiara il datore di lavoro.

La regolarizzazione del rapporto di lavoro, quando avviene, può richiedere tempi lunghi perché è conseguente solo alla conoscenza tra la famiglia e l'immigrato che hanno trovato un reciproco accordo sulle forme del contratto.

La formalizzazione del rapporto di lavoro si può trasformare in una materia di scambio tra datore di lavoro e dipendente, in cambio, ad esempio, di una moderazione sulle richieste salariali, oppure di flessibilità nell'orario di lavoro (Marchetti, 2009).

La possibilità di trovare un lavoro in nero sembra anche da collegarsi alla modalità di ricerca dell'occupazione (Fullin, Reyneri, Vercelloni, 2009). Si tratta per lo più di attività regolare in caso di intermediazione formale (Centri per l'impiego, agenzie interinali e annunci sui giornali). Le segnalazioni dei connazionali, invece, comportano spesso impieghi non

in regola; infine quelle effettuate tramite altri italiani, precedenti datori, associazioni e parrocchie sono in posizione intermedia. In quanto al tipo di lavoro: quello di assistenza e di co-residenza ha una maggiore probabilità di essere in regola, rispetto a quello domestico occasionale.

Se consideriamo la nazionalità dei lavoratori domestici, sempre secondo i dati del CEN- SIS (2010), si nota come provengano soprattutto da alcuni paesi: Romania (19,4%), Ucraina (10,4%), Filippine (9%), Polonia (7,7%), Moldavia (6,2%) e Perù (5,5%). Le donne, in particolare, rappresentano oltre l'80% dei lavoratori stranieri impiegati nel settore della cura domiciliare.

Secondo i dati della Fondazione Moressa (2012) le lavoratrici straniere hanno mediamente 41 anni, rispetto ai 46 delle italiane, e lavorano 28 ore settimanali (le italiane 20 ore).

Per quanto riguarda la diffusione territoriale, Roma, Milano e Torino sono le prime tre province italiane per numero di badanti; la capitale raccoglie il 14,7% del totale delle badanti italiane, Milano l'11,5% e Torino il 4,4%. Sebbene in tutte le aree la presenza straniera sia molto forte, le province settentrionali mostrano un'incidenza di poco superiore rispetto alle aree meridionali. Fa eccezione la Sardegna dove, generalmente, le badanti e le colf sono per la maggior parte italiane.

Se consideriamo i flussi migratori in ordine temporale si può osservare come a un iniziale flusso di immigrazione proveniente soprattutto dai paesi africani e asiatici si sia prima affiancato, diventando in seguito prevalente, quello dell'Est europeo.

Le antesignane dell'immigrazione femminile in Italia sono state le donne filippine, giunte nel nostro paese negli anni Settanta, in seguito alla spinta del regime di Marcos e con il supporto dei missionari cattolici presenti nel paese. Attualmente i filippini, nel complesso, rappresentano il sesto gruppo straniero per presenza in Italia, dopo Romania, Albania, Marocco, Cina e Ucraina, e sono insediati soprattutto nelle grandi città.

L'ingresso delle donne provenienti dall'Est Europa è invece avvenuto in seguito alla caduta dei regimi comunisti degli anni Novanta e alle situazioni di instabilità economica e sociale che sono seguite. La collettività rumena, in particolare, è tra le più numerose nel panorama dell'immigrazione straniera in Italia: secondo i dati ISTAT, all'inizio del 2007 si registravano ben 180.000 rumene residenti nel nostro paese. Anche nel caso dell'immigrazione ucraina ci troviamo di fronte a una netta prevalenza femminile: le donne rappresentano più dell'80% del totale dei titolari di permesso di soggiorno nello stesso anno.

Per quanto riguarda la comunità albanese, secondo gli archivi statistici di Eurostat, il numero totale dei residenti regolari in Italia al 2009 ha superato le 441.000 unità. La scelta del nostro paese come meta di migrazione è in parte dovuta alla vicinanza geografica e agli elementi culturali in comune, oltre alla conoscenza spesso dell'italiano. La presenza femminile albanese è andata nel corso degli anni sempre più aumentando, fino ad avvicinarsi a un pareggio delle presenze rispetto a quelle maschili, anche per effetto della ricomposizione dei nuclei familiari. Secondo i dati del Ministero dell'Interno, oggi le donne hanno raggiunto il 46% dell'intera collettività, mentre a livello di presenza immigrata complessiva sono circa la metà.

Tale cospicua presenza ha avuto delle ricadute evidenti sulla società italiana: la figura della «badante» è entrata nell'intimo della vita familiare italiana, inserendosi apparentemente a pieno titolo nelle sue dinamiche.

In un'indagine sulle colf filippine, Basa e de la Rosa (2004) evidenziano il doppio ruolo delle donne migranti: considerate delle eroine in patria per le rimesse che inviano a casa, in Italia vengono percepite solo nel loro ruolo di collaboratrici familiari, di cui gli italiani si fidano ma che, di fatto, conoscono poco; l'interesse per le vicende personali della lavoratrice, da parte del datore di lavoro, non va generalmente oltre a dati generici quali l'età, la provenienza e lo stato civile.

Nonostante questa distanza culturale ed emotiva, alla badante viene richiesto di avere dei requisiti che vanno oltre la mera assistenza: deve essere gentile, disponibile, dare affetto e conforto all'anziano; in un certo senso, infatti, il significato attribuito al verbo «badare» può essere considerato a metà strada tra «lavorare» e «amare» (Vietti et al., 2012). Il lavoro di cura, d'altra parte, viene demandato alle donne immigrate in base allo stereotipo che vorrebbe tale attività connessa alla «femminilità», disconoscendone, in questo modo, il valore di attività lavorativa vera e propria (Augustine, 2007).

Gli anziani assistiti condividono gli stessi spazi con le badanti, facendo insieme ciò che è considerato intimo e familiare, pur avendo spesso conosciuto la convivenza solo con parenti molto stretti (Vietti et al., 2012). Non c'è generalmente un'abitudine, da parte loro, come invece sarà maggiormente per la generazione successiva, alla più o meno occasionale condivisione della casa con persone amiche ospiti, e ciò appare spesso come una causa di disagio per entrambe le parti. È anche per ovviare a queste difficoltà che le badanti assimilano il rapporto con gli anziani a quello con i familiari, considerando gli assistiti come dei nonni, o presentandosi come delle figlie. L'uso di un lessico familiare è rivelatore del bisogno di affetto, sia da parte degli assistiti che delle badanti, i primi a causa delle condizioni di vita socialmente impoverite connesse alla malattia e alla non autonomia, le altre in ragione della durezza dell'esperienza migratoria. Per le migranti che vengono per lo più da paesi con valori tradizionali, gli anziani rappresentano, in quanto depositari della memoria della comunità che trasmettono le usanze sociali, degli individui cui è dovuto un particolare rispetto (CNEL, 2004). Minore è, invece, il legame con i bambini italiani, perché considerati viziati, e non abbastanza educati al senso di responsabilità e al rispetto dell'adulto. In generale i legami familiari degli italiani sono visti dalle donne migranti come deboli, segnati dall'individualismo. Lo spazio da dedicare alla famiglia e ai parenti viene considerato secondario rispetto sia al lavoro che al tempo libero, da trascorrere con gli amici. La scala delle priorità risulta invertita rispetto alla propria. La stessa composizione del nucleo familiare è differente da quello delle donne immigrate: la famiglia allargata in Italia praticamente non esiste più, sostituita da quella cosiddetta mononucleare, composta da moglie, marito e figli.

La distanza culturale è segnata anche dagli stereotipi che vengono connessi alla figura della lavoratrice immigrata e che vorrebbero l'esistenza di pretese «vocazioni culturali» (Scrinzi, 2004), secondo le quali le asiatiche, e in particolare le filippine, ad esempio, sarebbero più adatte come collaboratrici domestiche che badanti e, viceversa, le polacche, le centro-sudamericane e le altre donne dell'Est europeo più indicate per l'assistenza domiciliare. La cosiddetta «specializzazione etnica» (Fullin, Reyneri, Vercelloni, 2009) viene incentivata anche dalle reti relazionali grazie alle quali si è trovata occupazione. I *network* di connazionali, infatti, pur facilitando l'ingresso in Italia, limiterebbero anche il destino professionale delle lavoratrici, contribuendo di fatto a confinarle solo in determinate occupazioni.

La segregazione occupazionale è tanto più sentita in quanto spesso si trasforma anche in segregazione fisica: all'interno dello spazio chiuso della casa si possono creare delle situazioni di forte squilibrio di potere tra lavoratrice e datore di lavoro (Torre, 2008). Tali condizioni di lavoro co-residenziale sono spesso caratterizzate, oltre che da problematiche di natura giuridica, derivanti da contratti di lavoro spesso non regolari, dall'isolamento rispetto all'ambiente esterno, sia degli italiani che dei connazionali, e soprattutto dalla separazione dalla propria famiglia. Ciò può avere effetti particolarmente pesanti sull'equilibrio psicologico delle lavoratrici. Nei casi peggiori si crea una totale identificazione tra luogo di lavoro e casa, con una perdita progressiva del proprio spazio privato e un'assenza di distinzione tra tempi di lavoro e di riposo.

La Commissione Parlamentare dell'Ucraina per gli Affari Esteri, in relazione alle implicazioni del lavoro domestico in co-residenza, ha sottolineato come le donne che lavorano soprattutto nel nostro paese spesso sviluppano la cosiddetta «sindrome italiana» caratterizzata da agorafobia, aggressività e altri stati di turbamento psichico (Tolstokorova, 2007). Le assistenti familiari rischiano spesso di rimanere segregate a causa della materiale impossibilità di abbandonare la persona assistita per le pressioni che essa stessa esercita in quanto non autosufficiente e per l'indisponibilità dei familiari a sostituirle nei periodi di riposo (Marchetti, 2009).

Il lavoro di assistenza familiare può anche diventare, nel tempo, particolarmente logorante: secondo un'indagine di Villosio e Bizzotto (2011), dopo un periodo di circa dieci anni possono insorgere problemi muscolo-scheletrici che limitano l'attività lavorativa. La mancanza di strumenti adeguati di supporto al lavoro di cura tra le mura domestiche, e la richiesta di svolgere anche attività non previste dalle proprie mansioni, rendono particolarmente gravoso il lavoro delle badanti.

Non è un caso, quindi, che la maggior parte delle lavoratrici scelga, dopo un periodo iniziale, di cambiare occupazione o di continuare il lavoro rimodulandolo su base oraria (Castagnone et al., 2007). Tale scelta viene attuata soprattutto quando si verificano ricongiungimenti familiari.

La co-residenzialità risulta, invece, essere preferita soprattutto da chi ha lasciato la propria famiglia nei paesi d'origine. Date le condizioni di povertà dei paesi di provenienza, queste donne al loro arrivo in Italia hanno, infatti, poche risorse economiche e bassissime opportunità di scelta se non di inserirsi in famiglie che offrono vitto e alloggio. Si tratta di una sorta di passaggio obbligato durante la prima fase dell'inserimento, con la quale si soppone temporaneamente la necessità di autonomia e indipendenza.

La condizione di separazione rispetto al proprio *partner* per venire in Italia a cercare lavoro è molto diffusa tra le migranti dell'Europa dell'Est, mentre lo è in meno della metà dei casi per le sudamericane. Questa è probabilmente una delle motivazioni che spinge queste ultime ad avere prevalentemente progetti migratori di lungo periodo, mentre le donne dell'Europa dell'Est sono maggiormente orientate a una permanenza di breve-medio periodo. Tra le donne filippine, invece, il progetto migratorio si mostra fin dall'inizio rivolto a coinvolgere tutta la famiglia, per cui la donna costituisce una sorta di ponte per il successivo ingresso del resto della famiglia.

Famiglie migranti, famiglie italiane e conciliazione

Tra le famiglie italiane, la scarsità di servizi pubblici soddisfacenti e la radicata tradizione hanno avuto come effetto che le reti di aiuto informale siano la principale forma di assistenza alle persone non autosufficienti.

La presenza di una badante consente, infatti, di mantenere l'anziano in casa senza ricorrere all'istituzionalizzazione, e permette di coprire il periodo di tempo, spesso molto ampio, che intercorre fra la domanda di assistenza e l'effettiva risposta.

In un sistema di *welfare* come il nostro, in cui alla donna è demandato il crescente compito di cura della famiglia, la presenza delle lavoratrici immigrate risulta di fondamentale importanza sia per l'assistenza ai figli che agli anziani.

Un radicale cambiamento, tuttavia, si è verificato nell'ambito del lavoro domestico nel corso degli ultimi decenni (Scrinzi, 2004), con un aumento del numero delle persone che vi fanno ricorso. Se fino all'inizio degli anni Ottanta erano soprattutto le famiglie dell'alta borghesia a poterselo permettere economicamente, negli ultimi anni la necessità di entrare nel mondo del lavoro ha spinto sempre più spesso le lavoratrici salariate ad assumere donne migranti per svolgere i lavori domestici. Le lavoratrici immigrate si sono così sostituite nel lavoro domestico salariato a quelle italiane, provenienti generalmente dalle aree rurali del Nord Italia, del Sud e delle isole.

Le donne straniere si sono inserite quindi in un settore lavorativo generalmente poco appetibile per le donne italiane, data la bassa retribuzione, l'impossibilità di crescita professionale, la gravosità e la pesantezza delle mansioni, oltre alla scarsa considerazione a livello sociale. Tuttavia è da registrare un'iniziale variazione di tendenza a causa dell'attuale crisi economica che ha spinto anche le donne italiane ad avvicinarsi a questa occupazione.

Più in generale, comunque, si può affermare che la partecipazione delle donne italiane al mercato del lavoro se da una parte ha creato la domanda di lavoro delle donne straniere, dall'altra ne è diventata anche fortemente dipendente. Il lavoro domestico salariato delle donne immigrate consente alle italiane, com'è noto (Banca d'Italia, 2010), un aumento dell'occupazione. La crescita dei flussi migratori ha, inoltre, determinato un incremento dell'offerta di tali servizi e un abbassamento del loro costo. Sulla base dei dati della Rilevazione sulle forze di lavoro dell'ISTAT, si è dimostrato, infatti, come un incremento dell'1% dell'incidenza delle donne straniere specializzate in servizi domestici determini sulla popolazione femminile complessiva un aumento medio delle ore lavorate dalle italiane di circa 20 minuti a settimana. Il risultato è maggiore per le donne italiane più istruite che ricevono in media salari più elevati e hanno un maggiore costo-opportunità del tempo. L'effetto stimato della crescita dell'offerta di lavoro di immigrati per le donne italiane è più forte per quelle con figli piccoli e non si estende all'offerta di lavoro degli uomini italiani, generalmente poco partecipi ai lavori domestici. Infine si nota come l'impatto sia più forte laddove l'offerta di servizi di assistenza agli anziani e ai bambini da parte del settore pubblico è meno sviluppata.

I flussi di lavoratori domestici stranieri hanno avuto e hanno tuttora, quindi, un ruolo importante nella gestione delle problematiche relative ai regimi di *welfare* di tipo tradizionale (Sciortino, 2004; Billari, Dalla Zanna, 2008).

Secondo alcune studiose di ispirazione femminista tra le quali Andall (2000), questo

fenomeno può essere interpretato come una forma di sfruttamento delle donne dei paesi del Terzo Mondo da parte di quelle occidentali, per cui «alcune italiane accettano e diventano complici di un sistema che protegge i loro ruoli nella riproduzione sociale, mentre allo stesso tempo nega quelli di altre donne». Ehrenreich e Hochschild (2003) sostengono, inoltre, che si tratta di «un trasferimento su scala globale delle funzioni associate al ruolo tradizionale della moglie, di cura dei figli, gestione della casa e sessualità di coppia, dai paesi poveri a quelli ricchi». Tale condizione sarebbe particolarmente evidente in Italia dove la forte richiesta di lavoratrici domestiche co-residenti rifletterebbe un tessuto culturale familistico. Non a caso le collaboratrici domestiche disposte a condividere la co-residenza risultano quasi esclusivamente di provenienza straniera, mentre quelle a ore sono anche italiane.

Reyneri (2010) sottolinea come tale situazione non sia destinata a durare a lungo: grazie, infatti, all'inevitabile crescita economica dei paesi dell'Est Europa, da cui proviene buona parte delle lavoratrici domestiche e badanti, il bacino di donne disposte a emigrare sarebbe destinato a esaurirsi nell'arco di poco più di un decennio. Gli esperti ritengono che aumenterà l'offerta di lavoro a ore da parte delle donne immigrate, mentre da parte delle famiglie sarà più elevata una domanda di lavoro in co-residenza.

Le donne immigrate hanno spesso oneri di lavoro tali da non lasciar spazio per se stesse, per i figli, per la famiglia. Se consideriamo le loro necessità di conciliazione tra vita lavorativa e personale notiamo come le norme in materia siano piuttosto carenti: non esistono, infatti, permessi per l'allattamento, né congedi parentali nei contratti di assunzione. Come conseguenza la maternità porta automaticamente al licenziamento o alle dimissioni volontarie della lavoratrice. In realtà la diffusione del fenomeno del lavoro sommerso in questo ambito è tale che il contratto incide solo in parte sulla qualità del rapporto di lavoro.

Le donne immigrate hanno avuto un notevole peso nell'aumento della natalità in Italia, pari al 16,5% delle nascite totali (Caritas/Migrantes, 2010): di queste il 3,4% coinvolge un *partner* italiano e il 13% uno straniero. Le straniere sono più spesso madri e lo sono in più giovane età rispetto a quelle italiane (l'età media del parto è di 28,7 anni, rispetto ai 31,7 delle italiane).

Eppure, nonostante i dati attuali mostrino un contributo molto forte delle immigrate alle nascite nel nostro paese, attenuando in questo modo il progressivo invecchiamento della nostra popolazione, l'opinione prevalente degli studiosi (Toulemon, 2004) è che si tratti di una fase transitoria, poiché il comportamento riproduttivo delle donne straniere tenderebbe a convergere su livelli di fecondità molto più bassi, come quelli delle italiane. Questa previsione è basata su quanto accaduto in altri paesi di più lontana immigrazione quali la Francia, la Gran Bretagna, la Germania, la Svezia.

La famiglia è comunque il punto focale intorno al quale ruota l'esperienza migratoria: la decisione di venire in Italia per lavorare viene maturata dalle donne insieme al proprio nucleo familiare e al fine di sostenerlo economicamente. La condizione di «madri a distanza» è piuttosto diffusa tra le lavoratrici impiegate nel settore domestico: «le donne più degli uomini tradizionalmente si sentono legate alla famiglia e sono educate a esserlo, e anche la decisione di partire esprime legami affettivi e obbligazioni morali persistenti: le migrazioni femminili sono più dipendenti da ragioni familiari di quelle maschili» (Ambrosini, 2007).

I contatti con i familiari lasciati nei paesi d'origine avvengono attraverso le visite di ritorno, le comunicazioni e l'invio delle rimesse. I doni vengono trasportati da pullmini, le cui soste nelle grandi città italiane costituiscono un'occasione periodica di raduno tra connazionali. Si crea un flusso di beni che ha una funzione, oltre che materiale, anche «compensativa» dell'affetto materno nei confronti dei familiari lontani (Vietti et al., 2012). La partenza delle donne, infatti, viene spesso vissuta in maniera problematica, come una frattura rispetto al tradizionale rapporto di genere all'interno della famiglia. Sono le donne, infatti, in questi casi, ad assumere il ruolo di *breadwinner*, mentre i figli rimasti nei paesi d'origine vengono più spesso affidati ai nonni che ai padri.

Le donne che provengono dall'Europa dell'Est considerano il più delle volte l'esperienza dell'emigrazione come un'estensione del ruolo materno (Morokvasic, 2011). In Moldavia, in particolare, mentre le lavoratrici migranti percepiscono se stesse come madri esemplari proprio in funzione del lavoro di cura svolto all'estero, il giudizio che ricevono dalla comunità non è altrettanto positivo: vengono considerate come irresponsabili, e a loro viene attribuita la diffusione del fenomeno dell'abbandono dei minori (Vietti et al., 2012).

Si crea, in generale, una forte contraddizione nelle madri migranti che partono per assicurare un tenore di vita migliore al nucleo familiare, di cui, tuttavia, proprio con la loro partenza, assistono spesso alla disgregazione. Sono donne divise dal desiderio loro e della famiglia di tornare nel proprio paese, ma che rimangono in Italia per continuare ad assicurare il vantaggio economico che il loro lavoro porta per tutti i familiari.

Il ricongiungimento, quando avviene, con i figli e i mariti non sempre risulta privo di criticità legate alla nuova condizione sociale acquisita in Italia. Ci sono inoltre le seconde generazioni, che le madri cercano di mettere in condizione di costruire un futuro nel paese di accoglienza, mantenendo allo stesso tempo vivo il ricordo della cultura di provenienza. Diventa, così, difficile combinare esigenze diverse di non contravvenire alle regole della cultura tradizionale da un lato e dall'altro di portare avanti un proprio progetto di emancipazione economica e a volte anche culturale.

Conclusioni

Le donne immigrate corrono il rischio di essere vittime di una doppia discriminazione: etnica e di genere. La condizione femminile e quella di straniera appaiono strettamente connesse dal fatto di essere considerate come differenti rispetto a identità definite, e in quanto tali oggetto di esclusione (Amadio, 2006). Il pericolo per le lavoratrici è quello di essere condannate all'invisibilità nel loro ruolo di assistenza domestica e di essere confinate in un ambito strettamente privato, reso ancora più vulnerabile dalla eventuale assenza del permesso di soggiorno.

Tuttavia la scelta di emigrare è di per se stessa coraggiosa e indicativa di una volontà di essere artefici del proprio futuro. Creatrici delle cosiddette «famiglie transnazionali», queste donne hanno cercato di tenere vivi i rapporti con i propri congiunti rimasti nei paesi di origine, continuando a partecipare alle decisioni e alla vita familiare e ridefinendo i propri sistemi culturali di appartenenza. Le donne che inviano a casa una parte dei guadagni divengono spesso un agente primario per il sostentamento della famiglia, conquistando

do o ri-conquistando una dignità spesso messa in discussione e generando un nuovo equilibrio all'interno della famiglia stessa e dell'intera comunità.

L'impatto che l'esperienza migratoria produce sulle donne è molto forte dal punto di vista sia privato che pubblico, ma sembra che le capacità di adattamento femminile risultino maggiori di quelle maschili. Secondo i dati ISTAT, infatti, nel corso del 2010, dei 65.938 cittadini stranieri che hanno ottenuto la cittadinanza italiana, sono più numerose le donne, poiché i matrimoni misti, che rappresentano una modalità molto frequente di acquisizione della cittadinanza stessa, si celebrano prevalentemente fra donne straniere e uomini italiani.

Le donne immigrate, del resto, agiscono spesso da collante sociale, facilitando l'integrazione delle comunità immigrate con quelle di accoglienza, rinsaldando, allo stesso tempo, l'identità culturale di provenienza.

Il lavoro di cura comporta necessariamente il venire a contatto di diverse culture nell'interazione quotidiana (CENSIS, 2010) che è tanto più coinvolgente in quanto avviene nell'ambito intimo della casa. Il tempo trascorso insieme implica un adattamento reciproco tra badante e assistito che va oltre il rapporto professionale e che coinvolge spesso anche i familiari.

Il fenomeno del lavoro domestico delle donne immigrate conduce, in definitiva, a un riesame della divisione sessuale del lavoro di cura, integrandolo con la riflessione sulla distribuzione delle attività produttive su base etnica. La numerosità dei migranti, insieme alle sopravvenute trasformazioni dei sistemi di produzione, necessita di un'ulteriore riflessione sul significato del lavoro domestico, che diventa in questo modo una delle possibili categorie di interpretazione dei complessi processi che compongono il concetto di globalizzazione.

Bibliografia

- Amadio C., *La doppia esclusione*, in M.I. Maciotti, G. Vitantonio, P. Persano (a cura di), *Migrazioni al femminile*, vol. 1: *Identità culturale e prospettiva di genere*, EUM, Macerata, 2006.
- Ambrosini M., *Perché l'immigrazione familiare è un tema strategico*, in M. Simoni, G. Zucca, *Famiglie migranti. Primo Rapporto nazionale sui processi d'integrazione sociale delle famiglie immigrate in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Andall J., *Gender, Migration and Domestic Service. The Politics of Black Women in Italy*, Aldershot, Ashgate, 2000.
- Andersson G., *Childbearing after Migration: Fertility Patterns of Foreign-born Women in Sweden*, «International Migration Review», 2004.
- Augustine L.M., *Sex at the Margins. Migrations, Labour Markets and the Rescue Industry*, Zed Press, London-New York, 2007.
- Banca d'Italia, *Gli effetti dell'immigrazione poco qualificata sull'offerta di lavoro femminile*, Roma, 2010.
- Basa C., de la Rosa R., *Io, noi e loro: realtà e illusioni delle colf filippine*, Filipino Women's Council, 2004.
- Billari F.C., Dalla Zanna G., *La rivoluzione dalla culla. Il declino che non c'è*, Università Bocconi, Milano, 2008.

- Caritas/Migrantes, *Dossier Statistico 2010*, IDOS, Roma, 2010.
- Castagnone E. et al., *Madri migranti. La migrazione di cura dalla Romania e dall'Ucraina in Italia: percorsi ed impatto sui paesi di origine*, Programma MigraAction, CeSPI, 2007 (working paper, 34), <www.CeSPI.it>.
- CENSIS, *Dare casa alla sicurezza. Rischi e prevenzione per i lavoratori domestici*, Roma, 2010.
- CNEL, *La famiglia nell'immigrazione: condizioni di vita e culture a confronto*, Roma, 2004.
- Corigliano E., Greco L., *Tra donne. Vecchi legami e nuovi spazi. Pratiche tradizionali e transnazionali nel lavoro delle immigrate*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Ehrenreich B., Hochschild R.A., *Global Woman. Nannies, Maids, and Sex Workers in the New Economy*, Metropolitan Books, New York, 2003.
- Fondazione Moresca, *Quali badanti per quali famiglie? I lavoratori domestici in Italia*, 2012.
- Fullin G., Reyneri E., Vercelloni V., *Percorsi biografici e itinerari lavorativi*, in R. Catanzaro, A. Colombo (a cura di), *Badanti & Co. Il lavoro domestico straniero in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- Grosso Gonçalves V., Santagati M., *Il corpo «imprigionato» delle assistenti familiari. Spunti di riflessione a partire da un contributo di ricerca*, 2010, <<http://alturl.com/ev9x7>>.
- INPS, *Un fenomeno complesso: il lavoro femminile immigrato*, Roma, 2007.
- ISTAT, *La popolazione straniera residente in Italia*, Roma, settembre 2011 (Statistiche, report).
- Luciano A., *Una presenza che ci interroga*, in G. Vicarelli (a cura di), *Le mani invisibili*, Ediesse, Roma, 1994.
- Marchetti A., *Lavoro e conflitto nel servizio domestico*, in R. Catanzaro, A. Colombo (a cura di), *Badanti & Co. Il lavoro domestico straniero in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- Mesini D., Pasquinelli S., Rumini G., *Lavoro privato di cura in Lombardia. Caratteristiche e tendenze in materia di qualificazione e regolarizzazione*, Istituto per la Ricerca Sociale (IRS), 2006.
- Morokvasic M., *Donne, migrazioni, empowerment*, in A. Miranda, A. Signorelli (a cura di), *Pensare e ripensare le migrazioni*, Sellerio, Palermo, 2011.
- Piperno F., *Welfare e immigrazione. Impatto e sostenibilità dei flussi migratori diretti al settore socio-sanitario e della cura. Risultati di una consultazione tra esperti*, CeSPI, Roma, 2009 (working paper, 55)
- Reyneri E., *Gli immigrati nel mercato del lavoro italiano*, in V. Cardinali, M. Lucidi (a cura di), *Le nuove politiche per l'immigrazione. Sfide e opportunità*, Marsilio, Venezia, 2010.
- Scannavini K., *Donne immigrate e lavoro: un'impresa possibile*, in M.I. Macioti, G. Vitantonio, P. Persano (a cura di), *Migrazioni al femminile*, vol. 1: *Identità culturale e prospettiva di genere*, EUM, Macerata, 2006.
- Sciortino G., *Immigration in a Mediterranean Welfare State: The Italian Experience in a Comparative Perspective*, «Journal of Comparative Policy Analysis», 6 (2004), n. 2, pp. 111-129.
- Scrizzi F., *Professioniste della tradizione. Le donne migranti nel mercato del lavoro domestico*, «Polis», 1, 2004, pp. 107-136.
- Tolstokorova A., *Impact of International Migration on Livelihood of Ukrainian Family: «Poisoned Gift» or «Dream Realized»?*, paper presentato in «The Second Workshop of the EAPS Working Group: The Anthropological Demography of Europe. Beyond National Boundaries: Migration and Transnationality in Europe», Paris, 2007.

- Torre A.R., *Migrazioni femminili verso l'Italia: tre collettività a confronto*, CeSPI, 2008 (working paper).
- Toulemon L., *Fertility among Immigrant Women: New Data, a New Approach*, «Population and Societies», 2004.
- Unioncamere, *Rapporto Unioncamere*, Roma, 2010.
- Vietti F., Portis L., Ferrero L., Pavan A., *Il paese delle badanti*, SEI, Torino, 2012.
- Villosio C., Bizzotto G., *Once There Were Wives and Daughters, Now There Are Badanti*, European Commission, 2011 (working social partnership series, 14), <<http://alturl.com/bvpot>>.
- Zanier M.L., *Migrazioni al femminile: lineamenti e dimensioni di un fenomeno in transizione* in M.I. Maciotti, G. Vitantonio, P. Persano (a cura di), *Migrazioni al femminile*, vol. 1: *Identità culturale e prospettiva di genere*, EUM, Macerata, 2006.

Per citare questo articolo: Maria Parente, *Donne in movimento: la condizione lavorativa delle donne migranti in Italia*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 139-150.

TECHE



s.f. dal gr. THEKE, lat. *-theca*
Astuccio, custodia per riporvi oggetti rari e preziosi
(LUI, vol. XXII)

Parole chiave

Digital Storytelling (DST)

Il racconto è presente in tutti i tempi, in tutti i luoghi, in tutte le società. Comincia con la storia stessa dell'umanità. [...] Il racconto è come la vita¹.

Il Digital Storytelling (DST) è una modalità narrativa che «ri-media» le storie attraverso l'interazione tra *media* «vecchi» (la scrittura) e «nuovi» (le tecnologie digitali e la rete Internet): «storie, idee, immagini, conoscenze e contenuti sono, dunque, ri-mediati attraverso la scrittura mediale, dando origine a nuovi testi e generando nuove forme di espressione culturale»². Il termine «Digital Storytelling», che evoca «una storia digitale che integra immagini, musica e la voce dell'autore in un breve video o in una presentazione multimediale», è stato proposto da Dana Atchley, fondatore insieme a Joe Lambert del Center for Digital Storytelling, che negli anni Novanta realizzò un sistema interattivo multimediale, presentandolo all'interno di una *performance* teatrale: durante lo spettacolo un fuoco da campo scoppiettava sullo schermo di un televisore circondato da veri ciocchi di legna, mentre su uno schermo più grande sullo sfondo venivano proiettati immagini e filmati di storie di vita. Il DST si fonda sulla narrazione digitale, cioè su racconti dalle forti

¹ R. Barthes, *Introduzione all'analisi strutturale dei racconti*, in *L'analisi del racconto*, Bompiani, Milano, 1969, p. 7.

² C. Petrucco, M. De Rossi, *Narrare con il Digital Storytelling a scuola e nelle organizzazioni*, Carocci, Roma, 2009, p. 16.

connotazioni emotive, con il preciso intento di condividerli con altre persone attraverso gli ambienti della rete: «il Digital Storytelling non è solo un prodotto multimediale, ma un processo che non si conclude con la sua realizzazione, ma si inserisce e continua a vivere in un tessuto formato da attori sociali, artefatti tecnologici e culturali, con precisi fini e intenzionalità, il cui *focus* rimane essenzialmente quello di condividere significati in un contesto emozionale»³. L'*output* consiste quindi in un breve racconto realizzato con l'ausilio delle tecnologie digitali, che permette di amplificare la capacità di esprimere emozioni e punti di vista in relazione a un evento significativo, «ancorando» l'atto del narrare all'esperienza umana e al contesto in cui tale esperienza prende forma e vive. Non esiste una ricetta universale, ma ci sono delle «linee guida» che, se applicate a una tematica ritenuta originale e potenzialmente significativa, possono concorrere a costruire un prodotto di qualità. Per realizzare una storia efficace è necessario che la narrazione abbia una struttura interna che risulti familiare a chi la vedrà, in cui possa in qualche modo identificarsi e in cui eventi e personaggi assumano un ruolo chiaro; è inoltre essenziale la presenza di fattori che possano suscitare emozioni. Lambert suggerisce sette elementi-passi funzionali alla realizzazione di una storia digitale, che completano il quadro relativamente a un approccio alla narrativa «personale»; il *focus* di questa prospettiva, infatti, privilegia momenti significativi della vita di chi narra e la loro presentazione in prima persona. I sette passi sono rispettivamente:

1. il punto di vista «personale» (Point of view): rappresenta l'insieme di intenzionalità del soggetto che in qualche modo ha condotto agli eventi descritti nella storia e che ci guida anche nell'interpretazione delle azioni del protagonista;
2. una struttura narrativa che possa anche sorprendere, ponendo domande e fornendo risposte non banali (Dramatic question): ci suggerisce che possiamo anche non rispettare il «vincolo del lieto fine», tipico della struttura della favola, ma poco coerente con la realtà vissuta;
3. contenuti emotivi e coinvolgenti (Emotional content): è strettamente connesso alla scelta di lavorare attraverso un punto di vista personale;

³ *Ibid.*, p. 55.

4. l'uso della propria voce, scegliendo di commentare i momenti salienti della narrazione (*Your voice*);
5. l'utilizzo di una colonna sonora adeguata ai diversi momenti della narrazione e significativa dello stato emotivo che vogliamo comunicare (*The soundtrack*);
6. un'efficace economia della narrazione (*Economy*), perché si può «dire molto con poco»: richiama a una «pulizia» degli elementi utilizzati e a non usare sovrabbondanza di immagini e parole realizzando filmati troppo lunghi (in un video di tre o quattro minuti si può dire «quanto basta» e in modo efficace). Per ottenere questo risultato ci si può servire di un *visual portrait* (ritratto visuale) e di uno *storyboard* (sceneggiatura multimediale), che ci permetteranno di mettere a punto sia la struttura narrativa sia i codici comunicativi (testuale, grafico-visuale, cromatico e sonoro) che riterremo più efficaci per il nostro DST;
7. un ritmo coerente con le modalità narrative che abbiamo scelto per la storia (*Pacing*): è legato all'economia e a quanto velocemente o lentamente proseguono il «respiro» e la «vitalità» della storia.

Mario Cusmai

Rassegna

Beltrametti Luca, Fresu Donatella, Zanardi Alberto

Il voucher sociale defiscalizzato nelle politiche di conciliazione lavoro-famiglia. Valutazioni per l'Italia

«Politica economica», 27 (2011), n. 2, pp. 171-196

Conciliazione vita-lavoro; Politica fiscale

Esiste in Italia una lunga tradizione di interventi attuati a livello regionale, provinciale e comunale, nell'ambito dei quali i trasferimenti di risorse pubbliche sono effettuati mediante l'assegnazione di *voucher* sociali. Al contrario, in ambito europeo si sono recentemente introdotte nuove modalità di utilizzo dei *voucher* che fanno ricorso a «*voucher defiscalizzati*» attraverso i quali lo Stato mediante incentivazioni fiscali sollecita l'attivazione di risorse private a favore di obiettivi meritori quali la conciliazione. Si tratta di una modalità in cui il trasferimento di risorse pubbliche avviene sotto la condizione che soggetti privati destinino risorse proprie a una finalità predeterminata.

Bernaud Jean-Luc, Di Fabio Annamaria

New Technology and Career Development in Vocational Guidance and Career Counseling. What Is the Challenge?

«Risorsa uomo», 16 (2011), n. 2, pp. 151-162

Carriera; ICT

Il lavoro intende presentare la sfida emergente delle *Information and Communication Technologies* (ICT) per il *career development* nell'orientamento e nel *career counseling*. Sulla base del nuovo paradigma per il XXI secolo, il *Life Designing Counseling*, viene proposto l'uso delle ICT per favorire processi flessibili dinamici di *career construction*.

Vengono presentati vari strumenti per il *career counseling on line*, viene discusso il tema dell'accessibilità in termini di rapporto costi/efficacia dei *career services on line* per prevenire il rischio dell'*unintentional social injustice* e favorire una maggiore corrispondenza tra i *career services* e i bisogni degli individui. Questo lavoro consente di approfondire la complessità insita nelle ICT, al fine di meglio comprendere potenzialità e limiti, offrendo nuove prospettive di ricerca e di intervento.

Bertagna Giuseppe

Lavoro e formazione dei giovani

La Scuola, Brescia, 2011 (Pedagogia, 1)

Formazione; Giovani; Mercato del lavoro

Il volume pone in luce uno strano problema che si trova ad affrontare l'Italia: quasi due milioni e mezzo di giovani tra i 16 e i 34 anni non studiano, non hanno un lavoro e nemmeno lo cercano. D'altro canto ci sono moltissime offerte di posti che nessuno vuole più ricoprire. Il fenomeno viene analizzato non solo dal punto di vista sociologico, ma soprattutto da quello formativo e culturale.

Bruzzo Aurelio

La futura politica di coesione dell'UE. Una ricostruzione del dibattito politico

«Argomenti», 2011, n. 33, pp. 5-28

Coesione sociale

Si propone una sintetica ricostruzione del dibattito sviluppato in sede politico-istituzionale, durante gli ultimi anni, sulla futura politica di coesione economica, sociale e territoriale che l'Unione europea condurrà a partire dal 2014. Nonostante la grave e preoccupante crisi finanziaria attualmente in corso in alcuni Stati membri, è previsto che nell'autunno di quest'anno la Commissione europea presenti il nuovo pacchetto legislativo sulla politica di coesione 2014-2020.

Capperucci Davide (a cura di)

La valutazione degli apprendimenti in ambito scolastico: promuovere il successo formativo a partire dalla valutazione

Franco Angeli, Milano, 2011 (Scienze della formazione, 124)

Qualità dell'educazione; Scuola; Valutazione degli apprendimenti

La valutazione degli apprendimenti rappresenta un fronte impegnativo per le scuole: essa infatti richiede una forte as-

sunzione di responsabilità nella scelta di modelli teorici coerenti, assetti metodologici rigorosi, strumenti validi e attendibili finalizzati alla rilevazione di conoscenze e competenze. Ciò che va assolutamente evitato è che la valutazione si traduca in un atto autoreferenziale, soggettivo, piuttosto che in un lavoro condiviso e collegiale degli operatori scolastici attorno alle strategie, alle prove e ai criteri impiegati. Nella società attuale, la conoscenza costituisce la leva principale dello sviluppo socio-culturale e della competitività economico-finanziaria dei paesi avanzati; pertanto, anche in virtù di questo, è necessario ripensare il ruolo della valutazione scolastica, connotandola sempre più come strumento «a servizio dell'apprendimento», tale da implementare le capacità di ciascuno ed elevare la qualità dell'istruzione. Sul piano docimologico diventa quindi importante ricorrere all'impiego consapevole di molteplici dispositivi, quantitativi e qualitativi, legati al *testing assessment* e alla valutazione autentica a seconda dei processi e dei prodotti da valutare. In considerazione del ruolo strategico che la valutazione può ricoprire ai fini del rinnovamento del «fare scuola» e della didattica, occorre chiedersi di quale valutazione oggi la scuola abbia effettivamente bisogno. Questo è l'interrogativo di fondo a cui il presente volume intende rispondere, nella convinzione, comune a tutti i contributi, che il successo formativo possa trovare un efficace mezzo di promozione proprio nella valutazione, qualora essa venga concepita nella prospettiva della formazione e della valorizzazione dei talenti personali.

CENSIS

Evoluzione di stranieri e nati all'estero

«CENSIS note e commenti», 2012, n. 1-2, pp. 59-78

Cittadinanza; Immigrati; Immigrazione

Passare dal monitoraggio dei flussi migratori all'analisi della popolazione residente a seguito di un percorso migratorio è un'operazione per la quale l'Italia ad oggi non dispone di adeguati strumenti statistici. L'approccio prevalente si limita a suddividere la popolazione residente in base alla cittadinanza, distinguendo tra nazionali e stranieri. Per ottenere un'informazione più esaustiva andrebbero considerate le specificità di due componenti della popolazione, per le quali tuttavia non sono disponibili dati ufficiali: gli *ever-international migrants* di nazionalità italiana dalla nascita (residenti in Italia e nati all'estero) e le seconde generazioni, ossia i residenti che sono nati in Italia ma da genitori stranieri.

CENSIS

Strategie, posizionamento e dinamiche di mercato nella visione degli organismi di certificazione

«CENSIS note e commenti», 47 (2011), n. 9-10, pp. 47-84

Certificazione della qualità; Qualità

Per comprendere le dinamiche attuali e le prospettive del mercato della certificazione di qualità è stata realizzata un'indagine sugli Organismi di Certificazione accreditati e riconosciuti da Accredia. Le risposte ottenute sono 102. Dai dati raccolti emerge un quadro che permette di definire le evoluzioni in atto e di cogliere la portata dei cambiamenti che interessano un settore relativamente giovane, ma già parte integrante delle dinamiche del tessuto produttivo nazionale.

Comitato economico e sociale europeo

L'impatto delle misure anti-crisi e la situazione sociale e occupazionale: Italia

[s.i., s.n., 2012]

Analisi economica; Crisi economica

Il documento analizza l'andamento della crisi economica che ha investito il nostro paese a partire dal 2008, evidenziando i provvedimenti messi in campo per fronteggiarne gli effetti e le conseguenze sulla situazione sociale e occupazionale.

Coppola Paolo

Collegato lavoro, ordinamento comunitario e poteri del giudice

«Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale», 62 (2011), n. 1, pp. 69-96

Diritto del lavoro; Politica comunitaria dell'occupazione

Con il collegato lavoro 2010 (legge 4 novembre 2010, n. 183) il legislatore interno riscrive molti istituti del diritto del lavoro. L'articolo evidenzia alcuni degli istituti, i problemi di comparabilità con le disposizioni del diritto dell'Unione europea, e le possibili tesi e soluzioni, senza alcuna pretesa di fornire una risposta definitiva, ma solo di proporre quesiti e ipotesi di ragionamento e di confronto al fine di alimentare un dibattito, sopito da questo punto di vista.

Dell'Aringa Carlo

I contratti del futuro e i giovani in trappola

«Vita e pensiero», 2012, n. 1, pp. 44-53

Contrattazione collettiva; Giovani; Parti sociali

Non c'è, nella storia recente delle relazioni sindacali del nostro paese, un anno così denso di avvenimenti come il 2011. Non solo, ma le stesse prospettive della contrattazione collettiva e del ruolo del sindacato dipenderanno dagli sviluppi di quelle iniziative che il governo e le parti sociali hanno preso proprio nel corso del 2011. L'articolo si concentra su tre temi. Si tratta di quelli che hanno maggiormente caratterizzato e che continuano a caratterizzare il dibattito e il confronto: 1) la rappresentatività e la validità dei contratti collettivi; 2) il decentramento della contrattazione collettiva; 3) il ruolo delle parti sociali nella riforma del mercato del lavoro.

De Marchi Valentina

Sostenibilità, competitività e lavoro. Un percorso possibile per il Nord-Est?

«Economia e società regionale», 2011, n. 3, pp. 22-29

Crescita economica; Sviluppo sostenibile

I disastrosi cambiamenti climatici dovuti all'attività umana e in particolar modo a quella produttiva evidenziatisi negli ultimi anni hanno reso tutti dolorosamente consapevoli delle conseguenze di un produttivismo sconsiderato e dell'urgenza di un cambiamento dei sistemi di produzione e consumo. Se alcuni studiosi pongono l'accento sul fatto che l'ambiente rappresenti un limite (fisico) allo sviluppo ed evocano modelli di produzione e consumo che implicino la decrescita, altri identificano, invece, nella sostenibilità il motore di un nuovo sviluppo, proponendo una via d'uscita più moderata alla crisi che punti a realizzare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica tramite un modello di produzione che sia in grado di rigenerare le proprie premesse.

Di Stefano Adriana

Sul futuro della coesione economica, sociale e territoriale dell'Unione europea. Note a margine delle proposte di Regolamento per il periodo 2014-2020

«Rivista giuridica del Mezzogiorno», 25 (2011), n. 4, pp. 1145-1174

Fondi strutturali; Politica finanziaria

L'intervento introduce le proposte normative presentate dalla Commissione europea il 6 ottobre 2011, sulla disciplina generale e di dettaglio degli strumenti finanziari della politica di coesione economica, sociale e territoriale dell'Unione europea, concentrando l'attenzione sul Regola-

mento del Parlamento europeo e del Consiglio recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca compresi nel Quadro strategico comune e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo e sul Fondo di coesione che abroga, tra l'altro, il Regolamento (CE) n. 1083/2006 inerente i fondi predetti.

Franchini Roberto

La certificazione delle competenze. Esperienze regionali

«Rassegna CNOS», 2012, n. 1, pp. 49-72

Accreditamento delle agenzie formative; Certificazione delle competenze

L'articolo presenta due esperienze finanziate dalla Regione Liguria, che da poco possiede una legge che prevede esplicitamente l'utilizzo della certificazione delle competenze. La prima, Formazione congiunta, è legata all'accREDITAMENTO delle sedi formative, la seconda, CER.COM, è l'esito di un processo di ricerca per la costruzione di un modello di riconoscimento spendibile sul territorio regionale.

Fornero Elsa, Romiti Agnese, Rossi Mariacristina

Il mattone in Italia vale più dell'istruzione?

«Vita e pensiero», 2012, n. 1, pp. 54-60

Benessere; Istruzione; Sistema scolastico

Per aumentare il benessere delle future generazioni, il lascio di un'eredità è sicuramente uno strumento che aumenta la dotazione di ricchezza, e quindi la possibilità di consumi, delle generazioni future. Il benessere delle generazioni future dipende dal loro reddito vitale, composto dalla ricchezza di partenza, quindi dall'eredità, ma anche dal flusso dei redditi da lavoro. Questi ultimi variano in base al grado di istruzione: maggiore istruzione comporta maggiori rendimenti e quindi maggiori salari. Cruciale è dunque sia l'efficienza del sistema scolastico, oltre che le capacità individuali, sia anche la percezione del rendimento del capitale umano confrontato con il rendimento immobiliare. Se i genitori hanno a cuore il benessere dei propri figli, hanno due leve su cui agire. La prima è lasciare un'eredità, nella forma di ricchezza sia immobiliare sia finanziaria; la seconda è lasciare un'istruzione, in grado di incidere sulla capacità reddituale futura.

Gasparro Carlo

Il Collegato lavoro e le innovazioni nel rapporto di pubblico impiego

«Il diritto del mercato del lavoro», 13 (2011), n. 1-2, pp. 139-156

Diritto pubblico; Pubblica amministrazione

Il Collegato lavoro riprende, sviluppandolo, lo spirito riformista del d.lgs. n. 150/2009 (riforma Brunetta) e segna un interessante approdo sul tema della efficienza, efficacia, competitività della pubblica amministrazione. Si vuole giungere a un nuovo modello fisionomico del pubblico impiego: quello della razionalizzazione dei servizi e dell'apparato burocratico, unitamente all'identificazione di una classe di comando (rappresentata dai dirigenti) di cui viene rafforzata la primazia e, di rimando, aumentate le responsabilità.

Granaglia Elena

Il welfare mancante. Crisi economica, domande sociali inevase, rischi emergenti

«La Rivista delle politiche sociali», 2011, n. 2, pp. 13-32

Ammortizzatori sociali; Welfare state

Irrigidendo i vincoli di bilancio e acuendo le domande di ammortizzatori sociali, la crisi ha ovunque aggiunto nuove difficoltà a Stati sociali già da anni sotto pressione per i costi indotti dalla maturità degli schemi di tutela, per la necessità di fronteggiare i cosiddetti nuovi rischi sociali e per la crescente delegittimazione dell'ideale ugualitario e del ruolo pubblico. Obiettivo del saggio è di indicare alcune linee di intervento per un progetto di rilancio dello Stato sociale.

Monacelli Daniela, Pennini Aline

L'esperienza della spending review in Italia. Problemi aperti e sfide per il futuro

«Politica economica», 27 (2011), n. 2, pp. 255-290

Politica finanziaria; Spesa pubblica

Il lavoro analizza la recente esperienza italiana della cosiddetta «analisi e valutazione della spesa» (denominazione della *spending review*) contestualizzandola entro gli sviluppi internazionali e nel processo di riforma delle istituzioni di bilancio italiane. Si ripercorrono i tratti salienti dei tentativi effettuati negli ultimi anni individuando alcuni dei presupposti per dotare il nostro sistema di una strumentazione più moderna ed evidenziando i principali problemi aperti. Si analizzano le prospettive del processo di analisi e valutazio-

ne della spesa alla luce della recente riforma della contabilità e della finanza pubblica, cercando di individuare gli aspetti su cui intervenire prioritariamente per evitare che l'impatto innovativo atteso sia ostacolato dai medesimi fenomeni già riscontrati nelle riforme precedenti.

Nicoli Dario, Cavaglià Roberto, Morello Gabriella

Il modello formativo per l'apprendistato

«Rassegna CNOS», 2012, n. 1, pp. 137-150

Apprendistato; Sistemi formativi

In questi anni il dibattito sull'apprendistato è stato molto acceso ed è sfociato nel Testo unico (D.L. n. 167 del 14/09/2011). La discussione si è soffermata sull'età di accesso, sul ruolo dell'impresa, sul tempo e il luogo della formazione, sulle agevolazioni. Ancora oggi non mancano coloro che avanzano critiche anche all'attuale ripartizione voluta dalla normativa vigente in quanto andrebbe a indebolire la tipologia destinata ai minori. Gli autori, alla luce di una sperimentazione da loro monitorata, avanzano una proposta che cerca di dare una risposta alle varie questioni che, di solito, vengono sollevate quando si affronta il nodo dell'apprendistato.

Oliveri Luigi

Il nuovo ordinamento del lavoro pubblico: il D.Lgs. 150/2009 dopo la manovra Monti commentato articolo per articolo: aggiornato con Legge 22 dicembre 2011 n. 214 (c.d. Manovra Monti), Legge 12 novembre 2011 n. 183 (Legge di stabilità 2012), D.Lgs. 1 agosto 2011 n. 141 (c.d. correttivo Brunetta)

Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2012 (Progetto ente locale, 216)

Diritto del lavoro; Pubblica amministrazione; Pubblico impiego; Valutazione del personale

Il D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ha subito non poche vicissitudini da quando ha visto la luce, a completamento del percorso di riforma dell'ordinamento del lavoro pubblico avviato con la legge-delega 15/2009. Tra interpretazioni ardite e decisioni giurisprudenziali tutte tendenti a svuotarlo o disapplicarlo, col passare dei mesi la riforma ha trovato via via stabilità e i suoi effetti sui sistemi di valutazione stanno cominciando a prendere campo. Pur non trattandosi di una modifica complessiva del D.lgs. 165/2001, tuttavia, il D.lgs. 150/2009 è, certamente, un ripensamento ampio del rapporto di lavoro pubblico, che modifica in modo drastico

gli assetti normativi esistenti. In particolare, la nuova disciplina vuole porre rimedio ai fallimenti delle riforme del lavoro pubblico degli ultimi vent'anni, puntando sul rilancio del ruolo delle amministrazioni e dei dirigenti come veri e propri datori di lavoro privati, sulla valorizzazione della produttività, sull'effettiva selettività dei sistemi di valutazione, sulla maggiore responsabilità di dirigenti e dipendenti anche attraverso l'inasprimento dei provvedimenti disciplinari. Infine, le innumerevoli disposizioni in materia di lavoro pubblico contenute nelle manovre che si sono succedute convulsamente nel corso del 2011, compresi legge di stabilità 2012 e decreto Monti, hanno inciso e innovato molto una riforma che appare in costante evoluzione.

Orcalli Gabriele

Lo scambio talent for citizenship e la politica per l'immigrazione ad alta qualificazione

«Argomenti», 2011, n. 32, pp. 5-38

Cittadinanza; Immigrazione; Lavoratori qualificati

La competizione internazionale per i lavoratori ad alta qualificazione si basa sia sull'offerta di condizioni di lavoro favorevoli sia sull'offerta di regole che assicurino vantaggi in termini di *status* giuridico, di diritti di permanenza e di accesso alle opportunità del mercato interno del lavoro. Esiste uno scambio *talent for citizenship* in base al quale l'offerta più importante di uno Stato a un lavoratore straniero è la facilitazione nell'ottenimento dei diritti propri della cittadinanza. Il saggio discute la capacità della UE, in base alla propria costituzione economica, di governare questa politica per l'immigrazione secondo criteri di competitività internazionale.

Osservatorio nazionale sulla famiglia, Donati Pierpaolo (a cura di)

La famiglia in Italia: sfide sociali e innovazioni nei servizi

Carocci, Roma, 2012 (Collana dell'Osservatorio nazionale sulla famiglia, 1)

Demografia; Famiglia; Politiche sociali

Il Rapporto biennale 2011-2012 è espressione dell'attività di ricerca dell'Osservatorio nazionale sulla famiglia. Nel primo volume viene delineato lo scenario generale dei mutamenti in corso, evidenziando le nuove sfide poste dai cambiamenti demografici e sociali e l'urgenza di adeguati interventi di *welfare*. Vengono sottolineate le esigenze di una legislazio-

ne sociale più avanzata, tenendo conto del nuovo assetto federalistico del paese. Particolare attenzione viene data ai problemi della povertà e delle famiglie immigrate. Nel secondo volume sono riportati i risultati di ricerche originali sul campo che riguardano le buone pratiche e i nuovi strumenti per la conciliazione tra famiglia e lavoro, come l'*audit* e i buoni servizio, l'uso dei congedi genitoriali, gli aiuti alle famiglie che si prendono cura degli anziani non autosufficienti, i sostegni alle famiglie fragili (con minori in tutela o a rischio di allontanamento, in cui i genitori sono separati/divorziati, famiglie migranti), la *governance* delle politiche familiari a livello locale. Queste misure di *welfare* vengono collocate nel quadro del ciclo di vita della famiglia. Il Rapporto sintetizza il programma dei concreti interventi che, ove implementati, potrebbero portare il paese a realizzare le più moderne ed efficaci politiche familiari. Si parla di «Alleanza italiana per la famiglia» non solo in riferimento alle linee guida dell'Unione europea, ma anche e soprattutto perché prevede il coinvolgimento di tutti gli attori istituzionali e della società civile che sono chiamati a realizzare il *family mainstreaming*.

Paoloni Paola

La dimensione relazionale delle imprese femminili

Franco Angeli, Milano, 2011 (Economia. Ricerche, 855)

Donne; Imprenditorialità femminile

La ricerca prende in esame l'esperienza dell'imprenditoria femminile, caratterizzata da un approccio «a rete» e dalla tendenza a integrare dimensione professionale e privata. Il volume, estendendo all'imprenditoria femminile le ricerche esistenti sul capitale relazionale, intende approfondirne il ruolo nella fase di *start-up*, cercando di identificare il contributo che le relazioni costruite apportano all'impresa e il loro impatto rispetto alle opportunità di successo.

Polverari Laura

Alcune riflessioni sull'accountability della politica di coesione europea, sul trade off tra diversi tipi di accountability e sul trade off tra accountability ed efficacia

«Rivista giuridica del Mezzogiorno», 25 (2011), n. 4, pp. 1093-1108

Politica finanziaria

L'*accountability* è un elemento fondamentale della politica pubblica e uno dei principi della «buona *governance*» rico-

nosciuti da OCSE, Banca Mondiale e Commissione europea. È un concetto che ha conosciuto una crescente popolarità nel corso dell'ultimo decennio e che ha assunto rilevanza crescente anche in paesi come l'Italia, in cui è un concetto nuovo, «importato» dalla cultura politica e giuridica anglosassone. Esistono numerosissime definizioni di questo concetto. Una definizione particolarmente efficace è la seguente: *accountability* significa «essere suscettibile di essere chiamati a fornire un resoconto o una spiegazione delle [proprie] azioni e, quando appropriato, a subire le conseguenze, assumersi la colpa o impegnarsi a mettere le cose a posto se dovesse emergere che sono stati commessi degli errori». Questo articolo tratta il tema del *trade off* tra diversi tipi di *accountability* e tra *accountability* ed efficacia, tuttavia, argomenta che il quadro regolamentare vigente privilegia certi tipi di *accountability*, precisamente l'*accountability* finanziaria e procedurale, a scapito di altri, quali l'*accountability* di risultato e di *performance*, e che ciò è controproducente ai fini dell'efficacia (e dell'efficienza) della politica. La causa di tale squilibrio tra i diversi tipi di *accountability* e tra *accountability* ed efficacia è riscontrata nei diversi gradi di coerenza associati alle norme che disciplinano le procedure di attuazione della politica, che sono assai più stringenti per quei processi e quelle procedure che realizzano l'*accountability* finanziaria e procedurale.

Raitano Michele

Carriere fragili e pensioni attese. I possibili correttivi al sistema contributivo e la proposta di una pensione di garanzia
«La Rivista delle politiche sociali», 2011, n. 3, pp. 99-130
Carriera; Pensioni

La principale criticità del sistema contributivo consiste nell'incapacità di garantire pensioni adeguate a chi dovesse essere caratterizzato da carriere lavorative lunghe ma fragili in termini di livelli retributivi, rischi di disoccupazione e aliquote di contribuzione. L'articolo riflette sulle *policy* auspicabili per fronteggiare tale criticità.

Ranci Dela (a cura di)

Migrazioni e migranti: esperienze di cura a Terrenuove
Franco Angeli, Milano, 2011 (Politiche sociali, 29)
Accoglienza; Giovani; Migranti; Migrazioni

Il volume racconta l'esperienza del Servizio di consulenza psicologica ed etnopsichiatrica per immigrati di Terrenuove,

un osservatorio delle trasformazioni identitarie non spontanee e generatrici di sofferenze psichiche che si esprime anche in ambito sociale: deculturazione, emarginazione, esclusione, delinquenza, e si rivolge ai professionisti che operano in tali ambiti e a quanti desiderano pensare a un futuro di possibile e consapevole coabitazione sul territorio, tra chi ospita e chi viene ospitato.

Rossi Giovanna

Conciliare famiglia e lavoro. Sfida non solo femminile

«Vita e pensiero», 2012, n. 1, pp. 94-101

Conciliazione vita-lavoro; Donne

Per superare l'asimmetria del rapporto famiglia-lavoro occorre che l'asse sia sulla relazione tra questi due grandi contesti che segnano la vita delle persone e della società, e non sul singolo adulto. Non si tratta semplicemente di proteggere alcune categorie, fossero anche le madri. Si tratta di rendere compatibile la vita familiare con il mondo del lavoro. Occorre quindi ripensare la conciliazione come sfida sociale che interpella una pluralità di attori, valorizzando il contributo di ciascuno nel processo di ricomposizione dei tempi di vita.

Servidori Alessandra

Strumenti per la conciliazione lavoro e famiglia e per il sostegno dell'occupazione femminile

«FOP», 11 (2011), n. 3-4, pp. 36-43

Conciliazione vita-lavoro; Imprese; Occupazione femminile

Il 7 marzo 2011 il Ministero del Lavoro e le parti sociali hanno sottoscritto un Avviso comune sulle «Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro». Nell'intesa si sottolinea l'importanza di una modulazione flessibile dei tempi e degli orari di lavoro e di altri strumenti di sostegno all'organizzazione del lavoro e alle esigenze di conciliazione di imprese, nel rispetto dei diritti e delle esigenze delle persone e a sostegno dell'occupazione femminile. Le parti, in ambito tecnico, hanno concordato entro un anno di individuare alcune buone prassi relative alla flessibilità *family-friendly*. In tal modo la promozione della flessibilità organizzativa può tradursi in maggiore e miglior bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro e può consentire alle aziende, ai lavoratori e alle lavoratrici, di essere maggiormente produttivi e di concorrere così al buon andamento dell'impresa.

Teselli Anna

La riforma dell'apprendistato in Italia. Risultati di ricerca e spunti di riflessione

«La Rivista delle politiche sociali», 2011, n. 3, pp. 311-338

Apprendistato; Giovani

L'articolo illustra le transizioni scuola-formazione-lavoro dei giovani con una qualifica professionale, alla luce del processo in corso di ridisegno del sistema di istruzione e formazione secondaria. Sulla base delle informazioni anagrafiche ottenute attraverso l'adozione in via sperimentale di un sistema interregionale di monitoraggio e valutazione degli esiti post-qualifica, l'analisi riguarda il posizionamento occupazionale dei giovani che hanno concluso un percorso di formazione professionale per l'assolvimento del diritto-dovere. In particolare verrà approfondito l'utilizzo dell'apprendistato come strumento di ingresso nel mondo del lavoro.

Unioncamere

Sistema informativo Excelsior: gli sbocchi professionali dei diplomati nelle imprese italiane per il 2011

Unioncamere, Roma, 2011

Analisi statistica; Diplomatici; Domanda e offerta di lavoro

Dati e informazioni presentati nel volume sono tratti dal Sistema Informativo Excelsior, promosso e realizzato da Unioncamere in accordo con il Ministero del Lavoro e l'Unione europea. Dal 1997 Excelsior si colloca stabilmente tra le maggiori fonti informative disponibili in Italia sui temi del mercato del lavoro e della formazione ed è inserito tra le indagini con obbligo di risposta previste dal Programma Statistico Nazionale. L'indagine viene effettuata annualmente su un campione di circa centomila imprese private dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente presenti sul territorio nazionale. Essa rileva le assunzioni programmate nel corso dell'anno e quindi misura la «domanda» di lavoro che proviene dal settore privato dell'economia.

Recensioni

Teatro d'impresa e interculturalità

Pierluigi Richini

Paolo Orefice, Maria Buccolo (a cura di), *Il Teatro e la Ricerca Azione Partecipativa per lo sviluppo dei saperi della diversità nei contesti aziendali*, CD&V Editore, Firenze, 2012, 194 pp.

Il dibattito sulla gestione della diversità culturale nelle imprese sta assumendo in questi anni forme sempre più interessanti e stimolanti. I soggetti più interessati a tali sviluppi sono indubbiamente gli imprenditori, i manager e i *professional* coinvolti nei processi di promozione e gestione di reti produttive e commerciali internazionali, ma si va sempre più diffondendo la consapevolezza che le competenze interculturali saranno sempre meno appannaggio di figure specialistiche. Se, infatti, esse sono particolarmente richieste in tutte le situazioni che necessitano di relazioni esterne con clienti, fornitori e *partner*, d'altro lato esse vengono (e saranno sempre più) impiegate nei rapporti con personale interno afferente a differenti contesti culturali, in ambiti di comunicazione sia formali che informali. Si tratta quindi della comprensione e della messa in atto di stili di comunicazione, stili di lavoro, atteggiamenti verso la gerarchia e quant'altro richiami capacità e caratteristiche individuali quali l'apertura al nuovo, la curiosità, la fiducia, l'empatia, la pazienza, il rispetto, la tolleranza, la motivazione ad apprendere, il *sense of humour*. Così come sono implicate concezioni radicate nella specifica cultura organizzativa dell'impresa, che fanno riferimento all'attenzione all'ambiente politico-sociale, ai modelli di negoziazione e di soluzione dei problemi, alle mo-

dalità usuali di presentazione, alla propensione alla cooperazione e a coltivare relazioni di rete con altri soggetti. L'apporto della formazione allo sviluppo delle competenze interculturali richiede pertanto un approccio che tenga conto dell'intreccio tra dimensioni soggettive e collettive, della non facilmente dipanabile relazione tra radicamenti valoriali e apertura alla diversità, della capacità di integrare localismi e processi di globalizzazione, della notevole articolazione dei contesti di intervento. Un impegno non indifferente per i formatori che amano confrontarsi con la complessità. Basterebbe, ad esempio, considerare la nuova sfida posta dalla crescente attenzione allo sviluppo di reti di imprese nel nostro paese e alla conseguente necessità di formare manager di rete capaci di rappresentare a livello internazionale gli interessi delle imprese, sia in relazione a obiettivi di commercializzazione di prodotti e servizi forniti dalla rete che nell'individuazione di *partnership* produttive. Così come, sempre più frequentemente, occorre far fronte alle necessità di integrazione di *team* interculturali di lavoro, sia presso imprese multinazionali che nelle piccole e medie votate all'innovazione.

Va da sé che le scelte metodologiche debbano essere coerenti con la necessità di reinterpretare i modelli valoriali e culturali sottostanti i comportamenti lavorativi e sociali, adottando approcci che valorizzino – anziché ridurla – la complessità dei contesti organizzativi.

È su questo asse che si posiziona il libro curato da Paolo Orefice e da Maria Buccolo, che presenta un'ampia selezione di buone pratiche relative all'applicazione delle metodologie partecipative e della formazione ludica innovativa, con particolare riferimento al Teatro e al Gioco, per l'acquisizione di competenze interculturali.

L'idea portante del volume scaturisce da un'iniziativa realizzata nel Programma di educazione e formazione continua (LUL) – 2007-2013 Leonardo da Vinci, il Progetto Tejaco, che ha avuto come finalità principale favorire l'inserimento professionale degli immigrati nelle imprese attraverso metodi di formazione ludica innovativa, attraverso la ricognizione e la modellizzazione delle buone pratiche prodotte in questi ambiti nei differenti paesi per poi trasferirle e adattare all'interno dei percorsi formativi in azienda. L'Unità di ricerca italiana ha previsto il coinvolgimento della cattedra di Pedagogia Sociale dell'Università di Firenze, diretta dal professor Paolo Orefice. Da un punto di vista scientifico il Pro-

getto si è basato sia su contributi della dottoressa Maria Buccolo, membro della medesima università, che su risultati di progetti realizzati dagli altri *partner* dell'iniziativa (il Festival internazionale del teatro d'impresa ideato da Béatrice Boquien del CNAM di Nantes, il testo che la stessa ha scritto sul Teatro d'impresa, le esperienze di formazione del CENECO e dell'Università Rumena).

Il volume presenta nella prima parte i contributi del Progetto Tejaco con un particolare approfondimento sull'impiego della metodologia della Ricerca Azione partecipativa (RAP) attraverso l'espressione ludica del teatro formativo in azienda. Tale metodologia formativa fa riferimento ai processi mentali (razionali, operazionali, emozionali) di costruzione dei significati, orientandoli verso significati ludici che vengono applicati ai segni presenti nella vita personale e collettiva delle organizzazioni. Nel progetto questa metodologia è stata veicolata attraverso tecniche e strumentazioni ludiche quali il teatro e il gioco, situate nei contesti personali e aziendali. La dimensione europea del progetto ha riguardato la creatività delle pratiche di formazione, arricchita dalla prospettiva geografica e storica dei differenti metodi: il *Teatro Azione e Maschere della Commedia dell'Arte* per l'Italia, il *Teatro Forum* nel caso francese, i *Giochi da Tavolo* nell'esperienza belga, i *Giochi di Platea* sviluppati in Romania.

L'elaborazione di queste prassi ha inteso contribuire, nell'intento dei curatori, «al riconoscimento del valore della metodologia del Teatro d'impresa come buona pratica di formazione aziendale a livello europeo proprio per il valido contributo pedagogico che essa può offrire». Come evidenziato da una recente indagine ISFOL sulle metodologie di formazione esperienziale¹, l'utilizzo di tecniche teatrali si è in effetti affermato sul mercato come metodologia didattica innovativa. Tali tecniche, inscrivendosi nell'ambito delle metodologie esperienziali *indoor*, fanno uso della metafora teatrale per supportare in modo interattivo e partecipativo l'apprendimento. La similitudine tra teatro e organizzazione è molto usata per la sua plasticità e per la possibilità di coinvolgere i partecipanti in ruoli differenti (attori, regista, pubblico) secondo le necessità formative. Questo tipo di formazione aiuta anche ad abbassare le tensioni e le paure poiché offre

¹ I cui risultati sono riportati nella recente pubblicazione P. Richini (a cura di), *Strumenti per la formazione esperienziale dei manager*, ISFOL, Roma, 2012 (I libri del FSE).

soluzioni alternative, esorta a indossare nuove «maschere» e, nel contempo, permette di mettersi in gioco esponendo nuovi lati di sé.

La formazione ludica viene, dunque, presentata nel testo curato da Buccolo e Orefice come stimolo per una profonda innovazione pedagogica, in grado di facilitare il superamento delle consuetudini delle organizzazioni e supportare il cambiamento e l'innovazione.

La seconda parte dell'opera, dal titolo «Buone pratiche di metodologie partecipative e formazione ludica», fa riferimento all'esperienza del Primo Forum Internazionale del Teatro e del Gioco nelle organizzazioni (FITGIO), che si è tenuto a Firenze il 12 giugno 2009 presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Firenze. Alcuni testi presenti in questa seconda parte dell'e-book rappresentano la testimonianza diretta degli autori presenti al Forum in qualità di relatori, mentre altri sono stati redatti da esperti appositamente invitati per offrire una loro testimonianza e creare una più ampia visione su questa tematica.

Complessivamente, la seconda parte offre un ampio ventaglio delle sperimentazioni avviate in Italia, dall'uso del *Teatro Forum* in ambito aziendale come nella formazione di attori sociali impegnati nello sviluppo della cultura della sostenibilità, all'applicazione delle *maschere della commedia dell'Arte* nella formazione dei manager; dagli *Atelier di Teatro Ricerca Azione Partecipativa e Commedia dell'Arte* aperti al pubblico all'applicazione dell'*improvvisazione teatrale* nei contesti formativi, dalle *lezioni spettacolo* alle nuove forme dell'*edutainment*, dai *giochi formativi* alla metodologia *Community Action Learning*.

Ulteriori riflessioni teoriche consentono sistematizzazioni e possibili modellizzazioni delle pratiche sperimentali, offrendo nuovi orientamenti di sviluppo metodologico.

Nella parte finale del volume è inserita un'ampia bibliografia, suddivisa in quattro aree che vanno dalla formazione nelle organizzazioni al *diversity management* alla dimensione più ludica che fa riferimento alla letteratura sul teatro e sul gioco.

Con le parole del maestro Augusto Boal, che ha diffuso la metodologia del *Teatro dell'oppresso* nel mondo con finalità educative: «Il teatro non è solo un avvenimento, è uno stile di vita! Siamo tutti degli attori: essere cittadino non è vivere la società, è cambiarla».

Raccontando il bilancio di competenze

Benedetta Torchia

Valeria Parrella, *Lettera di dimissioni*, Einaudi, Torino, 2011, 194 pp.

Formalmente, *Lettera di dimissioni* è diviso in quattro parti: la prima riporta le origini, il periodo della formazione, le eredità ricevute. La seconda racconta la svolta, l'occasione buona per trovare lavoro. La terza il presente, ovvero il lavoro che impegna e occupa il quotidiano. Infine, la quarta altro non è se non la chiave interpretativa del romanzo, così come annunciata nel titolo. È una struttura narrativa che funziona bene e che trasforma l'artificio in onestà. Ecco, sarebbe stato bello sintetizzare tutto in otto righe. Peccato che, invece, l'abbia dovuto leggere tre volte, questo libro, con l'impressione, ogni volta, di saltare qualcosa d'importante.

Ad ogni modo, dopo averlo letto e riletto, ci si accorge che la partitura in quattro tempi è solo apparente. In realtà *Lettera di dimissioni* è un libro tagliato a metà.

Prima della pagina 106, c'è il racconto di tutto il percorso di educazione formale e informale; una narrazione che parte da lontano e che, saltando di generazione in generazione, include fino ai nonni e le loro inclinazioni e scelte. Una biografia che sa cogliere con stupore e familiarità le occasioni di apprendimento informale cui si è esposti sin da bambini e che si serve dell'osservazione di zii e genitori e vicini di casa e fratelli e fidanzati. Si impara, facendo e vivendo, la differenza tra i comportamenti agiti e i successivi percorsi di vita, e ci si nutre anche del piacere di andare a zonzo tra gli scavi di Pompei, di fare la fila e di pagare il biglietto per entrare all'acquario di Napoli.

È un percorso ricco, pieno di sfide, che trasforma uno zio in ballerino, una nonna in matematica, un fratello in maestro elementare e una madre in biologa. Personaggi che ribaltano i pregiudizi legati alla differenza di genere che caratterizza il mondo delle professioni ma che non vincono del tutto perché non affondano l'acceleratore fino al limite delle potenzialità che hanno però saputo riconoscere; così la nonna matematica si dedica all'insegnamento, lo zio ballerino si accontenta della direzione del corpo di ballo locale per sposare la moglie notaio, il fratello cavalca la pedagogia per timore della disoccupazione e tutti insieme e ciascuno a suo modo, pur nella semplicità della felicità raggiunta, po-

trebbero essere l'esempio lampante di un orientamento mal riuscito, di un investimento su se stessi fatto solo a metà. Dopo la pagina 106 c'è il lavoro, le questioni pratiche, i tecnicismi, aspetti anche divertenti e di colore che descrivono lo stato precario della cultura italiana, i compromessi, le posizioni da tenere, la contabilità, le scelte difficili, i conflitti con se stessi prima che con gli altri. Ci sono le cose con cui non si è d'accordo ma a cui alla fine si aderisce fino a che ciascuno raggiunge il proprio personalissimo limite. C'è la vita quotidiana, insomma.

E, tra il prima e il dopo, a pagina 106 c'è che «Le cose non si compiono all'improvviso, ma all'improvviso le vedi nel loro intero: un momento dopo, seduta sulle scale del Palazzo delle esposizioni, tutto era logico e scontato. Tutto era esattamente come doveva andare. Non c'era fortuna ma gli accadimenti nel loro giusto ordine: da Alessandro con il turbante in testa che dalla fotografia mi guarda e ride, accovacciato sui suoi dieci anni, a quell'aereo che al massimo la prossima settimana mi avrebbe portato a Milano: era tutto come doveva andare».

E da questa frase in avanti, si ha la sensazione che *Lettera di dimissioni* non sia altro che l'esito di un bilancio di competenze provato col lettore. Molto più che una semplice biografia professionale.

A una prima fase di presentazione, ne segue una in cui l'autrice inizia a farsi conoscere meglio, a ricostruire conoscenze, abilità e risorse psico-sociali, fino al momento in cui restituisce la rielaborazione e la sintesi di quanto analizzato nelle fasi e nelle frasi precedenti. E così, la narrazione riporta con precisione la descrizione dell'indole, delle motivazioni, delle capacità, degli interessi, dei valori, delle modalità di lavoro, degli ambienti di lavoro, degli stili, dei punti di forza e di debolezza che ciascuno arriva a conoscere di se stesso. Una *Lettera di dimissioni* lunga quanto un bilancio, appunto, che si apre con la ricostruzione delle fonti di apprendimento e prosegue con la descrizione dei percorsi intrapresi e con il monitoraggio e la valutazione costante degli esiti delle scelte compiute, per chiudersi con la scansione analitica degli attimi esatti che hanno determinato il successo o il fallimento dei comportamenti agiti. Ed è questa la cosa cui l'autrice tiene di più ed è il motivo per cui continua a ricordare ai lettori l'abitudine ad astrarsi, a guardarsi da fuori: sfidare la fortuna con l'analisi delle variabili concatenate che trasformano una situazione da negativa in positiva o, al

contrario, da positiva in negativa. La fedeltà a se stessi si gioca tutta sulla sincerità con cui si compie l'analisi più che sulle circostanze in cui si è costretti ad agire. A condurre la narrazione è la trasparenza nel leggere e reinterpretare e rettificare i compromessi che l'autrice ha sottoscritto; il riportare la fatica sostenuta, la creatività, la forza e l'entusiasmo preservati a dispetto di tutto.

Questa è la storia: un'analisi fatta con dovizia in cui si riconosce un ruolo importante alla città di Napoli che appare stratificata e costruita sulle intenzioni di chi la vive e la governa.

Una lettera che si serve dell'*escamotage* narrativo di essere stata compilata al contrario: le motivazioni, i dati di contesto sistemati a bella posta in fondo al volume.

In cima, l'esondazione della dimensione emotiva, personalissima, fatta di valori, di contatto intimo con la propria storia a testimoniare la ricostruzione di un senso. Per far questo, la Parrella sceglie coraggiosamente proprio il settore dello spettacolo, uno dei settori economici maggiormente schiacciati dall'immaginario della precarietà, della stagionalità, del vagabondaggio lavorativo che si attribuisce ad attori e registi e teatranti.

Il legame tra i viaggi delle *tournées* e la necessità di essere flessibili sempre e comunque e fedeli eventualmente solo ai propri vezzi da artista è tutt'altro che scontato.

Anzi, per la precisione, è ribaltato: la precarietà, quella vera, quella brutta, quella che destabilizza, non risiede nella tipologia di lavoro (creativo o ripetitivo o seriale); nella narrazione delle mille professioni descritte grazie a tutti i personaggi del libro, la precarietà non corrisponde a una forma contrattuale e neanche all'unicità della sede di lavoro.

La precarietà si perpetua uccidendo il senso di quello che si compie in un abisso di insicurezze. E le insicurezze non sono legate alle stagioni teatrali ma alla mancanza di progettualità, alla bulimia delle relazioni inutili e all'assenza dei desideri e degli entusiasmi ancorati al reale.

La storia del teatro di Napoli è un esempio: è quando crolla – insieme al lavoro – anche il contesto nel quale il lavoro è agito che davvero si diventa precari. Precari di senso, stretti nell'angolo in cui, a quel punto, ognuno è pronto a derogare da se stesso e da quello che è stato. E Parrella, il personaggio di Parrella è pronto a ripartire dal senso.

E mentre compie questa analisi del senso lunga tutta il libro, suggerisce ancora una cosa, forse banale e che ormai fa

parte della cultura di ciascuno. Goleman individuava ed esplorava nei suoi studi diversi tipi di intelligenza. L'ultima sfida è tenere sempre tutto insieme e tutto in contatto, dentro e fuori, il singolo e il contesto, il percorso individuale e le relazioni, le amicizie e il potere. Qualcuno può essere un genio perché eccelle in una di queste intelligenze ma questa storia ci racconta che nessuno è davvero intelligente se non ne esercita almeno un po' di tutte le forme. E così neanche l'amore, verso una città, verso la famiglia, neanche l'amore curvato sugli uomini che si amano e si cercano è d'intralcio perché contribuisce a restituire il senso di un progetto che si nutre di presente e guarda oltre perché *la vendetta non serve, perché la vendetta arriva sempre dopo.*

Novità Isfol

Checucci P., Cusmai M., Rosetti L. (a cura di), *Paradigmi emergenti di apprendimento e costruzione della conoscenza*, ISFOL, Roma, 2012 (I libri del FSE, 160)

Apprendimento a distanza; E-learning

D'Emilione M., Fabrizi L., Giuliano G.A., Raciti P., Tenaglia S., Vivaldi Vera P., *Gli utenti dei servizi sociali nello spazio delle capabilities: una applicazione del Modello MACaD*, ISFOL, Roma, 2012 (ISFOL Occasional paper, 4)

Indicatori sociali; Povertà; Ricerche sociali

Franceschetti M., *Occupazione e competenze a medio termine: scenari per le professioni in Italia*, 27 giugno 2012. ISFOL OA: <<http://isfoloa.isfol.it/handle/123456789/291>>

Occupazione; Professioni

Giovannini F. (a cura di), *Qualità dell'offerta e-learning e valorizzazione delle competenze dei formatori*, ISFOL, Roma, 2012 (I libri del FSE, 161)

E-learning; Formazione dei formatori; Qualità della formazione

Iadevaia V. (a cura di), *Dimensioni e caratteristiche del lavoro sommerso/irregolare in agricoltura*, ISFOL, Roma, 2012 (I libri del FSE, 162)

Condizioni di lavoro; Lavoro sommerso; Settore agricolo

Mandrone E., *Job vacancies in the Italian labour market: the new ISFOL help wanted time series*, ISFOL-Ediguida, Cava de' Tirreni, 2012 (Temi & ricerche, 2)

Domanda e offerta di lavoro; Mercato del lavoro; Occupazione

Lombardi V., *Il sistema di apprendistato in Australia. Un sistema innovativo basato su una lunga tradizione*, Roma, 2012. ISFOL OA: <<http://isfoloa.isfol.it/handle/123456789/301>>
Apprendistato; Mercato del lavoro

Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali - Direzione generale per le politiche attive e passive del lavoro, ISFOL, *Rapporto sulla formazione continua: annualità 2010-2011*, Roma, 2012
Domanda e offerta di formazione; Finanziamenti per la formazione; Fondi interprofessionali per la formazione continua

Montedoro C., Marucci M. (a cura di), *Il 5x1000 come strumento di partecipazione nel nuovo modello di welfare: un'indagine sui contribuenti e sulle associazioni di promozione sociale*, ISFOL, Roma, 2012 (Strumenti per, 9)
Associazionismo; Sussidiarietà; Terzo settore

Ricci A., *Contratti a termine, sindacato e formazione: prime evidenze empiriche per l'Italia*, 21 giugno 2012. ISFOL OA: <<http://isfoloa.isfol.it/handle/123456789/287>>
Contratti di lavoro; Sindacato

Richini P. (a cura di), *Strumenti per la formazione esperienziale dei manager*, ISFOL, Roma, 2012
Apprendimento informale; Apprendimento non formale; Manager

Romito A., *Gli apprendisti in diritto-dovere di istruzione e formazione: l'indagine sul territorio*, ISFOL, Roma, 2012 (ISFOL Occasional paper, 3)
Apprendistato; Diritto-dovere; Inserimento lavorativo; Percorso formativo

Rozera M., Balduini A.S., Grisoni R., Violi V.M.G., Villante C., Volpi M., *Mettere in pratica gli strumenti europei di trasparenza: progetti, sperimentazioni e risultati del Programma LLP-Leonardo da Vinci*, ISFOL, Roma, 2012 (Strumenti per, 8)
Competenze; Mobilità per la formazione; Programmi e iniziative comunitarie

Le pubblicazioni ISFOL sono consultabili sul sito web dell'Istituto. Tutti i documenti citati nella sezione Teche sono disponibili presso il CDS-ISFOL.



Marco Guerrazzi, *Misurare la disoccupazione attraverso dati ufficiali e rilevazioni amministrative*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 11–28

This paper addresses some issues concerning the measurement of unemployment in the Italian context. Specifically, retrieving data from the province of Pisa, I compare the pictures of unemployment that emerges by using official data and administrative records. As it is well known, in addition to typical statistical and bureaucratic issues, auto-selection factors as well as different kinds of heterogeneities lead to a huge difference between official and administrative unemployment that comes up along different margins (time series levels, age and gender distributions, educational achievements). One of the aims of the present contribution is to provide a descriptive empirical assessment of those factors. Moreover, drawing on the setting of search models, I put forward the lines of a theoretical framework in which collect (and reconcile) the difference emerging from the analysis of the mentioned statistical sources. Finally, I offer some policy implications about the use of those statistics.

Patrizia Ascione, Mario Cusmai, Alberto Quagliata, *La narrazione a supporto dell'apprendimento*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 29–48

The essay presents the effectiveness of Digital Storytelling proposed as experiential learning activity during blended courses, outlining a possible knowledge path through three «stories», which are related to each other regarding to: - the pervasive power of narrative dimension: since primary oral culture, our daily life has been constantly surrounded by narrative network. It filters our perceptions, incites our thoughts and evokes our emotions; in this way the narrative network encourages multi-sensorial «reactions»; - I-learning didactic model and Digital Storytelling formal features: first, in ancient times, stories were oral, then they became written and, nowadays, they are multimedia and crossmedia. This new and current form of communication is named Digital Storytelling; it has caught on, during the early 90s, thanks to the experimentations started by the Center for Digital Storytelling, founded in San Francisco by Joe Lambert and Dana Atchley; - «New Mind» project: it is a blended learning course, meant for high potential talents, working for the

multinational Elica. All the participants have been committed in an online, original and creative activity: planning and realizing, through shared processes, a Digital Storytelling in order to introduce Elica's brand and products on the Far East market.

Daniela Pavoncello, *Gestire il cambiamento in una situazione di crisi*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 49–61

The need of an immediate change is an imperative organizations and managers are aware of, however an equal awareness is not always to be found in the methodologies and tools to encourage and manage the development of the organization in the best possible way. It is no coincidence that the issues related to the management of human resources are acquiring a growing interest but at the same time, within the organizational development, the human resources well-being continues to be rather neglected.

We can talk about change management whenever we refer to a change in the organization and architecture of innovation, procedures, systems, roles, and behaviors. The ambiguity of literature in defining the term «change» derives from the tendency to answer the question «what is change management?», referring to the contents of the change, rather than to the effects and the results of the change. A change, then, is the «path that leads the organization from status A to status B, identifying and comparing the differences (the contents of the change) and what has been done to modify the organization (the process of the change)». This is a fundamental aspect in defining organizational changes, however the active involvement of people is not so much about the definition of «change» but about the way the management and promotion of the change is carried out with the result of an effective organizational development. Many companies owe their market growth to their ability to accept the challenge, to endure the uncertainty of the future. Any change often implies the acceptance of different and new duties: people need to accept the change (knowledge, attitudes and skills). New technologies and a different organisational structure is also necessary (organigram, procedures, forms of coordination). The impossibility to predict the exact outcome of an action-oriented change determines a strong resistance to the change itself. The transformation is the whole process of changes that the organization must implement in order to fulfil the change.

Andrea Ricci, *Istruzione degli imprenditori e comportamento delle imprese*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 65–82

This paper investigates empirically the competitive and productive factors which affects the human capital of employers in Italy. In particular we use firm level data drawn from RIL-ISFOL survey for 2010 to show the following results. First, the human capital endowments of Italian employers is positively associated with highly productive and cooperative management practices for what regards industrial relations, training investment and the strategy to compete in international markets. Second, the probability that an Italian employer possesses a tertiary level of education is favored by the propensity to select high qualified management resources outside the family control, by the human capital endowments of workforce, by firm size and firm specialization in public utilities and other advanced service sectors. These results seem to have relevant implications for political economy aimed at boosting economic growth in Italy.

Emanuela Francischelli, Davide Premutico, Annamaria Sergi, Anna Vaiasicca, *Primi risultati qualitativi dell'indagine sulla formazione dei lavoratori autonomi*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 83-97

The paper presents the first results emerging from a quali-quantitative survey «aimed to identifying tools of intervention and support for the development of professional skills of self-employed workers», funded by Ministry of Labour and Social Policy. In particular, the investigation focuses the attitudes and the behaviors of self-employed workers related to their professional development and training. The specific topics regard the self perceptions of self-employed, the awareness about skills and training needs, the attitudes towards training, the available regulatory and operational tools, the expectations about the possible instruments of intervention to sustain training and professional development.

Alessandro Chiozza, Luisa D'Agostino, *Verso il lavoro*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 99-116

The paper, after an overview of the context in Europe, provides a statistical representation of the presence of mentally disabled in the private companies. It also surveys the main strengths and weaknesses that may promote or hinder the success of the interventions about the support in job placement.

Massimiliano Franceschetti, *Le professioni ordinistiche in Italia*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 117-137

In Italy there are 27 occupations that refer to professional bodies. Overall more than two millions of people work in professional services, generating the 15% of Italian GDP. There are engineers, doctors, architects and lawyers among these occupations, but even journalists, chemists, agronomists, midwives, biologists and psychologists. Generally these occupations have been often analyzed by a quantitative perspective, starting from the focus on figures emerging from self-declarations of professional bodies. This paper tries to change the perspective by focusing either on the quantitative dimensions than, particularly, on the qualitative evidences and trends (skills, values, etc.) as they emerge from the first national survey on occupations run by ISFOL and ISTAT and from the ISTAT Classification of Occupations. The main goal of this paper is providing informations and data for planning lifelong learning strategies and also for identifying and anticipating future skill needs and potential skill mismatches.

Maria Parente, *Donne in movimento: la condizione lavorativa delle donne migranti in Italia*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 3, pp. 139-150

In our country, the growing demand for foreign domestic workers and caregivers in Italian families has led to a strong increase in the number of immigrant women (the so-called feminization of migration). Migrant domestic workers can face a double discrimination based both on their gender and their ethnic origin. They risk being «invisible» workers because of the diffusion of the undeclared work in the domestic sector, even if there has been a significant regularization process.



Patrizia Ascione

Ph.D in Pedagogia, sviluppa attività di ricerca e di formazione in collaborazione con il gruppo di ricerca di Progettazione didattica per la formazione in rete coordinato dal professor Alberto Quagliata - Dipartimento di Studi dei Processi Formativi Culturali e Interculturali nella Società Contemporanea dell'Ateneo RomaTre. Lavora come metodologa, progettista e *tutor* in percorsi di apprendimento *blended*, sviluppati nelle organizzazioni del lavoro pubbliche e private. Attualmente progetta e realizza, come dipendente della SOSE S.p.A., percorsi formativi, anche *on line*, destinati alle PMI.

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, con particolare riferimento alle politiche giovanili e sulla disabilità.

Mario Cusmai

Laureato in Scienze dell'Educazione degli Adulti e Formazione Continua, lavora dal 2006 presso l'ISFOL su progetti di ricerca in ambito *e-learning* e, dal 2012, su indagini e ricerche sulla formazione dei giovani in diritto-dovere, presso la Struttura Sistemi e Servizi Formativi. Collabora dal 2005, come docente e *tutor*, alla progettazione e realizzazione di interventi formativi in modalità *blended* presso la Cattedra di Progettazione didattica per la formazione in rete del professor Alberto Quagliata ed è uno dei componenti del Laboratorio di I-learning e Digital Storytelling del Dipartimento di Studi dei Processi Formativi Culturali e Interculturali nella Società Contemporanea dell'Ateneo RomaTre.

Luisa D'Agostino

Ricercatrice ISFOL, ha collaborato con l'Osservatorio sull'Inclusione Sociale nell'ambito di ricerche-intervento dedicate ai percorsi di inclusione attiva delle persone a maggior rischio di esclusione (soggetti in esecuzione penale ed ex detenuti, tossicodipendenti, disabili) e

alla formazione delle relative figure di accompagnamento. In particolare, dal 2007 è impegnata nella realizzazione del *Programma per il sostegno e lo sviluppo dei percorsi integrati di inserimento socio-lavorativo dei soggetti con disturbo psichico – Pro.P.*

Massimiliano Franceschetti

Ricercatore ISFOL presso la struttura Lavoro e professioni, si occupa di studi, strumenti e metodologie per analizzare le professioni e il contenuto del lavoro, con particolare riferimento all'analisi dei fabbisogni formativi e occupazionali e agli aspetti classificatori anche come membro del gruppo di lavoro ISFOL-ISTAT che ha messo a punto la Nomenclatura delle Unità Professionali (NUP). Su questi temi ha svolto, nell'ambito di vari progetti, attività di consulenza e di formazione in aula. In questi anni ha, in particolare, approfondito il tema delle professioni sociali, dell'edilizia e del tessile-abbigliamento. Giornalista pubblicitario dal 1997, in questi anni ha collaborato con varie testate occupandosi di professioni, formazione e Terzo settore.

Emanuela Francischelli

Sociologa, collaboratore tecnico di ricerca ISFOL per la Struttura Sistemi e Servizi formativi, svolge attività di analisi e ricerca sulla formazione continua in particolare sui Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua di cui cura analisi qualitative sull'attività dei Fondi e analisi quantitative sui dati provenienti dal sistema di monitoraggio dei Fondi. Supporta, inoltre, l'attività di ricerca sullo 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.

Marco Guerrazzi

Ha conseguito il titolo di Dottore di Ricerca in Economia nel 2006 presso il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Pisa discutendo una tesi riguardante gli aspetti dinamici del mercato del lavoro. Successivamente, ha redatto una serie di articoli scientifici pubblicati su riviste internazionali di economia per le quali ha spesso operato anche in veste di *referee*. Attualmente è in servizio come Assegnista di Ricerca presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa. Inoltre, collabora attivamente con l'Istituto Nazionale di Statistica nell'ambito di un progetto congiunto ISTAT-ISFOL per la rilevazione delle attività intangibili delle imprese italiane ed è membro di un gruppo di ricerca per il monitoraggio delle attività dei Centri per l'impiego della Provincia di Pisa.

Maria Parente

Ricercatrice ISFOL per la Struttura Lavoro e Professioni, ha collaborato ad analisi sui temi dell'occupazione e della partecipazione femminile al mercato del lavoro in ambito italiano ed europeo. Ha contribuito, inoltre, al monitoraggio del processo di riforma dei Servizi pubblici per l'impiego, con particolare riferimento all'occupazione femminile e all'inserimento dei lavoratori maturi.

Daniela Pavoncello

Ricercatrice all'ISFOL dal 1998, ha un'esperienza pluriennale nel settore della formazione

professionale e dell'orientamento scolastico/professionale privilegiando gli interventi rivolti alla fascia giovanile e in particolare all'area del disagio. Ha svolto attività di ricerca applicata a livello nazionale e comunitario in ambito formativo. Ha svolto attività di ricerca-azione in numerose scuole e centri di formazione professionale per la progettazione e la gestione di interventi di orientamento rivolti a gruppi di giovani e per la formazione di insegnanti/formatori per la prevenzione della dispersione scolastica e formativa. È professore a contratto alla cattedra di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso la Facoltà di Medicina e Psicologia «La Sapienza». È parte del *core group* della Rete Else (<www.retelse.it>) promossa dal CNR-CERIS per promuovere delle ricerche-azioni per la responsabilità sociale delle organizzazioni. Ha pubblicato numerosi saggi e articoli riguardanti tematiche dei giovani e il loro inserimento nel mondo del lavoro.

Davide Premutico

Ricercatore presso la Struttura Sistemi e Servizi formativi dell'ISFOL, si occupa a partire dal 2000 delle politiche di supporto pubbliche alla formazione continua per le imprese e per i lavoratori, attraverso l'analisi delle *policy* 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.

Alberto Quagliata

Professore associato presso la Facoltà di Scienze della Formazione di Roma Tre, insegna Progettazione didattica per la formazione in rete e Storia sociale dell'educazione. Responsabile di progetti di formazione *blended* in collaborazione con numerose organizzazioni del lavoro pubbliche e private, è il coordinatore del Laboratorio di I-learning e Digital Storytelling del Dipartimento di Studi dei Processi Formativi Culturali e Interculturali nella Società Contemporanea dell'Ateneo RomaTre.

Andrea Ricci

Attualmente ricercatore in ISFOL, si è laureato in Economia Politica presso l'Università «L. Bocconi» di Milano e ha conseguito il Dottorato in Economia presso l'Università di Roma «Tor Vergata». La sua attività di ricerca riguarda prevalentemente l'analisi empirica e teorica del mercato del lavoro, del sistema delle imprese e della politica economica.

Annamaria Sergi

Collaboratore tecnico di ricerca ISFOL per la Struttura Sistemi e Servizi formativi. Nell'ambito delle attività di analisi e ricerca sulla formazione continua, cura in particolare il monitoraggio delle attività dei Fondi Paritetici Interprofessionali, realizzando elaborazioni statistiche dei dati, nonché analisi qualitative degli stessi. Collabora, inoltre, alle attività di ricerca sulle politiche per formazione continua implementate nel quadro dei Programmi Operativi Regionali di FSE.

Anna Vaiasicca

Psicologa del lavoro, si è occupata dello studio dei sistemi di gestione delle risorse umane in chiave di competenze nei sistemi formativi e nelle imprese. Attualmente svolge attività

di ricerca nel sistema di formazione continua, nell'ambito della formazione per le imprese nei sistemi di *governance* locale, nell'individuazione di strumenti a supporto della formazione dei titolari di impresa e dei lavoratori autonomi. Inoltre si occupa dei sistemi innovativi di sviluppo del *knowledge* e delle *skills* delle risorse umane nelle imprese manifatturiere, dell'impatto dei *network* tra università/centri di ricerca e imprese nel sistema di conoscenze a livello territoriale e sui sistemi produttivi.

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;
- i richiami bibliografici devono essere 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 (circa 300 battute);

- le figure (compresi i grafici) oltre a essere inserite nel testo devono essere fornite separatamente in formato excel, un elemento per foglio, con numerazione corrispondente a quanto indicato nel saggio;
- le tabelle, oltre a essere inserite nel testo in formato word, devono essere fornite separatamente, 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

Patrizia Ascione

Alessandro Chiozza

Mario Cusmai

Luisa D'Agostino

Massimiliano Franceschetti

Emanuela Francischelli

Marco Guerrazzi

Maria Parente

Daniela Pavoncello

Davide Premutico

Alberto Quagliata

Andrea Ricci

Annamaria Sergi

Anna Vaiasicca

9,50 (i.i.)

www.guerini.it

ISBN 978-88-6250-461-4



9 788862 504614